



T.C.

**AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hanifi VARLI

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Leyla İÇERLİ

AKSARAY, 2014

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın hazırladığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu doğrularım.

Tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

Tarih

26/02/2014



Hanifi VARI

T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
KABUL ve ONAY BELGESİ

Enstitümüz 102201415 nolu öğrencisi Hanifi VARLI' nın Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler başlıklı lisansüstü tez çalışması, aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS** tezi olarak **Oy Birliği** ile kabul edilmiştir.

Danışman	: Yrd. Doç. Dr. Leyla İÇERLİ	Aksaray Üniversitesi
Üye	: Yrd. Doç. Dr. M. Halit YILDIRIM	Aksaray Üniversitesi
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Sevilay DİVANOĞLU	Aksaray Üniversitesi

Tezin Savunulduğu Tarih :26.02.2014

Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun18.03.2014..... tarih ve 2014/12-2 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ural Alp MANÇO
Enstitü Müdürü

TEŐEKKÖR

Yüksek lisans çalışmam sırasındaki destek ve katkılarından dolayı, araştırma ve analiz hususunda bilgi birikiminden yararlandığım danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Leyla İÇERLİ'ye teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmam sırasında bana göstermiş olduğu anlayış ve desteklerinden dolayı eşime, anneme, babama, kardeşlerime teşekkür ederim.

Ayrıca, araştırma boyunca manevi desteklerini esirgemeyen İl Millî Eğitim Müdüremiz başta olmak üzere müdür yardımcılarımıza, bölüm amirlerimize ve mesai arkadaşlarıma da teşekkür etmek isterim.

ÖNSÖZ

Bilgiyi yaratan, algılayan, kabullenen, kullanan ve başkalarıyla paylaşan temel unsur örgütlerde insan faktörüdür. Günümüz örgütleri için kalite, inovasyon, rekabetçilik gibi konularda başarı, bilgiyle kendisini donatmış nitelikli çalışanlarla mümkün olabileceğinden, bu tür çalışanların örgüte kazandırılması, kişisel gelişimlerine olanak sağlanması ve örgütte kalmaları için ikna edilmeleri örgütler açısından önemli bir yere sahiptir. Örgütsel bağlılığı sağlayabilmek için örgütlerin istihdam ettikleri çalışanları kontrol edilmesi gereken maliyet unsuru olarak algılama anlayışından uzaklaşarak; yetki, sorumluluk, otonomi ve özgürlük alanları tanınabilecek, yatırım yapılabilecek önemli değer olarak kabul etmeleri gerekir. O halde örgütlerin başarılı olabilmeleri için bağlılıkları sağlanmış bir işgücü profilini yaratmaları oldukça önemlidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, bireysel ve örgütsel bazda performanslarını arttırabilmeleri için örgüt üyelerinin sