

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIK İLİŞKİSİ: BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ebru BUĞRA**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**AĞUSTOS / 2014**

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIK İLİŞKİSİ: BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ebru BUĞRA**

**1203812062**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. A. Emin SERİN**

Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1203812062 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Ebru BUĞRA", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ VE BİR UYGULAMA" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

**Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. A. Emin SERİN**  
**Türk Hava Kurumu Üniversitesi**

**Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. Adnan GÜZEL**  
**Türk Hava Kurumu Üniversitesi**

**: Yrd. Doç. Dr. Onur BALKAN**  
**Türk Hava Kurumu Üniversitesi**

**: Yrd. Doç. Dr. A. Emin SERİN**  
**Türk Hava Kurumu Üniversitesi**

**Tez Savunma Tarihi: 25 Ağustos 2014**

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

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

18/08/2014  
Ebru BUĞRA



## ÖNSÖZ

Sağlık kurumlarında son dönemlerde uygulanan politika ve stratejiler çalışanlar üzerindeki baskıyı ve iş yükünü arttırmıştır. Çalışanlar artık sağlık kurumlarında işleri dışında bir görev almamaya, en ufak bir örgütsel vatandaşlık davranışı göstermemeye başlamışlardır. Zaman geçtikçe örgütsel vatandaşlık davranışı sağlık çalışanları için uzak ve imkansız bir terim haline gelmeye başlamıştır. Bu da doğal olarak örgüte olan bağlılığın olumsuz anlamda etkilenmeye başladığı gerçeğini su yüzüne çıkarmıştır. Sağlık kurumu çalışanları zaten fedakarlık ve emek gerektiren bir işe sahip oldukları için ekstra bir yük almak ve empati kurmak çoğu zaman olması gerekenden daha zor bir hal almaya başlamıştır.

Psikolojik etkenlerin ve örgütsel vatandaşlık davranışının fazlasıyla olması gereken bu sektörde çalışanların çoğu şartlarının ağır olması ve yaşanan olumsuz olaylar nedeniyle bu tutumu sergileyememektedir. Bu durum örgütsel bağlılık üzerinde ciddi anlamda olumsuz etkilere sebep olmaktadır. Bu çalışma, gün geçtikçe büyüyen bu soruna dikkat çekmek için planlanmıştır. Çalışmadan çıkacak sonuçların yöneticiler, yönetici adayları ve sağlık çalışanlarına ışık tutacağı düşünülmektedir.

Tez çalışmalarım süresince değerli yardım ve katkılarıyla beni bilgilendiren ve yönlendiren tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. A. Emin SERİN'e, çalışmam sırasında anketleri büyük bir özen ve sabırla dolduran İzzet Baysal Devlet Hastanesi çalışanlarına, anket çalışmam sırasında benden yardım ve desteğini esirgemeyen mesai arkadaşım Murat YEŞİL'e, maddi ve manevi desteğiyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan sevgili eşim Onursal BUĞRA'ya teşekkürü bir borç bilirim.

Ağustos /2014

Ebru BUĞRA

## ÖZET

### SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ VE BİR UYGULAMA

BUĞRA, Ebru

Yüksek Lisans, İşletme Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. A. Emin, SERİN

Ağustos-2014, 128 sayfa

Bu çalışma, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin açıklanması amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmada ilk önce geniş bir literatür taraması yapılarak örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık kavramları teorik çerçevede sunulmuştur. Bu bölümlerde, kavramların tanımı, boyutları, kavramları etkileyen faktörler ve sonuçları anlatılmıştır. Çalışma teorik bir çerçevede sunulduktan sonra, örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için, Konousky ve Organ tarafından geliştirilen ve Erdem (2003) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği”, örgütsel bağlılığı ölçmek için Buchanan tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması Sungurlu (1994) tarafından yapılan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma Bolu İzzet Baysal Devlet Hastanesi’nde çalışan hekim dışı sağlık personeli üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu anketler sonucunda veriler değerlendirilerek örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Bağlılık, Sivil Erdem, Vicdanlılık, Özgecilik, Nezaket Tabanlı Bilgilendirme, Centilmenlik ve Gönüllülük Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı, Normatif Bağlılık

## ABSTRACT

### THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF HEALTH WORKERS AND AN APPLICATION

BUĞRA, Ebru

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Assist Prof. A. Emin, SERİN

August-2014, 128 Pages

This study of the relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior is intended to explain. In this study, first performed an extensive literature review presented theoretical framework of the concepts of organizational citizenship behavior and organizational commitment. In these sections, the definition of concepts, dimensions, concepts and factors affecting the results are discussed. After being working in the theoretical framework, to measure organizational citizenship behavior which is developed by Konousky and Organ and adapted to Turkish by Erdem (2003) “Organizational Citizenship Behavior Scale” and to measure organizational commitment which is developed by Buchanan and adapted to Turkish by Sungurlu (1994) “Organizational Commitment Scale” are used. Research Bolu Izzet Baysal State Hospital employees have been performed on non-physician health care providers. As a result of these surveys, the data evaluated the relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior is explained.

**Key Words:** Organizational Citizenship Behavior, Organizational Commitment, Civil Virtue, Conscientiousness, Altruism, Courtesy Based Information, Fairness and Volunteering Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLOLAR LİSTESİ .....	x
KISALTMALAR .....	xiii
GİRİŞ .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	3
<b>1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI</b> .....	3
1.1 Örgütsel Vatandaşlık Olgusu .....	3
1.1.1 Vatandaşlık .....	3
1.1.2 Örgütsel vatandaşlık .....	5
1.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımı .....	9
1.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları .....	11
1.3.1 Özverili Olma .....	13
1.3.2 Nezaket .....	14
1.3.3 Bilinçli olma .....	15
1.3.4 Erdemli Olma .....	15
1.3.5 Centilmenlik .....	16
1.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Nitelikleri .....	18
1.4.1 İş Tanımının Ötesinde Olması .....	18
1.4.2 Gönüllü Olarak Gerçekleştirilmesi .....	19
1.5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı .....	19
1.6 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler .....	21
1.6.1 Sosyal Değişim Teorisi .....	21
1.6.2 Eşitlik Teorisi .....	21
1.6.3 Vekalet Teorisi .....	22
1.6.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Ortaya Çıkaran Faktörler .....	22
1.6.4.1 Kişisel faktörler .....	23
1.6.4.2 Çevresel/durumsal faktörler .....	23
1.7 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları .....	24
1.8 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Sağlık Kurumları Açısından Önemi .....	25
1.9. Ekonomik Şartların Örgütsel Vatandaşlık Olgusu Üzerindeki Etkisi .....	27
1.10 Toplum Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Olgusu Üzerindeki Etkisi .....	32
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	38
<b>2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b> .....	38
2.1 Örgütsel Bağlılığın Tanımı .....	38



2.2 Örgütsel Bağlılıkta Kuram ve Hipotez .....	41
2.3 Örgütsel Bağlılığın Boyutları .....	42
2.3.1 Duygusal Bağlılık .....	42
2.3.2 Devam Bağlılığı .....	44
2.3.3 Normatif Bağlılık .....	45
2.4 Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	47
2.4.1 İrade .....	47
2.4.2 Açıklık .....	48
2.4.3 Geriye Döndürülemezlik .....	48
2.4.4 Görünürlük .....	48
2.4.5 Kişisel Faktörler .....	49
2.4.5.1 Yaş .....	49
2.4.5.2 Eğitim düzeyi .....	49
2.4.5.3 Cinsiyet .....	50
2.4.5.4 Kıdem .....	50
2.4.5.5 Değerler .....	51
2.4.6 Örgütsel Faktörler .....	51
2.4.6.1 Yönetim .....	51
2.4.6.2 Örgütsel adalet .....	51
2.4.6.3 Örgütsel ödüller .....	52
2.4.6.4 İşin kapsamı .....	53
2.4.6.5 Örgütsel kültür .....	53
2.4.6.6 Takım çalışması .....	53
2.4.7 Örgüt Dışı Faktörler .....	54
2.5 Örgütsel Bağlılık ve İş Davranışları .....	54
2.5.1 Örgütsel Bağlılık ve Performans .....	54
2.5.2 Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma .....	54
2.5.3 Örgütsel Bağlılık ve Stres .....	55
2.6 Örgütsel Bağlılık Modelleri .....	55
2.7 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	56
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>60</b>
<b>3. SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE</b>	
<b>    ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ VE BİR UYGULAMA .....</b>	<b>60</b>
3.1 Araştırmanın Yöntemi .....	60
3.2 Araştırmanın Amacı .....	61
3.3 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	61
3.4 Demografik Özellikleri .....	62
3.5 Veri Toplama Aracı .....	65
3.5.1 Kişisel Özellikler .....	65
3.5.2 Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği .....	65
3.5.2.1 Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin güvenilirliği .....	66
3.5.3 Örgütsel Bağlılık Ölçeği .....	66
3.5.3.1 Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirliği .....	66
3.5.3.2 Ölçeklere yönelik faktörlerin analizi .....	67
3.6 Verilerin Analizi .....	70
3.6.1 Araştırmanın Hipotezleri .....	71

3.6.2 Çalışanların Örgüte Bağlılıkları.....	71
3.6.3. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları .....	90
3.6.4. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Korelasyon Analizi.....	109
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	111
<b>4. SONUÇLAR VE ÖNERİLER</b> .....	111
<b>KAYNAKÇA</b> .....	116
<b>EKLER</b> .....	124
1. EK-A: Demografik Sorular .....	125
2. EK-B: Örgütsel Bağlılık Anketi .....	126
3. EK-C: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anketi .....	127
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	128

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 3.1</b>	: Araştırmaya katılan kişilerin yaş aralığı.....	62
<b>Tablo 3.2</b>	: Araştırmaya katılan kişilerin eğitim durumu.....	62
<b>Tablo 3.3</b>	: Araştırmaya katılan kişilerin cinsiyet durumu .....	63
<b>Tablo 3.4</b>	: Araştırmaya katılan kişilerin meslekte toplam çalışma süresi .....	63
<b>Tablo 3.5</b>	: Araştırmaya katılanların kurumda çalışma süresi .....	63
<b>Tablo 3.6</b>	: Araştırmaya katılanların pozisyonu.....	64
<b>Tablo 3.7</b>	: Araştırmaya katılan kişilerin bu pozisyonda toplam çalışma süresi.....	64
<b>Tablo 3.8</b>	: Araştırmaya katılan kişilerin çalışma şekli.....	64
<b>Tablo 3.9</b>	: Örgütsel vatandaşlık ölçeği için güvenilirlik analizi sonuçları .....	66
<b>Tablo 3.10</b>	: Örgütsel bağlılık ölçeği için güvenilirlik analizi sonuçları .....	66
<b>Tablo 3.11</b>	: Örgütsel bağlılık KMO ve Bartlett's testi sonucu.....	67
<b>Tablo 3.12</b>	: Örgütsel vatandaşlık KMO ve Bartlett's testi sonucu.....	67
<b>Tablo 3.13</b>	: Örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör analizi sonuçları .....	69
<b>Tablo 3.14</b>	: Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin faktör analizi sonuçları .....	70
<b>Tablo 3.15</b>	: Hastanemin halka hizmet geleneği oldukça iyidir ifadesinin tablosu.....	71
<b>Tablo 3.16</b>	: Tekrar seçme imkânım olsaydı yine burada çalışmayı isterdim ifadesinin tablosu.....	71
<b>Tablo 3.17</b>	: Hastanenin sorunları sanki benim sorunlarım gibidir ifadesinin tablosu.....	72
<b>Tablo 3.18</b>	: Burada çalışmaktan gurur duyuyorum ifadesinin tablosu .....	72
<b>Tablo 3.19</b>	: Bu Hastanede bugüne kadar yapılanlar kendini işine adanmış olanların neler başarabileceğine iyi bir örnektir ifadesinin tablosu.....	73
<b>Tablo 3.20</b>	: Yeni mezun bir gence bu işyerinde kariyer yapmayı seçmesini önerebilirim ifadesinin tablosu.....	73
<b>Tablo 3.21</b>	: Hayatta beni en fazla tatmin eden şey işimden aldığım zevktir ifadesinin tablosu.....	74
<b>Tablo 3.22</b>	: İşimin yetki ve sorumlulukları dahilinde çalışırım; kimse benden bunun dışında bir şey isteme hakkına sahip değildir ifadesinin tablosu.....	74
<b>Tablo 3.23</b>	: Yaptığım işin bitmesi gerekiyorsa çalışmamın mesai saatini aşmış olması o kadar da önemli değildir ifadesinin tablosu.....	75
<b>Tablo 3.24</b>	: Beni ilgilendiren en önemli şeyler işimle ilgili olanlardır ifadesinin tablosu.....	75
<b>Tablo 3.25</b>	: İşimle yaşar, işimle nefes alırım ifadesinin tablosu.....	76
<b>Tablo 3.26</b>	: Hayatta işimden daha önemli olan pek çok şey vardır ifadesinin tablosu.....	76

<b>Tablo 3.27</b>	: Yaptığım işten hoşlandığım sürece hangi iş de çalıştığım çok önemli değildir ifadesinin tablosu .....	77
<b>Tablo 3.28</b>	: İşime bağlılığımın oldukça güçlü olduğunu hissediyorum ifadesinin tablosu.....	77
<b>Tablo 3.29</b>	: Eğer başka hastane yaptığım iş için daha fazla ücret teklif ederse, düşünmeden kabul ederim ifadesinin tablosu .....	78
<b>Tablo 3.30</b>	: Bu hastanedeki çalışma ortamının, soğuk ve samimiyezsiz olduğunu düşünüyorum ifadesinin tablosu.....	78
<b>Tablo 3.31</b>	: Seneler geçtikçe bu hastanede çalışmaktan hoşlanmaya başladım ifadesinin tablosu.....	79
<b>Tablo 3.32</b>	: Bu hastanedeki mesleki gelişmemden genelde memnunum ifadesinin tablosu.....	79
<b>Tablo 3.33</b>	: Yaşanacak ve çalışacak bir yer olarak düşündüğümde işyerim bende sıcak duygular uyandırıyor ifadesinin tablosu .....	80
<b>Tablo 3.34</b>	: Bu işyerine karşı hiçbir özel duygu ve düşünceye sahip değilim ifadesinin tablosu.....	80
<b>Tablo 3.35</b>	: Ben işime bağlıyım ifadesinin tablosu .....	81
<b>Tablo 3.36</b>	: Yaşamak ve çalışmak için burası kadar uygun çok az yer vardır ifadesinin tablosu.....	81
<b>Tablo 3.37</b>	: Beklentilerimle ilgili olarak kendimi tanıdığım kadarıyla bundan sonraki çalışma hayatımı bu hastanede geçirmek isterim ifadesinin tablosu.....	82
<b>Tablo 3.38</b>	: Örgütsel bağlılık standart sapma ve ortalama değerleri .....	83
<b>Tablo 3.39</b>	: Örgütsel bağlılık yüzde ve frekans değerleri.....	85
<b>Tablo 3.40</b>	: Hastanemi dışarıda en iyi şekilde temsil ederim ifadesinin tablosu.....	90
<b>Tablo 3.41</b>	: Dış tehditlere karşı hastanemi savunurum ifadesinin tablosu .....	90
<b>Tablo 3.42</b>	: Başkalarına hastanemin çalışmak için iyi bir yer olduğunu söylerim ifadesinin tablosu.....	91
<b>Tablo 3.43</b>	: Hastanemizi eleştiren iş arkadaşlarıma karşı hastanemi savunurum ifadesinin tablosu.....	91
<b>Tablo 3.44</b>	: İş başındayken zamanımı nadiren boşa harcarım ifadesinin tablosu.....	92
<b>Tablo 3.45</b>	: Her zaman yapabileceğim en fazlasını yaparım ifadesinin tablosu.....	92
<b>Tablo 3.46</b>	: İşe her zaman vaktinde gelirim ifadesinin tablosu .....	93
<b>Tablo 3.47</b>	: Koşullar ne olursa olsun yapabileceğim en yüksek kalitede iş çıkarırım ifadesinin tablosu .....	93
<b>Tablo 3.48</b>	: Sabah işyerime vardığım anda bile kafam dinç ve çalışmaya hazır durumda olurum ifadesinin tablosu .....	94
<b>Tablo 3.49</b>	: İş yerimin kural ve yönergelerine son derece dikkat ederim ifadesinin tablosu.....	94
<b>Tablo 3.50</b>	: İşyerimdeki çalışma alanımı temiz ve düzenli tutarım ifadesinin tablosu.....	95
<b>Tablo 3.51</b>	: Bazen geçerli bir sebebim olmadan işe gitmediğim olur ifadesinin tablosu.....	95
<b>Tablo 3.52</b>	: Yeni gelişmeler hakkındaki fikirlerimi çevremdekilerle paylaşıyorum ifadesinin tablosu.....	96
<b>Tablo 3.53</b>	: İş başındayken dış görünümümün uygun olmasına dikkat ederim ifadesinin tablosu.....	96

<b>Tablo 3.54</b>	: İş arkadaşlarıma sıklıkla yaratıcı önerilerde bulunurum ifadesinin tablosu.....	97
<b>Tablo 3.55</b>	: Performansımı geliştirmek için ilave eğitimlere katılmak bana göre değildir ifadesinin tablosu.....	97
<b>Tablo 3.56</b>	: İşimin gerektirdikleri dışında ekstra görev ve sorumluluk almaktan kaçınırım ifadesinin tablosu.....	98
<b>Tablo 3.57</b>	: Gereğinden daha fazlasını yapmaktan kaçınırım ifadesinin tablosu.....	98
<b>Tablo 3.58</b>	: Gerekli olduğunda fazla mesai yapmak için gönüllü olurum ifadesinin tablosu.....	99
<b>Tablo 3.59</b>	: İşe erkenden gelirim ifadesinin tablosu.....	99
<b>Tablo 3.60</b>	: Mümkün olan en seri şekilde çalışırım ifadesinin tablosu.....	99
<b>Tablo 3.61</b>	: İşyerimde her zaman profesyonelce hareket ederim ifadesinin tablosu.....	100
<b>Tablo 3.62</b>	: Başkalarının hatalarını rapor ederim ifadesinin tablosu.....	100
<b>Tablo 3.63</b>	: Bilgi ve becerilerimi sürekli güncel tutmaya çalışırım ifadesinin tablosu.....	101
<b>Tablo 3.64</b>	: Talimat verilmediği takdirde komitelere gönüllü olarak katılmaktan kaçınırım ifadesinin tablosu.....	101
<b>Tablo 3.65</b>	: Örgütsel vatandaşlık standart sapma ve ortalama değerleri.....	102
<b>Tablo 3.66</b>	: Örgütsel vatandaşlık ölçeği maddeleri.....	104
<b>Tablo 3.67</b>	: Korelasyon analizi.....	109

## KISALTMALAR

<b>KMO</b>	: Kaiser-Meyer-Olkin
<b>SPSS</b>	: Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı (statistical package for the social sciences)
<b>vd</b>	: ve diğerleri
<b>H</b>	: Hipotez
<b>ss</b>	: Standart sapma
<b>x</b>	: Ortalama değer

## GİRİŞ

İşletmeler rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için, insan kaynağına daha fazla önem verme ihtiyacı duymuşlardır. Örgütün hedeflerine ulaşmada daha fazla kolaylık sağlamanın yolu insan kaynağına önem vermektir.

Örgüt yaşamında bireylerin ve örgütlerin amaçlarının birlikte gerçekleştirilmesi örgüt için temel hedeflerdendir. Örgütün amaçlarına ulaşırken, bireyleri de amaçlarına ulaştırması, bireylerin kendi amaçlarına ulaşırken örgütü de amaçlarına ulaştırması örgüt hayatının temel gereklerindedir. Bu bakımdan, örgütsel vatandaşlık davranışı bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada dengeleyici bir unsurdur. Örgütsel vatandaşlık davranışı daha fazla gözlemlenen örgütler hedefe ulaşma konusunda daha başarılı olurlar.

Örgütsel bağlılık kavramı, işletmeler için daha fazla önem taşıyan bir konu haline gelmektedir. Zamanla daha çok insanın örgütünü çalışmak için uygun yer olmadığını düşünmesi ve başka arayışlar içinde olması, bu kavramın daha fazla önem kazanmasına yol açmaktadır. Gönüllüğe dayanan ve biçimsel ödül sistemine doğrudan etki etmeyen davranışlar olan örgütsel vatandaşlık davranışları çalışanların iş tatminini arttıran ve aynı zamanda örgütsel bağlılığın oluşmasını da sağlayan bireysel davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanlar iş tatmini daha yüksek, daha adil bir çalışma ortamında çalıştığını düşünen çalışanlardır.

Bu tez çalışmasında, örgütler için büyük önem taşıyan bu iki kavram incelenmiştir. Birinci bölümde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı tanımları, ilgili teoriler, boyutları, etkileyen faktörler ayrıntılarıyla ele alınmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili sosyal değişim, eşitlik ve vekalet teorileri geliştirilmiştir. Boyutları altında diğerlerini düşünme, ileri görev bilinci, nezaket tabanlı bilgilendirme, sivil erdem ve centilmenlik yer almaktadır. Bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen kişisel ve durumsal bazı faktörler mevcuttur. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel yaşamda motivasyon düzeyleri, bireylerin iş tatminleri, performansları ve örgütsel bağlılıkları ile yakından ilgilidir.

İkinci bölümde bağlılık kavramına açıklık getirebilmek için örgütsel bağlılık kavramı, tanımları, boyutları ve etkileyen faktörler incelenmiştir. Bireylerin görevlerini yerine getirmede gösterdiği çaba ile doğrudan ilgili olan örgütsel bağlılıktır. Örgüte bağlı çalışanlar bu konuda daha fazla çaba gösterirler ve kendini örgüt içinde daha mutlu hissettiği için örgütte daha kalıcı olurlar. Bağlılığı yüksek çalışanlar her zaman örgüt için yenilik ve yaratıcılığa açıktırlar. Örgütün hedeflerine ulaşmada örgütsel bağlılığın pozitif etkisi bulunmaktadır. Çalışanlarının örgütsel bağlılığı daha yüksek olan örgütler hedeflerine daha kolay ulaşırlar. Bağlılık işletmelerin başarısına olumlu olarak etki eden bir faktördür.

Örgütsel bağlılık kavramının boyutları altında; bireyin bağlı bulunduğu örgüte duygusal bir bağ hissetmesinin sonucu olan duygusal bağlılık, bireyin örgütten ayrılmasının maliyetinin yüksek olduğu veya başka bir alternatifi olmadığı durumlara ilişkin devamlılık bağlılığı ve sadakat hissi, örgüte olan minnet borcunun sonucu olan ilkesel bağlılık yer almaktadır.

Bireyin örgütsel bağlılığını, davranışlar hakkında sorumluluk hissedilmesi olarak ifade edilen irade, davranışın başkaları tarafından gözlemlenebilir olması, bireyin davranışını inkar edemeyeceği oran anlamına gelen açıklık, davranışın kalıcı olması ve iptal edilemezliği gibi faktörler etkilemektedir. Bunların yanında birey kişisel, örgütsel, örgüt dışı bazı faktörler örgütsel bağlılığı etkileyebilmektedir.

Sonraki bölümde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu inceleme yapılırken araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları ölçekleriyle örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi incelenmiş, ayrıca demografik değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarında nasıl bir etkiye sahip olduğu araştırılmıştır.



## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI**

#### **1.1 Örgütsel Vatandaşlık Olgusu**

İnsanların topluluk halinde ve yerleşik hayata geçerek siyasal bir gücün egemenliğinde yaşamaya başlamalarıyla vatandaşlık olgusu ortaya çıkmıştır. Toplu halde yaşayan bu insanların üretim alanında büyük adımlar atmalarıyla, sanayinin gelişimiyle endüstriyel toplumlar ortaya çıkmış ve endüstriyel vatandaşlık olgusu gündeme gelmiştir. Günümüzde ise pazar, pazarlama ve rekabet sözcüklerinin iş hayatının vazgeçilmez parçaları olmalarıyla, bir topluluğun üyesi olmaktan ve sadece metalaşmanın önlenmesi amaçlanan iş görenler olmaktan öte kişilerin tüm kapasitelerinin ve etkinliklerinin iş amaçlı olarak daha verimli kullanılması amacıyla örgütsel vatandaşlıkla tanışılmıştır. Bu nedenle bu çalışmada örgütsel vatandaşlık olgusu açıklanırken vatandaşlık ve örgütsel vatandaşlık kavramlarından yola çıkılacaktır (Atalay, 2005, s.28).

##### **1.1.1 Vatandaşlık**

Vatandaşlık kelimesi yurttaşlık kelimesi ile eş anlamlı olup “bir yurttta doğup büyüme ya da yaşamış olma, bir yurdun kişisi olma, bir yurda bağlı bulunma durumu” olarak tanımlanmaktadır (Püsküllüoğlu, 2000, s. 1040). Buradaki bağlı olma durumu bu yurttta yaşayan topluluğun üyesi olması şeklinde betimlenebilir ve bir topluluğun üyesi olma, kişinin topluluğa uyum sağlaması, sorumluluk alması ve katkısının kalitesi olarak tanımlanabilir (Manville, 1997, s. 5). Siyaset ve hukuk kuramlarında kullanılan bu kelime siyasal bir güç karşısındaki hakları ve bu güç için gerçekleştirilmesi gereken ödevleri tanımlamakta kullanılır. Aynı zamanda kimlerin bahsi geçen topluluğun üyesi olduğunu ve kimlerin bu haklara sahip olduğunu

tanımlamayı amaçlar. Tarih boyunca toplumların yaşamındaki değişikliklerle siyasal gücün yapısındaki ve biçimindeki değişiklikler vatandaşlık kavramının kimleri kapsadığını ve kavramın içeriğini değiştirmiştir. Bu içerik değişikliğine dair M.Ö. 300 yıllarda Atina şehir devletleri ve 17.yy İngiltere'sinden örnekler aşağıda verilmiştir (Atalay, 2005, s.12).

Milattan önce 300'lü yıllarda Atina şehir devletine bakıldığında vatandaşlığın ciddi bir iş olarak kabul edildiği görülür. Klasik Yunan şehir devletleri yönetiminde vatandaşlık ayrıcalıklı bir statü olarak tanımlanmaktaydı. Vatandaşlar kamu hayatına aktif olarak katılmaktaydılar. Bu nedenle devletin üyesi olmak ve devletin kendisi yakından ilintiliydi. Devlet ki şehir devletiydi ve vatandaşlarla özdeşleşmişti yani şehir devleti vatandaşlardı. Kayıtlar düzenli olarak gözden geçirilmekteydi, kimlerin vatandaş olarak kabul edileceği önemli bir konuydu. 18 yaşındaki Atinalı ve babasının yerleşim birimine kaydolmuş yerliler asıl vatandaşlar olarak kabul edilmekteydi. Bu sınıflandırma günümüzle karşılaştırıldığında oldukça farklı bir sınıflandırmadır. Bir Atinalı vatandaşın temel görevi şehir hukukuna uymaktır. Askerlik ve vergi vermek diğer görevleri arasında yer almaktadır. Bu gibi temel vatandaşlık görevlerinde ise günümüzle ortak noktalar bulunmaktadır. Vatandaş olarak sınıflandırılanların yanında yabancılar, kalma izni olanlar ve köleler bulunmaktaydı. Bu kişilerin hakları ise bir vatandaşınkine göre kısıtlıydı (Manville, 1997, s. 8–13). Aynı durum kadınlar için de geçerliydi. Örneğin Atinalı bir kadının mülkiyet hakkı bulunmamaktaydı.

17. yüzyıl İngiltere'sine bakıldığında köleliğin olmadığı, insanların tümünün yasalar nezdinde özgür olduğu görülür. Kraliçe Elizabeth döneminde geçerli olan kölelik daha sonra önemini yitirmiştir. İngiliz köylüleri, herkes için aynı hukukun geçerli olduğu bir toplumun üyesi haline gelmişlerdir (Marshall, Bottomore, 2000, s. 28–29). Yine benzer şekilde Birleşik Devletlerde de bir zamanlar kölelik yasal olarak geçerli bir kurumdu. Fakat günümüzde yasal olarak yasaklanmıştır.

Çeşitli toplumlara tarih sürecinde bakıldığında görülen bu farklılıklar yanında tüm toplumlarda görülen ortak özellik vatandaşların haklarının ve yükümlülüklerinin olduğudur. Günümüzde özellikle batı toplumlarında yükümlülüklerden çok hakların ön plana çıktığı bir vatandaşlık kavramı yaygındır (Atalay, 2005, s.23).

Vatandaşlık kavramı tarih boyunca değişmekle birlikte toplumdan topluma da değişiklik göstermektedir. Farklı toplumların farklı vatandaşlık anlayışları mevcuttur. Yasa önünde eşitliğin, siyasal güce karşı yükümlülüklerin, kısıtlamaların, etnik

köken, cinsiyet, yaş vb kriterlere göre değişiklik gösterip göstermemesi ya da ne kadar değişiklik gösterdiği toplumların yapılarıyla ilişkili olup toplumdan topluma değişiklik göstermektedir. Marshall'ın vatandaşlık tanımında önce bir topluluğa tam üyelikle ilintili bir statü üzerinde durulmuş sonra bu statüye sahip olanların bununla bağlantılı hak ve yükümlülükler karşısında eşit olmalarına yer verilmiştir. Fakat genel olarak tanımlanabilecek evrensel bir vatandaşlığa dair hak ve yükümlülük ilkesi bulunmamaktadır (Barbalet, 1988, s. 16). Bu nedenle vatandaşlık kavramının, üyesi olunan topluluk göz önünde bulundurularak ele alınması gerekir. Vatandaşlık hakları kişiye yasal ya da geleneksel statünün özelliği ile ilgili bir kapasite yükler. Kişinin yasal statüsü onun sahip olduğu hakları belirlerken, bu haklarından dolayı ne yapabileceğine dair kapasitesini de belirlemektedir. Benzer şekilde bir firma çalışanın sahip olduğu yetki ve inisiyatif kullanımında da bu ilişki gözlenmektedir. Bu kapasitenin kullanımı aynı zamanda diğerlerinin kişinin statüsü ile olan bağları ve bu bağı ve statüyü nasıl algıladıklarıyla belirlenir (Barbalet, 1988, s. 16). Bazen bu algılama, örgütlerde iş görenin yetkileriyle belirlenmiş kapasitesinin kullanımının bile engellenmesine neden olabilmektedir.

Haklar bir güvenlik ölçütü çerçevesinde kişilere kapasite veya etkinlik ve fırsat sağlayabilirler. Çünkü hakların kaynaklandığı statünün vasıflarının bir sınırı vardır ve bu sınıra yönelik bir muhalefet yaptırımla karşılaşacaktır. Bu karakteristik ilişki ise siyasal ve toplumsal güç ile kişi arasındaki ilişkide belirleyicidir. Bu nedenle vatandaşlık aynı zamanda kişi tarafından kabullenilen bir sınırlandırmayı da içerir. Fakat bu sınırlandırma sadece kişi için geçerli değildir. Aynı zamanda kişinin haklarının olması ve bu hakların korunması için siyasal otorite de gücünü kullanmada sınırlandırılmıştır. Bu ilişki gereği vatandaşlık, haklar yanında yükümlülükler de barındıran bir olgudur (Atalay, 2005, s.32).

### **1.1.2 Örgütsel vatandaşlık**

Sanayi devrimiyle kolaylaşan üretim, katma değer yaratımındaki önemli artış, geniş ölçekli üretim ve daha sonraki dönemlerde gelişen teknolojinin etkisiyle tüketicinin de artması ve çeşitlenmesiyle, pazar da gelişim göstermiştir. Günümüzdeki ekonomik yapılarda ise değişimin, hızın, çevreyle olan ilişkilerin ve rekabetin yoğunluğu göze çarpmaktadır. Rekabet ve çevre bir firmanın amaçlarına ulaşmasında göz ardı edemeyeceği unsurlar olmuşlardır. Özellikle küreselleşmeyle birlikte

rekabet ağırlığını her sektörde daha fazla hissettirmiştir. Rekabetin yoğun olduğu birçok sektörde diğer üretim faktörlerinin daha etkin ve verimli kullanılabilmesi için insanın yaratıcılığının ve problem çözme yeteneğinin etkin bir şekilde kullanıldığı örgütlerin varlığı vazgeçilmez hale gelmiştir (Çetin, 2004, s.25).

Kişinin firmanın çalışmasında kendisinden yasal olarak beklenenden daha fazlasını gösterdiği davranışlar olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık yaratıcılığın ve problem çözme yeteneğinin kullanılmasıyla özleşmektedir ve günümüz işletmelerinde yerini almaktadır (Gürbüz, 2006, s.48).

Vatandaşlığa bakıldığında tüm toplumlarda ve tüm tarih sürecinde görülen özellik hakların ve yükümlülüklerin bir arada olmasıdır. İçinde vatandaşlık kelimesinin geçtiği örgütsel vatandaşlık kavramında da bu özellik mevcuttur. Fakat literatürde örgütsel vatandaşlıkla ilgili daha çok yükümlülüklerden bahsedilmiştir. Oysa vatandaşlık hiçbir toplumda sadece hakla veya yükümlülükle şekillenmemiştir. Vatandaşlıkta olduğu gibi örgütsel vatandaşlıkta da hak ve yükümlülükler mevcuttur. Örneğin kişinin inisiyatif kullanması bir yükümlülük olarak adlandırılabilir fakat örgüt yönetim yapısının kişiye bu hakkı vermesi gerekir. Ancak buradaki hak ve yükümlülükler farklı niteliktedir. Günümüz hukuk devletlerinde hak ve yükümlülükler yasalara dayanmaktadır. Fakat örgütsel vatandaşlık davranışının gereği olan hak ve yükümlülüklerin yasal dayanağı yoktur. Çünkü örgütsel vatandaşlığın gereği olan hak ve yükümlülükler işveren-işgören arasındaki yazılı anlaşmada belirtilmez. Gönüllülük esasına dayalı olduğu kabul edilir (Gürbüz, 2006, s.50).

Örgütsel vatandaşlıkta haklara bakıldığında bireyin yükümlülüklerini yerine getirebilmesi için gerekli ortamların yaratılması konusu göz ardı edilemez bir yer tutmaktadır. Örneğin endüstriyel toplumda yer alan sendika kurma hakkı kişilerin pazarlık güçlerini arttırabilmeleri, gelirlerindeki artış ile yaşam kalitelerini arttırabilmeleri, dolayısıyla eğitime gelirlerinden daha çok pay ayırabilmelerini sağlamaktadır. Böylece endüstriyel üretimin ihtiyaç duyduğu daha iyi eğitilmiş ve daha fazla teknik bilgiye sahip iş gücünü oluşturabilirler. Benzer şekilde inisiyatif kullanma olanağının, özerkliğin ve kişisel gelişimin desteklendiği bir örgüt kültürüne sahip bir firmada çalışan iş görenler de örgütsel vatandaşlık olarak adlandırılan sürekli kendini geliştirme, becerilerini arttırma ve etkinleştirme gibi yükümlülükleri gerçekleştirebilecek bir ortama sahip olurlar. Firmanın örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlığın oluşumu için gerekli nitelikleri barındırması ve gerekli olduğu kabul

edilen bu nitelikler hak olarak sınıflandırılabilirken; örgütsel vatandaşlığın gereği olan davranışlar ise yükümlülük olarak sınıflandırılabilir (Gürbüz, 2006, s.50).

Yönetim teorilerine bakıldığında geçmişten günümüze doğru insana verilen önemin arttığı görülmektedir. Günümüzdeki uygulamalarda da insana verilen önem işletmelere yönelik değerlendirmelerde yerini almıştır. Bu yönetime iki uygulama örnek olarak verilebilir. Avrupa Kalite Yönetim Vakfı'nın kalite ödülü ve People in Investor standardı uygulamaları, iş görenlere verilen önemin arttığını gösteren yapılara sahiptir (Gürbüz, 2006, s:51).

Bu uygulamalardan ilki olan Avrupa Kalite Yönetim Vakfı'nın ulusal işbirliği ortağı olan Kalder' in ülkemizde verdiği ulusal kalite ödülüne bakıldığında iş görenlere sunulan çalışma ortamının da değerlendirme kriterleri arasında yer aldığı görülmektedir. Avrupa Kalite Yönetim Vakfı Mükemmellik modelinde (EFQM Mükemmellik Modeli) dokuz ana kriter vardır. Bu kriterlerden beşi "Girdi" kriterlerini, dördü ise "Sonuç" kriterlerini oluşturur. Girdi kriterleri bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri içerir. Sonuç kriterleri ise o kuruluşun neler gerçekleştirdiğini gösterir. Sonuçlar boyutu kuruluşun neler elde ettiğini içerir. Sonuçlar olumlu eğilimlerin ve/veya sürekli iyi bir performansın varlığını göstermeli, hedefler uygun ve erişilebilir olmalı, başka kuruluşlar ile karşılaştırıldığında performans yüksek olmalı ve tüm bu sonuçlar yaklaşımdan kaynaklanmalı şeklinde tanımlanmaktadır. Model, performansa, müşterilere, çalışanlara ve topluma yansıyan mükemmel sonuçlar; politika ve stratejinin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesi ile sağlanabilir savını dayanak almaktadır (Çetin, 2004, s.50).

Mükemmellik Modeli Kriterleri şunlardır (www.kalder.org. tr):

1. Liderlik,
2. Politika ve Strateji,
3. Çalışanlar.

Modelde çalışanları konu olan yönetim modeli şöyle tanımlanmıştır: "Mükemmel kuruluşlar, çalışanların bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde yönetir, geliştirir ve özgürce kullanmalarını sağlarlar. Tüm çalışanlara adil ve eşit davranır, onların faaliyetlere katılımını sağlar ve onları yetkilendirirler. Beceri ve bilgi birikimlerini kuruluşun çıkarları doğrultusunda kullanmaları için çalışanlarına önem vererek, onları tanıyarak

ve başarılarını takdir ederek, motive eder ve sürekli katılımlarını sağlar.” Bu ana kriterin alt kriterlerine bakıldığında (Organ, 1988, s.3):

- a. İnsan kaynakları planlanır, yönetilir ve iyileştirilir.
- b. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenir, geliştirilir ve sürdürülür.
- c. Çalışanların katılımı ve yetkilendirilmesi sağlanır.
- ç. Çalışanlar ile kuruluş arasında diyalog söz konusudur.
- d. Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir. İfadeleri yer almaktadır. Bu ifadelerde iş görene nasıl bir çalışma ortamının sunulması gerektiği konusu üzerinde durulmaktadır.

4. İşbirlikleri ve Kaynaklar,

5. Süreçler,

6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar,

7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar,

8. Toplumla İlgili Sonuçlar,

9. Temel Performans Sonuçları (Organ, 1988, s.4).

Örgütsel vatandaşlık kavramı, ilk defa Bateman ve Organ (1983) tarafından başkalarının görevlerini başarması için zorunlu olmayan gönüllü yardım davranışları olarak kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık daha sonra Organ (1998) tarafından biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan ve genel anlamda örgütsel etkinliği artıran bireysel davranışlar biçiminde tanımlanmıştır. Zorlayıcı olmayan ifadesi, Organ’a göre, Örgütsel vatandaşlık davranışının, çalışanın rol ya da görev tanımının bir gereği olmadığını ifade etmektedir. Yani çalışanlar, ödül kazanmaktan veya bir cezaya uğramaktan korunmak amacıyla değil kendi tercihleriyle örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler. Bu anlamda Greenberg ve Baron’un (2000) ÖVD, bir işgörenin, örgütün biçimsel yollarla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak yaptığı tanım daha açıklayıcı olabilmektedir (Ünal, Çelik, 2013, s.240).

İş ile ilgili konularda iş arkadaşlarına yardım etmek, sorunlar karşısında şikâyetçi olmamak, iş yerinin temiz ve düzenli tutulmasına katkı sağlamak, örgüt hakkında olumlu konuşmak ve örgütsel kaynakları korumak gibi davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışına örnek olabilir. Öğretmenin ekiplerde çalışması, ihtiyaç duyduklarında meslektaşlarına yardım etmesi, çaba gösteren öğrencilere yardım için

okulda kalması, öğrenciler hakkında notlar tutması, evde ders planı yapması, okulunu desteklemek için spor etkinliklerine katılması gibi davranışlar da öğretmenin sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışı olabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı araştırmacıları arasında örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları konusunda tam bir fikir birliği yoktur. Örneğin, Podsakoff vd. (2000), yardım etme, sportmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel itaat, bireysel inisiyatif, sivil erdem ve özgeleşim olmak üzere yedi boyutta ve Organ (1988); yardımlaşma, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem olarak beş boyutta incelemişlerdir (Ünal, Çelik, 2010, s.239).

## **1.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımı**

Örgütsel vatandaşlık kavramı son yıllarda üzerinde yoğun bir şekilde durulan kavramlar arasında yer almaktadır (Bolat, Bolat ve Seymen, 2009, s.217). Rol ötesi davranışlar olarak ta ifade edilen kavramın (Wanxian ve Weiwu, 2007, s.226). kökeni Bernard (1938) ve aynı kavramı rol ötesi ve rol tanımlaması içinde ele alan Katz ve Kahn'a (1978) kadar gitmektedir (akt. Mazen, Herman ve Ornstein, 2007, s.569). Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel davranış literatüründe popülerlik kazanması Organ (1988) tarafından tekrar ele alınmasıyla olmuştur (Podsakof, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000, s. 513; Mazen, Herman ve Ornstein, 2007, s.569). Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını "isteğe bağlı davranışlar arasında, biçimsel ödüllendirme sistemi içerisinde doğrudan ve açık bir şekilde yer almayan, örgütsel fonksiyonları artırmaya yönelik olan bireysel davranışlar olarak tanımlamıştır" (akt. Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999, s.898). İsteğe bağlı davranışlar içerisindeki kavramlar olarak bireyin iş tanımları içerisinde yer almayan örgütle bireyin arasında gerçekleştirilen anlaşmada yer almayan davranışları yer almaktadır (Gürbüz, 2006, s.50, Atalay, 2010, s.29). Örgütsel vatandaşlık davranışı işgörenlerin örgüte ya da örgüt üyelerine yönelik olarak, rol gerekleri ve asgari zorunlulukların ötesinde sergilenen davranışlar olarak tanımlanmıştır (Kanten, Tükeltürk ve Baran, 2008, s.32). Görev ve performans tanımları içerisinde yer almayan davranışları ifade etmektedir (Marinova, Moon ve Van Dyne, 2010, s.1464). Bu durumda birey herhangi bir davranışı yerine getirmediğinde bireyin herhangi bir cezayla karşı karşıya kalmayacağı anlamına gelmektedir (Atalay, 2010, s.29). Organ daha sonra yaptığı çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışını yeniden tanımlamış ve kavramı "iyi asker sendromu" olarak adlandırmıştır (Basım ve Şeşen, 2006, s.85).

Davranışların gönüllülük sonucu ortaya çıkması, çalışanların örgütsel vatandaşlık sergilememesi durumunda örgütün veya liderin cezalandırılmasına uğramayacağını göstermektedir (Keleş ve Pelit, 2009, s. 25).

Örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik literatür incelendiğinde konuyla ilgili farklı tanımlamalar yapıldığı görülmektedir. Yapılan tanımlar ışığında örgütsel vatandaşlık davranışının meydana gelmesinde belirgin özelliklerinin bir kısmını maddeler halinde sıralamakta fayda vardır (Karaaslan, Özler ve Kulaklıoğlu, 2009, s. 138-139).

- a. Örgütsel vatandaşlık davranışı biçimsel ödül sisteminde veya ceza sisteminde doğrudan yer almamaktadır.
- b. Örgütsel faaliyetler içerisinde yer alan ve örgütün işleyişi ile ilgili olan davranışlardır.
- c. Örgütsel vatandaşlık davranışı iş tanımlarında ve iş gereklerinde yer almayan, çalışanın kendinden beklenenden fazlasını ortaya koyduğu davranışlardır.
- ç. Örgütsel vatandaşlık davranışları sonuçları itibariyle hem bireye hem de örgüte fayda sağlayan davranışlardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt açısından istenilen, arzulanılan etkinliğe ulaşmak adına sergilenilen davranışlardır. Bu davranış kalıpları içerisinde iş arkadaşlarına yardımcı olma, işin ve mesleğin geliştirilmesi sürecine olumlu katkılarda bulunma, zamana uyum sağlama ve zamanı dikkatli kullanma gibi aslında iş tanımlarında yer almayan işin geneli içinde yer alan davranışlar mevcuttur. Bu örnekler daha da artırılmakla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik örneklerin ortak noktası gönüllüktür (Sezgin, 2005, s. 319). Organın çalışmasından sonra çalışanların takdire dayalı çalışmalarının ve davranışlarının ve bunun sonucu olarak ortaya çıkan genel psikolojik ve sosyolojik hava çalışmalarda yer almaya başlamıştır (Demirel ve Özçınar, 2009, s.130). Bu kavram örgütün sosyal ve psikolojik ortamına katkı da bulunarak örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olan gönüllük esasını temel alan davranış biçimleridir (Sezgin, 2005, s. 319).

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt açısından faydalı kabul edilen ve istenilen davranışlardır, fakat üst yönetimler bu tarz davranışların meydana getirilmesinde oldukça zorlanmakta veya bu davranışların meydana gelmemesi durumunda



yöneticiler çalışanlara yönelik herhangi bir yaptırım uygulayamamakta veya ceza verememektedir (Nadiri ve Tanova, 2010, s. 34).

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt içerisinde birçok farklı alanda fayda sağladığı gibi verimliliği ve performansı da etkilemektedir. Örneğin örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt içerisinde yoğun olması yönetsel etkililiğin fazla olmasına katkı sağlamaktadır. Üretkenliğin artmasına, yöneticiler açısından örgütün devamlılığını sağlayan davranışların artırılmasına katkı sunmaktadır. Bu durum ise yöneticilerin bu tarz davranışların meydana gelmesi için harcayacakları çabaların farklı alanlara yönelik kullanılmasına da katkı sunmaktadır (Basım ve Şeşen, 2006, s. 86).

### **1.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları**

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları genel olarak örgütsel gelişime destek verme ve örgütün faaliyetlerini daha etkin olarak gerçekleştirmesini amaçlamaktadırlar. Literatürde boyutların sınıflandırılmasında farklılıklar görülmektedir. Podsakoff'un çalışmalarında yedi boyut tanımlanmıştır. Bunlar yardım davranışları, bireysel teşvik edici veya bilinç, örgütsel uyum ve itaat, örgütsel sadakat, sivil erdem, sportmenlik ve kendini geliştirmedir. Yardım davranışları gönüllü olarak diğerlerine yardım etmeyi ve işle ilgili örgütsel problemlerin önlenmesini sağlamayı amaçlayan davranışlardır. Bireysel teşvik edici veya bilinç boyutu ise iş tanımındaki minimum düzeyin ötesinde performans göstermeyi içerir. Örgütsel uyum ve itaat, işgörenin örgüt kurallarını, düzenlemelerini, iş tanımlarını, personel politikalarını kabul edip, bunlara bağlılık gösterip itaat etmek olarak tanımlanmaktadır. Hatta bu davranışları hiç kimse izlemez ve gözlemlemezken de yapmaktır. Örgütsel sadakat, katılım göstermeyi ve örgüt dışındakilere örgütü iyi olarak yansıtmayı içeren davranışlardır. Sivil erdem, istekli olarak sorumlu davranmak ve örgüt aktivitelerine katılmaktır. Sportmenlik, istenenin altındaki iş ve çevre koşullarına tolerans gösterip şikâyet etmemektir. Kendini geliştirme ise kişinin kendi arzusuna bağlı olarak bilgisini, yetilerini geliştirmesi ve daha ileri bir seviyeye çıkarmasıdır (Besim ve Şeşen, 2006, s.87).

Örgütsel vatandaşlık davranışını oluşturan boyutlar konusunda literatürde fikir birliği bulunmamaktadır. Organ ilk olarak özgecilik ve genel uyum olmak üzere iki boyuttan meydana geldiğini açıklamıştır. Fakat 1988 yılında yayımlanmış olduğu kitapta özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik olmak üzere beş

boyuttan meydana geldiğini açıklamıştır. Pek çok araştırmancının daha çok Organ'ın ortaya koyduğu yukarıda belirtilen, beş boyutu benimsemesi sebebiyle bu çalışmada da bunlar ele alınacaktır (Salihoğlu, 2013, s.301).

**Özgecilik (Diğergamlık):** Örgütte uzman ya da deneyimli çalışanların yeni meslektaşlarına yardım etmesi olarak tanımlanır. Yani çalışma ortamındaki diğer bireylere yardımcı olmayı amaçlayan gönüllü davranışlardır. Bireysel bir davranış olmasına rağmen örgütün bütününe fayda sağlar (Salihoğlu, 2013, s.301).

**Vicdanlılık (ileri görev bilinci):** İşverenlerin çalışanlardan beklediği rol ve davranışların ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmalarıdır. Çalışanların olması gereken davranıştan daha fazla yapmalarını ifade eder (Salihoğlu, 2013, s.301).

**Nezaket (nezaket tabanlı bilgilendirme):** Diğer çalışan bireylerin işlerini etkileyecek faaliyetlere başlamadan önce diğerlerini bilgilendirmeyi kapsamaktadır. Daha çok gelecek odaklı davranışlardır (Salihoğlu, 2013, s.302).

**Sivil Erdem:** Örgütün yaşamına aktif gönüllü olarak katılımını gösteren yardımcı bir faaliyettir. Örneğin çalışan bireyin örgüt imajına katkıda bulunan faaliyetlere katılması sivil erdem için verilebilecek bir örnektir (Salihoğlu, 2013, s.302).

**Centilmenlik (sportmenlik):** İş görenlerin örgütteki bireyler arasında çatışmaya neden olacak olumsuz davranışlardan kaçınmalarını ifade eder. Sorunları gereksiz yere büyütmekten, zamanın çoğunu işiyle ilgili sorunlardan yakınlardan geçinmekten ve iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan kaçınan iş görenlerin davranışları centilmenlik kapsamı içerisinde örnek olarak verilebilir (Salihoğlu, 2013, s.302).

Graham da örgütsel vatandaşlık ile ilgili boyut sınıflandırma çalışması yapmıştır. Graham'ın çalışmalarında örgütsel vatandaşlık, sivil vatandaşlık bağlamında politik felsefenin içinde tekrar kavramlaştırılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları da sivil vatandaşlık boyutlarının örgüt düzeyinde değerlendirilmesiyle tanımlanmıştır. Sivil vatandaşlık, bireysel anlamda toplum ile ilgili olumlu davranış ve tutumlar olarak kabul edilirken örgütsel vatandaşlık da örgüt ile ilgili olumlu tutum ve davranışlar olarak kabul edilmiştir. Bu bağlamdaki boyutlar itaat, sadakat ve katılımdır. Örgütsel itaat, örgüt ile ilgili kuralları ve düzenlemeleri kabul etmek ve gereklerini yerine getirmektir. Örgütsel sadakat, örgüte bir bağlılık duymak ve bu bağlılığın sonucu olarak örgütün güçlenmesi için

çaba göstermek ve örgütü korumaktır. Örgütsel katılım ise örgüt süreçlerine ve gerçekleştirilen aktivitelere etkin katılımdır (Salihoğlu, 2013, s.303).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı konulu 1980’li yıllarda başlayan çalışmalar, örgütsel vatandaşlık davranışının teorisini de oluşturmuştur. Smith, Organ ve Near’ın (1983) iş görenlerin performanslarını geliştirmek için alınması gerekli tedbirleri ortaya koymak amacıyla yapmış oldukları çalışmaların sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışının iki boyutunu ortaya çıkarmışlardır. Bunlar; özverili olma (altruizm) ve bilinçli olma (conscientiousness) boyutlarıdır. Daha sonra ise Organ, 1988’de “Organizational Citizenship Behavior The Good Soldier Syndrome” adlı çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışını beş boyutta ortaya koymuştur (Aktaran: Podsakoff ve ark., 2000, s. 513). Bunlar;

- a. Özverili olma (altruizm), (özgecilik, yardımseverlik, diğerlerini düşünme),
- b. Nezaket (courtesy), (nezaketen bilgilendirme),
- c. Bilinçli olma (conscientiousness), (vicdanlılık),
- ç. Erdemli olma, (civic virtue), (örgütsel erdem, örgütsel katılım, örgütün gelişimine destek verme)
- d. Centilmenlik (sportmanship), (sportmenlik) dir.

### **1.3.1 Özverili Olma**

Özverili olma, işgörenin örgütle ilgili sorunlarda veya görevlerde diğer örgüt üyelerine yardım etmeyi amaçlayan tüm gönüllü davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1994, s. 351, 352). Hastalanan bir meslektaşının yerine onun öğrencileriyle ilgilenen bir öğretmenin, ise yeni başlayan tecrübesiz bir kişiye bilgisayar programlarını nasıl daha etkin kullanabileceği konusunda yardımcı olmaya çalışan bir mühendisin veya iş yükü ağır olan ve işiyle ilgili sorun yaşayan bir arkadaşına destek olan bir örgüt üyesinin bu tür davranışları özgeciliğe örnek olarak gösterilebilir. Örgüt üyelerinin iş arkadaşlarına olağan dışı şartlar altında onun işini tamamlayabilmesi için yardımcı olması en çok tekrarlanan özverili olma davranış durumudur. Özverili olma davranışını sadece arkadaşına değil, müşterilere, satıcılara yönelikte olabilmektedir. Bu tür davranışların sergilenmesinde “yardımseverlik” özelliğinin bulunması ve örgütle ilgili olmasından dolayı özverili olma boyutunda ifade edilmesinin başlıca kriterlerinden biridir (Kamer, 2001, s. 11).

İşgören, kendi iş yükü üzerine ödül veya emir beklemeksizin ve yapmadığı takdirde ceza almayacağını bildiği halde arkadaşının iş yükünü üstlenmektedir. Özverili olma örgüt içindeki üyeler veya iş grupları arasındaki işbirliğine yönelik davranışlarının gönüllü olarak gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla örgüt içerisinde meydana gelebilecek çatışmalar ve gerginlikler azalmakta, böylece kişiler birbirlerine yardım etmekte, birbirleriyle yakın iyi ilişkiler kurmakta ve örgüte yakınlaşmaktadırlar. Özverili olma, potansiyel olarak bir örgütün verimliliğinin (efficiency) nasıl arttırılabileceğini açıkça göstermektedir. Bunların yanında örgüt kaynakları, örgütün varlığını koruma ve sürdürmeye yönelik sorunlara aktarılmasından ziyade örgütün üretimini arttıracak amaçlar için kullanılmaktadır. (Podsakoff ve ark., 2000, s. 520-531; Erdem, 2003, s. 23).

### **1.3.2 Nezaket**

Kurumda işleri gereği sürekli iletişim içinde olmaları gereken, birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin birbirlerini önceden haberdar etmeleri, birbirlerine gerekli hatırlatmaları yapmaları, bilgi aktarmaları ve danışmaları nezakete örnek olarak verilmektedir (Organ, 1988, Aktaran: İşbaşı, 2000, s. 29).

Özverili olma ve nezaket boyutları “yardımseverlik” temeline dayanarak tanımlandıkları için birbirinden ayırt edilmeleri güç olmaktadır. İki boyut arasındaki en belirgin fark, yardım etme eyleminin gerçekleştiği zamana ilişkindir. Özverili olmada kişilerin birbirlerine bir sorun ortaya çıktıktan sonra, o soruna çözüm bulmak amacıyla yardım etmeleri söz konusudur. Nezaket boyutunda ise, öngörülen sorunun ortaya çıkmasını engellemek veya o sorunun etkilerini azaltmak amacıyla önceden somut adımlar atmayı gerektiren davranışlar vardır. (Organ, 1988, Aktaran: Podsakoff ve ark., 2000, s. 521-531; İşbaşı, 2000, s. 29).

Poliklinik temizlik saati 12.30–13.30 arası olan bir hastane için, polikliniğe saat 13.45’de hasta çağırılması durumunda, poliklinik sekreterinin temizlik personeline polikliniğin önceden temizlenip kurumaya bırakılmasının iyi olacağını haber vermesi durumu nezaket davranışına örnek olabilir. Islak zemin üzerinde insanların dolaşması, kirliliğe yol açarak, tekrar temizlenmesi gerekecektir. Bu arada geçen sürede, kirlenip sonra kuruyan zeminden kalkacak toz da içerdiği zararlı mikroorganizmaların solunması sonucu yeni hastalıklara kapı aralayacaktır. Bu durum, hastanenin hedeflerine ulaşmasındaki başarısızlığına neden olabilecektir. Bu

örnekte temizlikçiye önceden nezaketen bilgi veren sekreterin görev tanımında böyle bir davranış yer almamaktadır. Bu konuda herhangi bir emir almamış, karşılığında da ne ceza; ne de ödül vaat edilmiştir. Böyle olmasına rağmen, sekreter nezaketen temizlik personelini uyarmıştır (İşbaşı, 2000, s.30).

### **1.3.3 Bilinçli olma**

Bilinçli olma, örgüt üyelerinin bazı rol davranışlarını kendilerinden bekleneni aşan şekilde yerine getirmeleridir. İşe devamlılık, iş yerinde düzenli çalışma, dakiklik, dinlenme zamanlarını yerinde ve suiistimal etmeden kullanma, görevinde kurallara uyma gibi davranışları içermektedir. Bulunduğu örgütte herkesten daha aktif olma, herkesten daha fazla çalışma ve kimsenin istemediği işleri gönüllü olarak alma davranışları bu boyutta yer almaktadır (Podsakoff ve ark., 2000, s. 521-531; Mercan, 2006, s. 6,7).

Örgütsel vatandaşlık davranışının bilinçli olma boyutunun örgütsel etkililiğe (effectiveness) katkısı oldukça fazladır. Örneğin; devamsızlık sorunu göz önüne alındığında örgütteki devamsızlık oranının %3'ten %2'ye düşürülmesi, örgüt fonksiyonlarının etkililiğini artıracaktır. Mesai saatleri içerisindeki devamsızlık nedeniyle oluşan kayıpların azalması, yönetsel zamanın işgörenlerin işlerini yeniden düzenleyip üretimde sürekliliği sağlamaktan ziyade daha farklı işlere ayırabilmesini sağlayacaktır. Benzer bir şekilde, kişilerin su, elektrik, büro malzemeleri, yakıt, para gibi kıt kaynakları gereksiz tüketmesi veya harcamasının önüne geçilerek sistemin marjinal olarak daha etkili hale getirilmesi sağlanacaktır (Erdem, 2003, s. 23–24).

### **1.3.4 Erdemli Olma**

Erdemli olma, örgütün yaşamına aktif ve sorumlu olarak katılma olarak tanımlanmaktadır. İyi bir örgüt vatandaşı kurumla ilgili tüm konularda fikir geliştirmeye yönelir ve bu fikirleri ifade eder, toplantılara ve tartışmalara düzenli ve aktif olarak katılır, yenilikleri kolay kabul eder, değişimleri yakından izler ve öğrendiklerini paylaşmaktan zevk duyar (Podsakoff ve ark., 2000, s. 520-531; İşbaşı, 2000, s.30).

Erdemli olmanın tanımlanması ile ilgili olarak yapılan çalışmaların merkezi “örgütün politik hayatına sorumluluk alarak katılma” şeklindedir. Erdemli kavramıyla ilgili açıklamalarda yer alan “sorumluluk” kelimesi bu kavramın

tanımlanmasında önemli bir belirleyicidir. Diğer bir ifadeyle erdemli olmak, “örgütün politik yaşamına aktif ve sorumlu biçimde katılmayı“ ifade etmektedir. Örgüt içerisindeki toplantılara düzenli olarak katılmak, örgüt yararına alınan kararların uygulanmasına yardımcı olmak şeklindeki davranışlar bu boyuta örnek verilmektedir (Podsakoff ve ark., 2000: 520-531 ; Erdem, 2003, s.27).

### 1.3.5 Centilmenlik

Rekabet şartlarının ağırlaştığı günümüzde iş yerlerinde yapılan işler gün geçtikçe farklılaşma ve kas gücü yerine daha fazla bilgiye dayalı yetenekler istemektedir. Bu durum hem işletmelerin yönetim anlayışında, sahip-yönetici anlayışından profesyonel yönetici anlayışına doğru bir değişimi zorlamakta, hem de işgörenlerde ve yöneticilerde gerginliklere neden olmaktadır. İşyerinde, tüm işgörenlerin birbiri ile iletişim halinde olmaları ve yaşanan hızlı değişimler, işgörenlerin kendi aralarında veya yöneticilerle aralarında çatışmalara sebep olmaktadır. Bu şartlarda, tarafların olgun davranışlar sergilemesi, piyeyi deve yapmak yerine sorunlara anlayışla yaklaşmaları büyük önem kazanmaktadır. İşte, işyerinde sakinliğin ve huzurun tesisinde önemli katkılar sağlayan bu tip davranışlar, centilmenlik davranışları olarak nitelendirilmektedir (Podsakoff ve ark. 2000, s. 532-548; Çelik, 2007, s. 132-133).

Organ'ın Bateman ile birlikte 1983 yılında yapmış oldukları çalışmalarının sonuçlarını değerlendirerek ortaya koyduğu centilmenlik boyutu; ise ilişkin kaçınılmaz sorunları ya da zorlukları şikâyet etmeden kabul etme istekliliği olarak tanımlanmaktadır (Aktaran: Çelik, 2007, s. 133).

Örgütlerde üretim süreci boyunca birbiriyle ilişkili bölümler ya da işgörenler arasında çatışmaya yol açabilecek durumlar ortaya çıkabilir. Örneğin; bir hastanedeki tomografi bölümünde, randevu sistemiyle çalışılmakta, ancak acil hastalara esnek yaklaşarak ihtiyaç olduğunda onların da tomografisi çekilmektedir. Ayrıca yatan hastalara da, istek yapılmasını takiben 2 gün içerisinde randevu verilmektedir. Randevusuna geç getirilen hastalar olması durumu, tomografi bölümünün işleyişine olumsuz etki etmektedir. Teknikerler, randevusuna geç kalan hastaların çekimlerini bazen yapamamaktadır. Tekniker, randevusuna geç getirilen bir yatan hasta olması durumunda, hastanın çekimini erteleyebilir ve hastasını geç gönderen servisle çatışabilir. Fakat teknikerin, olağanüstü gelişen bu durumu tekrarlanmaması isteği ile

görmezden gelerek kendisini zor duruma düşüren servisle diyaloguna eskiden olduğu gibi etmesi, bu davranışı örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutuna örnek teşkil edebilir (Aktaran: Çelik, 2007, s. 135).

Örgütsel bağlılığın boyutları ile ilgili tam bir fikir birliğine sahip olmayan yazarlar da bulunmaktadır. Bunun yanında örgütsel vatandaşlık davranışları özgecilik, vicdanlılık, nezaket tabanlı bilgilendirme, sivil erdem ve centilmenlik-gönüllülük boyutlarının yarar sağladığı yerlere göre de sınıflandırılmaktadır. Bunlardan ilki örgütte doğrudan bireylere yarar sağlayan davranışlar, diğeri ise bir bütün olarak örgüte yarar sağlayan davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık boyutlarından nezaket tabanlı bilgilendirme ve özgecilik çoğunlukla çalışanlara yarar sağlayan davranışlar olarak görülür. Vicdanlılık, centilmenlik-gönüllülük ve sivil erdem davranışları da bir bütün olarak örgüte yarar sağlayan davranışlardır (Aktaran: Çelik, 2007, s.136).

Organ ve meslektaşları tarafından örgütsel vatandaşlık davranışlarının iki temel boyutu daha belirtilmiştir.

- a) Örgütsel Uyum: Bazı şeylerin kendisi için değil bir başkası için doğru ve düzgün olarak yürütülmesidir. Bu boyutta bireyler örgütteki diğer bireylerin minimum standartlarda üstünlük açısından büyük bir farkla geride bıraktığı davranışları isteyerek uygularlar.
- b) Kişisel İnsiyatif: Görünümde ekstra rol kapsamı içerisinde yer almakla birlikte görevle ilgili davranışlarda gerekli görülen veya beklenen seviyenin çok üstünde çalışmayı gerektirmektedir. Bu davranışlar örgütün performansını arttırmaya yönelik gönüllü yaratıcılık hareketleri ve fazladan sorumluluğa gönüllü olmaya benzer davranışları içerir.

Bu boyutlar çeşitli işletme türlerinde ve birimlerinde uygulama olarak farklılıklar gösterebilir. Bir üniversitede veya bir oteldeki örgütsel vatandaşlık davranışı teorik olarak benzerlik gösterse de uygulamada farklılıklar olabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları genel olarak örgütün yararını amaçlayan davranışlardır. Örgütlerin etkinliğinin sağlanması açısından ise bireylerin katılımının önemi büyüktür. Gerçek anlamda kararlara katılımın var olduğu bir örgüt, insanların kendi gerçeklerini nasıl yaratacaklarını ve değiştirebileceklerini keşfettikleri bir yerdir. İş görenler kararlara katılma ile birlikte kendilerini örgütten ayrı görme yerine kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeye, kendi eylemlerinin sonuçları

hakkında sorumluluk duymaya başlayacaklardır (İrmiş, 1998, s.195). Bu nedenlerle sivil erdem boyutu önem kazanmaktadır.

#### **1.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Nitelikleri**

Yücel ve Samancı (2009, s:15) örgütsel vatandaşlık davranışını, kendisine etki eden faktörlerden ayrı düşünmenin pek mümkün olmadığını ifade etmektedir. Buna göre örgütsel vatandaşlığa örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel adalet, kişisel özellikler ve örgütsel prestij etki etmektedir. Eğer örgüt üyesi örgütün sahip olduğu imajı olumsuz olarak algılsa, depresyon, stres gibi olumsuz kişisel çıktılar meydana gelmesine neden olacaktır. Bununla birlikte bu olumsuz kişisel çıktılar beraberinde örgüt çalışanları arasında rekabetin olumsuz anlamda artması, uzun dönemdeki görevlerin daha etkisiz bir şekilde yerine getirilmesi gibi örgüt açısından olumsuz sonuçların meydana gelmesine neden olacaktır (Dutton vd, 1994, s:240).

Carmeli (2005: 447–449) örgüt içerisinde ve dışında bulunan birçok paydaş (çalışan, işveren, müşteri, tedarikçi, ziyaretçi vb.) örgütün davranışlarıyla yakından ilgilidir. Örgütün prestiji ne kadar fazlaysa örgütten elde edilen tatmin, bağlılık ve örgüte yönelik özdeşleşme o kadar fazla olur. Örgüt içindeki bireyin motivasyonuna katkı sağlayacak unsurlardan bir tanesi de örgütün prestijini ve ünün oldukça fazla olmasıdır. Örgüt içerisindeki bireyler örgütlerinin dışarıda ne kadar pozitif düşüncelerle algılandığını düşünürse içeride o kadar fazla arzulanan vatandaşlık davranışları sergileyecektir.

##### **1.4.1 İş Tanımının Ötesinde Olması**

Örgütsel vatandaşlık davranışı biçimsel rol davranışı değildir. Biçimsel rol davranışları yönetim tarafından belirlenen davranışlardır. İşletme çalışan politikalarında ve kurallarında belirtilen davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışları ise iş görene sunulan resmi iş tanımında yer almazlar. Örneğin fazla mesaiye gönüllü olarak ve herhangi bir ücret talep etmeden kalmak, olumsuz durumlardan şikâyet etmemek gibi şartlar resmi bir işveren-işgören sözleşmesinde bulunmaz. Fakat günümüz şartlarında özellikle de işsizliğin ekonomik ve finansal krizler sonrası yüksek oranlarda seyrettiği dönemlerde her ne kadar resmi olarak iş tanımlarında yer almasalar da ima edilen iş tanımları bu davranışları ihtiva etmektedir. Zaten örgütsel vatandaşlık davranışlarının tek tek iş tanımına koyulması



beklenemez. Bu davranışlar her işletmenin ya da örgütün işleyişine yönelik olarak gelişen ve oluşturulan, işlerin nasıl yapılması gerektiğini tarif eden bir pusula gibidirler (İrmiş, 1998, s.196).

Psikolojik sözleşme, iki tarafın aralarında sosyal değişim ilişkisi olduğunu varsayarak karşılıklı güvene dayalı yükümlülükler getiren, yazılı olmayan sözleşmedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının, sadece resmi ve yazılı iş sözleşmelerinin değil, aynı zamanda yazılı olmayan psikolojik sözleşmelerin de dışındaki davranışlar olduğu görüşü benimsenmektedir (Robinson, Morrison, 1995, s. 290). Psikolojik sözleşmeler algılamalarla ilgilidir. İki tarafın açıkça belirtmediği ama beklediği davranışları içerir. Taraflar arasında olumlu bir psikolojik sözleşme varsa örgütsel vatandaşlık davranışlarının gösterilmesi daha olasıdır.

#### **1.4.2 Gönüllü Olarak Gerçekleştirilmesi**

Örgütsel vatandaşlık davranışı ekstra rol davranışı olduğundan biçimsel rol tanımlamalarının ötesinde, beklenilenin üzerinde davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bu davranışların, ödüllendirme ve cezalandırmaya tabii olmamalarından dolayı, kişi tarafından gönüllü olarak sergilendiği kabul edilir. Temelde gönüllü olarak gerçekleştirilmesi özelliği, iş tanımının ötesinde olması niteliğine dayanmaktadır. Zaten ekstra rol davranışları da olumlu ve gönüllülük esasına dayalı davranışlardır (Robinson, Morrison, 1995, s. 292).

#### **1.5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Meydana gelen teknolojik gelişmeler nedeniyle dünya bir köy halini almakta ve işletmelerin rekabet sınırları genişlemektedir. Küreselleşme denilen bu olgu, dünyanın herhangi bir yerinde üretim yapan ve kendi bölgesinde malını satan işletmelere, dünyanın diğer ucundan rakipler çıkarmaktadır. Bu rekabetin galipleri faaliyetlerine devam etmekte, mağlupları ise piyasadan çekilmektedir (Çelik, 2001, s.1). İşletmelerin üretimlerini yapabilmeleri için öncelikle hammadde, teknoloji, mali kaynak ve işgücüne ihtiyaçları bulunmaktadır. Bunlardan hammadde temini konusunda, tam rekabet şartlarında faaliyet gösteren tedarikçiler arasında da rekabetin olduğu ve aynı ürünü üreten rakiplerin pazar hakkında eşit oranda bilgilendikleri küresel pazarda, işletmelerin hammadde girdi maliyetlerinde önemli bir fark bulunmamaktadır. Dolayısıyla rekabet yarışında hammadde maliyetleri

işletmelere avantaj sağlamamaktadır. Teknoloji, teknolojiyi yaratana kısa bir süre avantaj sağlasa da, daha sonra bu durum ortadan kalkmaktadır. Çünkü rakip işletmeler teknolojiyi ya satın almakta veya taklit yoluyla kullanmaktadırlar. Sermaye maliyetleri ise; fırsat maliyetleri açısından değerlendirilirse, Dünyanın bir ülkesindeki kaynak değerlendirme fırsatı tüm rakipler için aynıdır. Çünkü sermaye için sınır yoktur. Günümüzde sermaye her sınırdan içeriye kolaylıkla girebilmekte, hatta girmesi için özel kolaylıklar sağlanmaktadır (Çelik, 2001, s.5).

Yukarıda sayılan üç üretim faktörü için ülkeler arasında sınır da bulunmamakta ve serbestçe dolaşabilmektedir.

Üretimin içinde bulunan, teknolojiyi hem yaratan hem de kullanarak işletmelere avantaj sağlayan faktör ise, işgücüdür. Dünyada tutsak olan ve sınırları geçmesi gün geçtikçe zorlaştırılan işgücü, işletmeler için rekabette ayırıcı bir faktör ve kıt kaynaktır. İşletmeler, kapasitesini bildikleri makineleri ile saatte veya günde ne kadar üretim yapabileceklerini önceden kestirebilmektedirler. Fakat kapasitesi konusunda herhangi bir tahminde bulunulamayan insan kaynakları, farklı şartlarda farklı performans gösterebilmektedir. İnsan faktörü, işletmeler için yegâne rekabet dayanağıdır. Kim insan faktörünü uygun kullanır ve en fazla verim alabilirse, o rekabet yarışında galip gelmektedir (Çelik, 2001, s.6).

Yapılan birçok çalışma, günümüzde nitelikli hale gelen eğitimli işgücünden zorlamalarla verim alınamayacağını göstermektedir. Gönülden çalışan, kendiliğinden sorumluluklarını yerine getiren, takım çalışması konusunda özverili çalışan işgücü; emirlere itaat eden ve sadece kendilerine verilen görevleri tarif edildiği şekilde gözetim altında iken yapan işgücüne göre daha verimli çalışmaktadır (Çelik, 2001, s.7).

Katz'a göre; örgütlerin başarılı olabilmeleri için çalışanların üç hususa riayet etmeleri gerekmektedir (Hill, Scotia, 2002, s. 1). Bunlardan ilki; çalışanların işlerine zamanında gelmeleri, ikincisi; çalışanların sözleşmelerinde belirtilen görevleri eksiksiz, zamanında ve istenildiği şekilde yapmaları, üçüncüsü ise; çalışanların örgüt lehine sözleşme dışı faaliyetler yapmaları ve bu konuda gönüllü olmaları.

İşe zamanında gelme ve verilen görevleri yapma dışında, çalışanların birbirleri ile görüşmelerine ve birlikte dayanışma içerisinde çalışmalarına, içerde ve dışarıda yapılan suçlamalar karşısında örgütü savunmalarına, kaliteyi ve verimliliği sağlamak için değişimi desteklemelerine, işle ilgili bilgileri birbirleri ile paylaşmalarına ve huzurlu bir iş ortamı yaratma konusunda gayretlerine ihtiyaç bulunmaktadır. Kendilerine verilen görevleri ve daha fazlasını karşılık beklemeden kendiliğinden

yapan, huzurlu bir iş ortamı yaratılması için emek sarf eden, ait olduğu örgüte değer veren ve gönül bağı hisseden işgücünün davranışları Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'ndan başka bir şey değildir. Nasıl toplumda yasalara uyan, ülkesi ve milleti için her zaman özveride bulunan, canı ve malı pahasına ülkesini koruyan insanlar iyi vatandaş ise; örgütler için de durum aynıdır (Hill, Scotia, 2002, s.12).

## **1.6 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler**

Konu ile ilgili alanyazın incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasına dayanak olan bazı teorilere yer verilmiştir. Sosyal değişim teorisi ve eşitlik teorisi üzerinde en yoğun durulan teorilerdir.

### **1.6.1 Sosyal Değişim Teorisi**

Sosyal değişim teorisi, örgütte amir konumundakilerin adaletli davranışları sonucunda çalışanların vatandaşlık davranışı göstereceği temeline dayanır. Böylelikle yaşanacak bir değişim söz konusudur. Amirler astlarına hakkaniyetli davrandığında değişim ilkesine göre çalışanlar bir karşılık vereceklerdir. Çalışanların verebileceği tek karşılık ise örgütsel vatandaşlık davranışdır (Blau, 1964, s.78).

Sosyal değişim teorisini geliştiren Blau'ya göre sosyal değişim gelecekteki ilişkileri açıklar. Ekonomik değişimler gibi sosyal değişim de geleceğe yönelik bazı kazanımlar konusunda beklentiler çıkarır. Ekonomik değişimde olduğu gibi sosyal değişimde de yapılan katkıların gelecekte geri döneceği kazanç getireceği beklentisi vardır. Ancak sosyal değişimde bu kazancın niteliği kesinlikle belirtilmemiştir ya da belli değildir. Sosyal değişimde ekonomik değişimden ziyade kazançlar para ile ifade edilemez. Sosyal değişim teorisinin dayandığı temel varsayım kazançtan ziyade daha çok ödül verilerek karşılıklı güven ve sevgiyi sağlamaktır. Yani elde edilen özel kazançlar, karşılıklı desteğin ve arkadaşlığın sembolüdür (Blau, 1964, s.88-97).

Bireylerin örgütte var olan adalete ilişkin biçimsel algılarının ve örgüt içindeki hak dağıtımını içeren örgütsel vatandaşlık davranışı yapısının sosyal değişimleri kapsadığı ortaya konulmuştur (Blau, 1964, s.98).

### **1.6.2 Eşitlik Teorisi**

Eşitlik teorisinin temeli örgüt içindeki bireylerin diğer bireylerle kıyaslama yapmasına dayanır. Buna göre bireyler örgütün kendilerine ve diğerlerine sunduğu

olanakları karşılaştırır ve örgütün adil olup olmadığını anlamaya çalışır. Teorinin alt yapısı Adams tarafından oluşturulmuş ve geliştirilmiştir (Eroğlu, 2000, s.15).

Adams, General Electric'te yapmış olduğu bir dizi incelemelere dayanarak, çalışanların kendilerine ödenen ödül ile başkalarına ödenen ödülü karşılaştırma eğiliminde olduğu tespit edilmiştir. Adams'a göre, her çalışan birey kendine ödenen ödüllerin ne denli eşit olduğunu belirtmek üzere, kendilerine bir karşılaştırma temeli seçer. Böylece iki oran arasında bir karşılaştırma yapar. Bunlardan birincisi, bireyin elde ettiği ödüller ile kendisinin örgüte yaptığı katkılar arasındaki orandır. İkincisi ise, bireyin kendisine karşılaştırma temeli olarak seçtiği diğer bir kişinin elde ettiği oran ile katkıları arasındaki orandır. Çalışanlar bu iki oran arasında farklılık olduğunu gördüğü zaman ortada bir eşitsizlik durumu olduğunu algılayacaklardır. Teoriye göre kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliğe bağlıdır (Eroğlu, 2000, s.16-17).

### **1.6.3 Vekalet Teorisi**

Amaçları ve çıkarları farklı iki tarafın birbirleriyle yardımlaşması durumunda ortaya çıkan sorunları inceleyen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım yardımlaşma durumunda olan tarafların motivasyonları, birbirlerini kontrol etmeleri ve aralarındaki bilgi akışı konularının incelenmesi ile gelişmeye başlamıştır. Ortak bir amaç için yardımlaşma durumunda olan taraflardan biri vekalet veren diğeri de vekildir. Vekalet teorisi bir tarafın diğer tarafı yetkilendirmesiyle birlikte doğan vekalet ilişkilerini açıklamaktadır. Vekalet teorisinde vekalet veren, başta ücretlendirme ve ödüllendirme olmak üzere, politika belirleme, bilgi akışını kontrol etme, vekilin alacağı kararları kontrol etmeye imkan verecek bir organizasyon oluşturma, ikili görüşme gibi alt kademedeki iş görenlerin işletme performansı göstergeleri üzerinde anahtar bir etkiye sahip olma şansları zayıf bir olasılıktır (Çınar, 2000, s.16-17).

### **1.6.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Ortaya Çıkaran Faktörler**

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını ortaya çıkaran kişisel ve durumsal olmak üzere iki grup faktörler bulunmaktadır (Meltem, 2001, s.14).

#### **1.6.4.1 Kişisel faktörler**

Kişisel faktörleri, olumlu iş unsurları, çıkarıcılık ve bağlılık oluşturmaktadır. Olumlu iş unsurları (Meltem, 2001, s.14);

Yapılan işten tatmin olmak önemlidir. Eğer bireyin tatmini çoğunlukla işinden kaynaklanıyorsa, işiyle ilgili sahip olduğu etkiyi çevresine yansıtacak ve işyerini tüm çalışanlarıyla kendisini mutlu eden bir ortam olarak görerek, etrafındakilere bu olumlu izlenimi doğrultusunda daha yardımsever davranmaya güdülenmektedir (Meltem, 2001, s.15).

Çıkarıcılık kavramı diğer çalışanların güdülerine güvenmeme anlamına gelmektedir. Böylece diğerleri ile açık kapı iletişim kurulmamaktadır. Çıkarıcılık unsurları tek bir hedefle ilgili olabildiği gibi genelde sosyal ve örgütsel hedeflere yönelik genelleştirilmektedir. Bu konumdaki insan yapısında olan çıkarıcılık özellikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumsuz yönde etkilemektedir (Çınar, 2000, s.19).

Örgütsel bağlılık, örgüte olan kimlik bağının daha güçlü olması şeklinde tanımlanmıştır. 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, s.34-35).

#### **1.6.4.2 Çevresel/durumsal faktörler**

Durumsal faktörler; örgüt değerleri, işin özellikleri ve liderin özelliklerinden oluşmaktadır (Meltem, 2001, s.18).

Örgüt değerleri; paylaşılan değerler bireyler için oldukça önemlidir. Eğer çalışanların değer sistemi örgüt değerleri ile tutarlı olursa bireylerin katılımları daha yüksek olacak ve örgütsel vatandaşlık davranışında gönüllü olarak bulunacaklardır. Örgüt değerleri ile üyelerin değerlerinin uyuşması üye tatminini arttırır ve örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasına imkan verir (Meltem, 2001, s.18).

İşin özellikleri; işin düzenli geribildirim ve otonomi sağlayacak şekilde düzenlenmesi, çalışanların kendi davranışlarını takip etmelerine ve kişisel kontrol

duygusu geliştirmelerine yardımcı olur. Bazı araştırmacılara göre anlamlı görev, otonomi ve geribildirim gibi sorumluluk duygusunu harekete geçirici iş özellikleri iç kaynaklı güdülerin oluşma olasılığını en st düzeye çıkarır. Birey formal iş tanımları bunu desteklesin desteklemesin önemli iş sonuçları üzerinde kişisel gücünü hissettirmelidir. İ kaynaklı güdülenme sağlayan görev özellikleri işi psikolojik olarak daha anlamlı kılan özelliklerdir. Bu nedenle, bir işin belli bazı özellikleri bir çalışanın hissettiği sorumluluk düzeyini arttırır. İş zelliklerinin etkisiyle oluşan kuvvetli sorumluluk ve aidiyet duygusu vatandaşlık davranışlarını da arttırır (Meltem, 2001, s.19).

Liderin zellikleri; lider davranışları, örgütsel vatandaşlık davranışlarını saptamada kilit rol oynarlar. Liderlik davranışlarının hepsi çalışanın vatandaşlık davranışı göstermesi ile tutarlı bir ilişki göstermiştir. Liderin yanında çalışanlara yardımcı olması, yol göstermesi kendisi için bir vatandaşlık davranışı sayılabileceği gibi göstereceği bu destek, çalışanlar için de örnek olacaktır (Meltem, 2001, s.20).

### **1.7 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 işe bağlılık, örgütsel bağlılık ve kendini gerçekleştirmeyi sağlayan birer unsur olabilir (etin, 2004, s.35).

Ekstra rol davranışının kişisel temeli, kişinin enerjisini örgüte ayırmasını ve istekliliğini yansıtır. Bu istekliliği kendiliğinden işbirlikçi ve rgt koruyucu isteklilik olarak ortaya koymak mümkündür. Sonuçta bu isteklilik; örgütün imajını güçlendiren; verimlilik, etkinlik, performans ve sürdürülebilir rekabet avantajına katkıda bulunan faaliyetleri kapsar (etin, 2004, s.36).

Örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine yapılan araştırmalar göstermiştir ki bu davranışı gösteren çalışanlar tatmin olmuş, aidiyet hissi yüksek, çalışma ortamlarının daha adil olduğunu düşünen çalışanlardır (etin, 2004, s.37).

Tüm bunları dikkate alarak örgütsel vatandaşlık davranışları katkılarını şöyle sıralayabiliriz (etin, 2004, s.38):

- a. Yardım edilen ve yardım eden çalışanların iş tatmini artacaktır.
- b. İşyerine bağlılık artacaktır.
- c. Motivasyon artacaktır.

- ç. Kaliteli ve dikkatli işçilikle fireler, devamsızlık ve dikkat ile zaman kayıpları azalacak, buna bağlı olarak da maliyetler azalacak, veri artacaktır.
- d. Çalışanların bağlılığı ve yeni çalışanlar için caziplik artacaktır.

### **1.8 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Sağlık Kurumları Açısından Önemi**

Herhangi bir sanayi kuruluşundaki yanlış yönetsel kararlar en fazla üretim düşüklüğü ya da parasal zarar ile sonuçlanır iken, sağlık yönetimindeki yanlış kararlar, insan hayatının kalitesinde düşme, toplumun sağlık düzeyinde bozulma ile sonuçlanmaktadır. Diğer sektörlerden farklı olarak sağlık sektöründeki kötü yönetimin bedeli insan hayatı ile ödenmektedir (Hayran, 1998,s.175). Hastaneye sadece kontrol için gelen bir kişinin (hasta değil), sunulan hizmetteki en küçük kusur sonucu sağlığını hatta yaşamını yitirebileceği göz önünde bulundurulduğunda, örgütün son derece etkili işlemesi gerekmektedir. Sağlık kurumlarında verilen hizmet ertelenemez, depolanamaz ve acildir. Sağlık kurumuna gelen insanları geri çevirmek bilimsel, hukuksal ve etik açıdan olanaklı değildir. Verilen hizmetin ölçümü ya da tanımlaması da oldukça güçtür. Hizmetin çıktısı tam olarak ne zaman değerlendirilecektir belli değildir (Kavuncubaşı, 2000,s. 52–56).

Sağlık kurumlarında çok disiplinli örgüt yapısı hakimdir. Sağlık kurumları, amaçlarına etkin olarak ulaşabilmeleri için eğitim ve deneyimleri birbirinden oldukça farklı bu iş gören gruplarının eş zamanlı faaliyetlerini örgütlemek ve yönetmek zorundadırlar (Şahin, 2007, s.1). Tıp biliminin gelişmesi, teknolojik gelişmeler gibi nedenlerden ötürü sağlık kurumlarındaki çok disiplinli yapıyı her geçen gün daha da karmaşık ve spesifize bir hale sokmaktadır (Kavuncubaşı, 2000,s.52). Tıp biliminin gelişmesiyle birlikte her geçen gün yeni yan dalların ortaya çıkması; tıbbi teknolojinin gelişmesiyle de yeni uzmanlık alanlarının hastanelerin faaliyet alanlarıyla kesişmesine yol açmıştır. İşlevsel bağlılık, bir iş görenin ya da bir birimin iş yapabilmesi için bir başka iş gören veya birime gereksinme duyması olarak tanımlanmaktadır (Thompson, 1967, Aktaran, Kavuncubaşı, 2000,s.52). Bir sağlık kurumuna başvuran hastaya, çok fazla sayıda birim ve kişi hizmet vermeye başlamaktadır. Bir sağlık kurumuna başvuru andan itibaren hekimlerin tanı ya da tedavi hizmetlerini, sağlık teknisyenlerinin teşhis hizmetlerini bizlere sağladığını kolayca saptanabilir. Bununla birlikte varlığı kolayca farkına varılamayacak kişiler de insanların yararlanacağı hizmetleri üretmektedir. Mutfakta, ev idaresinde, teknik

atölyelerde ve yönetim birimlerinde görevli kişiler, beslenme, temizlik, aydınlatma, havalandırma hizmetlerini sağlamaktadır. Sağlık kurumlarında bir kişi veya birimin işlerinin aksaması (elektriğin kesilmesi, röntgen cihazının bozulması, laboratuvarlarda malzeme bulunmaması) tüm sağlık kurumunu olumsuz yönde etkilemektedir (Kavuncubaşı, 2000, s. 52, 53).

Sağlık kurumlarında hizmet veren iş görenlerin, örgüte girmeden önce başlayan ve girdikten sonra da devam eden, hatta farklılaşıp çeşitlenen mesleksi hedefleri vardır. İş görenler, hedeflerine ulaşmak için bazen örgüt hedeflerinden bile uzaklaşabilmekte, örgütte bulunma nedenini bile unutabilmektedir. Sağlık kurumlarında matriks otorite yapısı söz konusudur. Uzmanlaşmanın çok olmasının, iş görenlere özerkleşme sağlaması ve yapının karmaşık olmasından da kaynaklanan çatışma sorunlarına yol açmaktadır (Kavuncubaşı, 2000,s.54). Sağlık kurumları, harcamalarının neredeyse yarısından fazlasını insan kaynağına yapmaktadır. Zira örgütlerin temeli insan faktörüdür. Sağlık kurumları, verdiği hizmetin kritik nitelikleri, matriks örgüt yapıları, her geçen gün hızla gelişen ve uzmanlık gerektiren meslek grupları barındırmaları, yüksek düzeyde eşgüdüm gerektirmeleri, hizmet sundukları bireyler ile çok yönlü ve karmaşık bir ilişki içinde olmaları, sundukları hizmetin çok kritik özelliklere sahip olması nedeniyle üretim sürecinde sorunlarla çokça karşılaşılır (Kavuncubaşı, 2000,s.52–56). Sorunların çoğu öngörülemez olduğu için örgüt içinde sakin bir akış kolay kolay mümkün olmaz. Her sorunun çözümü için adeta bir kriz yönetimi gerektirecek kadar kritik olabilmektedir. Hastane örgütlerindeki insan unsurunun hastane yönetimi için en etkin seviyede fayda sağlaması istenir. Örgütlerinde kendi görev tanımlarının üstünde davranışlar sergileme eğiliminde olan, olumsuz durumları görmezden gelmeye hatta bu durumları ortadan kaldırmaya eğilimli iş gören tam da yukarıda bahsedilen, etkili hastane örgütü için gerekli iş gören tipidir. Başarılı olmak isteyen hastane yöneticilerinin, iş görenlerini örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme konusunda teşvik edici yani bu davranışların oluşması için gerekli ortamı hazırlamak adına istekli olmaları gerekmektedir. Tüm yüksek maliyetlere rağmen sağlık sektöründe yine de istenen başarı bugüne kadar yakalanabilmiş değildir. Sağlık kurumlarındaki iş görenler arasındaki ilişkide iş görenlerin özverili davranması, işini yerine getiremeyecek bir iş görenin işinin aksaması demektir. Özverili davranışlar, sağlık hizmetinin başarılı sunumunda önemli yer tutarlar. Sağlık kurumlarındaki iş görenler arasındaki işlevsel bağlılıktan ötürü iş görenlerden birinin yaptığı iş, diğerinin



faaliyetlerini etkilemektedir. Nezaket davranışları diğer iş görenlerin etkilenebileceği durumlarda proaktif bir hazırlık oluşması için önem arz etmektedir. Sağlık kurumlarında bir yeri ya da bir malzemeyi pek çok iş gören ortak kullanmaktadır. Faaliyetler yürütülürken, saniyeler bile hayati öneme sahiptir. Bilinçli olma davranışları gösteren iş görenler, ortak kullanılan malzemelere ve çalışma saatlerine uymaya özen gösterir, çalıştığı yeri bulduğu gibi bırakacak şekilde çalışır. Bu sayede süreçte aksama olmasını engelleyerek örgütsel sinerjinin de ortaya çıkması için faydalı davranışlar sergilemiş olurlar. Sağlık kurumlarındaki ileri teknoloji bağımlılığı ve tıp bilimindeki uygulamalarda her geçen gün hızla artan yeni uygulamaları takip eden, kurum yararına araştırmalara katılan ve yeni durumlara ilk adapte olan iş görenler, sağlık kurumlarındaki verimliliğe ve rekabet gücüne yararlı olacaktır. Her an bir örgütsel çatışmanın yaşanabileceği sağlık kurumlarında, küçük problemleri sorun etmeyen, yalnızca kurum yararını gözeterek aynı performans ve güdülenmeyle çalışmasına devam eden iş görenler, kaynakların sorun çözme için değil daha yararlı alanlara aktarılmasına katkıda bulunurlar (Kavuncubaşı, 2000, s.57).

### **1.9. Ekonomik Şartların Örgütsel Vatandaşlık Olgusu Üzerindeki Etkisi**

Burada belirtilen şartlar makroekonomik yapıyla ilgili şartlardır. Makro iktisadi yapı; milli gelir, toplam çıktı düzeyi, istihdam ve işsizlik, fiyatların genel düzeyi gibi ekonomik dalgalanmaların şekillendirdiği yapıdır. Bu unsurlar birbirlerine bağlı olarak etkileşim içindedirler. GSMH'nın büyümesi, istihdam yaratılması ve işsizliğin azaltılmasına yardımcı olur. Ekonomik dalgalanmalarda yaşanan daralmalar ise işsizliğin artmasıyla sonuçlanacaktır. Philips eğrisi bağlamında kısa dönemde işsizlik ve enflasyon arasında ters bir orantı vardır. Yani enflasyonu düşürmek için uygulanan politikalar işsizliğin artmasıyla sonuçlanacaktır. Bu makro iktisadi unsurların örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkileri de daha çok işsizlik ve istihdam yapısı üzerinden gerçekleşmektedir (Blakely, Andrews, Fuller, 2003, s.10).

İktisadi anlamda istihdam bir ülkede üretimi gerçekleştirerek, yurt içi çıktıyı elde etmek amacıyla, üretim faktörlerinin, mal ve hizmetlerin üretim sürecine aktif biçimde dâhil edilmesidir. İşsizlik ise bir ekonominin sahip olduğu işgücünün istihdam edilemeyen kısmıdır. İşsizlik olgusu çeşitli şekillerde ortaya çıkan iktisadi bir sorundur. Bu çalışmada söz konusu şekillerden konjonktürel (çevrimsel) işsizlik örgütsel vatandaşlıkla ilişkilendirilecektir. Konjonktürel işsizlik ise ekonomide

toplam talep düzeyinde meydana gelen dalgalanmalar nedeniyle oluşan işsizlik türüdür. Üretim miktarının kısılması ve yatırımların durdurulması hem yeni işçi istihdamının önüne geçecek hem de hâlihazırda istihdam edilmiş işçilerden bir kısmının işten çıkarılması ile sonuçlanacaktır (Blakely, Andrews, Fuller, 2003, s.11).

Bu şartlar hem işverenlerin hem de iş görenlerin karşılıklı olarak beklentilerini etkileyecektir. İşverenlerin ekonomik şartlara göre beklentilerinin artması ya da daha önce sağlamış oldukları ücret-maaş dışındaki ek faydaları azaltması veya aynı düzey için daha yüksek bir performans beklemesi örgütsel vatandaşlık davranışlarının beklenmesi ve ekonomi arasında bir ilişki olmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda iş görenlerin de bu davranışları sergileme eğilimleri ve ekonomi arasında da bir ilişki vardır. Örneğin geçici işçilerin daha az örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri tespit edilmiştir. Geçici işçiler örgüt içinde daimi statüde işler istedikleri zaman daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları göstermektedirler (Blakely, Andrews, Fuller, 2003, s.1). Eğer işsizlik oranı yüksek değilse ve bu kişiler geçici işçi olmayı kendileri seçmişlerse örgütsel vatandaşlık davranışı göstermek için bir baskı hissetmeyeceklerdir. İşsizlik oranının yüksek olmaması ise ancak yüksek bir GSMH büyüme oranının birkaç yıldan daha fazla bir süredir tutturulmasını makroekonomik yapıda gerekli kılmaktadır (Blakely, Andrews, Fuller, 2003, s.4).

Oysa işsizlik oranı yüksekse hem geçici işçiler kalıcı olmak için hem de kalıcı statüdeki iş görenler var olan işlerini kaybetmemek için bu davranışları sergilemeye yönelik daha fazla baskı hissedeceklerdir. Fakat kalıcı statüdeki bir iş görenin bu baskıyı hissetmesi için kendisine benzer şartları sağlayan başka bir iş bulma olasılığının düşük olduğu kanısında olması gerekir. Böyle bir durumda bu kişinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemesi dıştan gelen olumsuz olarak nitelendirilebilecek bir baskı ile oluşacaktır. Fakat kişi bu olasılığı yüksek görüyorsa örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermesi örgüt iklimini olumlu algılamasıyla bağlantılıdır (Blakely, Andrews, Fuller, 2003, s.5).

Aynı zamanda geçici bir işçinin kalıcı olma umudu yoksa bu davranışları sergilemek için bir baskı hissetmeyecek ve eğilim göstermeyeceklerdir. Böyle bir durumda iş gören daha fazla çaba göstermenin kendisine herhangi bir getirisi olmayacağına inandığı takdirde kendisinden beklenen desteği ve yüksek kalitedeki performansı göstermeyecektir, bunun yerine iş yaratıp meşgul olmayı tercih edecektir. Ki bu örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilemez ve ayrıca

örgütün verimliliğine ve etkinliğine katkıda bulunmaz (Blakely, Andrews, Fuller, 2003, s.6).

Her ne kadar literatürde bu davranışların gönüllü olarak gerçekleştirildiği belirtilse de günümüzde özellikle de işsizlik oranlarının yüksek olduğu dönemlerde işe alım süreçlerinde potansiyel iş görenlerden iş görüşmeleri sırasında istenen fazla mesaiye kalma, iş tanımının dışındaki görevlere açık olma, gerektiğinde diğerlerinin işini tamamlama beklentilerine karşı olumlu yaklaşım örgütsel vatandaşlık davranışını gönüllü olmaktan uzaklaştırmaktadır. Artık örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında tanımlanan birçok davranış iş gören tarafından sergilenmesi beklenen davranışlar olmuştur. Gönüllülük esası da bir dereceye kadar geçerliliğini yitirmiştir. Ya da en azından kişinin tamamen kendi arzusu ile gerçekleşmemektedir (Blakely, Andrews, Fuller, 2003, s.7).

Ayrıca ekonominin makroekonomik olarak kötü bir performans gösterdiği ve Türkiye gibi kayıt dışı ekonominin var olduğu ülkelerde kayıt dışı çalışanların sayısında da artış görülmektedir. Kayıt dışı çalışmada ise zaten yazılı bir iş sözleşmesi olmadığından resmi bir iş tanımı yoktur. Sözleşmeye hukuken bakıldığında, sözleşme hukuki işlem türlerinden biri olup borç ilişkisinin kaynaklarından biridir. Sözleşmenin kurulabilmesi için iki tarafın karşılıklı ve birbirine uygun surette rızalarını beyan etmeleri gereklidir. Fakat ispat ve geçerlilik konularında ise hukuki anlamda şekil belirleyicidir. Hukuki anlamda şekil, bir hukuki işlemin geçerliliğinin ya da ispatının, bu hukuki işlemi kurmaya yönelik olarak açıklanan iradelerin belli bir tarzda ya da belli vasıtalar yoluyla açıklanmasına bağlı olması durumudur. Yani şekil, iradenin belli bir tarzda ya da vasıta ile açıklanmasıdır. Geçerlilik şekli, bir sözleşmenin hüküm ve sonuçlarının geçerli olarak doğabilmesi için gerekli geçerlilik-sıhhat şeklidir. Bu şekil kanuni veya iradi olabilir. İspat şekli ise bir sözleşmenin geçerli olarak hüküm ve sonuç doğurmasını etkilemeyen fakat hukuki bir ihtilafın ortaya çıkması durumunda bu işlemin mevcudiyetinin ispat edilebilmesi için uyulması zorunlu olan şekildir. İş kanunumuza göre sözleşme türlerinden biri olan iş sözleşmeleri ise genel olarak hiçbir şekle bağlı değildir. Fakat bazı tür iş sözleşmelerinin yazılı olarak yapılması zorunludur (Blakely, Andrews, Fuller, 2003, s.8).

Yazılı sözleşme yapılmayan hallerde ise işveren, işçiye en geç iki ay içerisinde genel ve özel çalışma koşullarını, çalışma süresi, ücret vb hakkında hükümleri gösteren yazılı bir belge vermekle yükümlüdür. Fakat işsizliğin arttığı ve ekonomik

krizlerin yaşandığı dönemlerde kayıt dışı istihdam artmakta ve iş kanununda öngörülen bu hükümler bazı işletmeler tarafından uygulanmamaktadır. Bu durum genelleştikçe çalışanların bir iş bulabilmesi için kayıt dışılığı kabul etmeleri zorunlu hale gelebilir. Kayıt dışı bir istihdamda ise örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilebilecek davranışlar iş görenden daha fazla fedakârlık yapmasını ve daha fazla enerjisini işi için harcamasını gerektiren davranışlar olacaktır. Çünkü zaten yazılı olmasa bile biçimsel rol tanımı oldukça ağır olacaktır. Bu rol tanımının ötesinde olacak davranışlar da daha ağır şartları ihtiva edecektir (Blakely, Andrews, Fuller, 2003, s.9).

Bu nedenlerle ekonomik şartlar örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde şekillendirici bir etkiye sahiptir. Bu şartların örgütsel vatandaşlık davranışlarının gerek niteliği gerekse içeriği üzerinde şekillendirici bir etkisi vardır. Ekonomik şartlardan etkilenen diğer bir yapı da sendikalaşmadır ve sendikalaşma da dolaylı olarak örgütsel vatandaşlık üzerinde etkilidir. Makroekonomik etkenlerden biri olan işsizliğin artması ile sendikasızlaştırma, kayıt dışı ekonomi ve taşeron uygulamaları da artmaktadır (Köse, 2003, s.38). Sanayi devriminden bu yana endüstriyel ilişkilerde önemli bir yeri olan sendikacılık giderek gücünü yitirmektedir. İşçi örgütlerinden biri olan sendikalar ilk kuruldukları dönemde yasa koyucu tarafından yasaklanmışlardır. Sanayileşmenin ilk dönemlerinde sendikalara karşı olan tepkiler II. Dünya Savaşından sonraki dönemlerde yumuşamış ve sendikalar yasallaşmışlardır. 1970'lerden sonra başlayan post-endüstriyel dönüşüm sonrası sendikasız endüstri ilişkileri sistemi gündeme gelmiştir. 1980 sonrası ise endüstri ilişkileri sistemi oldukça hızlı bir küçülme dönemine girmiştir. İşsiz sayısının artması ve süreklilik kazanması, endüstride ortaya çıkan daralma, hizmet sektöründe çalışan sayısının artması, esnek çalışmanın yaygınlaşması, yeni üretim ve yönetim sistemlerinin gelişmesi gibi nedenler sendikalar için örgütlenme ve temsil zorlukları getirmektedir. Endüstride çalışan mavi yakalı işçinin sendikalaşma eğilimi daha yüksek olmasına rağmen beyaz yakalı işçilerin sendikalaşma eğilimi düşüktür. Beyaz yakalı işçiler sendikal mücadele yerine bireysel mücadeleyi tercih etmektedirler (Şenkal, 1999, s.7-30). Beyaz yakalı işçiler memnun olmadıkları şartlarla karşılaştıklarında şartları iyileştirmek ve örgüte iyileştirme açısından katkıda bulunmak yerine uzmanlık güçleri ve örgütten çok mesleğe olan bağlılıklarından dolayı şartlarından memnun olacakları işletmelere gitmeyi tercih etmektedirler. Zaten bu işçiler mesleki ve uzmanlık bilgilerini ilerlettikçe ve kendilerini iş piyasasında

farklılaştırdıkça işverenler karşısında güç kazanmaktadırlar ve iş yeri seçme şansları artmaktadır. Bu nedenle sendikasılaşmanın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri daha çok mavi yakalı iş görenler üzerinde oluşmaktadır. Sendikalar iş görene işyeri, çalışma koşulları ve işi hakkında söz sahibi olabilme hakkı tanımaktadır. Söz sahibi olan iş gören katılımcı olacaktır, sahiplik ve aidiyet duyguları ile örgütsel bağlılığı artacaktır. Katılımcı ve örgütsel bağlılığı olan bir iş gören bu etkenlerin olumlu etkisiyle örgütsel vatandaşlık davranışını gösterecektir. Oysaki yukarıda bahsedilen unsurlar üzerinde hiçbir söz hakkı olmayan, iş güvencesi olmayan bir iş gören olumlu etkilerle örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeyecektir (Köse, 2003, s.39).

Gelişmiş olan ülkelerde işçilerin güç kazanmasıyla ve bilinçlenmesiyle beraber daha önceki baskılar kısmen azalmış, sendikalaşma gelişmiş ve gerekli bir unsur olarak kabul edilmiştir. Ancak, mevcut şartlar içerisinde özellikle gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerde iktidarların ve sermayedarların sendikalaşmaya yönelik tepkileri hâlâ devam etmektedir. Bu tür ülkelerde her tür sektörde çalışan bütün iş görenler üzerinde hem iktidarların hem de sermayedarların sendikasılaşma bağlamında baskıları mevcuttur. Bu baskılar, son dönemlerde gelişen yönetim ve üretim teorilerinin işçi haklarıyla ilgili mükemmel çalışma ve yaşam şartları getirdiği iddia edilerek meşrulaştırılmaya çalışılmakta ve bilimsel olarak da sendikalaşmaya gerek olmadığı imajı verilmektedir. Özellikle gelişmiş ülkelerin, üretimin büyük ama katma değer olarak önemsiz bir kısmını az gelişmiş ülkelere kaydırmalarıyla beraber, az gelişmiş ülkelerde çalışan iş görenlerin sendikasılaşmaları üretimin daha ucuza mal olmasına; dolayısıyla bu ülkelerin gelişmiş ülkelere yaptıkları fason ürünlerin ihracatında ürün fiyatlarının da düşük olmasına fırsat vermektedir. Bu durumda, aslında bir dönem gelişmiş ülkelerde yaşanan sendikalaşma konusundaki baskının, üretimin az gelişmiş ülkelere kaymasıyla beraber bu defa az gelişmiş ülkelerde bilimle de beraber daha rasyonelleştirilerek (sendikalaşmanın yerini aldığı varsayılan İnsan Kaynakları uygulamaları gibi) yaşanması ve sendikasılaşmanın dolaylı ya da doğrudan desteklenmesi daha çok gelişmiş ülkelerin ve onların sermayedarlarının işine yaramaktadır (Köse, 2003,s.40).

Özetle ekonomik şartlar gerek işsizlik, gerek kayıt dışı istihdam ve gerekse sendikasılaşma yoluyla, örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilmesi, niteliği ve içeriği üzerinde etkilidir (Köse, 2003, s.41).

### 1.10 Toplum Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Olgusu Üzerindeki Etkisi

Prososyal örgütsel davranışlar, fazladan rol davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı terimleri, içerik olarak ilintili konular üzerinde durmaktadırlar. Örgüt üyelerinin işlerini yaparken örgüt içi huzurun korunmasına, yardımlaşmaya, iş birliği yapmaya, iç girişimciliğe, sistemi korumaya ve geliştirmeye istekliliğe yatkın olmalarını konu edinmektedirler. Örneklendirme için kullanılabilir davranışlar şunlardır (Farh, Zhong, Organ, 2004, s.249):

1. İş yükü ağır olan arkadaşlarına işlerinde yardımcı olma
2. Kuruma yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olma
3. Herhangi bir sebeple işinin başında bulunmayan arkadaşlarının yerini alarak onlara yardımcı olma
4. Kurumdaki değişimleri yakından izler ve değişime ayak uydurmak için çaba gösterme
5. Kurum içi toplantılara katılmakta isteklidir ve toplantılarda aktif katılım gösterme.
6. İşiyile ilgili olumsuzlukları göz ardı eder. İş arkadaşlarıyla bu olumsuzlukları konuşmama
7. İşle ilgili problemi olan arkadaşlarına yardımcı olmakta istekli olma
8. Kendi hareketlerinin diğerleri üzerinde yaratacağı etkiler hususunda hassas olma
9. Fazla mesaiye kalma
10. Şirket kaynaklarını tutumlu kullanma

Örneklemede kullanılan bu davranışlar her ülkenin yani her farklı kültürün örgütsel vatandaşlık davranışları kapsamında yer almamaktadır. Ülkenin gelenekleri, kültürel yapısı, ekonomik ve hukuki yapısı örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamını etkilemektedir. Mesela şirket kaynaklarının korunması ve tutumlu kullanımı Çin kültüründe yer alırken Batı kültüründe yer almamaktadır. İnisiyatif kullanma, iş arkadaşlarına yardım, katılım her iki kültürde de ortak olan davranışlardır. Bireyin kendini eğitmesi ve kişisel gelişim için çaba göstermesi özellikle bilgi toplumlarında daha çok ağırlık kazanacak bir örgütsel vatandaşlık davranışı olacaktır (Farh, Zhong, Organ, 2004, s.250).

Örgütle toplum arasındaki ilişkiye bakıldığında bu ilişkinin temellerinden biri çalışanlardır. Örgütün birer üyesi olan çalışanlar aynı zamanda işletmenin içinde

bulunduğu toplumun da birer üyesidirler. İş görenler önce toplumun daha sonra hem toplumun hem de örgütün birer üyesi olmuşlardır. Bu nedenle ilk ve temel şekillendirici, toplumun kültürel yapısı ve değerleridir. İş görenler, bu yapıyı ve değerleri işletmeye gelirken arkada bırakmazlar. İşletmenin örgüt kültürü ile toplum kültürünün uyumlu olması pekiştirici olurken bazı alanlarda uyumsuzluklar göstermesi çatışma ortamı yaratacaktır. İşletmenin örgüt kültürünün bazı alanlarda farklılık göstermesi daha çok uluslararası şirketlerde görülebilir. Çünkü bu şirketler genellikle asıl kuruldukları merkez ülkenin toplum ve çalışma kültürüne göre şekillenmiş yapısını ve örgüt kültürünü yayıdıkları diğer ülkelerde de uygulamaya çalışırlar. Toplumların yaşayışlarının ve kültürel yapılarının farklı olması halinde bu uyumsuzluğun ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır (Farh, Zhong, Organ, 2004, s.251).

Örgütle toplum arasındaki ilişkinin diğer bir temeli de yasalardır. Devletler toplum yaşamını düzenleyen yasalara sahiptirler. Örgüt ticari olsun veya ticari olmayan bir yapıya sahip olsun, çeşitli yasalar çerçevesinde faaliyetlerini yürütmek zorundadır. Örneğin ülkemizde borçlar hukuku ve ticaret hukuku (ticari işletme, şirketler, kıymetli evrak, deniz ticareti, sigorta hukuku) ticari faaliyetlerin gerçekleştirilmesi esnasında uyulması gereken yasaları düzenlemektedir. Bu yasal düzenlemeler de örgüt kültürünün oluşmasında şekillendirici etkiye sahip olacağından toplum ve örgüt kültürü arasında yasalar üzerinden de bir ilişki doğmaktadır (Farh, Zhong, Organ, 2004, s.252).

Toplum ve örgüt arasında bir ilişkinin olması dolaylı olarak toplum kültürünün örgütsel vatandaşlık üzerinde de etkili olmasına neden olmaktadır. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasındaki dört temel öncüden biri de örgüt kültürüdür (Farh, Zhong, Organ, 2004, s.253).

Toplum, örgütü yasalar yoluyla etkilerken örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının da şekillenmesinde etkili olur. Örneğin kapitalist ekonomide rekabet ön planda olacağı için örgüt kültüründe de rekabet önemli bir yer tutacaktır. Yukarıda belirtilen örnek davranışlardan biri olan “İş yükü ağır olan arkadaşlarına işlerinde yardımcı olma.” davranışı rekabeti engelleyecek ya da tamamen göz ardı ederek sergilenen bir davranış olmayacaktır (Kuehn, Busaidi, 2002, s.119).

Toplum kültürü, örgütsel vatandaşlık üzerinde şekillendirici ve içerik belirleyici bir etkiye sahip olmakla kalmayıp örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkış nedenleri üzerinde de etkilidir. Bu sebeple, örgütsel vatandaşlık davranışının

ortaya çıkış nedenleri toplumdan topluma bazı etkenlerde değişiklik gösterebilir. Bir davranış farklı nedenlerden kaynaklanabilir ya da davranışın sonuçları kültürden kültüre farklı olabilir. Örneğin Umman'da yapılan "Batı'lı olmayan bir içerikle örgütsel vatandaşlık" adlı çalışmada, iş doyumunu, örgütte kalmak için hissedilen mecburiyet ve yaş, örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinde belirleyici etkenler olarak saptanmıştır (Kuehn, Busaidi, 2002, s.120). Toplum kültürünün örgütsel vatandaşlık üzerine etkisiyle ilgili başka bir çalışma da Peine ve Organ'ın "The Cultural Matrix of OCB"dir. Bu çalışmada Hofstede'in kültür boyutlarından bireycilik-toplumculuk (individualism-collectivism) ve güç aralığının (power distance) örgütsel vatandaşlığın algılanması ve ifade edilmesinde etkili olduğu belirtilmiştir. Bireyciliğin yoğun olduğu toplumlarda, örgütün etkinliğine katkıda bulunacak bir davranış, iş görenlerin kendilerine de avantaj sağlayacağını kabul edilmesi nedeniyle gerçekleşirken toplumculuğun (kolektivizmin) ön planda olduğu toplumlarda ise örgütün iyiliği ve örgüte sadakat esasını ile gerçekleştirilir (Organ, 2000, s. 48). Burada neden ya da davranışı gerçekleştirici güdü farklı iken, davranışın sonucu her iki toplum için de örgütün etkinliğidir. Bireyci toplumlarda terfiye katkı güdüleyici olurken toplumcularda ise grubun bir parçası olma ve bu durumu koruma güdüsü tetikleyicidir. Fakat tüm toplumcu (kolektivist) toplumlarda bağlılık gruba ya da çalışılmakta olan örgüte olmayabilir. Grup olarak kabul edilen aile olduğunda, ailenin iyiliği için daha iyi şartlarda bir iş bulunması halinde kolayca iş değiştirilebilir. Örneğin geleneksel Çin'de bu durum geçerlidir. Bu gibi farklılıklar güç aralığı boyutunda da görülmektedir. Özellikle katılımcılık ve inisiyatif kullanıp söylenenden daha fazlasını yapmaya yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarında bu farklılıklar gözlemlenebilir. Hem iş görenler açısından hem de yöneticiler açısından algılamalarda farklılıklar olasıdır. Yüksek güç aralığı örgütsel vatandaşlık üzerinde sınırlayıcı etkiye sahiptir (Organ, 2000, s.49).

Özet olarak toplum kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkış nedenleri ve içerikleri üzerinde etkilidir. Ayrıca bazı örgütsel vatandaşlık davranışlarının sonuçları da toplumdan topluma değişmektedir (Şahin, 2005, s.179).

Ülkemiz söz konusu olduğunda yönetim ve örgütsel davranış bağlamında Türk kültür ve değerleri üzerine yapılan az sayıdaki ve pek kapsamlı olmayan çalışmalarda; Türk toplumunun dini değerlerinin örf, adet ve geleneklere yansıdığı (esasen bu Batı toplumlarında da görülen bir unsurdur) görülmüş, birlik ve bütünlük ihtiyacı duyulması, yönetici otoriteye bağlılık, geçmişte kurulmuş devletlerden bu



yana güçlü ve dinamik bir ordu yapısı nedeniyle hiyerarşik ve disipline dayalı merkeziyetçi bir kültür, bürokratik teamüllere yatkın olma, grup yaşamına endeksli-paylaşımçı vb unsurlar tespit edilmiştir (Şahin, 2005, s.179-182). Küreselleşme, diğer kültürlerden etkilenme, var olmak için güvenlik kaygılarının yerini ekonomik kaygıların alması ya da bu kaygıların daha etkili olması gibi faktörlerin bu unsurları nasıl etkilediği ve bu etkilerin iş yaşamındaki değerleri nasıl değiştirdiği üzerine de uygulamalı ve teorik çalışma sayısı çok sınırlı kalmıştır (Şahin, 2005, s.194).

Şahin çalışmasında, Türk yönetim tipi ve Japon yönetim tipini karşılaştırırken Türk yönetim tipinin yönetsel değerlerini şöyle sıralamaktadır: Merkeziyetçi yapı, otoriter yönetim, bilimsellikten ve bilgi edinmekten yoksun yönetim, hizmet sunumunda eş-dost ilişkisinin öne çıkması, değişikliklere direnme, stratejik planlama yapmaktan ve geliştirmekten uzak olma, yetki devrine sıcak bakmama, bireysel sorumluluk, sorumluluktan kaçma, biçimsel denetim, şeffaflıktan kaçınma, statü sembollerine verme, üst yönetimin rutin işlerle de uğraşıyor olması ve örf ve adetlere bağlılık (Şahin, 2005, s.194- 195). İşe yönelik değerler üzerinde kültürel farklılıkları tespit amacıyla Rusya, Kazakistan ve Türkiye’de yapılmış çalışmada Ergeneli ve Temirbekova Türklerin iş güvencesini ve çalıştıkları firmanın prestijini önemsediklerini tespit etmişlerdir (Ergeneli, Temirbekova, 2006, s.19).

Türk toplumu, Osmanlı yükselme döneminde tımar, lonca ve ahilik sisteminin egemen olduğu toplumdan itibaren sırasıyla Osmanlı’nın son dönemlerinde kısıtlı sayıda ve büyük çoğunluğu yabancıların elinde bulunan sanayi kuruluşlarının ortaya çıkmasının etkileri, Cumhuriyet’le birlikte devlet eliyle sanayileşme çabalarının ve sonrasında tek partili yaşamdan çok partili yaşama geçişin etkileri, askeri darbelerin etkileri, dışsal olarak soğuk savaşın bitmesinin, küreselleşmenin etkileri, bilgi ve iletişimdeki hızlanmanın etkileri sonucu sürekli değişmektedir (Yazıcı, 2002, s. 229-245). Osmanlı kimliği dine dayalı bir kimlikken, Cumhuriyet sonrası seküler bir yapı oluşturulmaya çalışılmıştır. Oluşturulmaya çalışılan bu yeni yapıya yönelik en temel eleştirilerden biri bunun elitler tarafından gerçekleştirilmek istenmesidir. Din temelli bir yapıdan vatandaşlık bağına dayanan bir ulusal yapıya geçilmek istenmesine rağmen daha ileriki tarihlerde tekrar İslami değerler kimlik tanımında ön plana çıkmış ve otoriter ve ulusal odaklı değerler eğitim yapısıyla ilişkilendirilmiştir (Hortaçsu, Ersoy, 2005, s.108- 110). Bu yapı ise kimlik ve değerler konusunda zaman zaman karmaşa yaratmaktadır. Bu karmaşanın etkileri iş yaşamında da görülmektedir. Örneğin özel finans kurumları yasal olarak banka statüsüne sahip

olsalar da genel olarak kabul görmüş bankacılık hizmeti vermemektedirler. Bu hizmeti İslami değerlerin faiz konusundaki bakış açısına göre icra etmektedirler (Hortaçsu, Ersoy, 2005, s.111).

Tarihsel süreç içinde oluşan değişim iş görenlerin işe yönelik değerlerini de değiştirmektedir. Yukarıda bahsedilen siyasal ve toplumsal değişimler yanında eğitim sistemindeki yapıdan kaynaklanan değişikliklerden birinin de, önümüzdeki yıllarda küçük yaştan itibaren sürekli sınavlardan geçen ve bu sınavlarda diğerleriyle girdiği sıralamaya göre başarıya ulaşan, bu nedenle daha rekabetçi tutum sergileyen bireylerin çalışma hayatında daha yoğun yer tutması olabilir. Bu bireylerin küçük yaştan itibaren rekabet duygusuyla iç içe büyüdüğü düşünüldüğünde iş hayatında da bu tutumlarının devam edeceği söylenebilir (Hortaçsu, Ersoy, 2005, s.112).

Ülkemizde toplum yaşamında görülen değişimlerden biri de aile yapısındaki değişimdir. Tarımsal faaliyetlerin ağırlıklı ekonomik faaliyet olması sonucu geniş aile tipine sahip olan ve aile içi dayanışmanın zorunlu olduğu toplum, sosyo-ekonomik gelişmeler nedeniyle tarımdan sanayileşmeye kayma ve şehre göç olgularının gerçekleşmesi ile egemen aile tipinde de bir değişimle karşılaşmış ve bu değişimle geniş aileden çekirdek aileye geçmiştir (Eroğlu, 2004, s.99). Geniş ailede otoriter güç ile çocuklar arasında güç aralığının çekirdek aileye göre daha yüksek olduğu varsayımıyla, çekirdek aile ortamında yetişen bireylerin birer iş gören olarak yöneticilerine bakış açılarının daha farklı olacağı söylenebilir. Güç aralığının daha düşük olduğu bir ailede yetişen çocukların ailedeki otoriter güce bakış açıları ve iş yerindeki otoriter güce bakış açıları paralel olacağından yöneticileri ile kendileri arasında gücün dağılımına bakış açıları kendilerinden önceki nesillere göre daha farklı olan bireyler iş hayatında yerini almaktadır (Eroğlu, 2004, s.100).

Ülkemizde örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında özellikle uygun ölçek geliştirme ve yapısal geçerliliği sağlamaya yönelik çalışmalar devam ederken Geert-Hofstede'in yaptığı çalışmalar da ülkemizde toplum yaşamı ve kültürel değerlerimizle ilgili veriler sunmaktadır. Hofstede'in yaptığı çalışmada 74 ülkeye ait kültürel değerler beş boyuta göre incelenmiştir. Bu çalışmaya göre Türkiye güç aralığının ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu bir toplum kültürüne sahiptir. Bu sonuç ise yasalar, kurallar, düzenlemeler ve kontrollerle belirsizliğin azaltılmaya çalışıldığı, yüksek derecede kural yönelimli bir toplum yapısının oluşmasına neden olmaktadır. Ayrıca bu yapı, güç ve varlık dağılımındaki eşitsizliğin toplum içine yayıldığı bir toplum yaratmaktadır. Yaratılan bu toplum yapısında liderler en yüksek güce ve

otoriteye sahip olup bu liderler tarafından geliştirilen yasa ve düzenlemeler de liderlerin kendi liderlik ve kontrollerini güçlendirmeyi amaçlamaktadır (Hofstede, 2007).

Bireycilik-toplumculuk (individualism- collectivism) ve erkeksilik-kadınsılık boyutlarında ise çoğunlukla Müslüman nüfuslu ülkelere göre az da olsa daha yüksek puanlar alınmıştır (Hofstede, 2007). Bu sonuçlarla Şahin'in ortaya koyduğu yetki devrine sıcak bakmama, sorumluluktan kaçma, biçimsel denetim, şeffaflıktan kaçınma, statü sembollerine önem verme, hiyerarşik ve disipline dayalı merkeziyetçi bir kültür, bürokratik teamüllere yatkın olma, grup yaşamına endeksli-paylaşımcı sonuçları uyum göstermektedir.

Bu gibi çalışmalardan elde edilen veriler ile ülkemiz toplum yapısının ve kültürel değerlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde oluşturacağı karakteristik etkilerin belirlenmesinin, geliştirilen ölçeklerde kullanılan ilgili davranışları tespit etmeye yönelik soruların seçiminde önemi ve etkisi oldukça yüksektir (Hofstede, 2007).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık, birçok araştırmacının ilgilendiği ve araştırdığı bir konu haline gelmiştir. Örgütsel bağlılık hem çalışan hem de örgüt açısından pek çok faydayı beraberinde getirmektedir. Örgütsel bağlılık; işbirlikçi davranış geliştirme, zamanı ve enerjiyi örgütün başarısı için harcamada istekli davranış sergileme ve sorumlulukları yerine getirme gibi konularda çalışanları yönlendirmesi açısından önem arz etmektedir. Bu kısımda örgütsel bağlılık tanımlarına yer verildikten sonra, örgütsel bağlılığın önemi üzerinde durulacaktır (Çetin, 2004, s.89).

#### 2.1 Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Örgütün yaşaması, iş görenlerin örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. İş görenler örgüte ne derecede bağlıysa örgüt de o derecede güçlenir. Örgüt, yaşamını devam ettirmek için iş görenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır. Bunu yaparken ücret arttırma yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunma vb yollar izler. Her örgütün iş görenleri tutmak için gösterdiği çaba aynı değildir. Kimi örgütler iş görenin örgütten ayrılmasından pek etkilenmez. Örgüte girmek için başvuranları çok olan bir örgüt iş göreni örgüte bağlamak için büyük bir çaba duymaya gerek duymaz (Çetin, 2004, s.90).

Örgütsel bağlılık ile ilgili alanyazın incelendiğinde, örgütsel davranış ya da örgütsel psikoloji alanlarındaki pek çok yapıya benzer şekilde, farklı bağlılık tanımları yapıldığı görülmektedir. Çalışan ile örgütü arasındaki uyumun bir göstergesi olan örgütsel bağlılık kavramı tüm örgütler için büyük önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılık, kişilerin örgüte gösterdikleri pasif bir sadakatten çok, kişilerin örgütün başarılı olması ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilmek için bir şeyler yapma isteğini ortaya koydukları daha aktif bir ilişkiyi kapsamaktadır. Örgütsel bağlılığı ilk tanımlayanlardan biri olan Grusky (1966), bağlılığı bireyin örgüte olan bağının gücü olarak ifade etmiştir (Mercan 2006).

Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık, örgütsel amaçlarla özdeşleşmek, örgütsel görevleri üstlenmek ve örgüte sadakat hissetmeyi gerektiren bir kavramdır. Örgütsel bağlılıkla ilgili en çok kabul edilen tanımlardan biri Porter ve arkadaşlarının yaptıkları tanımdır. Bu tanıma göre örgütsel bağlılık, bireyin örgüt amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlara ulaşması yönünde çaba sarf etmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusudur. Araştırmacılar örgütsel bağlılık kavramının davranış yönünü ele alarak tanımlamışlardır. Davranışçılara göre örgütsel bağlılık; bağlılığın açık gösterimiyle kanıtlanır. İşgörenler, işlerine devam ederek sorumluluklarını artırırlar. İşgörenin sorumluluklarının artması örgütten ayrılmayı zorlaştırır. Tutumsal yaklaşım ise; işgörenin kimliğinin örgütle ilişkilendirilmesi fikrini ileri sürmektedir. İşgörenin işverene karşı duygusal bir bağlılık göstereceği savunulmaktadır (Yıldız, 2013, s.879-881).

Bireyin örgüte katılma, sadakat ve örgütsel değerlere inanç gibi unsurları içeren psikolojik bağlılığını ifade eden örgütsel bağlılık bireyin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücünü yansıtır. Bireyin örgütün hedeflerini benimsemesi, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inanması ve onları kabullenmesi, örgüt yararına daha fazla çaba harcama isteği ve örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek duymasına neden olur. Örgütün yaşaması örgüt içindeki bireylerin örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. Bireylerin örgüte bağlılığı ne derece fazlaysa örgüt de o derece güç kazanır. Çalışanın yüksek seviyede örgüte bağlılığı, genelde hem örgüt hem de çalışan için olumlu bir etmendir. Bunların olumlu sonuçları arasında çalışanın uzun süre örgütte kalması, sınırlı işi bırakma isteği, sınırlı personel devri ve yüksek iş tatmini yer almaktadır. İş tatmini örgütsel bağlılığın bir sonucu olarak da ortaya çıkabilir (İbicioğlu, 2000, s.12).

Bireyin verimli çalışabilmesi açısından örgüt amaçlarını benimsemesi ve örgütsel bağlılığın artırılması günümüzde yönetim ve davranış bilimlerinin popüler konuları arasına girmiştir (İbicioğlu, 2000, s.13). Örgütsel bağlılık için pek çok yazar tarafından tanımlar geliştirilmiştir.

Genel bir ifade ile örgütsel bağlılık "Bireyin örgüte olan sevgi bağının dayanıklılığı" şeklinde tanımlanmaktadır (Grusky, 1996, s.488-50). Bu tanımdan başka, "Bireyin örgütü ile kurduğu kimlik birliğinin ve kendisini o örgütün bir parçası olarak hissetme derecesidir" (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 1994, s.14). "Bireyin örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olarak

devam etmeye istekli olmasıdır” (Keith, Newstrom, 1989, s.179) şeklinde tanımlar yapılmaktadır. Mowday, Steers ve Porter’in sık kullanılan tanımında örgütsel bağlılığa ait üç özellik çıkarılabilir. Bunlar;

- a. Örgütün hedef ve değerlerine yönelik inanç duyulması ve bunların kabulü
- b. Örgüt yararına dikkate değer şekilde çaba gösterme isteği
- c. Örgütün bir üyesi olarak kalabilmek için şiddetli istek duymak olarak ifade edilebilir (Tepe, 2004, s.37).

Genel kabul görmüş bir tanıma göre “Örgütsel bağlılık, örgütün üyesi olarak varlığını sürdürmek için yoğun istek duyma, örgüt yararı için normalden fazla çaba gösterme ve örgütün değer ve hedeflerine inanma ve kabul etmedir” (Luthans, 1995, s.130-132).

Örgütsel bağlılık kavramı, karmaşık ve çok boyutlu özellikler taşıyan bir kavramdır. Corser (1998)’in kavrama ilişkin açıklaması, bu karmaşıklığı vurgulamaktadır. Yazara göre örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgütün amaç ve hedeflerine güçlü bir inanç duymalarını ve örgütün değer sistemi ile bütünleşmelerini içeren karmaşık bir sadakat duygusunu ifade eder. Brett vd. (1995), örgütsel bağlılığın boyutları ve bunların örgütsel davranışı nasıl etkileyeceğine ilişkin bir uzlaşımın söz konusu olmadığını belirtmektedir. Bazı yazarlar da benzer şekilde örgütsel bağlılığın, bir olgu olarak örgütsel analizlerde kullanılması açısından çok geniş açılımlı olduğunu öne sürmektedir. Bu yönüyle örgütsel bağlılık birçok araştırmanın konusunu oluşturmuş ve bu alanda birçok tanım geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılık genel olarak, çalışanların örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı, şeklinde tanımlanabilir. Benzer bir yaklaşımla örgütsel bağlılık, kişinin çalıştığı örgüt ile kurduğu güç birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesi, olarak da ele alınabilir. Örgütsel bağlılık, bir iş görenin, örgütün amaçlarına ve değerlerine kuvvetle inanması ve onları kabul etmesi; örgütün yararına olacak şekilde kendisinden beklenenin ötesinde çaba göstermeye istekli olması (ekstra rol davranışı) ve örgütün üyesi olarak kalmayı kuvvetle istemesi, şeklinde de ifade edilebilir (Seymen, 2008).

Kısacası, örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne karşı olan sadakat tutumudur ve örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Örgütsel bağlılık tutumu, kişisel (yaş, örgüt içi kıdem ve iç/dış kontrol odağı) ve örgütsel (iş dizaynı ve yöneticinin liderlik vasıfları) değişkenler ile belirlenmektedir. Ayrıca uzun süreli iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilme, ademi

merkeziyetçi örgütsel yapı ve olumlu örgüt iklimi bireyin örgüte bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyler diğerlerinden daha çok çaba gösterirler, örgüte ve üretime katılımları da daha yüksek olur. Ayrıca bu kişiler örgüt yararına daha fazla yaratıcı ve yenilikçi düşünceler üretirler. Böylece daha uzun süreli istihdam yaşarlar. Örgütsel bağlılık hem örgütün performansını arttırmakta hem de örgütü çalışılabilir hale getirmektedir (Seymen, 2008).

## 2.2 Örgütsel Bağlılıkta Kuram ve Hipotez

Örgütsel bağlılık hem davranışsal hem de tutumsal olarak tanımlanmaktadır. Davranışçılara göre örgütsel bağlılık, bağlılığın açık gösterimiyle kanıtlanır. Diğer yandan çalışanlar kurumda işlerine devam ederek sorumluluklarını arttırırlar. Bu da kurumda ayrılmayı zorlaştırır. Davranışsal yaklaşımın tersine tutumsal yaklaşım kişinin kimliğinin örgütle ilişkilendirilmesi fikrini savunur. Böylece kişinin işverene karşı duygusal veya psikolojik bir bağlılık geliştireceği düşünülür. Örgütsel bağlılık çok boyutlu bir kavram olarak ele alınabilir. Bu yüzden de bağlılık tanımı Allen&Meyer'inkiyle tutarlılık gösterir (Çetin, 2007, s.92).

Duygusal bağlılık, kuruluşa karşı duygusal veya psikolojik bir bağlanma şeklinde tanımlanır. Devam etme bağlılığı, kişinin üzerinde birçok sorumluluk olduğunu, bu yüzden de işten ayrılmanın büyük karışıklıklara neden olacağını düşünerek işe devam zorunluluğu hissetmesidir. Normatif bağlılık ise işgörenin kişisel bağlılık ya da sadakat nedeniyle bir kuruluşa sürekli kalmak zorunda olmasını düşünmesinden kaynaklanmaktadır (Çetin, 2004, s.93).

Allen&Meyer duygusal ve normatif bağlılık ölçüleri arasında karşılıklı bir ilişki bulmuşlardır. Bu bulguya göre daim ve normatif bağlılık birbirleriyle oldukça ilişkili; ancak duygusal ve daim bağlılık tersine tutarsızdı. Bu bilgiye dayanarak şu hipotezler üretilmiştir (Çetin, 2004, s.94):

- Daim ve normatif bağlılık olumlu ilişkilendirilecektir.
- Duygusal, daim ve normatif bağlılığın tutarlı bir ilişki içinde olmasını umulduğu halde, duygusal ve daim bağlılık arasındaki ilişkinin olumsuz sonuçlar ortaya koyacağı düşünülmektedir (Çetin, 2004, s.93-94).

## 2.3 Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılık, araştırmacılar tarafından farklı boyutlara ayrılarak incelenmiştir.

Bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerine adanma olarak değerlendiren ve bir kişinin rolüne araçsal bir değerden ayrı olarak örgütün kendi iyiliği için bağlılık duyması olarak tanımlayan Buchanan örgütsel bağlılığı üç gruba ayırmaktadır (Balay, 2000, s:24).

1. Özdeşleşme (Identification): Kişinin örgüt amaç ve değerlerini kendisinin amaç ve değerleri olarak benimsemesidir.
2. Sarılma (Involvement): Kişinin iş rolünün gerektirdiği eylemlere psikolojik olarak bağlılık duymasıdır.
3. Sadakat (Loyalty): Örgüt için duygusal hisler besleme ve ona içten bağlılık göstermedir.

Yapılan araştırmalardan en çok kullanılanlardan birisi de Allen ve Meyer'in geliştirdiği üç bileşenli örgütsel bağlılık modelidir. Meyer ve Allen, literatürdeki tüm tanımların üç genel içerikten birini yansıttığını önererek, bu üç bileşeni ortaya koymuşlardır. Allen ve Meyer (1991)'in ortaya koydukları bu üç boyutlu modele göre örgütsel bağlılık boyutları, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Bu kısımda örgütsel bağlılık boyutlarının tanım ve özellikleri incelenecektir (Allen and Meyer, 1990, s.1).

### 2.3.1 Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanın örgütle kendisini özdeşleştirmesini ve örgüte katılımını içermektedir. Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar, duygusal olarak kendi istekleri doğrultusunda örgütte kalma arzusu içinde olmaktadır (Allen and Meyer, 1990, s.2). Çalışan kendini örgütün bir parçası olarak görmeye başlamaktadır. Duygusal bağlılığın oluşmasında çalışanın örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi etkili olmaktadır.

Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar, kendi görevleri olmasa bile, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli olan yardımları yapmaktan çekinmemektedirler. Örgütüne duygusal olarak bağlanmış çalışan, alt kademedeki çalışan arkadaşlarının işlerini zamanı gelince yapmaktan da kaçınmamaktadır. Örneğin, aşırı yağmur yağınca örgütün çatısında meydana gelen hasarlar sonucu,



örgüt içinin su almaya başlamasıyla kendi görevi olmamasına karşı, çatı onarımına yardıma koşan çalışan, örgütüne duygusal olarak bağlı çalışandır denilebilir (Allen and Meyer, 1990, s.16).

Duygusal bağlılığı etkileyen faktörler Allen ve Meyer'in 1990 yılında yaptıkları araştırmalarında şu şekilde sıralanmıştır (Allen and Meyer, 1990, s.17):

1. İşin Zorluğu: Çalışana verilen işin heyecan verici ya da mücadeleye gerektiren bir yapıda olması.
2. Rol Açıklığı: Örgütün çalışandan beklentilerini açıkça ortaya koyması.
3. Hedef Açıklığı: Çalışanın örgüt için yaptıklarının sebepleri konusunda bilgilendirilmesi.
4. Örgütün Yeni Fikirlerle Açık Olması: Örgütün üst yönetiminin, çalışanından gelen her yeni fikre önem vermesi.
5. Arkadaş Bağlılığı: Örgütte çalışanlar arasında yakın ilişkilerin kurulması.
6. Örgütsel Bağımlılık: Çalışanın, örgütün yapacaklarına dair söylediklerine güven duyması.
7. Eşitlik: Çalışanlar arasında eşitlik olması.
8. Kişisel Önem: Çalışanın yaptığı işin örgütün amaçlarına önemli katkılar sağladığı duygusunu sağlamaya yönelik teşviklerin olması.
9. Geri Bildirim: Çalışana performansı hakkında bilgi verilmesi.
10. Katılım: Çalışanın iş yükü ve performans standartları konusunda kararlara katılması.

Duygusal bağlılığı etkileyen faktörler incelendiğinde, bu faktörlerin çalışanların psikolojik durumlarıyla, işin nitelikleriyle ve iş yaşantılarıyla ilişkili olduğu görülmektedir. Arkadaş bağlılığı olan, işi ne kadar zor olursa olsun işinden heyecan duyan, örgüt içinde eşit davranılan, kararlara katılan, performansı hakkında bilgilendirilen, örgütüne sunduğu yeni fikirlerine saygı duyulan, beklentileri ve hedefleri açıkça ortaya konulan ya da örgütüne bağımlı çalışanlar, örgütlerine duygusal bağlılık geliştiren çalışanlar olmaktadır. Bu çalışanlar da örgütleriyle özdeşleşmekte ve örgütleri için fedakârlıklarda bulunmaktan da çekinmemektedirler (Allen and Meyer, 1990, s.17).

### 2.3.2 Devam Bağlılığı

Literatürde devam bağlılığına rasyonel bağlılık ya da algılanan maliyet de denilmektedir. Devam bağlılığı, çalışanın örgütten vazgeçmesiyle ilişkilendirdiği kayıplara dayanan bağlılığı içermektedir. Devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrıldığı zaman karşılaşacağı olumsuzlukları ve katlanacağı maliyeti düşünerek, maliyet ve olumsuzluğa katlanmamak için zorunlu olarak örgütte kalmaya devam etmesidir. Devam bağlılığı, örgüt içerisinde sahip oldukları haklar, kıdem, terfi olanakları, aldığı ücret gibi olanakların çalışanın için vazgeçilemez ya da başka yerde elde edilemez düşüncesi oluştuğunda ortaya çıkmaktadır. Eğer çalışanın başka bir işyerine geçtiğinde karşılaşacağı güçlüklerden çekiniyorsa ya da yaşadığı şehirden, sosyal hayatından iş değiştirme sebebiyle kopmak istemiyorsa, çalıştığı örgütüne karşı devam bağlılığı oluşmaktadır. Çalışanın örgütü içerisinde kariyer hedefleri oluşturma ihtimali de vardır. Örgütün başka şehirdeki şubesine geçerek terfi edilme ihtimali olan bir çalışanda da bu beklenti içerisinde devam bağlılığı oluşabilir. Örgütü için yıllarca çalışın ve örgüt başarısı için çabalayan çalışanlar da örgütte kalmaya devam ederek, devam bağlılığını hissetmektedirler. Harcanan zaman ve emek çalışanın örgütten ayrılması durumunda kendisi için kayıp olarak algılanmaktadır. Yeni iş arkadaşı ortamına girmek ve yeni yöneticilerle kurulacak olan iletişim zorluğu ihtimali de çalışanların örgüte bağlılık duymalarını sağlayabilmektedir. Allen ve Meyer, devam bağlılığını etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamışlardır (Allen and Meyer, 1990, s.18):

1. Yetenekler: Çalışanın sahip olduğu yetenekleri kendi örgütünden diğer örgütlere transfer edip edememesi veya diğer örgütler için faydalı olup olmaması.
2. Eğitim: Çalışanın sahip olduğu eğitimin diğer örgütlerde yararlı olup olmaması.
3. Yer değiştirme: Örgütten ayrıldığı zaman, başka bir yere yerleşme zorunluluğu olup olmaması.
4. Bireysel Yatırım: Çalışanın örgütü için yoğun çaba ve zaman harcamış olması.
5. Emeklilik Ücreti: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, emeklilik için birikmiş primleri kaybetme ihtimalinin olması.
6. Topluluk: Çalışanın yaşadığı şehirde kaldığı süre.

7. Alternatifler: Çalışanın örgütünden ayrıldığı zaman daha rahat ya da iyi bir iş bulmada zorlanması.

Devam bağlılığını etkileyen faktörler incelendiğinde, bu faktörlerin çalışanın işten ayrılma durumunda katlanacağı maliyetler üzerine belirlendiği ortaya çıkmaktadır. Çalışan kendi çıkarları için örgütü için çalışmaya devam etmekte ve örgütüne bağlılık duymaktadır (Allen and Meyer, 1990, s.19).

### **2.3.3 Normatif Bağlılık**

Normatif bağlılık, çalışanın örgütte kalması için zorunluluk hissetmesini içermektedir. Bu zorunluluk hissi, çalışanın ahlaki duygularıyla ve inandıkları değerlerle ilgilidir. Çalışan, örgütün kendisini ve bağlılığını hak ettiğini düşünmektedir (Penley and Gould, 1988, s.45).

Penley ve Gould yaptıkları sınıflandırmada normatif bağlılığa çalışanlarda, örgütün amaçlarını kabul etme ve bu amaçlarla özdeşleşme isteği olduğunu ve kendilerini örgüte adayarak yüksek performans gösterdiklerini belirtmişlerdir (Penley and Gould, 1988, s.46).

Çalışanların bağlılığı, istediklerinden değil, örgütte kalmalarının ahlaki ve doğru olduğuna inanmalarından oluşmaktadır. Duygusal bağlılık, “örgütte kalmak istiyorum” ifadesini içinde barındırırken, normatif bağlılık “bu örgütte kalmalıyım” ifadesini içermektedir (İnce ve Gül, 2005, s.41). Normatif bağlılığın devam bağlılığından farkı da maliyet ve kayıplara değil, ahlaki duygulara dayanmasıdır. Çalışan yöneticileri tarafından destekleniyorsa, ödüllendiriliyorsa ya da motivasyonu sağlanmaya çalışılıyorsa, örgütten ayrılması durumunda suçluluk duyacaktır. Çünkü örgütü kendisi için çabalarken, ayrılma durumunda örgütün çabasını boşa sarf etmiş olacaktır. Bu durum çalışanda suçluluk duygusu uyandıracaktır.

Allen ve Meyer, normatif bağlılığın oluşmasında çalışanların örgüte girişlerinden önceki ve örgüte girmelerinden sonraki yaşantılarının etkili olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanların güçlü kişisel bağlılık ile örgütlerine bağlı olmasının normatif bağlılık üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır ve bunu örgütsel bağlılık normu olarak adlandırmışlardır (Allen and Meyer, 1990, s.18).

Çalışanların aldıkları eğitimleri, aile ve toplum kültürleri, sosyal yaşantıları, hayata bakış açıları (para ya da deneyim kazanmak için çalışma) ve öncelik

verdikleri değerleri normatif bağlılıklarının oluşmasında ve gelişmesinde etkili olacaktır (Allen and Meyer, 1990, s.19).

Örgütsel bağlılık boyutlarının örgütlere yansımına bakılacak olunursa, çalışanın örgütle ilişkisi farklı şekilde ortaya çıkabilmektedir. Bazı alışanlar örgütte kalmayı ve çalışmayı çok isterken, aynı zamanda örgütte kalmaya ihtiyaç da duyabilirler. Bazı alışanların ahlaki değerleri ve aile kùltürü örgütte kalmasını gerektirirken, bu çalışanlar örgütlerinde çalışmayı ister hale gelebilirler ve örgütlerine hem duygusal hem de normatif bağlılık hissedebilirler. Her üç bağlılık boyutu da çalışanlarda gözlenebilir. alışan hem isteyerek hem ihtiyaçtan hem de ahlaki değerlerinden dolayı örgütüne bağlılık duyabilmektedir (Özdevecioğlu, 2003, s.115).

Her üç boyutta çalışanların örgüt içinde devam etme isteklerinin esas unsur olduğu gör÷lmektedir (Özdevecioğlu, 2003, s.114). Her üç bağlılık boyutunda çalışanla örgüt arasında bir bağ oluşmaktadır, ancak boyuta göre bağlılığın niteliği farklılık göstermektedir. Duygusal bağlılıkta çalışan istediği için, devam bağlılığında ihtiyaı olduğu için, normatif bağlılıkta da öyle olması gerektiği için çalışan örgütüne bağlılık duymaktadır (Allen and Meyer, 1990, s.3).

Üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli incelendiğinde, örgüte bağlılık boyutlarının beş ortak özelliği ortaya çıkmaktadır (Allen and Meyer, 1990, s.5):

1. Çalışanın hissettiklerini yansıtmaktadırlar.
2. alışan ile örgüt arasındaki ilişkileri göstermektedirler.
3. İş davranışlarını etkilemektedirler (devamsızlık, performans, örgütsel vatandaşlık davranışları)
4. İşten ayrılma niyetini ve çalışan devrini etkilemektedirler.
5. alışan sağlığını ve refahını etkilemektedirler.

Üç boyut da çalışanların işten ayrılma ihtimallerini azaltmakta ve örgütte kalıp kalmama durumlarını belirlemektedirler. Her üç bağlılık türü de iş tatmini ve ayrılma niyetiyle ilişkilidir. Ancak duygusal bağlılık ve normatif bağlılık iş tatminiyle pozitif ilişkiliyken, devam bağlılığı iş tatminiyle negatif ilişkilidir. İş tatmini duygusal ve normatif bağlılığı artırmaktadır. Her üç bağlılık boyutunun, çalışanın işten ayrılma niyeti üzerinde azaltıcı yönde etkileri bulunmaktadır (Allen and Meyer, 1990, s.7).

## 2.4 Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bireyin örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bir iş görenin işe başladıktan sonra örgüte olan bağlılığının nasıl olacağını belirleyen bazı faktörler bulunmaktadır. Örgüte katıldıktan sonra bu faktörler bireyin örgüte olan bağlılığını etkilemektedir; örgüte bağlayabilir ya da örgütten uzaklaştırabilir. Bir örgütün, iş görenlerin örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husustur. Örgütsel bağlılığı etkileyen bu faktörler irade, açıklık, geriye döndürülemezlik, görünürlük, kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak sıralanmaktadır (Allen and Meyer, 1990, s.8).

### 2.4.1 İrade

İrade, gözlemlenebilir kişisel sorumluluktur. Kişileri davranışlara bağlayan bir faktördür. İrade olmadan davranışlara bağımlılık olmaz. Davranışların sonuçları hakkında sorumluluk hissetmek iradenin göstergesidir. Bireyleri davranışlarından soyutlayamayız. Bunu yapmak insanların kendi davranışlarını beğenmemesi demektir. İstenmeyen bazı sonuçlar doğurduğunda davranışları reddetmemiz bu nedenledir. Bu durumda birey davranış ya da sonuçtaki sorumluluğu kabul etmek istemez. Örneğin kendisine verilen bir görevi son gününe kadar yapamamış bir kişi bu olumsuz sonucun kendi iradesi dışında ortaya çıktığını ve sorumluluğun kendisine ait olmadığını ifade etmeye çalışır (Northcraft, Neale, 1990, s.469).

Örgütsel bağlılıkta davranışların geriye döndürülemezliği önemlidir. Fakat zaman ve baskı altında çalışmak bazen örgütsel bağlılığı azaltabilir. Çünkü kendi iradesi dışında baskı gördüğü için bir görevi yerine getirmek zorunda kalan bir çalışanın örgüte bağlılığı azalabilmektedir. Bunun yanında kişilerin davranışlarında bireysel sorumluluğu geliştirmek, göreve ve örgüte bağlılığını oluşturur ve onun sürekli kalmasını sağlar. Örgütte belli ölçüde karar almaya katılma da, karar verme ve problem çözme konusunda sorumluluğu arttıracığından sonuçta bağlılığı arttırabilmektedir (Northcraft, Neale, 1990, s.469).

### **2.4.2 Açıklık**

Görünürlük kişileri örgüte bağlamak için yeterli değildir. Görünürlüğün açıklık ile desteklenmesi gerekmektedir. Bir davranış ne kadar açık ise inkar edilmesi o derece zordur. Açıklık bireyin davranışını inkar edemeyeceği orandır. Bir davranışın ne kadar açık olduğu iki faktöre bağlıdır. Bunlar davranışın gözlemlenebilirliği ve anlaşılabilirliğidir. Bir davranış gözlemlenemediği halde bu davranıştan anlam çıkartıldığı zaman daha az açıktır. Anlaşılabilirlik ise kişilerin algısına bağlıdır ve “bence”, “sanırım” gibi ifade edilir (Northcraft, Neale, 1990, s.467).

### **2.4.3 Geriye Döndürülemezlik**

Geriye döndürülemezlik, davranışın kalıcılığının iptal edilmezliğidir. Geriye döndürülemez davranışın, örgütsel bağlılığa etkisi bilindiğinden birçok örgüt çalışanlarına başka yerlere aktarılamaz yarar paketleri hazırlamaktadırlar. Bu yararın geriye döndürülemezliği yani kaybolacağını bilen çalışan, ya da bu yararlarından vazgeçecek ve örgütten ayrılacak ya da örgütte kalmaya devam edecektir. Bu şekilde geriye döndürülemezlik ile bağlılık pekiştirilebilir. Bazı işyerlerinde sadece o işyerlerinde işe yarayacak özel beceri eğitimi verilebilir. Böylece çalışanın örgüte bağlılığı arttırılabilir. Bütün bunlar örgüt ile çalışanın ilişkisini iyileştirirken çalışanın ayrılması durumunda ona pahalıya mal olacağını ifade eder. Çünkü örgütteki pozisyonun geri döndürülemezliği çalışanın o örgüt için özel becerilerle donanmış olmasından kaynaklanır. Bu nedenle genel beceriler edindirecek eğitimler yerine örgüte özel eğitimlerden geçen çalışan işten ayrıldığında başka bir örgütte aynı pozisyonu geriye döndüremez. Böylece birey, psikolojik kontratı ile onun duygusal, mantıksal ve sosyal beklentilerini karşılayan bir pozisyondan vazgeçerek işini terk etmesi düşük bir olasılık haline gelir (Northcraft, Neale, 1990, s.469).

### **2.4.4 Görünürlük**

Bir davranışın bağlılığı etkileyen en önemli belirleyicisi, davranışın diğerleri tarafından gözlemlenebilir oluşudur. Gizli ya da gözlemlenemeyen davranışların bağlılık üzerine etkisi azdır. Bir kişiyi örgüte bağlamanın en basit ve en güçlü yolu kişi ve örgüt ilişkisinin örgüt çalışanlarının bilgisine açık olmasıdır. Eğer çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak hissedersen örgütü ve örgütün hedeflerini

desteklerler. Bu nedenle birçok örgüt görünürlük faktörünü, çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmak için kullanmaktadırlar. Örneğin işe yeni giren kişinin katılımından herkesin haberdar edilmesi bu düşüncenin bir ürünüdür. Çalışanların örgütte varlığı başarıları ve örgüte katkıları ne kadar görünür ise örgüte bağlılığı o derecede artar (Northcraft, Neale, 1990, s.469).

#### **2.4.5 Kişisel Faktörler**

Bireyin örgüte bağlılığını etkileyen kişisel faktörlerin başlıcaları kişinin sahip olduğu değerler, yaş, cinsiyet ve eğitim gibi demografik özelliklerdir. Bu demografik özelliklerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için pek çok araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların neticesinde yaş ile örgüt arasında olumlu bir ilişkinin olduğu bulunmuştur (Yılmaz, 2002, s.14). Eğitim düzeyi ne kadar yükselirse, beklentilerin de o kadar yüksek olacağı varsayımıyla eğitim düzeyi ile bağlılık arasındaki ilişki negatif yöndedir. Bunların yanı sıra yapılan araştırmalarda cinsiyetin örgütsel bağlılıkla arasındaki ilişkisi için yapılan araştırmaların sonucu tutarsızdır (Yılmaz, 2002, s.15).

##### **2.4.5.1 Yaş**

Yaş ile örgütsel bağlılık arasında tutarlı bir pozitif ilişkinin olduğu saptanmıştır. Yaşları büyük olan çalışanların daha olgun olmaları ve işyerinde geçirdikleri zamanın daha çok olması dolayısıyla örgüte yönelik duygusal bağlılıkların daha yüksek olduğu ifade edilir (Allen, Meyer, 1993, s.49-61).

##### **2.4.5.2 Eğitim düzeyi**

Eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık ilişkisine bakıldığında, eğitilmiş çalışanların beklentilerinin de yüksek olacağı düşüncesiyle negatif bir ilişki görülmektedir. Eğitimi düşük kişilerin alternatif iş imkanları daha az olduğundan dolayı, şu anki işlerine daha çok bağlılık göstermesi mümkündür. Bu pasif bağlılık ya da sadakat olarak ifade edilebilir. Bu faktörler sadakat ve örgütsel bağlılık boyutlarını ayırt etmek için önemlidir. Daha genç, daha az eğitilmiş ve daha çok çocuklu mavi yakalılarda daha çok sadakat (pasif bağlılık) gözlemlenirken, daha yaşlı daha eğitilmiş beyaz yakalılarda aktif örgütsel bağlılık gözlemlenmektedir (Bar, Berman, 1992, s.384).

### 2.4.5.3 Cinsiyet

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelendiği araştırmalarda kadınların bağlılıkları hakkında çelişkili bazı sonuçlar elde edilmiştir. Yapılan araştırmaların kiminde kadınların ev kadını rolünü esas olarak benimsemeleri neticesinde farklı yönelimleri olduğu ve bu nedenle erkeklerden daha az bağlılık duydukları saptanmıştır. Kimi araştırmalarda ise kadınların çok fazla ayrımcılık yaşamaları sonucu işlerine daha bağlı oldukları sonucu elde edilmiştir (Kamer, 2001, s.28).

Jacob'un Amerikalı erkek ve bayan yöneticiler üzerindeki araştırması ne erkeklerde ne de bayanlarda örgütsel bağlılıkta cinsiyetin etkisi olmadığını ortaya çıkarır. Bazı çalışmalar erkeklerin bayanlara göre örgütsel bağlılığa biraz daha meyilli olduğunu ortaya çikarmaktadır. Aven, Parker ve Mc Evoy kadınlarda örgüte bağlılığın daha az olduğunu açıklamak için kadınların örgütün değerleri ve hedefleri ile fazla ilgili olmadığını, bu değer ve hedefler bağlı olmadığını ve örgüt kimliğine sahip olmadığını tartışarak cinsiyet faktörünü araştırmış. Çünkü bayanların ikinci kimliği ve yerine getirmesi gereken aile rolleri vardır. Bu tartışma sonucunda, kadınların erkeklere göre örgüte daha az bağlı olduğu görüşü yatkınlık kazanmış. Bunun yanında bazı araştırmacılar (Angle&Pery, Gould, Grusky, Mathieu) kadınların erkeklere kıyasla örgüte bağlı olduklarını bulmuşlardır. Örgütsel bağlılıktaki cinsiyet faktörü hakkındaki bu çelişkili bulgular nedeniyle kesin bir sonuca ulaşmak çok zordur (Kozacıoğlu, 2002, s.26-28).

### 2.4.5.4 Kıdem

Kıdemın örgütsel bağlılıkla doğrusal yönde bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Örgüt içerisinde geçen zamana dayalı olarak statü yükselişi neticesinde memnuniyet düzeyinin artması bağlılık ile kıdem arasında pozitif yönde bir ilişki oluşturur. Buchanan'ın kıdemın çalışanların bağlılığını nasıl etkilediğini açıklamak için geliştirdiği modelde süreye dayalı etkiler incelenmiştir. Sonuçlara göre, birinci yıl çalışanın güvenlik ihtiyacı ile beklentileri arasında denge kurmaya çalıştığı, ikinci ve dördüncü yıllar başarma ve statüsünü arttıracak katkılar sağlamaya yöneldiği ve başarısızlık korkusu taşıdığı, beşinci yıldan sonrası ise bağlılığının arttırdığı olgunluk aşamasını yaşadığı dönemlerdir. Bu modelden hareketle yapılan çalışmalarda, ikinci ve sekizinci yıllar arasında, kıdemın bireylerin bağlılıklarınnın artmasına ve bunun



sonucunda da rol gereklerini aşan davranışların gösterilmesine yol açan bir etken olduğu saptanmıştır (Kamer, 2001, s.28-29).

#### **2.4.5.5 Değerler**

Değerler yeni alınan bir kişi için başlangıçta bağlılığın oluşması yönünden önemlidir. Nedeni ise kişi işe yeni başladığında iş ile ilgili bir takım beklentileri vardır ve değerler beklentileri içerisinde yer alır (Miner, 1998, s.234).

#### **2.4.6 Örgütsel Faktörler**

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 etkileyebilir. Örgütsel faktörleri aşağıdaki başlıklar altında inceleyebiliriz (Miner, 1998, s.235).

##### **2.4.6.1 Yönetim**

Örgütsel faktörlerden ilki yönetim biçimidir. Güçlü bir örgüt oluşturabilmek için örgütün enerjisini ekonomik ve sosyal performansa yöneltmesi ve çalışanların örgütsel bağlılığına yatırım yapması etkinliği arttırabilmektedir. Yönetim tarzı örgütsel değerlere ve hedeflere bağlılığı arttırmaktadır. Eğer üst yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem verirse, verimlilik ve yenilikçilik artmaktadır. Bu da örgütsel bağlılığı arttırmaktadır (Erol, 1998, s.74).

Yönetime katılma kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesinde küçümsenmeyecek bir rol oynar. Ayrıca, yönetime katılma astların örgütsel sorunların çözümüne önemli katkıları bulunmaları nedeniyle, çevrelerinden, özellikle üstlerinden ve iş arkadaşlarından övgüler almalarını sağlar. Bu durumda astların örgüte bağlılığı artar (Eren, 2001, s.402).

##### **2.4.6.2 Örgütsel adalet**

Örgütsel adalet örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktördür. Örgüt içinde adalet olduğuna duyulan inanç örgütsel bağlılığı arttırır (Eren, 2001, s.403).

Örgütsel adalet, doğruluğun işyerindeki rolü ya da haklılığın korunmasında otoritenin işlevidir. Örgütsel adaletin iki alt alanı adalet vardır. Birincisi adalet

dağıtımını ya da herkesin hakkını verme ikincisi ise işlemsel adalettir. Adalet dağıtımını, çalışanların karşılaştıkları sonuçların ya da ücretin hakkaniyeti iken işlemsel adalet ise ücret dağıtımına ilişkin kararları almada kullanılan yöntemin hakkaniyetidir (Pillai, Schriesheim, Williams, 1999, s.901).

Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit ise eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkanlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Barling, Michelle, 1993, s.651).

### **2.4.6.3 Örgütsel ödüller**

Bir başka önemli faktör örgüt tarafından verilen ödüllerdir. İşteki teşvikler de örgütsel bağlılık ile direkt ilişkilidir (Balcı, 1992, s.47).

Ödül ve ceza yöneticilerin iş görenleri kontrol etmek, örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmek için kullandıkları güdüleme araçlarıdır. Bunlardan ödül, olumlu güdülemeye yöneliktir ve etkisi cezaya göre daha uzun sürelidir. Ödülün iş görenin kişiliğine, beklentilerine, gereksinimlerinin nitelik ve niceliğine uygun olması gerekmektedir. Her iş görenin değişik ödül istemleri vardır. Örgütsel ödüller yeterli doyum sağladığında iş görenin örgütte kalmasını, devamlılığını, örgütü koruyup benimsemesini sağlar. İş güvencesi, sağlık ve dinlenme izinleri, iyi sağlık koşulları, maaş, ikramiye, prim ödemeleri, yazlık kamp gibi olanaklar, başarıya özendiricidirler (Balcı, 1992, s.48-49).

İş görenler örgütün, kendileri için ilginç ve anlamlı görevler, arkadaşça ve destekçi çevre ile birlikte iyi ödeme ve yükselme olanakları sağladığını algılayorsa örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık hissederler (Balay, 2000, s.63). Çalışanlar kendi ihtiyaçlarına uygun verilen ödüllerle örgüte bağlılıklarını güçlendirirler. Ödüllerin örgütsel bağlılıkta olumlu rol oynaması ödüllerin gösterilen performansın sonucunda gerçekten ödül olarak verilmesine bağlıdır (Ceylan, 2002, s.63).

#### **2.4.6.4 İşin kapsamı**

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 olur (Cohen, 1992, s.540).

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. Çalışan anlam bulmadığı işe daha az bağlılık duyar (Cohen, 1992, s.541).

#### **2.4.6.5 Örgütsel kültür**

Örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Örgütsel kültür, yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır ve üyelerin örgüte bağlılıklarını artırır (Cohen, 1992, s.542).

Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Örgütte belirgin bir kültürün olması örgüte yeni katılanları ve örgüt üyesi çalışanları örgüte bağlayan bir etmendir. Çalışanlarının örgütsel bağlılığı yüksek olan bir örgüt güçlü bir örgüt kültürünü oluşturur (Cohen, 1992, s.543).

#### **2.4.6.6 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 tanımlanabilir (Becker, Billings, 1993, s.176).

Takım çalışmasının örgütsel bağlılığı düşürdüğü yönünde hiçbir araştırma sonucu bulunmamaktadır. Tam aksine, takım üyeliği çalışması bağlılığı olumlu etkilemektedir. Örgütteki diğer arkadaşlarına, işlerine ve örgütüne karşı olumlu tutum geliştiren takım çalışanlarının örgütsel bağlılığının arttığı gözlemlenmiştir (Becker, Billings, 1993, s.178).

## **2.4.7 Örgüt Dışı Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında örgütsel olanlar kadar örgüt dışı faktörler de önemli yer tutmaktadır. Örgüt dışı faktörlerin en bilinenleri bireyin sahip olduğu alternatif iş imkanları ve profesyonelliktir.

Alternatif iş imkanları daha az olan çalışanların örgüte bağlılığı daha fazla olmaktadır. Yüksek eğitilmiş çalışanların alternatif iş imkanları daha fazladır ve iş beklentileri o oranda yüksektir. Bir araştırmaya göre MBA yapmış öğrencilerin yüksek olmayan bir ücretle işe başladıktan altı ay sonra, başka bir iş teklifi almadıklarında örgüte bağlılığı artmaktadır. Yüksek ücretle başladıklarında ise alternatif iş imkanı olup olmaması hiçbir şeyi değiştirmemektedir ve aynı örgütsel bağlılığı göstermektedir (Northcraft, Neale, 1990, s.472).

Profesyonellik söz konusu olduğunda çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramı karşılaşmaktayız. Hukuk, tıp, mühendislik ve diğer bazı teknik alanlardaki profesyoneller için ya mesleğine ya da örgütüne 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 bireyin mesleki bağlılığı olumsuz etkilenir. Ancak, örgütsel bağlılığı artırır. Bu nedenler profesyonellerde üst düzey yönetici olmak ve ücret ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki görülmektedir (Gunz, Gunz, 1994, s.802).

## **2.5 Örgütsel Bağlılık ve İş Davranışları**

### **2.5.1 Örgütsel Bağlılık ve Performans**

Örgütsel bağlılık ile performans arasında zayıf bir ilişkinin olduğu ifade edilmektedir. Bu ilişkiyi daha çok ailevi mecburiyetler ve ekonomik koşullar gibi değişkenler etkiler. Yüksek ücret, örgütün sağladığı sosyal imkanlar, ödüllendirme gibi maddi beklentilerin yüksek olması örgütsel bağlılık ile performans ilişkisini olumsuz etkilerken, maddi beklentilerin düşük olması bu ilişkiyi daha güçlendirir (Kantav, 1998, s.78).

### **2.5.2 Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma**

Bireyler örgüte yaptığı yatırımın karşılığını alamayacaklarına inandıkları zaman işten ayrılırlar. Örgütte çalışmaya devam etmek bir çalışan için örgüte yatırım

yapmaya devam etmek demektir. Bu yatırım birikir ve zamanla vazgeçilmesi güç bir hale gelir. Örgütsel bağlılığın zayıflaması ve işten ayrılma isteği ilgili bir görüşe göre işten ayrılma bir kaç faktörlü bir fonksiyondur. İşten ayrılmayı engelleyen faktörler, örgütsel ödüller, çalışanın iş tatmini, alternatif işin kalitesi, çalışanın işe yaptığı yatırımın büyüklüğü gibi faktörlerdir. Bu görüşe göre çalışanın örgüte yaptığı yatırımlar ise hizmet yılı, başka örgütte kullanılamayacak beceriler, emeklilik programları gibi genel yatırımlardır. Bu tür yatırımlar işten ayrılmanın maliyetini arttırır. Ancak kaliteli elemanlar yerine alternatif iş seçenekleri kötü ve pasif bağlı olan kalitesiz elemanların örgütte kalmasını sağlar (Cohen, 1992 s.539-544).

### **2.5.3 Örgütsel Bağlılık ve Stres**

Stres ve sonuçları arasındaki ilişki ile örgütsel bağlılığı inceleyen pek çok araştırma bulunmaktadır. Bunlardan 1990 yılında Mathieu ve Zajac tarafından yapılan bir araştırmada; yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanların diğerlerine göre stresten daha fazla etkilendiği belirtilmiştir. Örgütsel bağlılık, kişinin örgütsel tehlikelerden ve problemlerden daha kolay etkilenmesine neden olur. Bu da çalışanların hassasiyetini arttırarak strese neden olabilmektedir. Stres ve örgütsel bağlılık ilişkisi ile ilgili bir karşıt görüş de Kobasa ile Mowday ve arkadaşları tarafından ileri sürülmüş olup, araştırmacılar örgütsel bağlılığın, çalışana stresin olumsuz etkilerinden koruduğunu belirtmişlerdir. Ait olma duygusunun güven yarattığı ve bu güvenin kişiyi stresin olumsuz etkilerinden koruduğu söylenmiştir (Kantay, 1998,s.77).

Yüksek örgütsel bağlılık bazen, iş görenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Bayram, 2005,136).

### **2.6 Örgütsel Bağlılık Modelleri**

Steers'in örgütsel bağlılık modeline göre bağlılık kişisel özelliklerden ziyade örgütsel yaşamın getirdikleri ile ilgilidir. Steers yapmış olduğu araştırma sonucunda iş özelliklerinin örgütsel bağlılık ile ilişkisini, kişisel veya işin özelliklerinden daha

yakın bulmuştur. Ayrıca örgütü etkileyen bir başka faktörün de yapısal özellik olduğuna değinmiştir. Bu modele göre bireyler örgüte bazı istek, ihtiyaç ve sahip olduğu beceriler ile gelirler ve iş ortamının yeteneklerini kullanmayı beklerler (Baransel, 1996, s.49-50).

Decotiis ve Summers'ın modeline göre örgütsel bağlılığı oluşturan iki kategori bulunmaktadır. Bunlar kişisel ve durumsal özelliklerdir. Kişisel özellikler yaş, çalışma süresi, cinsiyet ve eğitimidir. Durumsal özellikler ise, örgütün yapısı, insan kaynakları süreçleri ve örgüt iklimini içermektedir. Örgütsel süreçler, liderlik tarzlarını, iletişimi, karar verme, kadrolaşmayı ve ücretlendirmeyi içermektedir. Örgütün bu süreçlere yaklaşımı örgütsel bağlılık ile ilişkilidir. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılıkta ilk kaynak örgüt içinde yaşananlar ve deneyimlerdir. Çalışanların kişisel özellikleri ve deneyimleri örgütsel bağlılığı direkt etkiler (Baransel, 1996 s.51-52).

Mowday'in modeli aynı zamanda süreç modeli olarak da isimlendirilir. Bu modele göre bağlılık; işe giriş öncesi bekleme, işe başlama ve orta ve daha sonra yer alan kariyer aşamaları olarak üç safhayı içerir. Birey işe başlamadan önce bilgi toplamakta ve bu bilgiler ışığında örgütten bazı beklentiler geliştirmektedir. Kişisel özellikler, iş ile ilgili beklentiler ve o işi seçme nedenleri bu safhadaki örgüte bağlılığı etkilemektedir. İşe başlama safhası, işe girdikten sonra ilk birkaç ayı işaret etmektedir. Bu dönem çalışanın sosyalleşme dönemidir. Bu dönemde en önemli şey deneyimdir. Kariyer safhasında ise, daha çok eleman ve örgüt arasındaki karşılıklı alışveriş ve yatırımlar baskın çıkmaktadır (Baransel, 1996, s.51-52).

## **2.7 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olması daha kalıcı ve daha güvenilir bir çalışma ortamı sağlar. Bunun yanında iş tatmini de örgütsel bağlılık düzeyi yüksek çalışanlarda artmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar diğerlerine göre daha yüksek performans gösterirler (Baransel, 1996, s.53).

Örgütsel bağlılığın sonuçları üzerine yapılan araştırmalarda elde edilen en önemli sonuçlar yüksek bağlılığı olan çalışanların yeniliklere ve yaratıcılığa daha çok katkısı bulunduğu, örgütlerine yararlı olabilmek ve örgütü daha etkin kılabilmek için daha çok çalışmaya hazır oldukları, daha iyi performans gösterdikleri ve işe giriş çıkış oranlarının azaldığı şeklindedir (Kamer, 2001,s.32).

Yapılan birçok çalışmada bağlılığın bağımsız bir değişken olarak devamsızlık, çalışan devir oranı, işten ayrılma niyeti gibi değişik iş davranışlarını etkilediği ya da bağımlı bir değişken olarak demografik faktörler, rol çatışması veya örgütsel yapı gibi değişkenlerden etkilendiği görülmüştür.

Özellikle davranışsal sonuçların, örgütsel bağlılıkla güçlü ilişkiler içerisinde olduğu belirlenmiştir. İş tatmini, motivasyon, kararlara katılma ve örgütte kalma arzusu bağlılıkla olumlu yönde; iş değiştirme ve devamsızlık işe bağlılıkla olumsuz yönde ilişkili bulunan en önemli davranışsal sonuçlardır.

Örgütsel bağlılığın, performans, devamsızlık, işe geç kalma, stres ve işten ayrılma niyeti gibi iş davranışlarıyla olan ilişkileri üzerine de çeşitli araştırmalar yapılmıştır.

Örgütsel bağlılıkla performans arasındaki ilişkilere yönelik bulgular, beklenenin aksine bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu veya yeterince güçlü olmadığını ortaya koymaktadır.

Bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen Zajac (1990), bu ilişkinin çok zayıf olduğunu belirtmiştir. Bu zayıf ilişkinin en önemli nedenleri ise, ekonomik koşullar, beklentiler ve ailevi zorunluluklardır. Yüksek ücret, sosyal imkânlar, ödüllendirme ve prim gibi maddi beklentilerin yüksek olması örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilerken, maddi beklentilerin düşük olması ise bu ilişkiyi olumlu yönde etkileyebilmektedir (Aryee, Heng, 1999, s.199-210).

Bağlılıkla performans arasındaki zayıf ilişkinin bir diğer nedeni de, örgütsel bağlılıkla amire (yönetici-lider) bağlılığın iç içe olmasıdır. Amirin performansa verdiği önem ile adil performans değerlendirmesi, örgütsel bağlılığı ve performansını artırabilmektedir. Örgütsel bağlılığın çalışanın devamsızlığı üzerindeki etkileri konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Bağlılığın devamsızlıkla ilişkileri konusunda yapılan bu araştırmalarda, birbirinden farklı sonuçlar elde edilmiştir (Tsui, Egan, Oreilly, 1992, s.549).

Mathieu ve Zajac (1990, s.184), örgüte bağlılık düzeyleri fazla olan çalışanların işe devamsızlıklarının, bağlılığı az olan bireylere göre önemli derecede az olduğunu belirtmişlerdir. Ancak, literatürde bu ilişkinin çok güçlü olmadığına dair çeşitli araştırmalar(Angle ve Perry, 1981, s. 1-14) da bulunmaktadır.

Devamsızlığın, daha genç, kıdemi az, evli, kadın, az eğitim almış ve zenci çalışanlarda daha yüksek çıktığını ortaya koymuşlardır. Devamsızlık, daha düşük

bağlılığı temsil eden bu kişisel demografik değişkenlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmakla birlikte, çalışanların kendilerine özel durumları da devamsızlığı etkilemektedir. Yapılan çalışmalar, bağlılıkla işe geç kalma arasında ilişki olduğunu göstermektedir (Angle, Perry, 1981, s.1-14). Bağlılık ile işe geç kalma arasında çok güçlü ancak negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Buna göre, bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işlerine daha az geç kalmaktadırlar (Yağcı, 2003, s.39).

İşe bağlılık ile işe geç kalma arasındaki ters yönlü ilişkinin Angle ve Perry'nin tespitlerinin aksine zayıf olduğunu, işe geç kalma davranışının göreceli bir eylem olduğunu ve çalışanın kontrolü dışında çok fazla faktörden etkilendiğini ifade etmektedir.

Örgütsel bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından birisi de, çalışan devir oranı veya diğer bir ifadeyle çalışanın işten ayrılma eğilimidir. Yüksek çalışan devir oranı örgütler için genellikle istenmeyen bir durumdur. Örgütün iş gücü teminini ve işe alıştırma maliyetlerini arttırmaktadır.

Bir personelin işten ayrılması ve yerine yeni bir personelin alınması, personel alım ilanları, seçme sınavları, testler, işe alma, yerleştirme ve ücretlendirme gibi çalışana yönelik hizmetler için ek yardımcı hizmetler yaratılmakta ve bunların hepsi de ayrı bir maliyet unsuru olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca tecrübesizliğin vermiş olduğu verim düşüklüğü, hatalar, iş kazaları ve üretim kayıpları da yeni maliyetlere neden olmaktadır.

Örgütsel bağlılık kavramının doğası gereği, bağlılık düzeyleri yüksek çalışanların örgütte kalmak istemeleri ve örgütün çıkarlarını da koruyacak şekilde çalışmaya devam etmeleri beklenmektedir. Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılık ile çalışan devir oranı arasında istatistiksel olarak ters yönlü bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir.

Örgütsel bağlılığın, daha iyi örgütsel performans, düşük çalışan devri ve düşük iş bırakma gibi eğilimlerle ilişkili olduğu belirtilmektedir.. Çalışanların bağlılıkları yüksek ise çalışan devir oranı düşük, çalışanların bağlılıkları düşük ise çalışan devir oranı veya işten ayrılma niyetleri yüksek olacaktır. Çalışanların bağlılıkları, örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alabilmelerine bağlıdır, aksi durumda çalışanlar işten ayrılmak isteyeceklerdir.

Düşük örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen Farrel ve Rusbult (1981), işten ayrılmanın birkaç değişkenli bir fonksiyon olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre, işten ayrılmayı engelleyen faktörler; iş tatmini, işe yapılan



yatırımlar, alternatif iş olanakları ve örgütsel ödüllerdir (Muchinsky, Tuttle, 1977, s.43-77).

Alternatif iş olanaklarının çokluğu da bağlılıkla ters yönlü ilişki içerisindedir. Kıdem, emeklilik hakları ve başka bir örgütte işe yaramayacak olan beceriler gibi işe yapılan yatırımlar, çalışanların örgütten ayrılma eğilimlerini düşürmektedir. Diğer yandan, çalışan devir oranı yüksek olan örgütlerde örgütsel bağlılığın mutlaka düşük olması beklenmemelidir. Ülkenin ekonomik durumu, mevsimsel dalgalanmalar, teknolojik yenilikler gibi çalışanın kendi iradesi dışında oluşan sistematik etkenlerin de çalışan devir oranı üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılığın bir diğer davranışsal sonucu da iş stresidir. Örgütsel bağlılık ile stres ilişkisine değinen Mathieu ve Zajac (1990, s.186), yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanların, diğerlerine göre stresten daha çok etkilendiklerini belirtmişlerdir. Bu çalışanlar, örgüte katkılarından ve kimlik birliklerinden dolayı örgütsel zorluklardan daha çok etkilenmektedirler. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların, örgütsel tehlikelerden ve sorunlardan daha kolay etkilenmelerinin nedeni ise, örgütsel bağlılığın onların hassasiyetini artırmasından kaynaklanmaktadır (Loeng, Furnham, Cooper, 1996, s.1345-1351).

Leong ve arkadaşları (1996, s.1345), örgütsel stresin, ruhsal ve fiziksel sağlık şikâyetleri, düşen iş tatmini, devamsızlık ve işten ayrılma gibi sonuçlar doğurduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel stres ile örgütsel bağlılığın ruhsal ve fiziksel sağlığı etkilemesi, stresle baş edebilme becerisine bağlı olabilmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılığın önemi, stresi azaltma etkisinden ziyade stres sonuçlarını doğrudan etkilemesinden kaynaklanmaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ VE BİR UYGULAMA

#### 3.1 Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma betimsel yöntem ve ilişkisel tarama modeline göre desenlenmiştir. Araştırmaya katılanların özelliklerinde hiçbir değişiklik yapılmaksızın veri toplanarak, var olan durum hakkında deneklerin görüşleri alınmaya çalışılmıştır.

Betimleme yöntemi geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, kendi şartları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Olayı değiştirme ve etkileme çabası gösterilmez. Önemli olan bilmek istenen şeyi gözleyip belirleyebilmektir. İlişkisel tarama modelleri, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2004: 77-81).

Bu çalışmada sağlık çalışanlarının örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını hedefleyen araştırma bu yönüyle betimsel bir çalışmadır.

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket uygulamasından faydalanılmıştır. Bu doğrultuda geliştirilen anket formu 3 ana bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde çalışanların demografik özelliklerine ilişkin sorular (Ek 1); ikinci bölümünde çalışanların örgüte bağlılıklarını belirlemeye yönelik Buchanan (1974) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması Sungurlu (1994) tarafından yapılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Ek 2); üçüncü bölümünde ise çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını değerlendirmeye yönelik Konousky ve Organ tarafından geliştirilen ve Erdem (2003) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği yer almaktadır (Ek 3).

Ölçek, 6'lı likert skalasına göre tasarlanmıştır. İfadelerin puanlaması; 1:hiç katılmıyorum, 2:katılmıyorum, 3:biraz katılıyorum, 4:oldukça katılıyorum, 5:çok katılıyorum 6:tamamen katılıyorum şeklinde yapılmıştır. Anket formunda ilk 7 soru araştırmacı tarafından hazırlanan hastane çalışanlarının kişisel özelliklerini belirlemek amacıyla, 23 soru duygusal bağlılığı, devam bağlılığını, normatif bağlılığı ölçmek amacıyla sorulmuştur. Duygusal bağlılık ile ilgili sorular daha çok çalışanların, kendilerini kuruma ait hissetme, iş arkadaşlarıyla ve amirleri ile geçinme, hastanede çalışmaktan gurur duyma gibi ifadelerle ilgilidir. Devam bağlılığına ilişkin sorular ise, daha çok çalışanların kendilerini buldukları kurumda çalışmaya devam etme zorunluluklarını ölçmeye yöneliktir. Normatif bağlılık ile ilgili sorular çalışanların hastaneye olan sadakatleri, hastane çalışanlarının değerleri, bu hastaneden çalışmaktan memnun olma durumları gibi soruları içermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğindeki 25 soru özgecilik (diğerlerini düşünme), vicdanlılık (ileri görev bilinci), nezaket tabanlı bilgilendirme, sivil erdem (örgüt gelişimine destek verme), centilmenlik ve gönüllülüğü ölçmek amacıyla sorulmuştur.

### **3.2 Araştırmanın Amacı**

Araştırma örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışanların örgüte bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışları değerlendirilerek her iki değişken arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

### **3.3 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Çalışmanın evrenini Bolu İzzet Baysal Devlet Hastanesi'nde görevli 298 hekim dışı sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Örneklemin belirlenmesinde Tesadüfi Olmayan Örneklem yöntemlerinden Kolayda Örneklem tekniğinden yararlanılmıştır. Çalışma kapsamında 160 çalışana anket dağıtılmış ve 120 anket geri dönmüş olup, geri dönen 120 anket formundan, kullanılabilir durumdaki 110 anket formu ile araştırmanın analiz aşamasına geçilmiştir.

Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım (2007:127) tarafından, 500 evren büyüklüğü için örneklem büyüklüğünün 139 olması gerektiği ancak, 30'dan büyük 500'den küçük örneklem büyüklüklerinin birçok araştırma için yeterli olduğu belirtilmiştir. Bu kapsamda 110 çalışanın oluşturduğu örneklem büyüklüğünün

çalışmamız için yeterli olduğu değerlendirilebilir. Bolu İzzet Baysal Devlet Hastanesi'nde çalışan hekim dışı sağlık personelinde 110 kişiye anket çalışmamız uygulanmıştır.

### 3.4 Demografik Özellikleri

Demografik özelliklerden yaş, eğitim durumu, cinsiyet, meslekte toplam çalışma süresi, kurumda toplam çalışma süresi, pozisyonu, bu pozisyonda çalışma süresi ve çalışma şekline değinilmiştir.

**Tablo 3.1:** Araştırmaya katılan kişilerin yaş aralığı.

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
18-25	14	12,7
26-30	26	23,6
31-35	15	13,6
36-Üstü	55	50
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %12,7'si 18-25 yaş aralığında, %23,6'sı 26-30 yaş aralığında, %13,6'sı 31-35 yaş aralığında, %50'si 36 yaş ve üzerinde olduğu belirlenmiştir. Bu da bize araştırmaya katılan kişilerin yarısından fazlasının orta yaş grubunda olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.2:** Araştırmaya katılan kişilerin eğitim durumu.

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
Meslek Lisesi	14	12,7
Ön Lisans	40	36,4
Lisans	51	46,4
Yüksek Lisans	4	3,6
Doktora	1	0,9
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %12,7'si meslek lisesi, %36,4'ü ön lisans, %46,4'ü lisans, %3,6'sı yüksek lisans, %0,9'u ise doktora mezundur. Araştırmaya katılan kişilerin büyük bir çoğunluğunun önlisans ve lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bu sonuç araştırma yaptığımız grubun eğitim seviyesinin yüksek olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.3:** Araştırmaya katılan kişilerin cinsiyet durumu.

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	92	83,6
Erkek	18	16,4
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %83,6'sı kadın, %16,4'ü ise erkektir. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun kadın olduğu, kadın ve erkek oranı arasındaki bu farklılık araştırmanın yapıldığı hastane çalışanları ile doğru orantılıdır. Kadın oranının büyük çoğunluğu oluşturması örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılığı akla getirmiştir.

**Tablo 3.4:** Araştırmaya katılan kişilerin meslekte toplam çalışma süresi.

Meslekte Toplam Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
1-3 Yıl	13	11,8
4-7 Yıl	18	16,4
8-11 Yıl	9	8,2
12 Yıl Ve Üstü	70	63,6
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %11,8'i meslekte 1-3 yıl, %16,4'ü meslekte 4-7 yıl, %8,2'si meslekte 8-11 yıl, %63,6'sı meslekte 12 yıl ve üstünü çalışmaktadırlar. Araştırmamıza katılanların yarıdan fazlası meslekte 12 yıl ve üstünü çalışmaktadır. Mesleki deneyimi fazla olan bir grup olduğu söylenilebilir.

**Tablo 3.5:** Araştırmaya katılanların kurumda çalışma süresi.

Kurumda Toplam Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
1-3 Yıl	32	29,1
4-7 Yıl	18	16,4
8-11 Yıl	12	10,9
12 Yıl-Üstü	48	43,6
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %29,1'i 1-3yıl, %16,4'ü 4-7yıl, %10,9'u 8-11 yıl, %43,6'sı 12 yıl ve üstü şu an çalıştıkları kurumda belirlenmiştir. Araştırmaya katılan kişilerin %50'sinden fazlası 8 yılın üstünde kurumda çalışmaktadır. Bu durum kişilerin hastanede uzun yıllar çalıştığını, kısa sürede kurumdan ayrılmadıklarını göstermektedir.

**Tablo 3.6:** Araştırmaya katılanların pozisyonu.

Pozisyon	Frekans	Yüzde (%)
Hemşire	73	66,4
Ebe	15	13,6
Sağlık Memuru	11	10
Teknisyen	4	3,6
Tekniker	5	4,5
Att	2	1,8
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %66,4'ü hemşire, %13,6'sı ebe, %10'u sağlık memuru, %3,6'sı teknisyen, %4,5'i tekniker, %1,8'i ATT olarak görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan kişilerin büyük bir çoğunluğu hemşirelerden oluşmaktadır. Bu sonuç genel hastane çalışan sayısı ile doğru orantılıdır.

**Tablo 3.7:** Araştırmaya katılan kişilerin bu pozisyonda toplam çalışma süresi.

Bu Pozisyonda Toplam Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
1-3 Yıl	17	15,5
4-7 Yıl	16	14,5
8-11 Yıl	10	9,1
12 Yıl-Üstü	67	60,9
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin bu pozisyonda %15,5'inin 1-3 yıl, %14,5'inin 4-7 yıl, %9,1'inin 8-11 yıl, %60,9'unun 12 yıl ve üstü çalıştıkları belirlenmiştir. Araştırmamıza katılanların büyük bir çoğunluğu buldukları pozisyonda 12 yıl ve üstü çalışmaktadır.

**Tablo 3.8:** Araştırmaya katılan kişilerin çalışma şekli.

Çalışma Şekli	Frekans	Yüzde (%)
Sürekli Gündüz	21	19,1
Vardiya Usulü	27	24,5
Nöbet Usulü	50	45,5
Diğer	12	10,9
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %19,1'i sürekli gündüz, %24,5'i vardiya usulü, %45,5'i nöbet usulü, %10,9'u diğer şekilde çalışmaktadır. Bu sonuca göre %70'lik grubun düzensiz çalışma saatlerinin olduğu söylenilebilir.

### **3.5 Veri Toplama Aracı**

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket uygulamasından faydalanılmıştır. Bu doğrultuda geliştirilen anket formu 3 ana bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde çalışanların demografik özelliklerine ilişkin sorular (Ek 1); ikinci bölümünde çalışanların örgüte bağlılıklarını belirlemeye yönelik bir ölçek (Ek 2); üçüncü bölümünde ise çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını değerlendirmeye yönelik başka bir ölçek yer almaktadır (Ek 3).

#### **3.5.1 Kişisel Özellikler**

Anket formunda ilk yedi soru araştırmacı tarafından hazırlanan hastane çalışanlarının kişisel özelliklerini belirlemek amacıyla belirlenmiştir.

#### **3.5.2 Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği**

Geçerlilik ve güvenilirliği yapılan Örgütsel Çalışmada Konousky ve Organ tarafından geliştirilen ve Erdem (2003) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ile Buchanan (1974) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması Sungurlu (1994) tarafından yapılan Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden yararlanılmıştır.

Ölçek, 6'lı likert skalasına göre tasarlanmıştır. İfadelerin puanlaması; 1:hiç katılmıyorum, 2:katılmıyorum, 3:biraz katılıyorum, 4:oldukça katılıyorum, 5:çok katılıyorum 6:tamamen katılıyorum şeklinde yapılmıştır. 23 soru duygusal bağlılığı, devam bağlılığını, normatif bağlılığı ölçmek amacıyla sorulmuştur. Duygusal bağlılık ile ilgili sorular daha çok çalışanların, kendilerini kuruma ait hissetme, iş arkadaşlarıyla ve amirleri ile geçinme, hastanede çalışmaktan gurur duyma gibi ifadelerle ilgilidir. Devam bağlılığına ilişkin sorular ise, daha çok çalışanların kendilerini buldukları kurumda çalışmaya devam etme zorunluluklarını ölçmeye yöneliktir. Normatif bağlılık ile ilgili sorular çalışanların hastaneye olan sadakatleri, hastane çalışanlarının değerleri, bu hastaneden çalışmaktan memnun olma durumları gibi soruları içermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğindeki 25 soru özgecilik (diğerlerini düşünme),

vicdanlılık (ileri görev bilinci), nezaket tabanlı bilgilendirme, sivil erdem (örgüt gelişimine destek verme), centilmenlik ve gönüllülüğü ölçmek amacıyla sorulmuştur.

### 3.5.2.1 Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin güvenilirliği

Örgütsel Bağlılık ölçeğinin güvenilirlik düzeyini belirlemek için madde toplam korelasyonu ve Cronbach alfa iç tutarlık katsayıları hesaplanmıştır.

**Tablo 3.9:** Örgütsel vatandaşlık ölçeği için güvenilirlik analizi sonuçları.

M. sayısı	Ortalama	S.Sapma	C. Alpha
25	4,59	1,65	0,94

Anket sorularının güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha analizi sonucu ölçeğin güvenilirliği 0,94 oldukça yüksek olarak bulunmuştur.

### 3.5.3 Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Çalışanların örgüte bağlılıklarını ölçmek amacıyla Bucharan tarafından geliştirilmiş Sungurlu tarafından Türkçe'ye adaptasyon çalışması yapılmış bir ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçekten Kamer'in 71 çalışmasında kullanıldığı haliyle yararlanılmıştır. Ölçek toplam 23 ifadeden oluşmakta ve 3 alt boyut içermektedir. Ölçekte yer alan ifadeler 6'lı Likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirmeler "tamamen katılıyorum" seçeneğine 6, "hiç katılmıyorum" seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Buna göre ölçekten alınan yüksek puan çalışanın ilgili örgüte bağlılık boyutunda yüksek bir bağlılığın olduğunu ifade etmekte; düşük puan ise tam tersi bir durumu göstermektedir.

#### 3.5.3.1 Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirliği

Örgütsel Bağlılık ölçeğinin güvenilirlik düzeyini belirlemek için madde toplam korelasyonu ve Cronbach alfa iç tutarlık katsayıları hesaplanmıştır.

**Tablo 3.10:** Örgütsel bağlılık ölçeği için güvenilirlik analizi sonuçları.

M. sayısı	Ortalama	S.Sapma	C. Alpha
23	4,31	1,02	0,89



Anket sorularının güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha analizi sonucu 0,89 ölçeğin güvenirliliği yüksek olarak bulunmuştur.

### 3.5.3.2 Ölçeklere yönelik faktörlerin analizi

Örgütsel Bağlılık ölçeği için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi yapılmadan önce maddeler arasındaki kısmi korelasyonların ve korelasyon matrisinin faktör analizi için uygun olup olmadığını Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Katsayısı ve Bartlett testi ile test edilmiştir (Ermeç, 2007: 69). KMO'nun .60'tan yüksek, Bartlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2004: 120). Ön deneme verilerinin üzerinde yapılan analizde Kaiser-Meyer-Olkin değerinin Örgütsel Bağlılık için 0.865 iken Örgütsel Vatandaşlık ölçeği 0,891 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla hazırlanan tutum ölçekleri iyi olarak nitelendirilebilir. Analizde elde edilen korelasyon matrisinin birim matris olup olmadığıyla ilgili Bartlett Testi sonucuna baktığımızda Örgütsel Bağlılık Ölçeği  $p < 0.05$  olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, veri grubuna faktör analizi yapılabileceğini göstermektedir.

**Tablo 3.11:** Örgütsel bağlılık KMO ve Bartlett's testi sonucu.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	,865
Bartlett Test	5241,516
Df	109
Sig.	,000

**Tablo 3.12:** Örgütsel vatandaşlık KMO ve Bartlett's testi sonucu.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	,891
Bartlett Test	63215,
Df	109
Sig.	,000

Analizde, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis) ile sınanmış ve ölçeklerdeki maddelerin faktör yük değerleri incelenmiştir. Varimax döndürme tekniği kullanılarak türetilen faktör sayısı 3 faktörle sınırlandırılmıştır. Faktör analizinde aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin ayıklanması için iki ölçüt kullanılmıştır:

İlk olarak maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerine bakılmıştır. Stevens (1996: 371) faktör yüklerinin alt sınırının örneklem sayısına göre değiştiğini

belirtmektedir (Ermeç, 2007: 70). Buna göre örneklem grubunun örneklem sayısına göre yapılan hesaplamada, faktör yükü .300 (.150x2)'ün altında kalan maddeler atılmak üzere kontrol edilmiş ancak maddelerin faktör yükleri.300'ün altında olmadığından bu ölçüt gereği atılan madde olmamıştır.

İkinci ölçüt; maddelerin tek bir faktörde yüksek yük değerine, diğer faktörlerde ise düşük yük değerine sahip olmasıdır. Bir maddenin en yüksek yük değeri ile bu değerden sonra en yüksek yük değeri arasındaki farkın en az.10 olmasıdır (Büyüköztürk, 2004: 119). Bu ölçüt gereği, maddelerin faktör yükü farklarının.10'dan küçük olup olmadığına bakılmış ve farklar incelendiğinde .10'dan küçük bir fark bulunmadığı için hiçbir madde ölçekten çıkarılmamıştır.

Büyüköztürk (2004)'e göre, tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın %30 ve daha fazla olması yeterli görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda örgütsel bağlılık ölçeğinde ilk faktör tek başına varyansın %56.29'unu açıklamaktadır. Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin birinci faktörü varyansın %60.39'unu açıkladığı için, ölçeğin katılımcıların örgütsel bağlılıklarına yönelik görüşlerini ölçtüğü varsayılmıştır.

Yapılan analiz sonucunda toplam varyansın %56,29'unu açıklayan 15 madde ve 3 alt boyuttan oluşan bir ölçme aracı elde edilmiştir.

**Tablo 3.13:** Örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör analizi sonuçları (KMO: 0,865; p:.,000 (Bartlett's Test)).

İfade	Duygusal Bağlılık	Normatif Bağlılık	Devam Bağlılığı
Hastanemin halka hizmet geleneği oldukça iyidir	,743		
Tekrar seçme imkanım olsaydı yine burada çalışmayı isterdim	,667		
Hastanemin sorunları sanki benim sorunlarım gibidir.	,657		
Burada çalışmaktan gurur duyuyorum.	,652		
Bu hastanede bugüne kadar yapılanlar, kendini işine adanmış olanların neler başarabileceğine iyi bir örnektir.	,485		
Yeni mezun bir gence bu işyerinde kariyer yapmayı seçmesini önerebilirim.	,838		
İşimin yetki ve sorumlulukları dahilinde çalışırım; kimse benden bunun dışında bir şey isteme hakkına sahip değildir.		,685	
Yaptığım işin bitmesi gerekiyorsa, çalışmamın mesai saatini aşmış olması o kadar da önemli değildir.		,540	
Beni ilgilendiren en önemli şeyler işimle ilgili olanlardır.		,755	
İşimle yaşar, işimle nefes alırım.		,685	
Yaptığım işten hoşlandığım sürece işte çalıştığım çok önemli değildir		,620	
İşime bağlılığım oldukça güçlü olduğunu hissediyorum		,586	
Eğer başka hastane yaptığım iş için daha fazla ücret teklif ederse, düşünmeden kabul ederim.			,739
Bu hastanedeki çalışma ortamının, soğuk ve samimiyetsiz olduğunu düşünüyorum.			,698
Bu işyerine karşı hiçbir özel duygu ve düşünceye sahip değilim.			,678

**Tablo 3.14:** Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin faktör analizi sonuçları (KMO: 0,891; p:,000 (Bartlett's Test)).

İfade	Vicdanlılık	Centilmenlik	Özgecilik	Sivil Erdem
Hastanemi dışarıda en iyi şekilde temsil ederim.	,778			
Dış tehditlere karşı hastanemi savunurum.	,782			
Başkalarına hastanemin çalışmak için iyi bir yer olduğunu söylerim.	,671			
İş başındayken zamanımı nadiren boşa harcarım.	,823			
Her zaman yapabileceğim en fazlasını yaparım.		,617		
Sabah işyerime vardığım anda bile kafam dinç ve çalışmaya hazır durumda olurum.		,833		
İşyerimdeki çalışma alanımı temiz ve düzenli tutarım		,761		
Bazen geçerli bir sebebim olmadan işe gitmediğim olur.			,836	
Yeni gelişmeler hakkındaki fikirlerimi çevremdekilerle paylaşıyorum.			,795	
İş arkadaşlarıma sıklıkla yaratıcı önerilerde bulunurum			,741	
Performansımı geliştirmek için ilave eğitimlere katılmak bana göre değildir.			,765	
İşimin gerektirdikleri dışında ekstra görev ve sorumluluk almaktan kaçınırım.				,721
Gereğinden daha fazlasını yapmaktan kaçınırım.				,698
Gerekli olduğunda fazla mesai yapmak için gönüllü olurum.				,834
İşe erkenden gelirim.				,884
İşyerimde her zaman profesyonelce hareket ederim.				,675

Yapılan analiz sonucunda toplam varyansın %60,39'unu açıklayan 16 madde ve 4 alt boyuttan oluşan bir ölçme aracı elde edilmiştir.

### 3.6 Verilerin Analizi

Araştırma için kurumdan yazılı izin alınmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. Analizler %95 güven aralığında ve 0,05 anlamlılık düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Veriler SPSS 20.0 paket programında yapılmıştır. Anket sorularına frekans, yüzde analizi uygulanmış, ortalama, standart sapma ve korelasyon alınarak çalışma yapılmıştır.

### 3.6.1 Araştırmanın Hipotezleri

H<sub>0</sub>: Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

H<sub>1</sub>: Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

### 3.6.2 Çalışanların Örgüte Bağlılıkları

**Tablo 3.15:** Hastanemin halka hizmet geleneği oldukça iyidir ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	7	6,4
Katılmıyorum	4	3,6
Biraz Katılıyorum	32	29,1
Oldukça Katılıyorum	36	32,7
Çok Katılıyorum	14	12,7
Tamamen Katılıyorum	17	15,5
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %32,7'si hastanenin halka hizmet geleneği oldukça iyidir ifadesine oldukça katılmakta, %29,1'i biraz katılmakta, %15,5'i tamamen katılmakta, %12,7'si çok katılmakta, %6,4'ü hiç katılmamakta, %3,6'sı katılmaktadır. Bu da bize göstermektedir ki araştırmaya katılan kişiler hastanenin halka hizmet geleneğinin oldukça iyidir ifadesine %77,3 oranla katılmaktadır.

**Tablo 3.16:** Tekrar seçme imkânım olsaydı yine burada çalışmayı isterdim ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	13	11,8
Katılmıyorum	20	18,2
Biraz Katılıyorum	44	40
Oldukça Katılıyorum	20	18,2
Çok Katılıyorum	6	5,5
Tamamen Katılıyorum	7	6,4
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %40'ı biraz katıldığını, %18,2'si katılmadığını, %18,2'si oldukça katıldığını, %11,8'i hiç katılmadığını, %6,4'ü tamamen katıldığını, %5,5'i çok katıldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan kişilerin %70,1'i tekrar seçme imkanım olsaydı yine de burada çalışırdım ifadesine katılmaktadır.

**Tablo 3.17:** Hastanenin sorunları sanki benim sorunlarım gibidir ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	19	17,3
Katılmıyorum	25	22,7
Biraz Katılıyorum	36	32,7
Oldukça Katılıyorum	19	17,3
Çok Katılıyorum	6	5,5
Tamamen Katılıyorum	5	4,5
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %32,7'si ifadeye biraz katıldığını, %22,7'si katılmadığını, %17,3'ü hiç katılmadığını, %17,3'ü oldukça katıldığını, %5,5'i çok katıldığını, %4,5'i tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan kişilerin %60'ı hastane sorunları sanki benim sorunlarım gibidir ifadesine katılmaktadır.

**Tablo 3.18:** Burada çalışmaktan gurur duyuyorum ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	8	7,3
Katılmıyorum	23	20,9
Biraz Katılıyorum	44	40
Oldukça Katılıyorum	21	19,1
Çok Katılıyorum	6	5,5
Tamamen Katılıyorum	8	7,3
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %40'ı bu ifadeye biraz katıldıklarını, %20,9'u bu ifadeye katılmadıklarını, %19,1'i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %7,3'ü bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %7,3'ü bu ifadeye tamamen katıldıklarını, %5,5'i bu ifadeye çok katıldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların %72,9'u burada çalışmaktan gurur duyuyorum ifadesine katılmaktadır.

**Tablo 3.19:** Bu Hastanede bugüne kadar yapılanlar kendini işine adanmış olanların neler başarabileceğine iyi bir örnektir ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	22	20
Katılmıyorum	32	29,1
Biraz Katılıyorum	30	27,3
Oldukça Katılıyorum	19	17,3
Çok Katılıyorum	3	2,7
Tamamen Katılıyorum	4	3,6
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %29,1'i bu ifadeye katılmadıklarını, %27,3'ü bu ifadeye biraz katıldıklarını, %17,3'ü bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %20'si bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %3,6'sı bu ifadeye tamamen katıldıklarını, %2,7'si bu ifadeye çok katıldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların yarısı bu hastanede bugüne kadar yapılanlar kendini işine adanmış olanların neler başarabileceğine bir örnektir ifadesine katılmaktadır. Bu sonuç başarının takdir edilmesinin hastane çalışanlarının hemen hemen yarısı tarafından hissedilmediğini göstermektedir.

**Tablo 3.20:** Yeni mezun bir gence bu işyerinde kariyer yapmayı seçmesini önerebilirim ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	27	24,5
Katılmıyorum	38	34,5
Biraz Katılıyorum	36	32,7
Oldukça Katılıyorum	6	5,5
Çok Katılıyorum	1	0,9
Tamamen Katılıyorum	2	1,8
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %34,5'i bu ifadeye katılmadığını, %32,7'si bu ifadeye biraz katıldığını, %24,5'i bu araştırmaya hiç katılmadığını, %5,5'i bu ifadeye oldukça katıldığını, %1,8'i bu ifadeye tamamen katıldığını, %0,9'u bu ifadeye çok katıldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu yeni mezun bir gence burada kariyer yapmasını önerebilirim ifadesine katılmamaktadır. Çalışan gelişimi ve kariyer planlama için uygun bir ortam olmadığı düşünülmektedir.

**Tablo 3.21:** Hayatta beni en fazla tatmin eden şey işimden aldığım zevktir ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	22	20
Katılmıyorum	33	30
Biraz Katılıyorum	24	21,8
Oldukça Katılıyorum	17	15,5
Çok Katılıyorum	6	5,5
Tamamen Katılıyorum	8	7,3
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %30'u bu ifadeye katılmadıklarını, %20'si bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %21,8'i bu ifadeye biraz katıldıklarını, %15,5'i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %7,3'ü bu ifadeye tamamen katıldıklarını, %5,5'i bu ifadeye çok katıldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların yarısı hayatta beni en fazla tatmin eden şey işimden aldığım zevktir ifadesine katılmaktadır. Çalışanların yarısında iş tatmininin olduğu söylenebilir.

**Tablo 3.22:** İşimin yetki ve sorumlulukları dahilinde çalışırım; kimse benden bunun dışında bir şey isteme hakkına sahip değildir ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	15	13,6
Katılmıyorum	13	11,8
Biraz Katılıyorum	21	19,1
Oldukça Katılıyorum	24	21,8
Çok Katılıyorum	15	13,6
Tamamen Katılıyorum	22	20
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %21,8'i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %19,1'i biraz katıldıklarını, %13,6'sı bu ifadeye çok katıldıklarını, %13,6'sı bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %20'si bu ifadeye tamamen katıldıklarını, %11,8'i bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğu işimin yetki ve sorumlulukları dahilinde çalışırım ifadesine katılmış, kendi görevleri dışında ek bir sorumluluk alamayacaklarını ve hastane yöneticilerinin de bu tür beklentilerinin olamayacağını ifade etmişlerdir.



**Tablo 3.23:** Yaptığım işin bitmesi gerekiyorsa çalışmamın mesai saatini aşmış olması o kadar da önemli değildir ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	10	9,1
Katılmıyorum	12	10,9
Biraz Katılıyorum	38	34,5
Oldukça Katılıyorum	29	26,4
Çok Katılıyorum	7	6,4
Tamamen Katılıyorum	14	12,7
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %34,5'i bu ifadeye biraz katıldıklarını, %26,4'ü bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %12,7'si bu ifadeye tamamen katıldıklarını, %9,1'i bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %10,9'u bu ifadeye katılmadıklarını, %6,4'ü bu ifadeye çok katıldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğunun yaptığım işin bitmesi gerekiyorsa çalışmamın mesai saatini aşmış olması o kadar da önemli değildir ifadesine katılması, çalışanların bu konuda ılımlı olduğu ve işin bitmesi için mesai saatini uzatabileceğini ortaya koymuştur.

**Tablo 3.24:** Beni ilgilendiren en önemli şeyler işimle ilgili olanlardır ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	25	22,7
Katılmıyorum	33	30
Biraz Katılıyorum	17	15,5
Oldukça Katılıyorum	19	17,3
Çok Katılıyorum	9	8,2
Tamamen Katılıyorum	7	6,4
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %30'u bu ifadeye katılmadığı, %22,7'si bu ifadeye hiç katılmadığı, %17,3'ü bu ifadeye oldukça katıldığı, %15,5'inin bu ifadeye biraz katıldığı, %8,2'si bu ifadeye çok katıldığı, %6,4'ü bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların %52,7'sinin beni ilgilendiren en önemli şeyler işimle ilgili olanlardır ifadesine katılmaması, iş ile ilgili olayların hayatlarında daha az önem taşıdığını ortaya koymuştur.

**Tablo 3.25:** İşimle yaşar, işimle nefes alırım ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	50	45,5
Katılmıyorum	37	33,6
Biraz Katılıyorum	14	12,7
Oldukça Katılıyorum	7	6,4
Çok Katılıyorum	1	0,9
Tamamen Katılıyorum	1	0,9
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %45,5'i bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %33,6'sı bu ifadeye katılmadıklarını, %12,7'si bu ifadeye biraz katıldıklarını, %6,4'ü bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %0,9'u bu ifadeye çok katıldıklarını, %0,9'u bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Büyük çoğunluğun işimle yaşar işimle nefes alırım ifadesine katılmamasından yaşamlarındaki en önemli unsurun işleri olmadığı anlaşılmıştır.

**Tablo 3.26:** Hayatta işimden daha önemli olan pek çok şey vardır ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	9	8,2
Katılmıyorum	6	5,5
Biraz Katılıyorum	13	11,8
Oldukça Katılıyorum	23	20,9
Çok Katılıyorum	21	19,1
Tamamen Katılıyorum	38	34,5
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %20,9'u bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %19,1'i bu ifadeye çok katıldıklarını, %34,5'i bu ifadeye tamamen katıldıklarını, %11,8'i bu ifadeye biraz katıldıklarını, %5,5'i bu ifadeye katılmadıklarını, %8,2'si bu ifadeye hiç katılmadıklarını belirtmişlerdir. Büyük çoğunluğun hayatta işimden daha önemli olan pek çok şey vardır ifadesine katılması, yaşamlarında işlerinin önem sırasında üst sıralarda olmadığını ortaya koymuştur. Bu sonucun bir önceki ifadeyi desteklediği görülmüştür.

**Tablo 3.27:** Yaptığım işten hoşlandığım sürece hangi iş de çalıştığım çok önemli değildir ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	8	7,3
Katılmıyorum	16	14,5
Biraz Katılıyorum	23	20,9
Oldukça Katılıyorum	31	28,2
Çok Katılıyorum	17	15,5
Tamamen Katılıyorum	15	13,6
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %28,2'si bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %20,9'u bu ifadeye biraz katıldıklarını, %15,5'i bu ifadeye çok katıldıklarını, %14,5'i bu ifadeye katılmadıklarını, %13,6'sı bu ifadeye tamamen katıldıklarını, %7,3'ü bu ifadeye hiç katılmadıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun yaptığım işten hoşlandığım sürece hangi iş de çalıştığım çok önemli değildir ifadesine katılması işyerlerinden çok yaptıkları işin kendileri için önemli olduğunu ortaya koymuştur. Yaptıkları işten memnun olmanın üstünlüğüne inanmaktadırlar. %21,8'lik grup ise yaptıkları işten çok çalıştıkları hastanede bulunmaktan memnun olanları ve bunu ayrıcalık olarak görenleri oluşturmaktadır.

**Tablo 3.28:** İşime bağlılığımın oldukça güçlü olduğunu hissediyorum ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	6	5,5
Katılmıyorum	14	12,7
Biraz Katılıyorum	33	30
Oldukça Katılıyorum	36	32,7
Çok Katılıyorum	8	7,3
Tamamen Katılıyorum	13	11,8
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %32,7'si bu ifadeye oldukça katıldığını, %30'u bu ifadeye biraz katıldığını, %12,7'si bu ifadeye katılmadıklarını, %11,8'i bu ifadeye tamamen katıldığını, %7,3'ü bu ifadeye çok katıldıklarını, %5,5'i bu ifadeye hiç katılmadıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların %80'i işlerine karşı bağlılığının güçlü olduğunu ifade etmişlerdir.

**Tablo 3.29:** Eğer başka hastane yaptığım iş için daha fazla ücret teklif ederse, düşünmeden kabul ederim ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	5	4,5
Katılmıyorum	15	13,6
Biraz Katılıyorum	26	23,6
Oldukça Katılıyorum	23	20,9
Çok Katılıyorum	15	13,6
Tamamen Katılıyorum	23	23,6
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %23,6'sı bu ifadeye tamamen katıldıklarını, %23,6'sı bu ifadeye biraz katıldıklarını, %20,9'u bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %13,6'sı bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %13,6'sı bu ifadeye katılmadıklarını, %4,5'i bu ifadeye hiç katılmadıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan %81,7'lik grup yaptıkları iş ve aldıkları ücretin önemli olduğu, çalıştıkları hastanenin onlar için ikinci planda kaldığını ortaya koymuştur. Daha fazla ücret teklif edildiği takdirde tereddüt etmeden başka bir hastaneye geçebilecekleri söylenilebilir.

**Tablo 3.30:** Bu hastanedeki çalışma ortamının, soğuk ve samimiyetsiz olduğunu düşünüyorum ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	8	7,3
Katılmıyorum	30	27,3
Biraz Katılıyorum	49	44,5
Oldukça Katılıyorum	11	10
Çok Katılıyorum	2	1,8
Tamamen Katılıyorum	10	9,1
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %44,5'i bu ifadeye biraz katıldıklarını, %27,3'ü bu ifadeye katılmadıklarını, %9,1'i bu ifadeye tamamen katıldıklarını, %7,3'ü bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %10'u bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %1,8'i bu ifadeye çok katıldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların yarısından fazlasının hastanedeki çalışma ortamının soğuk ve samimiyetsiz bulması çalıştıkları ortamdaki memnun olmadıklarını göstermektedir. Bu sonuç yukarıda belirtilen daha

fazla ücret teklifi halinde başka bir hastaneye geçmeyi düşünen çalışan oranı ile uyumlu olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.31:** Seneler geçtikçe bu hastanede çalışmaktan hoşlanmaya başladım ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	20	18,2
Katılmıyorum	29	26,4
Biraz Katılıyorum	41	37,3
Oldukça Katılıyorum	15	13,6
Çok Katılıyorum	2	1,8
Tamamen Katılıyorum	3	2,7
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %37,3'ü bu ifadeye biraz katıldıklarını, %26,4'ü bu ifadeye katılmadıklarını, %18,2'si bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %13,6'sı bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %2,7'si bu ifadeye tamamen katıldıklarını, %1,8'i bu ifadeye çok katıldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan %55,4'lük grubun seneler geçtikçe bu hastanede çalışmaktan hoşlanmaya başladım ifadesine katılması geçen zamanla çalışan memnuniyeti arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermiştir.

**Tablo 3.32:** Bu hastanedeki mesleki gelişmemden genelde memnunum ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	8	7,3
Katılmıyorum	20	18,2
Biraz Katılıyorum	48	43,6
Oldukça Katılıyorum	25	22,7
Çok Katılıyorum	4	3,6
Tamamen Katılıyorum	5	4,5
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %43,6'sı bu ifadeye biraz katıldığını, %22,7'si bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %18,2'si bu ifadeye katılmadıklarını, %7,3'ü bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %4,5'i bu ifadeye tamamen katıldıklarını, %3,6'sı bu ifadeye çok katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu hastanedeki mesleki gelişmemden

genelde memnunum ifadesine biraz katılan %43,6 oranında çalışanın nadiren memnunluk hissettikleri ve mesleki gelişim tatmininin düşük olduğu söylenilebilir.

**Tablo 3.33:** Yaşanacak ve çalışacak bir yer olarak düşündüğümde işyerim bende sıcak duygular uyandırıyor ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	12	10,9
Katılmıyorum	36	32,7
Biraz Katılıyorum	38	34,5
Oldukça Katılıyorum	17	15,5
Çok Katılıyorum	3	2,7
Tamamen Katılıyorum	4	3,6
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %34,5'i bu ifadeye biraz katıldıklarını, %32,7'si bu ifadeye katılmadıklarını, %15,5'i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %10,9'u bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %3,6'sı bu ifadeye tamamen katıldıklarını, %2,7'si bu ifadeye çok katıldıklarını belirtmişlerdir. Yaşanacak ve çalışacak bir yer olarak düşündüğümde işyerim bende sıcak duygular uyandırıyor ifadesine katılmayanların oranı araştırmaya katılanların hemen hemen yarısına yakınına oluşturmaktadır. %34,5 oranında biraz katılıyorum şeklinde ifade eden grup ise, işyerimin her zaman olmamakla birlikte bazen sıcak bir ortam olduğunu düşündüklerini ortaya koymuşlardır. "Hastanedeki çalışma ortamını soğuk ve samimiyetsiz buluyorum" ifadesindeki sonuçlar incelendiğinde bu ifadedeki sonuçlarla uyumlu olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.34:** Bu işyerine karşı hiçbir özel duygu ve düşünceye sahip değilim ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	8	7,3
Katılmıyorum	36	32,7
Biraz Katılıyorum	37	33,6
Oldukça Katılıyorum	14	12,7
Çok Katılıyorum	5	4,5
Tamamen Katılıyorum	10	9,1
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %33,6'sı bu ifadeye biraz katıldıklarını, %32,7'si bu ifadeye katılmadıklarını, %12,7'si bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %9,1'i bu ifadeye tamamen katıldıklarını, %7,3'ü bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %4,5'i bu ifadeye çok katıldıklarını belirtmişlerdir. Genel olarak sonuçlara bakılacak olursa bu işyerine karşı hiçbir özel duygu ve düşünceye sahip değilim ifadesine katılanların çoğunlukta olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre çalıştıkları hastanede olmanın onlar için herhangi bir şey ifade etmediği söylenebilir.

**Tablo 3.35:** Ben işime bağlıyım ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	3	2,7
Katılmıyorum	10	9,1
Biraz Katılıyorum	31	28,2
Oldukça Katılıyorum	37	33,6
Çok Katılıyorum	6	5,5
Tamamen Katılıyorum	23	20,9
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %33,6'sı bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %28,2'si bu ifadeye biraz katıldıklarını, %20,9'u bu ifadeye tamamen katıldıklarını, %9,1'i bu ifadeye katılmadıklarını, %5,5'i bu ifadeye çok katıldıklarını, %2,7'si bu ifadeye hiç katılmadıklarını belirtmişlerdir. Büyük çoğunluk ben işime bağlıyım ifadesini kullanmıştır. İşyerinden çok işe bağlılığın yüksek olduğu bu ifadenin sonucuyla da ortaya konmuştur.

**Tablo 3.36:** Yaşamak ve çalışmak için burası kadar uygun çok az yer vardır ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	21	19,1
Katılmıyorum	47	42,7
Biraz Katılıyorum	28	25,5
Oldukça Katılıyorum	7	6,4
Çok Katılıyorum	3	2,7
Tamamen Katılıyorum	4	3,6
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %42,7'si bu ifadeye katılmadıklarını, %25,5'i bu ifadeye biraz katıldıklarını, %19,1'i bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %6,4'ü bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %3,6'sı bu ifadeye tamamen katıldıklarını, %2,7'si bu ifadeye çok katıldıklarını belirtmişlerdir. Yaşamak ve çalışmak için burası kadar uygun çok az yer vardır ifadesine katılmayan %61,8'lik grup hastanelerinin çalışmak için uygun bir yer olarak görmedikleri, biraz katıldıklarını ifade eden ve %25,5'i oluşturan grup ise uygunluk düşüncesinde şüpheli oldukları söylenilebilir.

**Tablo 3.37:** Beklentilerimle ilgili olarak kendimi tanıdığım kadarıyla bundan sonraki çalışma hayatımı bu hastanede geçirmek isterim ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	23	20,9
Katılmıyorum	36	32,7
Biraz Katılıyorum	31	28,2
Oldukça Katılıyorum	13	11,8
Çok Katılıyorum	2	1,8
Tamamen Katılıyorum	5	4,5
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %32,7'si bu ifadeye katılmadıklarını, %28,2'si bu ifadeye biraz katıldıklarını, %20,9'u bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %11,8'i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %4,5'i bu ifadeye tamamen katıldıklarını, %1,8'i bu ifadeye çok katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu ifadenin sonuçlarına baktığımızda grubun yarısından fazlasının bundan sonraki çalışma hayatını bu hastanede geçirmek istemediği, çalıştıkları hastaneye bağlılıklarının olmadığı görülmüştür.



**Tablo 3.38:** Örgütsel bağlılık standart sapma ve ortalama değerleri.<sup>1</sup>

Soru	İfade	M	s.s.
1	Hastanemin halka hizmet geleneği oldukça iyidir	4	1,227
2	Tekrar seçme imkanım olsaydı yine burada çalışmayı isterdim	3,06	1,301
3	Hastanemin sorunları sanki benim sorunlarım gibidir.	2,85	3,13
4	Burada çalışmaktan gurur duyuyorum.	3,13	1,279
5	Bu hastanede bugüne kadar yapılanlar, kendini işine adanmış olanların neler başarabileceğine iyi bir örnektir.	2,61	1,279
6	Yeni mezun bir gence bu işyerinde kariyer yapmayı seçmesini önerebilirim.	2,23	1,029
7	Hayatta beni en fazla tatmin eden şey işimden aldığım zevktir.	2,82	1,479
8	İşimin yetki ve sorumlulukları dahilinde çalışırım; kimse benden bunun dışında bir şey isteme hakkına sahip değildir.	3,79	1,698
9	Yaptığım işin bitmesi gerekiyorsa, çalışmamın mesai saatini aşmış olması o kadar da önemli değildir.	3,43	1,449
10	Beni ilgilendiren en önemli şeyler işimle ilgili olanlardır.	2,74	1,525
11	İşimle yaşar, işimle nefes alırım.	1,79	0,978
12	Hayatta işimden daha önemli olan pek çok şey vardır.	3,51	1,578
13	Yaptığım işten hoşlandığım sürece işte çalıştığım çok önemli değildir	3,75	1,474
14	İşime bağlılığım oldukça güçlü olduğumu hissediyorum	3,67	1,349
15	Eğer başka hastane yaptığım iş için daha fazla ücret teklif ederse, düşünmeden kabul ederim.	4,01	1,535
16	Bu hastanedeki çalışma ortamının, soğuk ve samimiyetsiz olduğunu düşünüyorum.	3,05	1,344
17	Seneler geçtikçe bu hastanede çalışmaktan hoşlanmaya başladım.	2,58	1,16
18	Bu hastanedeki mesleki gelişmemden genelde memnunum.	3,08	1,126
19	Yaşanacak ve çalışacak bir yer olarak düşündüğümde işyerim bende sıcak duygular uyandırıyor.	2,75	1,135
20	Bu işyerine karşı hiçbir özel duygu ve düşünceye sahip değilim.	3,03	1,31
21	Ben işime bağlıyım	4,03	1,337
22	Yaşamak ve çalışmak için burası kadar uygun çok az yer vardır.	2,36	1,171
23	Beklentilerimle ilgili olarak kendimi tanıdığım kadarıyla bundan sonraki çalışma hayatımı bu işletmede geçirmek isterim.	3,16	1,254

Tablo incelendiğinde katılımcıların en fazla “Ben işime bağlıyım” (M=4,03) maddesi göze çarpmaktadır. Onu sırasıyla “Eğer başka hastane yaptığım iş için daha fazla ücret teklif ederse, düşünmeden kabul ederim” (M=4,01) maddesi izlemektedir. En yüksek ortalamaya sahip bir diğer madde ise “Hastanemin halka hizmet geleneği oldukça iyidir” (M=4) maddesidir. İlgili maddeler incelendiğinde katılımcıların işlerine bağlı olduğunu fakat önemli bir diğer kriterinde ücret olduğu gözlemlenmiştir. İşe bağlılık ve ücret değişkenleri arasında fazla ortalama farkının olmaması da ilginç bir bulgudur.

<sup>1</sup> 0,00-0,99 Hiç Katılmıyorum

1,00-1,99 Katılmıyorum

2,00-2,99 Biraz Katılıyorum

3,00-3,99 Oldukça Katılıyorum

4,00-4,99 Çok Katılıyorum

5,00-5,99 Tamamen Katılıyorum

Tablo incelendiğinde en az katıldıkları maddeler ise sırasıyla “İşimle yaşar, işimle nefes alırım.” (M=1,75), “Yeni mezun bir gence bu işyerinde kariyer yapmayı seçmesini önerebilirim” (M=2,23) ve “Yaşamak ve çalışmak için burası kadar uygun çok az yer vardır” (M=2,36) maddeleridir. Burada çalışanlarının işlerine tutkuyla bağlı olmadığı sonucuna ulaşabiliriz. Diğer az katılım gösteren maddeler ise işten ziyade işyerine bağlılığın az olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan kişiler; Hastanemin halka hizmet geleneği oldukça iyidir ifadesine çok katılmakta; Tekrar seçme imkanım olsaydı yine burada çalışmayı isterdim ifadesine oldukça katılmakta; Hastanemin sorunları sanki benim sorunlarım gibidir ifadesine biraz katılmakta; Burada çalışmaktan gurur duyuyorum ifadesine oldukça katılmakta; Bu hastanede bugüne kadar yapılanlar, kendini işine adanmış olanların neler başarabileceğine iyi bir örnektir ifadesine biraz katılmakta; Yeni mezun bir gence bu işyerinde kariyer yapmayı seçmesini önerebilirim ifadesine biraz katılmakta; Hayatta beni en fazla tatmin eden şey işimden aldığım zevktir ifadesine biraz katılmakta; İşimin yetki ve sorumlulukları dahilinde çalışırım; kimse benden bunun dışında bir şey isteme hakkına sahip değildir ifadesine oldukça katılmakta; Yaptığım işin bitmesi gerekiyorsa, çalışmamın mesai saatini aşmış olması o kadar da önemli değildir ifadesine oldukça katılmakta; Beni ilgilendiren en önemli şeyler işimle ilgili olanlardır ifadesine biraz katılmakta; İşimle yaşar, işimle nefes alırım ifadesine katılmamakta; Hayatta işimden daha önemli olan pek çok şey vardır ifadesine çok katılmakta; Yaptığım işten hoşlandığım sürece iş de çalıştığım çok önemli değildir ifadesine oldukça katılmakta; İşime bağlılığım oldukça güçlü olduğunu hissediyorum ifadesine oldukça katılmakta; Eğer başka hastane yaptığım iş için daha fazla ücret teklif ederse, düşünmeden kabul ederim ifadesine çok katılmakta; Bu hastanedeki çalışma ortamının, soğuk ve samimiyetsiz olduğunu düşünüyorum ifadesine oldukça katılmakta; Seneler geçtikçe bu hastanede çalışmaktan hoşlanmaya başladım ifadesine biraz katılmakta; Bu hastanedeki mesleki gelişmemden genelde memnunum ifadesine biraz katılmakta; Yaşanacak ve çalışacak bir yer olarak düşündüğümde işyerim bende sıcak duygular uyandırıyor ifadesine biraz katılmakta; Bu işyerine karşı hiçbir özel duygu ve düşünceye sahip değilim ifadesine oldukça katılmakta; Ben işime bağlıyım ifadesine çok katılmakta; Yaşamak ve çalışmak için burası kadar uygun çok az yer vardır ifadesine biraz katılmakta; Beklentilerimle ilgili olarak kendimi tanıdığım kadarıyla bundan sonraki çalışma hayatımı bu işletmede geçirmek isterim ifadesine oldukça katılmaktadırlar.

**Tablo 3.39:** Örgütsel bağlılık yüzde ve frekans değerleri.

İfade		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Oldukça Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum	Toplam
1. Hastanemin Halka Hizmet Geleneği Oldukça İyidir	Frekans	7	4	32	36	14	17	110
	Yüzde (%)	6,4	3,6	29,1	32,7	12,7	15,5	100
2. Tekrar Seçme İmkânım Olsaydı Yine burada Çalışmayı İsterdim	Frekans	13	20	44	20	6	7	110
	Yüzde (%)	11,8	18,2	40	18,2	5,5	6,4	100
3. Hastanenin Sorunları Sanki Benim Sorunlarım Gibidir	Frekans	19	25	36	19	6	5	110
	Yüzde (%)	17,3	22,7	32,7	17,3	5,5	4,5	100
4. Burada Çalışmaktan Gurur Duyuyorum	Frekans	8	23	44	21	6	8	110
	Yüzde (%)	7,3	20,9	40	19,1	5,5	7,3	100
5. Bu Hastanede Bugüne Kadar Yapılanlar Kendini İşine Adanmış Olanların Neler Başarabileceğine İyi Bir Örnektir	Frekans	22	32	30	19	3	4	110
	Yüzde (%)	20	29,1	27,3	17,3	2,7	3,6	100
6. Yeni Mezun Bir Gence Bu İşyerinde Kariyer Yapmayı Seçmesini Önerbilirim	Frekans	27	38	36	6	1	2	110
	Yüzde (%)	24,5	34,5	32,7	5,5	0,9	1,8	100
7. Hayatta Beni En Fazla Tatmin Eden Şey İşimden Aldığım Zevktir	Frekans	22	33	24	17	6	8	110
	Yüzde (%)	20	30	21,8	15,5	5,5	7,3	100
8. İşimin Yetki ve Sorumlulukları Dahilinde Çalışırım; Kimse Benden Bunun Dışında Bir Şey İsteme Hakkına Sahip Değildir	Frekans	15	13	21	24	15	22	110
	Yüzde (%)	13,6	11,8	19,1	21,8	13,6	20	100
9. Yaptığım İşin Bitmesi Gerekiyorsa Çalışmamın Mesai Saatini Aşmış Olması O Kadar da Önemli Değildir	Frekans	10	12	38	29	7	14	110
	Yüzde (%)	9,1	10,9	34,5	26,4	6,4	12,7	100
10. Beni İlgilendiren En Önemli Şeyler İşimle İlgili Olanlardır	Frekans	25	33	17	19	9	7	110
	Yüzde (%)	22,7	30	15,5	17,3	8,2	6,4	100
11. İşimle Yaşar, İşimle Nefes Alırım	Frekans	50	37	14	7	1	1	110
	Yüzde (%)	45,5	33,6	12,7	6,4	0,9	0,9	100
12. Hayatta İşimden Daha Önemli Olan Pek Çok Şey Vardır	Frekans	9	6	13	23	21	38	110
	Yüzde (%)	8,2	5,5	11,8	20,9	19,1	34,5	100
13. Yaptığım İşten Hoşlandığım Sürece Hangi İş de Çalıştığım Çok Önemli Değildir	Frekans	8	16	23	31	17	15	110
	Yüzde (%)	7,3	14,5	20,9	28,2	15,5	13,6	100
14. İşime Bağlılığımın Oldukça Güçlü Olduğunu Hissediyorum	Frekans	6	14	33	36	8	13	110
	Yüzde (%)	5,5	12,7	30	32,7	7,3	11,8	100
15. Eğer Başka Hastane Yaptığım İş İçin Daha Fazla Ücret Teklif Ederse, Düşünmeden Kabul Ederim	Frekans	5	15	26	23	15	23	110
	Yüzde (%)	4,5	13,6	23,6	20,9	13,6	23,6	100
16. Bu Hastanedeki Çalışma Ortamının, Soğuk ve Samimiyetsiz Olduğunu Düşünüyorum	Frekans	8	30	49	11	2	10	110
	Yüzde (%)	7,3	27,3	44,5	10	1,8	9,1	100
17. Seneler Geçtikçe Bu Hastanede Çalışmaktan Hoşlanmaya Başladım	Frekans	20	29	41	15	2	3	110
	Yüzde (%)	18,2	26,4	37,3	13,6	1,8	2,7	100
18. Bu Hastanedeki Mesleki Gelişmemden Genelde Memnunum	Frekans	8	20	48	25	4	5	110
	Yüzde (%)	7,3	18,2	43,6	22,7	3,6	4,5	100
19. Yaşanacak ve Çalışacak Bir Yer Olarak Düşündüğümde İşyerim Bende Sıcak Duygular Uyandırıyor	Frekans	12	36	38	17	3	4	110
	Yüzde (%)	10,9	32,7	34,5	15,5	2,7	3,6	100
20. Bu İşyerine Karşı Hiçbir Özel Duygu ve Düşünceye Sahip Değilim	Frekans	8	36	37	14	5	10	110
	Yüzde (%)	7,3	32,7	33,6	12,7	4,5	9,1	100
21. Ben İşime Bağlıyım	Frekans	3	10	31	37	6	23	110
	Yüzde (%)	2,7	9,1	28,2	33,6	5,5	20,9	100
22. Yaşamak ve Çalışmak İçin Burası Kadar Uygun Çok Az Yer Vardır	Frekans	21	47	28	7	3	4	110
	Yüzde (%)	19,1	42,7	25,5	6,4	2,7	3,6	100
23. Beklentilerimle İlgili Olarak Kendimi Tanıdığım Kadarıyla Bundan Sonraki Çalışma Hayatımı Bu Hastanede Geçirmek İsterim	Frekans	23	36	31	13	2	5	110
	Yüzde (%)	20,9	32,7	28,2	11,8	1,8	4,5	100

Katılımcıların %32,7'si "Hastanenin halka hizmet geleneği oldukça iyidir" ifadesine oldukça katılmakta, %29,1'i biraz katılmakta, %15,5'i tamamen katılmakta, %12,7'si çok katılmakta, %6,4'ü hiç katılmamakta, %3,6'sı katılmaktadır. Bu da bize göstermektedir ki araştırmaya katılan kişiler hastanenin halka hizmet geleneğinin oldukça iyidir ifadesine %77,3 oranla katılmaktadır. Katılımcıların %70,1'i "Tekrar seçme imkanım olsaydı yine de burada çalışırdım" ifadesine katılmaktadır. Katılımcıların %40'ı biraz katıldığını, %18,2'si katılmadığını, %18,2'si oldukça katıldığını, %11,8'i hiç katılmadığını, %6,4'ü tamamen katıldığını, %5,5'i çok katıldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların %60'ı "Hastane sorunları sanki benim sorunlarım gibidir" ifadesine katılmaktadır. Katılımcıların %32,7'si ifadeye biraz katıldığını, %22,7'si katılmadığını, %17,3'ü hiç katılmadığını, %17,3'ü oldukça katıldığını, %5,5'i çok katıldığını, %4,5'i tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların %72,9'u "Burada çalışmaktan gurur duyuyorum" ifadesine katılmaktadır. %40'ı bu ifadeye biraz katıldıklarını, %20,9'u bu ifadeye katılmadıklarını, %19,1'i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %7,3'ü bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %7,3'ü bu ifadeye tamamen katıldıklarını, %5,5'i bu ifadeye çok katıldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların yarısı "Bu hastanede bugüne kadar yapılanlar kendini işine adanmış olanların neler başarabileceğine bir örnektir" ifadesine katılmaktadır. Katılımcıların %29,1'i bu ifadeye katılmadıklarını, %27,3'ü bu ifadeye biraz katıldıklarını, %17,3'ü bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %20'si bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %3,6'sı bu ifadeye tamamen katıldıklarını, %2,7'si bu ifadeye çok katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç başarının takdir edilmesinin hastane çalışanlarının hemen hemen yarısı tarafından hissedilmediğini göstermektedir. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu "Yeni mezun bir gence burada kariyer yapmasını önerebilirim" ifadesine katılmamaktadır. Katılımcıların %34,5'i bu ifadeye katılmadığını, %32,7'si bu ifadeye biraz katıldığını, %24,5'i bu araştırmaya hiç katılmadığını, %5,5'i bu ifadeye oldukça katıldığını, %1,8'i bu ifadeye tamamen katıldığını, %0,9'u bu ifadeye çok katıldıklarını belirtmişlerdir. Çalışan gelişimi ve kariyer planlama için uygun bir ortam olmadığı düşünülmektedir. Araştırmaya katılanların yarısı "Hayatta beni en fazla tatmin eden şey işimden aldığım zevktir" ifadesine katılmaktadır. Katılımcıların %30'u bu ifadeye katılmadıklarını, %20'si bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %21,8'i bu ifadeye biraz katıldıklarını, %15,5'i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %7,3'ü bu ifadeye tamamen

katıldıklarını, %5,5'i bu ifadeye çok katıldıklarını belirtmişlerdir. Çalışanların yarısında iş tatmininin olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğu “İşimin yetki ve sorumlulukları dahilinde çalışırım” ifadesine katılmış, kendi görevleri dışında ek bir sorumluluk alamayacaklarını ve hastane yöneticilerinin de bu tür beklentilerinin olamayacağını ifade etmişlerdir. Katılımcıların %21,8'i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %19,1'i biraz katıldıklarını, %13,6'sı bu ifadeye çok katıldıklarını, %13,6'sı bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %20'si bu ifadeye tamamen katıldıklarını, %11,8'i bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğunun “Yaptığım işin bitmesi gerekiyorsa çalışmamın mesai saatini aşmış olması o kadar da önemli değildir” ifadesine katılması, çalışanların bu konuda ılımlı olduğu ve işin bitmesi için mesai saatini uzatabileceğini ortaya koymuştur. Katılımcıların %34,5'i bu ifadeye biraz katıldıklarını, %26,4'ü bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %12,7'si bu ifadeye tamamen katıldıklarını, %9,1'i bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %10,9'u bu ifadeye katılmadıklarını, %6,4'ü bu ifadeye çok katıldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların %52,7'sinin “Beni ilgilendiren en önemli şeyler işimle ilgili olanlardır” ifadesine katılmaması, iş ile ilgili olayların hayatlarında daha az önem taşıdığını ortaya koymuştur. Katılımcıların %30'u bu ifadeye katılmadığı, %22,7'si bu ifadeye hiç katılmadığı, %17,3'ü bu ifadeye oldukça katıldığı, %15,5'inin bu ifadeye biraz katıldığı, %8,2'si bu ifadeye çok katıldığı, %6,4'ü bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların %45,5'i bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %33,6'sı bu ifadeye katılmadıklarını, %12,7'si bu ifadeye biraz katıldıklarını, %6,4'ü bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %0,9'u bu ifadeye çok katıldıklarını, %0,9'u bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Büyük çoğunluğun işimle yaşar işimle nefes alırım ifadesine katılmamasından yaşamlarındaki en önemli unsurun işleri olmadığı anlaşılmıştır. Katılımcıların %20,9'u bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %19,1'i bu ifadeye çok katıldıklarını, %34,5'i bu ifadeye tamamen katıldıklarını, %11,8'i bu ifadeye biraz katıldıklarını, %5,5'i bu ifadeye katılmadıklarını, %8,2'si bu ifadeye hiç katılmadıklarını belirtmişlerdir. Büyük çoğunluğun hayatta işimden daha önemli olan pek çok şey vardır ifadesine katılması, yaşamlarında işlerinin önem sırasında üst sıralarda olmadığını ortaya koymuştur. Bu sonucun bir önceki ifadeyi desteklediği görülmüştür. Katılımcıların %28,2'si bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %20,9'u bu ifadeye biraz katıldıklarını, %15,5'i bu ifadeye çok katıldıklarını, %14,5'i bu ifadeye katılmadıklarını, %13,6'sı bu ifadeye

tamamen katıldıklarını, %7,3'ü bu ifadeye hiç katılmadıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun yaptığım işten hoşlandığımı sürece hangi iş de çalıştığım çok önemli değildir ifadesine katılması işyerlerinden çok yaptıkları işin kendileri için önemli olduğunu ortaya koymuştur. Yaptıkları işten memnun olmanın üstünlüğüne inanmaktadırlar. %21,8'lik grup ise yaptıkları işten çok çalıştıkları hastanede bulunmaktan memnun olanları ve bunu ayrıcalık olarak görenleri oluşturmaktadır. Katılımcıların %32,7'si bu ifadeye oldukça katıldığını, %30'u bu ifadeye biraz katıldığını, %12,7'si bu ifadeye katılmadıklarını, %11,8'i bu ifadeye tamamen katıldığını, %7,3'ü bu ifadeye çok katıldıklarını, %5,5'i bu ifadeye hiç katılmadıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların %80'i işlerine karşı bağlılığının güçlü olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcıların %23,6'sı bu ifadeye tamamen katıldıklarını, %23,6'sı bu ifadeye biraz katıldıklarını, %20,9'u bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %13,6'sı bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %13,6'sı bu ifadeye katılmadıklarını, %4,5'i bu ifadeye hiç katılmadıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan %81,7'lik grup yaptıkları iş ve aldıkları ücretin önemli olduğu, çalıştıkları hastanenin onlar için ikinci planda kaldığını ortaya koymuştur. Daha fazla ücret teklif edildiği takdirde tereddüt etmeden başka bir hastaneye geçebilecekleri söylenilebilir. Katılımcıların %44,5'i bu ifadeye biraz katıldıklarını, %27,3'ü bu ifadeye katılmadıklarını, %9,1'i bu ifadeye tamamen katıldıklarını, %7,3'ü bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %10'u bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %1,8'i bu ifadeye çok katıldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların yarısından fazlasının hastanedeki çalışma ortamının soğuk ve samimiyetsiz bulması çalıştıkları ortamdan memnun olmadıklarını göstermektedir. Bu sonuç yukarıda belirtilen daha fazla ücret teklifi halinde başka bir hastaneye geçmeyi düşünen çalışan oranı ile uyumlu olduğu görülmüştür. Katılımcıların %37,3'ü bu ifadeye biraz katıldıklarını, %26,4'ü bu ifadeye katılmadıklarını, %18,2'si bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %13,6'sı bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %2,7'si bu ifadeye tamamen katıldıklarını, %1,8'i bu ifadeye çok katıldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan %55,4'lük grubun seneler geçtikçe bu hastanede çalışmaktan hoşlanmaya başladım ifadesine katılması geçen zamanla çalışan memnuniyeti arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Katılımcıların %43,6'sı bu ifadeye biraz katıldığını, %22,7'si bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %18,2'si bu ifadeye katılmadıklarını, %7,3'ü bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %4,5'i bu ifadeye tamamen katıldıklarını, %3,6'sı bu ifadeye çok katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu hastanedeki mesleki

gelişmemden genelde memnunum ifadesine biraz katılan %43,6 oranında çalışanın nadiren memnunluk hissettikleri ve mesleki gelişim tatmininin düşük olduğu söylenilebilir. Katılımcıların %34,5'i bu ifadeye biraz katıldıklarını, %32,7'si bu ifadeye katılmadıklarını, %15,5'i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %10,9'u bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %3,6'sı bu ifadeye tamamen katıldıklarını, %2,7'si bu ifadeye çok katıldıklarını belirtmişlerdir. Yaşanacak ve çalışacak bir yer olarak düşündüğümde işyerim bende sıcak duygular uyandırıyor ifadesine katılmayanların oranı araştırmaya katılanların hemen hemen yarısına yakınına oluşturmaktadır. %34,5 oranında biraz katılıyorum şeklinde ifade eden grup ise, işyerimin her zaman olmamakla birlikte bazen sıcak bir ortam olduğunu düşündüklerini ortaya koymuşlardır. "Hastanedeki çalışma ortamını soğuk ve samimiyezsiz buluyorum" ifadesindeki sonuçlar incelendiğinde bu ifadedeki sonuçlarla uyumlu olduğu görülmektedir. Katılımcıların %33,6'sı bu ifadeye biraz katıldıklarını, %32,7'si bu ifadeye katılmadıklarını, %12,7'si bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %9,1'i bu ifadeye tamamen katıldıklarını, %7,3'ü bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %4,5'i bu ifadeye çok katıldıklarını belirtmişlerdir. Genel olarak sonuçlara bakılacak olursa bu işyerine karşı hiçbir özel duygu ve düşünceye sahip değilim ifadesine katılanların çoğunlukta olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre çalıştıkları hastanede olmanın onlar için herhangi bir şey ifade etmediği söylenebilir. Katılımcıların %33,6'sı bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %28,2'si bu ifadeye biraz katıldıklarını, %20,9'u bu ifadeye tamamen katıldıklarını, %9,1'i bu ifadeye katılmadıklarını, %5,5'i bu ifadeye çok katıldıklarını, %2,7'si bu ifadeye hiç katılmadıklarını belirtmişlerdir. Büyük çoğunluk ben işime bağlıyım ifadesini kullanmıştır. İşyerinden çok işe bağlılığın yüksek olduğu bu ifadenin sonucuyla da ortaya konmuştur.

Katılımcıların %42,7'si bu ifadeye katılmadıklarını, %25,5'i bu ifadeye biraz katıldıklarını, %19,1'i bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %6,4'ü bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %3,6'sı bu ifadeye tamamen katıldıklarını, %2,7'si bu ifadeye çok katıldıklarını belirtmişlerdir. Yaşamak ve çalışmak için burası kadar uygun çok az yer vardır ifadesine katılmayan %61,8'lik grup hastanelerinin çalışmak için uygun bir yer olarak görmedikleri, biraz katıldıklarını ifade eden ve %25,5'i oluşturan grup ise uygunluk düşüncesinde şüpheli oldukları söylenilebilir. Katılımcıların %32,7'si bu ifadeye katılmadıklarını, %28,2'si bu ifadeye biraz katıldıklarını, %20,9'u bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %11,8'i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %4,5'i bu ifadeye tamamen katıldıklarını, %1,8'i bu ifadeye çok katıldıklarını belirtmişlerdir.

Bu ifadenin sonuçlarına baktığımızda grubun yarısından fazlasının bundan sonraki çalışma hayatını bu hastanede geçirmek istemediği, çalıştıkları hastaneye bağlılıklarının olmadığı görülmüştür.

### 3.6.3. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

**Tablo 3.40:** Hastanemi dışarıda en iyi şekilde temsil ederim ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	6	5,5
Katılmıyorum	10	9,1
Biraz Katılıyorum	48	43,6
Oldukça Katılıyorum	20	18,2
Çok Katılıyorum	25	22,7
Tamamen Katılıyorum	1	0,9
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %43,6'sı bu ifadeye biraz katıldıklarını, %18,2'si bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %22,7'si bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %9,1'i bu ifadeye katılmadıklarını, %5,5'i bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %0,9'u bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan %41,8'lik grubun bireysel bir davranış olmasına rağmen, hastane örgütünün bütününe fayda sağlayan bu davranışı devamlı sergiledikleri, biraz katılan %43,6'lık grubun ise her zaman olmamakla birlikte örgütsel davranışın özgecilik boyutunu sergiledikleri söylenilebilir.

**Tablo 3.41:** Dış tehditlere karşı hastanemi savunurum ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	0	0
Katılmıyorum	11	10
Biraz Katılıyorum	38	34,5
Oldukça Katılıyorum	55	50
Çok Katılıyorum	5	4,5
Tamamen Katılıyorum	1	0,9
Toplam	110	100



Araştırmaya katılanların %50'si bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %34,5'i bu ifadeye biraz katıldıklarını, %10'u bu ifadeye katılmadıklarını, %4,5'i bu ifadeye çok katıldıklarını, %0,9'u bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 3.42:** Başkalarına hastanemin çalışmak için iyi bir yer olduğunu söylerim ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	0	0
Katılmıyorum	16	14,5
Biraz Katılıyorum	53	48,2
Oldukça Katılıyorum	35	31,8
Çok Katılıyorum	5	4,5
Tamamen Katılıyorum	1	0,9
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %48,2'si bu ifadeye biraz katıldıklarını, %31,8'i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %14,5'i bu ifadeye katılmadıklarını, %4,5'i bu ifadeye çok katıldıklarını, %0,9'u bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 3.43:** Hastanemizi eleştiren iş arkadaşlarıma karşı hastanemi savunurum ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	6	5,5
Katılmıyorum	25	22,7
Biraz Katılıyorum	38	34,5
Oldukça Katılıyorum	35	31,8
Çok Katılıyorum	5	4,5
Tamamen Katılıyorum	1	0,9
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %34,5'i bu ifadeye biraz katıldıklarını, %31,8'i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %22,7'si bu ifadeye katılmadıklarını, %5,5'i bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %4,5'i bu ifadeye çok katıldıklarını, %0,9'u bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 3.44:** İş başındayken zamanımı nadiren boşa harcarım ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	6	5,5
Katılmıyorum	10	9,1
Biraz Katılıyorum	33	30
Oldukça Katılıyorum	55	50
Çok Katılıyorum	5	4,5
Tamamen Katılıyorum	1	0,9
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %50'si bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %30'u bu ifadeye biraz katıldıklarını, %9,1'i bu ifadeye katılmadıklarını, %5,5'i bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %4,5'i bu ifadeye çok katıldıklarını, %0,9'u bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 3.45:** Her zaman yapabileceğim en fazlasını yaparım ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	6	5,5
Katılmıyorum	5	4,5
Biraz Katılıyorum	38	34,5
Oldukça Katılıyorum	55	50
Çok Katılıyorum	5	4,5
Tamamen Katılıyorum	1	0,9
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %34,5'i bu ifadeye biraz katıldıklarını, %50'si bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %4,5'i bu ifadeye katılmadıklarını, %4,5'i bu ifadeye çok katıldıklarını, %5,5'i bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %0,9'u bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Çoğunluğun bu ifadeye katılması, kendilerinden beklenen davranışın ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olduklarını göstermektedir.

**Tablo 3.46:** İşe her zaman vaktinde gelirim ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	6	5,5
Katılmıyorum	10	9,1
Biraz Katılıyorum	33	30
Oldukça Katılıyorum	55	50
Çok Katılıyorum	5	4,5
Tamamen Katılıyorum	1	0,9
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %50'si bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %30'u bu ifadeye biraz katıldıklarını, %9,1'i bu ifadeye katılmadıklarını, %5,5'i bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %4,5'i bu ifadeye çok katıldıklarını, %0,9'u bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Çoğunluğun bu ifadeye katılması, işlevsel bağlılık olan hastane çalışmasında örgüt fonksiyonlarının etkililiğini arttıran bir davranış olan bilinçli olma veya vicdanlılığın uygulandığı söylenilebilir.

**Tablo 3.47:** Koşullar ne olursa olsun yapabileceğim en yüksek kalitede iş çıkarırım ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	6	5,5
Katılmıyorum	5	4,5
Biraz Katılıyorum	38	34,5
Oldukça Katılıyorum	35	31,8
Çok Katılıyorum	25	22,7
Tamamen Katılıyorum	1	0,9
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %34,5'i bu ifadeye biraz katıldıklarını, %31,8'i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %22,7'si bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %5,5'i bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %4,5'i bu ifadeye katılmadıklarını, %0,9'u bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 3.48:** Sabah işyerime vardığım anda bile kafam dinç ve çalışmaya hazır durumda olurum ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	6	5,5
Katılmıyorum	10	9,1
Biraz Katılıyorum	33	30
Oldukça Katılıyorum	19	17,3
Çok Katılıyorum	32	29,1
Tamamen Katılıyorum	10	9,1
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %29,1'i bu ifadeye çok katıldıklarını, %30'u bu ifadeye biraz katıldıklarını, %17,3'ü bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %9,1'i bu ifadeye katılmadıklarını, %9,1'i bu ifadeye tamamen katıldıklarını, %5,5'i bu ifadeye hiç katılmadıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 3.49:** İş yerimin kural ve yönergelerine son derece dikkat ederim ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	6	5,5
Katılmıyorum	5	4,5
Biraz Katılıyorum	38	34,5
Oldukça Katılıyorum	35	31,8
Çok Katılıyorum	25	22,7
Tamamen Katılıyorum	1	0,9
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %34,5'i bu ifadeye biraz katıldıklarını, %31,8'i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %22,7'si bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %5,5'i bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %4,5'i bu ifadeye katılmadıklarını, %0,9'u bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 3.50:** İşyerimdeki çalışma alanımı temiz ve düzenli tutarım ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	6	5,5
Katılmıyorum	10	9,1
Biraz Katılıyorum	53	48,2
Oldukça Katılıyorum	35	31,8
Çok Katılıyorum	25	4,5
Tamamen Katılıyorum	1	0,9
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %48,2'si bu ifadeye biraz katıldıklarını, %31,8'i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %9,1'i bu ifadeye katılmadıklarını, %5,5'i bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %4,5'i bu ifadeye çok katıldıklarını, %0,9'u bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Hastanede bir malzeme veya bir alanın birden fazla kişi tarafından kullanıldığı düşünüldüğünde, %37,2'lik bir grubun çalışma arkadaşlarına karşı devamlı olumlu bir nezaket davranışı sergilediği söylenilebilir. %48,2'lik grubun ise zaman zaman bu davranışta bulunduğu görülmektedir.

**Tablo 3.51:** Bazen geçerli bir sebebim olmadan işe gitmediğim olur ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	6	5,5
Katılmıyorum	5	4,5
Biraz Katılıyorum	58	52,7
Oldukça Katılıyorum	35	31,8
Çok Katılıyorum	5	4,5
Tamamen Katılıyorum	1	0,9
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %52,7'si bu ifadeye biraz katıldıklarını, %31,8'i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %5,5'i bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %4,5'i bu ifadeye katılmadıklarını, %4,5'i bu ifadeye çok katıldıklarını, %0,9'u bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 3.52:** Yeni gelişmeler hakkındaki fikirlerimi çevremdekilerle paylaşırım ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	6	5,5
Katılmıyorum	10	9,1
Biraz Katılıyorum	53	48,2
Oldukça Katılıyorum	35	31,8
Çok Katılıyorum	5	4,5
Tamamen Katılıyorum	1	0,9
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %48,2'si bu ifadeye biraz katıldıklarını, %31,8'i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %9,1'i bu ifadeye katılmadıklarını, %5,5'i bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %4,5'i bu ifadeye çok katıldıklarını, %0,9'u bu ifadeye tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.

**Tablo 3.53:** İş başındayken dış görünümün uygun olmasına dikkat ederim ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	6	5,5
Katılmıyorum	5	4,5
Biraz Katılıyorum	58	52,7
Oldukça Katılıyorum	35	31,8
Çok Katılıyorum	5	4,5
Tamamen Katılıyorum	1	0,9
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %52,7'si bu ifadeye biraz katıldıklarını, %31,8'i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %5,5'i bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %4,5'inin bu ifadeye katılmadıklarını, %4,5'i bu ifadeye çok katıldıklarını, %0,9'u bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 3.54:** İş arkadaşlarım sıklıkla yaratıcı önerilerde bulunurum ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	6	5,5
Katılmıyorum	5	9,1
Biraz Katılıyorum	58	52,7
Oldukça Katılıyorum	35	31,8
Çok Katılıyorum	0	0
Tamamen Katılıyorum	1	0,9
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %52,7'si bu ifadeye biraz katıldıklarını, %31,8'i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %9,1'i bu ifadeye katılmadıklarını, %5,5'i bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %0,9'u bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu ifadeye oldukça ve tamamen katılan %32,7'lik grubun işlerin kolaylıkla yürümesi için fikirler ürettiği, önceden iletişim sağladığı söylenilebilir. Biraz katılan %52,7'lik grubun ise bu nezaket davranışını zaman zaman uyguladıkları görülmektedir.

**Tablo 3.55:** Performansımı geliştirmek için ilave eğitimlere katılmak bana göre değildir ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	6	5,5
Katılmıyorum	5	4,5
Biraz Katılıyorum	63	57,3
Oldukça Katılıyorum	35	31,8
Çok Katılıyorum	0	0
Tamamen Katılıyorum	1	0,9
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %57,3'ü bu ifadeye biraz katıldıklarını, %31,8'i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %5,5'i bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %4,5'i bu ifadeye katılmadıklarını, %0,9'u bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 3.56:** İşimin gerektirdikleri dışında ekstra görev ve sorumluluk almaktan kaçınırım ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	12	10,9
Katılmıyorum	10	9,1
Biraz Katılıyorum	21	19,1
Oldukça Katılıyorum	35	31,8
Çok Katılıyorum	20	18,2
Tamamen Katılıyorum	12	10,9
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %31,8'i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %19,1'i bu ifadeye biraz katıldıklarını, %18,2'si bu ifadeye çok katıldıklarını, %10,9'u bu ifadeye tamamen katıldıklarını, %10,9'u bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %9,1'i bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. İşimin getirdikleri dışında ekstra görev ve sorumluluk almaktan kaçınırım ifadesine tamamen, çok ve oldukça katılan %60,9'luk grubun işe ilişkin olağanüstü sorun yada zorluk olduğunda şikayet edeceği söylenilebilir. Biraz katılan %19,1'lik grubun ise, her zaman olmamakla birlikte zaman zaman bu görevleri reddedeceği görülmektedir. %20'lik grup centilmenlik davranışı gösterip ekstra görev ve sorumluluktan kaçmayacaklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 3.57:** Gereğinden daha fazlasını yapmaktan kaçınırım ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	6	5,5
Katılmıyorum	5	4,5
Biraz Katılıyorum	43	39,1
Oldukça Katılıyorum	35	31,8
Çok Katılıyorum	20	18,2
Tamamen Katılıyorum	1	0,9
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %39,1'i bu ifadeye biraz katıldığını, %31,8'i bu ifadeye oldukça katıldığını, %18,2'si bu ifadeye çok katıldığını, %5,5'i bu ifadeye hiç katılmadığını, %4,5'i bu ifadeye katılmadığını, %0,9'u bu ifadeye tamamen katıldığını belirtmişlerdir.



**Tablo 3.58:** Gerekli olduğunda fazla mesai yapmak için gönüllü olurum ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	6	5,5
Katılmıyorum	10	9,1
Biraz Katılıyorum	38	34,5
Oldukça Katılıyorum	21	19,1
Çok Katılıyorum	20	18,2
Tamamen Katılıyorum	15	13,6
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %34,5'i bu ifadeye biraz katıldıklarını, %19,1'i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %18,2'si bu ifadeye çok katıldıklarını, %13,6'sı bu ifadeye tamamen katıldıklarını, %9,1'i bu ifadeye katılmadıklarını, %5,5'i bu ifadeye hiç katılmadıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 3.59:** İşe erkenden gelirim ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	6	5,5
Katılmıyorum	5	4,5
Biraz Katılıyorum	43	39,1
Oldukça Katılıyorum	35	31,8
Çok Katılıyorum	20	18,2
Tamamen Katılıyorum	1	0,9
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %39,1'i bu ifadeye biraz katıldığını, %31,8'i bu ifadeye oldukça katıldığını, %18,2'si bu ifadeye çok katıldığını, %5,5'i bu ifadeye hiç katılmadığını, %4,5'i bu ifadeye katılmadığını, %0,9'u bu ifadeye tamamen katıldığını belirtmişlerdir.

**Tablo 3.60:** Mümkün olan en seri şekilde çalışırım ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	6	5,5
Katılmıyorum	10	9,1
Biraz Katılıyorum	38	34,5
Oldukça Katılıyorum	35	31,8
Çok Katılıyorum	20	18,2
Tamamen Katılıyorum	1	0,9
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %34,5'i bu ifadeye biraz katıldıklarını, %31,8'i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %18,2'si bu ifadeye çok katıldıklarını, %9,1'i bu ifadeye katılmadıklarını, %5,5'i bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %0,9'u bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 3.61:** İşyerimde her zaman profesyonelce hareket ederim ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	6	5,5
Katılmıyorum	5	4,5
Biraz Katılıyorum	43	39,1
Oldukça Katılıyorum	35	31,8
Çok Katılıyorum	20	18,2
Tamamen Katılıyorum	1	0,9
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %39,1'i bu ifadeye biraz katıldıklarını, %31,8'i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %18,2'si bu ifadeye çok katıldıklarını, %5,5'i bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %4,5'i bu ifadeye katılmadıklarını, %0,9'u bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 3.62:** Başkalarının hatalarını rapor ederim ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Katılmıyorum	6	5,5
Katılmıyorum	10	9,1
Biraz Katılıyorum	33	30
Oldukça Katılıyorum	60	54,5
Çok Katılıyorum	0	0
Tamamen Katılıyorum	1	0,9
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %54,5'i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %30'u bu ifadeye biraz katıldıklarını, %9,1'i bu ifadeye katılmadıklarını, %5,5'i bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %0,9'u bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 3.63:** Bilgi ve becerilerimi sürekli güncel tutmaya çalışırım ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde(%)
Hiç Katılmıyorum	6	5,5
Katılmıyorum	5	4,5
Biraz Katılıyorum	38	34,5
Oldukça Katılıyorum	60	54,5
Çok Katılıyorum	0	0
Tamamen Katılıyorum	1	0,9
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %54,5'i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %34,5'i bu ifadeye biraz katıldıklarını, %5,5'i bu ifadeye hiç katılmadığını, %4,5'i bu ifadeye katılmadığını, %0,9'u bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Bilgi ve becerilerimi sürekli güncel tutmaya çalışırım ifadesine tamamen ve oldukça katılan %55,4'lük grubun devamlı gelişmeleri takip ettiği, biraz katılan %34,5'lük grubun ara ara değişimleri izlediği, %10'lük grubun ise bu tür sivil erdem davranışlarında bulunmadığı görülmektedir.

**Tablo 3.64:** Talimat verilmediği takdirde komitelere gönüllü olarak katılmaktan kaçınırım ifadesinin tablosu.

İfade	Frekans	Yüzde(%)
Hiç Katılmıyorum	6	5,5
Katılmıyorum	10	9,1
Biraz Katılıyorum	33	30
Oldukça Katılıyorum	35	31,8
Çok Katılıyorum	25	22,7
Tamamen Katılıyorum	1	0,9
Toplam	110	100

Araştırmaya katılan kişilerin %31,8'i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %22,7'si bu ifadeye çok katıldıklarını, %30'u bu ifadeye biraz katıldıklarını, %9,1'i bu ifadeye katılmadıklarını, %5,5'i bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %0,9'u bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Büyük çoğunluğun talimat verilmediği takdirde komitelere gönüllü olarak katılmaktan kaçınırım ifadesine katılması çalışanların sorumluluk almaktan, hastanenin politik işleyişine aktif olarak katılmaktan kaçındığını göstermektedir.

**Tablo 3.65:** Örgütsel vatandaşlık standart sapma ve ortalama değerleri.<sup>2</sup>

Soru	İfade	X	SS
1	Hastanemi dışarıda en iyi şekilde temsil ederim.	3,46	1,13
2	Dış tehditlere karşı hastanemi savunurum.	3,51	0,77497
3	Başkalarına hastanemin çalışmak için iyi bir yer olduğunu söylerim.	3,29	0,805
4	Hastanemizi eleştiren iş arkadaşlarıma karşı hastanemi savunurum.	3,1	1,01
5	İş başındayken zamanımı nadiren boşa harcarım.	3,41	0,951
6	Her zaman yapabileceğim en fazlasını yaparım.	3,46	0,905
7	İşe her zaman vaktinde gelirim.	3,82	1,08
8	Koşullar ne olursa olsun, yapabileceğim en yüksek kalitede iş çıkarırım.	3,64	1,339
9	Sabah işyerime vardığım anda bile kafam dinç ve çalışmaya hazır durumda olurum.	3,23	1,08
10	İşyerimin kural ve yönergelerine son derece dikkat ederim	3,28	0,9179
11	İşyerimdeki çalışma alanımı temiz ve düzenli tutarım	3,23	0,8792
12	Bazen geçerli bir sebebim olmadan işe gitmediğim olur.	3,28	0,91799
13	Yeni gelişmeler hakkındaki fikirlerimi çevremdekilerle paylaşıyorum.	3,14	0,8792
14	İş başındayken dış görünümümün uygun olmasına dikkat ederim.	3,19	0,9179
15	İş arkadaşlarıma sıklıkla yaratıcı önerilerde bulunurum	3,7	0,87924
16	Performansımı geliştirmek için ilave eğitimlere katılmak bana göre değildir.	3,55	0,79558
17	İşimin gerektirdikleri dışında ekstra görev ve sorumluluk almaktan kaçınırım.	3,76	1,4434
18	Gereğinden daha fazlasını yapmaktan kaçınırım.	3,55	1,0456
19	Gerekli olduğunda fazla mesai yapmak için gönüllü olurum.	3,5	1,374
20	İşe erkenden gelirim.	3,55	1,045
21	Mümkün olan en seri şekilde çalışırım.	3,37	1,089
22	İşyerimde her zaman profesyonelce hareket ederim.	3,41	1,045
23	Başkalarının hatalarını rapor ederim.	3,66	0,897
24	Bilgi ve becerilerimi sürekli güncel tutmaya çalışırım.	3,58	0,85
25	Talimat verilmediği takdirde komitelere gönüllü olarak katılmaktan kaçınırım.	3,52	1,126

Tablo incelendiğinde katılımcıların en fazla “İşe her zaman vaktinde gelirim.” (M=3,82) maddesi göze çarpmaktadır. Onu sırasıyla “İşimin gerektirdikleri dışında ekstra görev ve sorumluluk almaktan kaçınırım” (M=3,76) maddesi izlemektedir. Yüksek ortalamaya sahip bir diğer madde ise “İş arkadaşlarıma sıklıkla yaratıcı

<sup>2</sup> 0,00-0,99 Hiç Katılmıyorum

1,00-1,99 Katılmıyorum

2,00-2,99 Biraz Katılıyorum

3,00-3,99 Oldukça Katılıyorum

4,00-4,99 Çok Katılıyorum

5,00-5,99 Tamamen Katılıyorum

önerilerde bulunurum” (M=3,7) maddesidir. İlgili maddeler incelendiğinde katılımcıların işe zamanında gitmeye fazla önem verdikleri görevleri dışındaki görev ve sorumluluklara ise sıcak bakmadıkları söylenebilir. Çalışanlar fazladan sorumluluğa sıcak bakmazken iş arkadaşlarına fikir vermeye sıcak bakmaları ilginç bir bulgudur.

Tablo incelendiğinde en az katıldıkları maddeler ise sırasıyla “Hastanemizi eleştiren iş arkadaşlarıma karşı hastanemi savunurum.” (M=3,1), “Yeni gelişmeler hakkındaki fikirlerimi çevremdekilerle paylaşıyorum.” (M=3,14) ve “İş başındayken dış görünümün uygun olmasına dikkat ederim.” (M=3,19) maddeleridir. Burada çalışanların çalıştıkları hastaneyi fazla benimsemedikleri söylenebilir. Ayrıca arkadaşlarının gelişmesine önem vermedikleri de ortaya çıkan bir diğer sonuçtur. Diğer az katılım gösteren madde ise çalışırken dış görünüşlerine önem vermedikleri söylenebilir.

Araştırmaya katılan kişiler; Hastanemi dışarıda en iyi şekilde temsil ederim; Dış tehditlere karşı hastanemi savunurum; Başkalarına hastanemin çalışmak için iyi bir yer olduğunu söylerim; Hastanemizi eleştiren iş arkadaşlarıma karşı hastanemi savunurum; İş başındayken zamanımı nadiren boşa harcarım; Her zaman yapabileceğim en fazlasını yaparım; İşe her zaman vaktinde gelirim; Koşullar ne olursa olsun, yapabileceğim en yüksek kalitede iş çıkarırım; Sabah işyerime vardığım anda bile kafam dinç ve çalışmaya hazır durumda olurum; İşyerimin kural ve yönergelerine son derece dikkat ederim; İşyerimdeki çalışma alanımı temiz ve düzenli tutarım; Bazen geçerli bir sebebim olmadan işe gitmediğim olur; Yeni gelişmeler hakkındaki fikirlerimi çevremdekilerle paylaşıyorum; İş başındayken dış görünümün uygun olmasına dikkat ederim; İş arkadaşlarıma sıklıkla yaratıcı önerilerde bulunurum; Performansımı geliştirmek için ilave eğitimlere katılmak bana göre değildir; İşimin gerektirdikleri dışında ekstra görev ve sorumluluk almaktan kaçınırım; Gereğinden daha fazlasını yapmaktan kaçınırım; Gerekli olduğunda fazla mesai yapmak için gönüllü olurum; İşe erkenden gelirim; Mümkün olan en seri şekilde çalışırım; İşyerimde her zaman profesyonelce hareket ederim; Başkalarının hatalarını rapor ederim; Bilgi ve becerilerimi sürekli güncel tutmaya çalışırım; Talimat verilmediği takdirde komitelere gönüllü olarak katılmaktan kaçınırım ifadesine oldukça katılmaktadırlar.

**Tablo 3.66:** Örgütsel vatandaşlık ölçeği maddeleri.

İfade		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Oldukça Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum	Toplam
	F	6	10	48	20	25	1	110
1. Hastanemi Dışarıda En İyi Şekilde Temsil Ederim	(%)	5,5	9,1	43,6	18,2	22,7	0,9	100
	F	0	11	38	55	5	1	110
2. Dış Tehditlere Karşı Hastanemi Savunurum	(%)	0	10	34,5	50	4,5	0,9	100
	F	0	16	53	35	5	1	110
3. Başkalarına Hastanemin Çalışmak İçin İyi Bir Yer Olduğunu Söylerim	(%)	0	14,5	48,2	31,8	4,5	0,9	100
	F	6	25	38	35	5	1	110
4. Hastanemizi Eleştiren İş Arkadaşlarıma Karşı Hastanemi Savunurum	(%)	5,5	22,7	34,5	31,8	4,5	0,9	100
	F	6	10	33	55	5	1	110
5. İş Başındayken Zamanımı Nadiren Boşa Harcarım	(%)	5,5	9,1	30	50	4,5	0,9	100
	F	6	5	38	55	5	1	110
6. Her Zaman Yapabileceğim En Fazlasını Yaparım	(%)	5,5	4,5	34,5	50	4,5	0,9	100
	F	6	10	33	55	5	1	110
7. İşe Her Zaman Vaktinde Gelirim	(%)	5,5	9,1	30	50	4,5	0,9	100
	F	6	5	38	35	25	1	110
8. Koşullar Ne Olursa Olsun Yapabileceğim En Yüksek Kalitede İş Çıkarırım	(%)	5,5	4,5	34,5	31,8	22,7	0,9	100
	F	6	10	33	19	32	10	110
9. Sabah İşyerime Vardığım Anda Bile Kafam Dinç ve Çalışmaya Hazır Durumda Olurum	(%)	5,5	9,1	30	17,3	29,1	9,1	100
	F	6	5	38	35	25	1	110
10. İş Yerimin Kural ve Yönergelerine Son Derece Dikkat Ederim	(%)	5,5	4,5	34,5	31,8	22,7	0,9	100
	F	6	10	53	35	25	1	110
11. İşyerimdeki Çalışma Alanımı Temiz ve Düzenli Tutarım	(%)	5,5	9,1	48,2	31,8	4,5	0,9	100
	F	6	5	58	35	5	1	110
12. Bazen Geçerli Bir Sebepim Olmadan İşe Gitmediğim Olur	(%)	5,5	4,5	52,7	31,8	4,5	0,9	100
	F	6	10	53	35	5	1	110
13. Yeni Gelişmeler Hakkındaki Fikirlerimi Çevremdekilerle Paylaşıyorum	(%)	5,5	9,1	48,2	31,8	4,5	0,9	100
	F	6	5	58	35	5	1	110
14. İş Başındayken Dış Görünümün Uygun Olmasına Dikkat Ederim	(%)	5,5	4,5	52,7	31,8	4,5	0,9	100
	F	6	5	58	35	0	1	110
15. İş Arkadaşlarıma Sıklıkla Yaratıcı Önerilerde Bulunurum	(%)	5,5	9,1	52,7	31,8	0	0,9	100
	F	6	5	63	35	0	1	110
16. Performansımı Geliştirmek İçin İlave Eğitimlere Katılmak Bana Göre Değildir	(%)	5,5	4,5	57,3	31,8	0	0,9	100
	F	12	10	21	35	20	12	110
17. İşimin Gerektirdikleri Dışında Ekstra Görev Ve Sorumluluk Almaktan Kaçırım	(%)	10,9	9,1	19,1	31,8	18,2	10,9	100
	F	6	5	43	35	20	1	110
18. Gereğinden Daha Fazlasını Yapmaktan Kaçırım	(%)	5,5	4,5	39,1	31,8	18,2	0,9	100
	F	6	10	38	21	20	15	110
19. Gerekli Olduğunda Fazla Mesai Yapmak İçin Gönüllü Olurum	(%)	5,5	9,1	34,5	19,1	18,2	13,6	100
	F	6	5	43	35	20	1	110
20. İşe Erkenden Gelirim	(%)	5,5	4,5	39,1	31,8	18,2	0,9	100
	F	6	10	38	35	20	1	110
21. Mümkün Olan En Seri Şekilde Çalışırım	(%)	5,5	9,1	34,5	31,8	18,2	0,9	100
	F	6	5	43	35	20	1	110
22. İşyerimde Her Zaman Profesyonelce Hareket Ederim	(%)	5,5	4,5	39,1	31,8	18,2	0,9	100
	F	6	10	33	60	0	1	110
23. Başkalarının Hatalarını Rapor Ederim	(%)	5,5	9,1	30	54,5	0	0,9	100
	F	6	5	38	60	0	1	110
24. Bilgi ve Becerilerimi Sürekli Güncel Tutmaya Çalışırım	(%)	5,5	4,5	34,5	54,5	0	0,9	100
	F	6	10	33	35	25	1	110
25. Talimat Verilmediği Takdirde Komitelere Gönüllü Olarak Katılmaktan Kaçırım	(%)	5,5	9,1	30	31,8	22,7	0,9	100

Araştırmaya katılan kişilerin “Hastanemi Dışarıda En İyi Şekilde Temsil Ederim İfadesi”ne %43,6’sı bu ifadeye biraz katıldıklarını, %18,2’si bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %22,7’si bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %9,1’i bu ifadeye katılmadıklarını, %5,5’i bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %0,9’u bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan %41,8’lik grubun bireysel bir davranış olmasına rağmen, hastane örgütünün bütününe fayda sağlayan bu davranışı devamlı sergiledikleri, biraz katılan %43,6’lık grubun ise her zaman olmamakla birlikte örgütsel davranışın özgeciler boyutunu sergiledikleri söylenilebilir.

Araştırmaya katılanların “Dış Tehditlere Karşı Hastanemi Savunurum İfadesi”ne %50’si bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %34,5’i bu ifadeye biraz katıldıklarını, %10’u bu ifadeye katılmadıklarını, %4,5’i bu ifadeye çok katıldıklarını, %0,9’u bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan kişilerin “Başkalarına Hastanemin Çalışmak İçin İyi Bir Yer Olduğunu Söylerim İfadesi”ne %48,2’si bu ifadeye biraz katıldıklarını, %31,8’i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %14,5’i bu ifadeye katılmadıklarını, %4,5’i bu ifadeye çok katıldıklarını, %0,9’u bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan kişilerin “Hastanemizi Eleştiren İş Arkadaşlarıma Karşı Hastanemi Savunurum İfadesi”ne %34,5’i bu ifadeye biraz katıldıklarını, %31,8’i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %22,7’si bu ifadeye katılmadıklarını, %5,5’i bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %4,5’i bu ifadeye çok katıldıklarını, %0,9’u bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan kişilerin “İş Başındayken Zamanımı Nadiren Boşa Harcarım İfadesi”ne %50’si bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %30’u bu ifadeye biraz katıldıklarını, %9,1’i bu ifadeye katılmadıklarını, %5,5’i bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %4,5’i bu ifadeye çok katıldıklarını, %0,9’u bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan kişilerin “Her Zaman Yapabileceğim En Fazlasını Yaparım İfadesi”ne %34,5’i bu ifadeye biraz katıldıklarını, %50’si bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %4,5’i bu ifadeye katılmadıklarını, %4,5’i bu ifadeye çok katıldıklarını, %5,5’i bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %0,9’u bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Çoğunluğun bu ifadeye katılması, kendilerinden beklenen davranışın ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olduklarını göstermektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin “İşe Her Zaman Vaktinde Gelirim İfadesi”ne %50’si bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %30’u bu ifadeye biraz katıldıklarını, %9,1’i bu ifadeye katılmadıklarını, %5,5’i bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %4,5’i bu

ifadeye çok katıldıklarını, %0,9'u bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Çoğunluğun bu ifadeye katılması, işlevsel bağlılık olan hastane çalışmasında örgüt fonksiyonlarının etkililiğini arttıran bir davranış olan bilinçli olma veya vicdanlılığın uygulandığı söylenilebilir. Araştırmaya katılan kişilerin “Koşullar Ne Olursa Olsun Yapabileceğimin En Yüksek Kalitede İş Çıkarırım İfadesi”%34,5'i bu ifadeye biraz katıldıklarını, %31,8'i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %22,7'si bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %5,5'i bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %4,5'i bu ifadeye katılmadıklarını, %0,9'u bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan kişilerin “Sabah İşyerime Vardığım Anda Bile Kafam Dinç ve Çalışmaya Hazır Durumda Olurum” ifadesine %29,1'i bu ifadeye çok katıldıklarını, %30'u bu ifadeye biraz katıldıklarını, %17,3'ü bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %9,1'i bu ifadeye katılmadıklarını, %9,1'i bu ifadeye tamamen katıldıklarını, %5,5'i bu ifadeye hiç katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan kişilerin “İş Yerimin Kural ve Yönergelerine Son Derece Dikkat Ederim” ifadesine %34,5'i bu ifadeye biraz katıldıklarını, %31,8'i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %22,7'si bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %5,5'i bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %4,5'i bu ifadeye katılmadıklarını, %0,9'u bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan kişilerin “İşyerimdeki Çalışma Alanımı Temiz ve Düzenli Tutarım” İfadesine %48,2'si bu ifadeye biraz katıldıklarını, %31,8'i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %9,1'i bu ifadeye katılmadıklarını, %5,5'i bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %4,5'i bu ifadeye çok katıldıklarını, %0,9'u bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Hastanede bir malzeme veya bir alanın birden fazla kişi tarafından kullanıldığı düşünüldüğünde, %37,2'lik bir grubun çalışma arkadaşlarına karşı devamlı olumlu bir nezaket davranışı sergilediği söylenilebilir. %48,2'lik grubun ise zaman zaman bu davranışta bulunduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan kişilerin “Bazen Geçerli Bir Sebepim Olmadan İşe Gitmediğim Olur” İfadesine %52,7'si bu ifadeye biraz katıldıklarını, %31,8'i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %5,5'i bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %4,5'i bu ifadeye katılmadıklarını, %4,5'i bu ifadeye çok katıldıklarını, %0,9'u bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan kişilerin “Yeni Gelişmeler Hakkındaki Fikirlerimi Çevremdekilerle Paylaşıyorum” İfadesine%48,2'si bu ifadeye biraz katıldıklarını, %31,8'i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %9,1'i bu ifadeye katılmadıklarını, %5,5'i bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %4,5'i bu ifadeye çok katıldıklarını, %0,9'u bu ifadeye tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.



Araştırmaya katılan kişilerin “İş Başındayken Dış Görünümün Uygun Olmasına Dikkat Ederim” İfadesine %52,7’si bu ifadeye biraz katıldıklarını, %31,8’i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %5,5’i bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %4,5’inin bu ifadeye katılmadıklarını, %4,5’i bu ifadeye çok katıldıklarını, %0,9’u bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan kişilerin ”İş Arkadaşlarıma Sıklıkla Yaratıcı Önerilerde Bulunurum” İfadesine %52,7’si bu ifadeye biraz katıldıklarını, %31,8’i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %9,1’i bu ifadeye katılmadıklarını, %5,5’i bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %0,9’u bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu ifadeye oldukça ve tamamen katılan %32,7’lik grubun işlerin kolaylıkla yürümesi için fikirler ürettiği, önceden iletişim sağladığı söylenilebilir. Biraz katılan %52,7’lik grubun ise bu nezaket davranışını zaman zaman uyguladıkları görülmektedir. Araştırmaya katılan kişilerin “Performansımı Geliştirmek İçin İlave Eğitimlere Katılmak Bana Göre Değildir” İfadesine %57,3’ü bu ifadeye biraz katıldıklarını, %31,8’i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %5,5’i bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %4,5’i bu ifadeye katılmadıklarını, %0,9’u bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan kişilerin “İşimin Gerektirdikleri Dışında Ekstra Görev Ve Sorumluluk Almaktan Kaçınırım” İfadesine %31,8’i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %19,1’i bu ifadeye biraz katıldıklarını, %18,2’si bu ifadeye çok katıldıklarını, %10,9’u bu ifadeye tamamen katıldıklarını, %10,9’u bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %9,1’i bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. İşimin getirdikleri dışında ekstra görev ve sorumluluk almaktan kaçınırım ifadesine tamamen, çok ve oldukça katılan %60,9’luk grubun işe ilişkin olağanüstü sorun yada zorluk olduğunda şikayet edeceği söylenilebilir. Biraz katılan %19,1’lik grubun ise, her zaman olmamakla birlikte zaman zaman bu görevleri reddedeceği görülmektedir. %20’lik grup centilmenlik davranışı gösterip ekstra görev ve sorumluluktan kaçmayacaklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan kişilerin “Gereğinden Daha Fazlasını Yapmaktan Kaçınırım” İfadesine %39,1’i bu ifadeye biraz katıldığını, %31,8’i bu ifadeye oldukça katıldığını, %18,2’si bu ifadeye çok katıldığını, %5,5’i bu ifadeye hiç katılmadığını, %4,5’i bu ifadeye katılmadığını, %0,9’u bu ifadeye tamamen katıldığını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan kişilerin “Gerekli Olduğunda Fazla Mesai Yapmak İçin Gönüllü Olurum” İfadesine %34,5’i bu ifadeye biraz katıldıklarını, %19,1’i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %18,2’si bu ifadeye

çok katıldıklarını, %13,6'sı bu ifadeye tamamen katıldıklarını, %9,1'i bu ifadeye katılmadıklarını, %5,5'i bu ifadeye hiç katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan kişilerin "İşe Erkenden Gelirim" İfadesine %39,1'i bu ifadeye biraz katıldığını, %31,8'i bu ifadeye oldukça katıldığını, %18,2'si bu ifadeye çok katıldığını, %5,5'i bu ifadeye hiç katılmadığını, %4,5'i bu ifadeye katılmadığını, %0,9'u bu ifadeye tamamen katıldığını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan kişilerin "Mümkün Olan En Seri Şekilde Çalışırım" İfadesine %34,5'i bu ifadeye biraz katıldıklarını, %31,8'i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %18,2'si bu ifadeye çok katıldıklarını, %9,1'i bu ifadeye katılmadıklarını, %5,5'i bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %0,9'u bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan kişilerin "İşyerimde Her Zaman Profesyonelce Hareket Ederim" İfadesine %39,1'i bu ifadeye biraz katıldıklarını, %31,8'i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %18,2'si bu ifadeye çok katıldıklarını, %5,5'i bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %4,5'i bu ifadeye katılmadıklarını, %0,9'u bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan kişilerin "Başkalarının Hatalarını Rapor Ederim" İfadesine %54,52i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %30'u bu ifadeye biraz katıldıklarını, %9,1'i bu ifadeye katılmadıklarını, %5,5'i bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %0,9'u bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan kişilerin "Bilgi ve Becerilerimi Sürekli Güncel Tutmaya Çalışırım" İfadesine %54,5'i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %34,5'i bu ifadeye biraz katıldıklarını, %5,5'i bu ifadeye hiç katılmadığını, %4,5'i bu ifadeye katılmadığını, %0,9'u bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Bilgi ve becerilerimi sürekli güncel tutmaya çalışırım ifadesine tamamen ve oldukça katılan %55,4'lük grubun devamlı gelişmeleri takip ettiği, biraz katılan %34,5'lük grubun ara ara değişimleri izlediği, %10'lük grubun ise bu tür sivil erdem davranışlarında bulunmadığı görülmektedir. Araştırmaya katılan kişilerin "Talimat Verilmediği Takdirde Komitelere Gönüllü Olarak Katılmaktan Kaçınırım" İfadesine %31,8'i bu ifadeye oldukça katıldıklarını, %22,7'si bu ifadeye çok katıldıklarını, %30'u bu ifadeye biraz katıldıklarını, %9,1'i bu ifadeye katılmadıklarını, %5,5'i bu ifadeye hiç katılmadıklarını, %0,9'u bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Büyük çoğunluğun talimat verilmediği takdirde komitelere gönüllü olarak katılmaktan kaçınırım ifadesine katılması çalışanların sorumluluk almaktan, hastanenin politik işleyişine aktif olarak katılmaktan kaçındığını göstermektedir.

### 3.6.4. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Korelasyon Analizi

Tablo 3.67: Korelasyon analizi.<sup>3</sup>

	Duygusal Bağlılık	Normatif Bağlılık	Devam Bağlılığı	Vicdanlılık	Centilmenlik	Özgecilik	Sivil Erdem
Duygusal Bağlılık	-						
Normatif Bağlılık	.29*	-					
Devam Bağlılığı	-.03	.26*	-				
Vicdanlılık	.37*	.13*	.02	-			
Centilmenlik	.37*	.28*	.14*	.70*	-		
Özgecilik	.34*	.05	-.18*	.65*	.05	-	
Sivil Erdem	.43*	.30*	-.19*	.44*	.52*	.60*	-

Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık ölçekleri alt ölçeklere ayrılmış ve her bir ölçeğin diğer ölçek ile arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacı ile Pearson Momentler Korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Korelasyon analizleri sonucunda, ölçekler arasında en yüksek ilişki örgütsel vatandaşlık ölçeğinin alt ölçeği olan ‘centilmenlik’ ile örgütsel vatandaşlık ölçeğinin alt ölçeği olan ‘vicdanlılık’ arasında ( $r=.70$ ) görülmektedir. Yine analiz sonucunda örgütsel bağlılık ana ve alt ölçekleri ile örgütsel vatandaşlık alt ölçeklerinin tamamına yakını arasında bir ilişki olduğu görülmüştür.

Örgütsel bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık alt boyutu olan vicdanlılık arasında ,01 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü güçlü bir ilişki ortaya çıkmıştır ( $r=.37$ ). Benzer şekilde duygusal bağlılık ve centilmenlik arasında pozitif ve anlamlı ( $r=.37$ ) ve özgecilik arasında pozitif ve anlamlı ( $r=.34$ ) ilişki mevcuttur. Ayrıca duygusal bağlılık ve sivil erdem arasında pozitif ve anlamlı ( $r=.43$ ) ilişki mevcuttur.

Örgütsel bağlılık alt boyutu olan normatif bağlılık ve örgütsel vatandaşlık alt boyutu olan vicdanlılık arasında ,01 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü güçlü bir ilişki ortaya çıkmıştır ( $r=.13$ ). Benzer şekilde normatif bağlılık ve centilmenlik arasında pozitif ve anlamlı ( $r=.28$ ) ilişki mevcuttur. Ayrıca normatif bağlılık ve sivil erdem arasında pozitif ve anlamlı ilişki mevcuttur.

<sup>3</sup>  $p<0.05$

Örgütsel bağlılık alt boyutu olan devam bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık alt boyutu olan centilmenlik arasında pozitif ve anlamlı ( $r=,14$ ) ilişki mevcuttur. Ayrıca devam bağlılığı ve özgecilik arasında negatif ve anlamlı ( $r= -,18$ ) ve sivil erdem arasında negatif ve anlamlı ( $r= -,19$ ) ilişki mevcuttur.

Diğer bir ifade ile devam bağımlılığı arttıkça özgecilik sivil erdem azalmaktadır. Elde edilen bulgular sonucunda, “örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır” hipotezi ispatlamıştır. Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki saptanmıştır. İlişkinin yönü incelendiğinde örgütsel bağlılık alt boyutları ve örgütsel vatandaşlık alt boyutları arasında pozitif anlamlı ilişki mevcuttur. Bu  $H^1$  hipotezini doğrular niteliktedir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu çalışmada örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla Bolu İzzet Baysal Devlet Hastanesi'nde çalışan hekim dışı sağlık personeli üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiş ve çalışanların örgüte bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışları analiz edilmiştir.

Örgütlerin faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürebilmelerinde en önemli unsurlardan biri, örgütüne yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanların varlığıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, buldukları örgütün amaç ve değerlerini benimsemekte, örgüt için büyük çaba sarf etmekte ve örgütte kalmak için daha fazla istek duymaktadırlar. Çalışmanın ilk bölümünde de belirtildiği üzere, çok sayıda araştırma, örgütlerin varlığını sürdürmesinde ve gelişmesinde çalışanların örgüte olan bağlılığının etkili olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen birden fazla faktör olmakla birlikte bu faktörlerden hangisinin örgütsel bağlılık üzerinde daha etkili olduğu konusunda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Ayrıca, araştırmacılar arasındaki yaklaşım farklılıkları, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını belirlemeye yönelik birçok ölçeğin geliştirilmesine de neden olmuştur. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini oluşturan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarının birbirleri arasındaki ilişkinin incelenmesi sonucunda; söz konusu bağlılık boyutları arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Buna göre, her bir bağlılık boyutu diğerlerinden bağımsız olarak örgütsel bağlılığa ilişkin farklı bir boyutu ölçmekte, ayrıca bir boyuttaki değişim diğer boyutları etkilememektedir. Literatürde ise, söz konusu bağlılık türlerinin birbirlerini etkileyip etkilemedikleri konusu tartışmalıdır.

Çalışanların bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, buldukları örgütün

amaç ve değerlerini benimsemekte, örgüt için büyük çaba sarf etmekte ve örgütte kalmak için daha fazla istek duymaktadırlar.

Duygusal bağlılık, bireyin örgütle özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesidir. Bu bağlılığı taşıyan birey, kendini örgütün bir parçası olarak görmekte ve örgüt büyük bir anlam ve önem taşımaktadır. Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünülmesi nedeni ile örgüt üyeliğinin devam ettirilmesidir. Bu bağlılıkta, birey örgütten ayrılmanın getireceği maliyeti düşünerek, istese de örgütten ayrılamamaktadır. Normatif bağlılık ise, bir çalışanın görev duygusu, sadakat ya da ahlaki zorunluluk temeline dayanan örgütte kalma arzusunu içerir. Bu bağlılık biçiminde, bir örgütte kalma zorunluluğunu hissettiren neden, bireyin kültürü ya da örgütsel bağlılıktır.

Yapılan analizler sonucu araştırma kapsamında yer alan çalışanların örgüte duygusal bağlılıklarının düşük, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyinin orta düzeyde olduğu söylenebilir. Bu durumda sağlık çalışanlarının örgütsel üyeliği sürdürmeye yönelik isteklerinin çok yüksek olmadığı görülmektedir. Başka bir deyişle, katılımcıların fırsat bulduklarında çalıştıkları kurumdan ayrılacakları şeklinde yorumlanabilir.

Örgütsel bağlılık boyutları ile katılımcıların demografik özellikleri arasındaki ilişki incelendiğinde, duygusal ve normatif bağlılık boyutları ile yaş, medeni durum, eğitim ve kurumda çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmezken, devam bağlılık boyutu ile sadece yaş ve eğitim değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Örgütlerin faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürebilmelerinde en önemli unsurlardan biri, örgütüne yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanların varlığıdır. Bu nedenle, araştırma sonucunda elde edilen bulguların özellikle sağlık örgütlerine yönelik insan kaynakları politikalarında dikkat edilmesi gereken noktalara ışık tutması ve örgütsel bağlılık literatürüne katkı yapması beklenmektedir.

Hastanede çalışanların farklı yaş gruplarında olması tutum ve davranışlarda farklılığa neden olabilmektedir. Hastane örgüt yöneticileri ve insan kaynakları birimleri tarafından genç çalışanların özverili tutumlarını artırmak için başkalarını düşünme, yardımseverlik gibi konularda seminerler düzenlenerek, özverili olma davranışları pekiştirilebilir. Daha yaşlı çalışanların da, sağlık hizmetinin ekip çalışması gerektirdiğinin vurgulanması ve hatırlatılması için hizmet içi eğitim tasarlanabilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının kuruma yerleştirilmesi, örgüt içerisindeki her yaş grubuna yönelik pek çok olumlu örneğin ortaya çıkmasını sağlayabilir. Örgütteki sosyalleşmenin, yaş grupları arasındaki örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyindeki dengesizlikleri de kaldırmaya yönelik fayda sağlayacağı söylenebilir. Bölümlerin bir arada katılabileceği parti, piknik gibi faaliyetler aracılığıyla yöneticilerle çalışanların ve diğer bölümlerde çalışanların ilişkilerinin pekiştirilmesi sağlanabilir.

Uzun süredir aynı hastanede çalışanların monotonluktan, kronik örgütsel problemlerden kaynaklanan sorunlarına çözümler üretilerek nezaket davranışları güçlendirilebilir. Örneğin hemşireleri görev alanlarını göz önünde tutarak iş rotasyonuna tabi tutmak bu çözümlerden birisi olabilir.

Uzun süredir aynı meslekte çalışanların nezaket davranışları ilk yıllardaki kadar canlı olamayabilir. Yöneticiler, daha duyarlı yaklaşımlarla çalışanlara yaklaşarak, iş konusundaki değişiklikleri önceden bilgilendirme yoluyla, çalışanların nezaket davranışlarına örnek olabilirler. Çalışanlar bu sayede belki de mesleğin ilk yıllarında sahip oldukları nezaket duyarlılığına yaklaştırılabilirler.

Yöneticiler, bekâr çalışanların özverili olma ve erdemli olma davranışlarını arttırmak için sorumluluk artırıcı yaklaşımlara başvurabilirler. Örneğin, bekâr çalışanlara yetki devri yapılarak daha fazla sorumluluk yüklenebilir ve bu sayede özverili ve erdemli davranışların artırılması mümkün olabilir.

İş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığı bilinmektedir (Sun, 2002). Yüksekokul mezunu çalışanların özverili olma ve erdemli olma davranışlarının görülme sıklığını artırmak için, iş tatmini düzeylerine yönelik bir araştırma yapılabilir. Yüksekokul mezunu çalışanların lise mezunu çalışanlarla aynı statüde çalışmaları ve aynı haklara sahip olmaları tatminsizliğe yol açmış olabilir. Bu yönde çeşitli uygulamaların hayata geçirilmesi ile iş tatminlerinin yükseltilmesi yoluna gidilebilir. Örneğin, yüksekokul bitiren çalışanlardan eğitim faaliyetleri hazırlamaları istenebilir. Böylece yüksekokulda aldıkları eğitimi değerlendirebildiklerini düşünmeleri sağlanabilir.

Hastane yönetiminde durumsal yaklaşım göz önünde bulundurularak, gerekli görülen bazı birimler için modern yönetim tekniklerine geçilebilir. Hastanelerde kurumsallaşmaya yönelik planlar yapılarak, örgüt yapısı ve örgüt kültürünün de bu tür bir değişim içerisine girmesi için çaba harcanabilir. Klasik yönetim anlayışlarında örgütün, yapısal yönlerine ağırlık verilmesinin, yöneticilerin informal örgüt yapısını

görmezden gelmesine neden olduğu belirtilmektedir. Örgütsel başarıda, en az formal örgüt yapısı kadar informal örgüt yapısı da rol oynamaktadır. Formal yapıdaki pozisyonlardan kaynaklanan resmi ilişkiler, informal yapı göz önünde bulundurularak daha esnek bir forma sokulabilir. Örneğin, iş görenlerle yönetim sınıfı ortak yemekhanede yemek yiyebilir.

Güdülenme, örgütsel bağlılık, iş tatmini gibi çalışanları işine karşı daha canlı ve ilgili bir duruma getirebilecek, yaptığı işi daha anlamlı bulmasını sağlayabilecek ve böylece iş akışı sırasında oluşabilecek boşluk ve sorunların üstlenilmesi için çalışanlara yarar sağlayabilecek faktörlerin iyileştirilmesi için sürekli arayış içerisinde olunabilir. Örneğin, bazı sağlık kurumlarında hemşireler günü kutlamalarının düzenlenmesi uygulamaları son derece olumlu etkiler yapabilmektedir. Grubu bir araya getirmek için yılbaşı, bayram gibi özel günler değerlendirilebilir.

Sağlık kurumlarında, çatışma yönetimine önem verilmesinin uygun olabileceği düşünülmektedir. Karmaşık ilişkiler, çok disiplinli ve farklı eğitim almış pek çok insanın çalıştığı hastanelerde çatışma ortamını asgariye indirmenin yolları aranması gerektiği söylenebilir. Hizmet içi eğitim yoluyla da hastanede çalışanlara konuyla ilgili eğitim programları düzenlenebilir.

Örgüt kültürü, örgütsel adalet ve liderlik gibi örgütün etkinliğine yönelik çalışmalar artırılabilir. İş görenler, yöneticilerinin adil davrandıklarına inandıklarında ve hem örgüt içi hem de örgüt dışında örgüt hakkında olumlu düşüncelere tanık olduklarında, örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye eğilimli olabilirler. Başhekim ve diğer yöneticilerin sık sık bölümleri ziyaret etmesi ve çalışanlarla yakın diyaloglar kurması son derece uygun olabilir.

Hastane yöneticileri, hastanelerde çalışma ortamının hem idealist yeni çalışanların ideallerini gerçekleştirebilmeleri için elverişli, hem de uzun süredir kurumda çalışanlar için isteklendirici hale getirilmesine yönelik fikirler üretmelidir. Hastanede uzun zamandır çalışanlardan komisyon, kurul, kalite çemberleri gibi üretim sürecine etki eden mekanizmalar yoluyla yönetime katılmaları sağlanmalıdır. Örgütsel bağlılığı yükseltmek için adımlar atılmalıdır. İşe yeni başlayan çalışanlar olumlu ortamlar içerisine sokulup işe heveslendirilerek, örgütsel vatandaşlık bilincinin oluşma sürecinin hızlandırılması sağlanabilir.

Hastane içinde bölümler arası sosyal iletişim güçlendirilmeli, sosyal faaliyetler aracılığı tüm çalışanlara ulaştırılmalı, sosyal hayatın içinde yer almaları için ortam



hazırlayıcı eylemlerde bulunulmalıdır. Sosyal iletişimin yüksek olduğu örgütlerde yardımseverlik, nezaket gibi davranışların gelişimi çok daha kolay sağlanabilir.

Araştırma sonuçları örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örgütlerin, çalışanlarının kendilerini örgüte ait hissetmelerini sağlamaları ve bu yönde politikalar izlemeleri çalışanların, örgütlerini dışarıda en iyi şekilde temsil etmesine ve başkalarının yanında kurumlarını koruyup savunmalarına yol açacaktır. Diğer bir ifadeyle örgüt, çalışanlarının bağlılığını arttırarak çalışanları aracılığıyla olumlu yönde pazarlama ve halkla ilişkiler faaliyetleri gerçekleştirmiş olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Allen, J. Natalie and John P. (1990). Meyer, The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*. Vol: 63, No: 1, s.2-3,17-18.
- Allen, J.Natali, Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects?, *Journal of Business Research*, vol.26, no.1,s.49-61.
- Arasındaki İlişki, *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, S. 8 (6).
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Balcı, E. (1992). Ödüller, *Güdüleme Kuramları ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri*, Ankara: Adem Yayıncılık.
- Baransel, Ş. K. (1996), İletişim Kalitesi İle Örgüt İklimi, Örgüte Bağlılık ve İş Terk Etme Niyeti Arasındaki İlişkiler, (Yayımlanmamış doktora tezi) Marmara Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Barbalet, J.M. (1998). *Concepts in social Thought Citizenship Rights, Struggle and Class Inequality*, University of Minnesota Pres, Minneapolis.
- Bar-Hayim, Aavid, Berman Gerald S. (1992). The Dimensions Of Organizational Commitment, *Journal of Organizational Behaviour*, Vol.13, No.4.
- Barling, J., Phillips M. (1993). *Interactional, Formal, and Distributive Justice in The Workplace: An Exploratory Study*, The Journal of Psychology.
- Bayrak, S. (2003). *Önce İnsan Anlayışı ve Toplam Kalite Modeli, Örgütlerde İnsan Davranışlarının Yönetimi Sempozyumu*, (1998). s. 74–83-86.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:59.

- Becker, Thomas E. & Robert S. (1993). Billings, Profiles of Commitment: An Empirical Test, *Journal of Organizational Behaviour*, vol.14,s.177-189.
- Blakely, G. vd. (2003). Are Chameleons Good Citizens? A Longitudinal Study of the Relationship between Self monitoring and Organizational Citizenship Behaviour, *Journal of Business and Psychology*, Cilt 18, Sayı 2.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Brief, A., Motowildo S.J. (1986). *Prosocial Organizational Behavior*, Academy of Management Review, Sayı 11.
- Ceylan, Ö. (2002), Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü ve Bir Uygulama, (Yayımlanmamış doktora tezi) Marmara Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis, *Journal of Organizational Behaviour*, vol.13, no.16 (1992). s.539-544.
- Çelik, M. (2001), Küreselleşme Sürecinde Esnek Çalışma Yöntemleri, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Çetin, M. (2004). *Ölçüm, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, 1.Baskı, Ankara: Nobel Yayın.
- Çınar, F. (2000), Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı ve Bir Uygulama Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Uludağ Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Davis, K., Newstrom J. W. (1989). *Human Behaviour at Work-Organizational Behaviour, Eighth Edition*, New-York: McGraw Hill Book Company.
- Davis, K., Newstrom, J. W. (2004). *Human Behaviour at Work-Organizational Behaviour*, Eighth, İstanbul.
- Edition, F. (1989). New-York: McGraw Hill Book Company.
- Erdem, Ü. (2003), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama, (Bilim Uzmanlığı Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergeneli, A., Temirbekova J. (2006). Ülkelere Göre İşe İlişkin Değerlerin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Kazak, Rus Ve Türk Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 7 Sayı 2, s121–143.
- Eroğlu, F. (1998). *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Yayın, 4. Baskı.
- Eroğlu, F. (2004). *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erol, V. (1998). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Greenberg, J., Robert A. B. (2000). *Behaviour in Organizations, Seventh Edition*, New Jersey: Prentice Hall Inc.,
- Gunz, Hugh P., Gunz, Sarah P. (1994). Professional Organizational Commitment And JobSatisfaction For Employed Lawyers, Human Relations, (1994). Vol.47, No.7, s.80.
- Hayran, O. (1998). *Sağlık Hizmetleri, Sağlık Hizmetleri El Kitabı*, (Ed: Osman Hayran, Haydar Sur). İstanbul: Yüce Yayınları.
- Hortaçsu, N., C., Ersoy N. (2005). Values, Identities And Social Constructions of the European Union Among Turkish University Youth, European Journal of Social Psychology, Sayı 35.
- <http://www.geert-hofstede.com>, Hofstede, G. (Erişim Tarihi: 15.10.2013)
- <http://www.kalder.org.tr>, (Erişim Tarihi: 21.11.2013)
- <http://www.peopleinvestor.co.uk>, (Erişim Tarihi: 01.11.2013)
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri, *D.E.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 15, Sayı 1, s.13.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Çizgi Kitabevi, Birinci Basım.

- İrmiş, A. (1998). “Örgütlerde İnsan Davranışlarının Yönetimi Açısından Kararlara Katılma”, *Örgütlerde İnsan Davranışlarının Yönetimi Sempozyumu*.
- İşbaşı, J. Ö. (2000), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma”, Antalya: *6.Ulusal İşletmecilik Kongresi*.
- İşbaşı, J.Ö. (2000) Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamaların örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: bir turizm örgütünde uygulama (Basılmamış Tez Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kamer, M. (2001). Örgüte Güven Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Marmara Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kantay, N. (1998), Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Çalışma İlişkisi ve Medya Sektöründe Bir Uygulama, (Yayımlanmamış doktora tezi) Marmara Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kavuncubaşı, Ş. (2000). Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi.
- Kidwell, R. E., JR. Kevin W. (1997). Mossholder, Nathan Bennett, “Cohesiveness and Organizational Citizenship Behaviour: A Multilevel Analysis Using Work Groups and Individuals”, *Journal of Management*, vol.23, Issue 6, Nov-Dec.
- Kozacıoğlu, R. (2002), The Relationship Of Organizational Commitment And Work Rewards With Organizational Citizenship Behavior, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Köse, S., Kartal B., Kayalı, N. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı 20, s.1-19-38.
- Kuehn, K.W. Al-Busaidi (2002). ACitizenship Behavior in a Non-Western Context: An Examination of the Role of Satisfaction, *Commitment and Job Characteristics on Self-reported OCB*, *IJCM*, Sayı 12, no: 2.
- Lemons, Mary A.- Coy Jones, A. (2001). Procedural justice in promotion decisions: Using perceptions of fairness to build employee commitment”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.16-no.4, s.268-279.

- Luthans, F. (1995). *Organizational Behaviour, Seventh Edition*, New York: McGraw Hill.
- Manville, P.B. (1997). *The Origins of Citizenship in Ancient Athens*, Princeton University Press, New Jersey, s.5,8-13
- Marshall, T.H, Bottomore T. (2000). *Yurttaşlık ve Toplumsal Sınıflar*, Ankara: Gündoğan Yayınları.
- Mercan, M. (2006), Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Meyer, J. S. ve diğerleri (1990). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Normative Commitment to the Organization,” *Journal of Occupational Psychology*. Vol: 63, No: 1, s.2-17-18.
- Miner, J. B. (1998). *Organizational Behaviour (Performance And Pruductivity)*, New York: Random House Inc..
- Northcraft, G. B., Neale, M. (1990). *Organizational Behaviour, A Management Challenge*, USA: The Dryden Pres.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington.
- Organ, Dennis W. (1990). *The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behaviour*”, *Research in Organizational Behaviour*, vol.12, s.47.
- Organ, Farh, Zhong, vd. (2004). *Organizational Citizenship Behaviour in the People’s Republic of China*, *Organization Science*, Cilt 15, Sayı 2, s. 241–250.
- Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences,” *Journal of Vocational Oskar Grusky*, “Career Mobility And Organizational Commitment”, *Administrative Science Qoerterly*, 10(4), (1996). s.488-506.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* 18, 2: 113-130.

- Padsakoff, P. & Scott M.(1994). Organizational Citizenship Behaviour and Sales Unit Effectiveness, *Journal of Marketing Research*, vol.31, s.351-363.
- Padsakoff, P. ve diğ erleri, Organizational Citizenship Behaviours: A Critical Reiew of The Therical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research, *Journal Of Management*, Vol. 26, Issue 3, s.513-563.
- Paine, J.B, Organ D.W.(2000). The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior: Some Preliminary Conceptual and Empirical Observations, *Human Resource Management Review*, Cilt 10, Sayı 1, s 45-59.
- Penley, L. E. and Gould, S. Etzioni's Model of Organizational Involvement: A *Perspective* for Understanding Commitment to Organizations, *Journal of Organizational Behavior*. Vol: 9, No: 1.
- Püsküllüoğlu, A. (2000). Arkadaş Türkçe Sözlük, Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Rajnandını, Pillai, Chester A. Schriesheim, Williams, Eric S. (1999). Fairness Perceptions And Trust As Mediators For Transformational And Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, Vol.25, s.901.
- Robinson, S. L, Morrison E. W. (1995). Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, Sayı 16, s 290.
- Ryan, Moral, J. (2001). Reasoning as a Determinant of Organizational Citizenship Behaviors: A Study in the Public Accounting Profession, *Journal of Business Ethics*, Sayı 33, s 233-234.
- Salihoğlu, G. H. (2013). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki (Çorum İlinde Hastane Çalışanlarına Anket Uygulaması), *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, C:5, No:1, s.300-320.
- Schermerhorn, J. R. Jr, James G.H. (1994), Richard N.Osborn, *Managing Organizational Behaviour*, Fifth Edition, USA: John Wiley&Sons Inc.
- Seymen, O.A. (2008). Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma. Ankara:Detay Yayıncılık.
- Smith. C.Ann, Dennis W. Organ & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behaviour: Its Nature and Antecedents, *Journal of Applied Psychology*, Vol.68, No.4, s.654-655.

- Sun, H. O. (2002), İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü. (Uzmanlık Yeterlilik Tezi). Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü.
- Sungurlu, M. (1994), Güç Tarzları ve Organizasyona Bağlılık, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, İstanbul.
- Şahin, A. (2005). Kültürel Niteliklerimizin Türk Yönetmel Değerlerine Etkisi ve Japon Z Teorisiyle Karşılaştırılması, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, s 177-198.
- Şahin, Ü. (2007). Hastanelerde İş gören Yönetimi, Erişim:[http:// www.sitetky.com/frameset/iky/ikydocs/iky06.doc](http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikydocs/iky06.doc)
- Tepe, A. (1995), Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi) Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler, Luthans, Organizational Behaviour, Seventh Edition, New York: McGraw Hill.
- Tepe, A. (2004), Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, (Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler, İstanbul.
- Theresa, M. HILL (2002); Jop Attitudes and Personality: Predictors of Organizational Citizenship Behaviour, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Saint Mary's University, Nova Scotia, s. 1
- Ünal, A., ÇELİK, M. (2013). Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışı İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Analizleri, Uşak Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 6/2, S 239-258.
- Van, D.L vd. (1994). Organizational Citizenship Behaviour: Construct Redefinition, Measurement, and Validation, *Academy of Management Journal*, Cilt: 37, Sayı: 4, s 765–770.
- Waris, R. G., (2005). An Examination of Organizational Culture, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behaviours: A Path Analysis Approach, Kansas City: Umi, s.34-35.
- Yazıcı, E. (2002). Yirminci Yüzyılda Gelenekten Moderniteye Türk Sosyo-Kültürel Yapısında Gözlenen Değişmeler, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Özel sayısı, s 223–241.
- Yıldız, K. (2013), Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet



Yılmaz, Ö. (2002), Örgütsel Bağlılık ve Yönetimin Çalışanlara Karşı Ahlaki Sorumluluğunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Marmara Üniversitesi/ Sosyal Bilimler, İstanbul.

## **EKLER**

<b>1. EK-A</b>	: Demografik Sorular .....	125
<b>2. EK-B</b>	: Örgütsel Bağlılık Anketi .....	126
<b>3. EK-C</b>	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anketi .....	127

## 1. Ek-A: Demografik Sorular

1. Yaşınız?

- a) 18 - 25                      b) 26 – 30                      c) 31 - 35                      d) 36 ve üstü

2. Eğitim durumunuz?

- a) Meslek lisesi    b) Ön lisans    c) Lisans    d) Yüksek lisans    e) Doktora

3. Cinsiyetiniz?

- a) Kadın                      b) Erkek

4. Meslekte toplam çalışma süreniz?

- a) 1 - 3 yıl                      b) 4 - 7 yıl                      c) 8 - 11 yıl                      d) 12 yıl ve üstü

5. Kurumda toplam çalışma süreniz?

- a) 1 - 3 yıl                      b) 4 - 7 yıl                      c) 8 - 11 yıl                      d) 12 yıl ve üstü

6. Pozisyonunuz?

- a) Hemşire                      b) Ebe                      c) Sağlık Memuru                      d) Teknisyen  
e) Tekniker                      f) ATT                      g) Diğer (belirtiniz)

7. Bu pozisyonda toplam çalışma süreniz?

- a) 1 - 3 yıl                      b) 4 - 7 yıl                      c) 8 - 11 yıl                      d) 12 yıl ve üstü

8. Çalışma şekliniz?

- a) Sürekli gündüz                      b) Vardiya usulü                      c) Nöbet usulü                      d) Diğer (belirtiniz)

## 2. Ek-B: Örgütsel Bağlılık Anketi

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Hastanemin halka hizmet geleneği oldukça iyidir						
2	Tekrar seçme imkanım olsaydı yine burada çalışmayı isterdim						
3	Hastanemin sorunları sanki benim sorunlarım gibidir.						
4	Burada çalışmaktan gurur duyuyorum.						
5	Bu hastanede bugüne kadar yapılanlar, kendini işine adanmış olanların neler başarabileceğine iyi bir örnektir.						
6	Yeni mezun bir gence bu işyerinde kariyer yapmayı seçmesini önerebilirim.						
7	Hayatta beni en fazla tatmin eden şey işimden aldığım zevktir.						
8	İşimin yetki ve sorumlulukları dahilinde çalışırım; kimse benden bunun dışında bir şey isteme hakkına sahip değildir.						
9	Yaptığım işin bitmesi gerekiyorsa, çalışmamın mesai saatini aşmış olması o kadar da önemli değildir.						
10	Beni ilgilendiren en önemli şeyler işimle ilgili olanlardır.						
11	İşimle yaşar, işimle nefes alırım.						
12	Hayatta işimden daha önemli olan pek çok şey vardır.						
13	Yaptığım işten hoşlandığım sürece işte çalıştığım çok önemli değildir						
14	İşime bağlılığım oldukça güçlü olduğunu hissediyorum						
15	Eğer başka hastane yaptığım iş için daha fazla ücret teklif ederse, düşünmeden kabul ederim.						
16	Bu hastanedeki çalışma ortamının, soğuk ve samimiysiz olduğunu düşünüyorum.						
17	Seneler geçtikçe bu hastanede çalışmaktan hoşlanmaya başladım.						
18	Bu hastanedeki mesleki gelişmemden genelde memnunuz.						
19	Yaşanacak ve çalışacak bir yer olarak düşündüğümde işyerim bende sıcak duygular uyandırıyor.						
20	Bu işyerine karşı hiçbir özel duygu ve düşünceye sahip değilim.						
21	Ben işime bağlıyım						
22	Yaşamak ve çalışmak için burası kadar uygun çok az yer vardır.						
23	Beklentilerimle ilgililolarak kendimi tanıdığım kadarıyla bundan sonraki çalışma hayatımı bu işletmede geçirmek isterim.						

### 3. Ek-3: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anketi

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Hastanemi dışarıda en iyi şekilde temsil ederim.						
2	Dış tehditlere karşı hastanemi savunurum.						
3	Başkalarına hastanemin çalışmak için iyi bir yer olduğunu söylerim.						
4	Hastanemizi eleştiren iş arkadaşlarıma karşı hastanemi savunurum.						
5	İş başındayken zamanımı nadiren boşa harcarım.						
6	Her zaman yapabileceğimin en fazlasını yaparım.						
7	İşe her zaman vaktinde gelirim.						
8	Koşullar ne olursa olsun, yapabileceğim en yüksek kalitede iş çıkarırım.						
9	Sabah işyerime vardığım anda bile kafam dinç ve çalışmaya hazır durumda olurum.						
10	İşyerimin kural ve yönergelerine son derece dikkat ederim						
11	İşyerimdeki çalışma alanımı temiz ve düzenli tutarım.						
12	Bazen geçerli bir sebepim olmadan işe gitmediğim olur.						
13	Yeni gelişmeler hakkındaki fikirlerimi çevremdekilerle paylaşıyorum.						
14	İş başındayken dış görünümümün uygun olmasına dikkat ederim.						
15	İş arkadaşlarıma sıklıkla yaratıcı önerilerde bulunurum.						
16	Performansımı geliştirmek için ilave eğitimlere katılmak bana göre değildir.						
17	İşimin gerektirdikleri dışında ekstra görev ve sorumluluk almaktan kaçınırım.						
18	Gereğinden daha fazlasını yapmaktan kaçınırım.						
19	Gerekli olduğunda fazla mesai yapmak için gönüllü olurum.						
20	İşe erkenden gelirim.						
21	Mümkün olan en seri şekilde çalışırım.						
22	İşyerimde her zaman profesyonelce hareket ederim.						
23	Başkalarının hatalarını rapor ederim.						
24	Bilgi ve becerilerimi sürekli güncel tutmaya çalışırım.						
25	Talimat verilmediği takdirde komitelere gönüllü olarak katılmaktan kaçınırım.						

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Ebru BUĞRA  
Doğum Yeri ve Tarihi : Karşiyaka 23.06.1976  
Medeni Hali : Evli  
Adres : A.İ.B.Ü. Lojmanları Yasemin Blok D:5 Gököy/BOLU  
E-Posta : ebrubugra@yahoo.com  
İletişim (Telefon) : 505 8379741

### EĞİTİM

Lise : Bursa Sağlık Meslek Lisesi 1995  
Lisans : Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Yüksek Okulu  
Hemşirelik Bölümü 2011  
: Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümü 2012  
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi İşletme Bölümü

### MESLEKİ DENEYİM

Koşuyolu Kalp Hastanesi Yoğun Bakım Hemşiresi 1995-2003  
Koşuyolu Kalp Hastanesi Acil Servis Hemşiresi 2003-2010  
Bolu İl Sağlık Müdürlüğü Sağlık Hizmetleri Şubesi 2011- ....

### YABANCI DİL

İngilizce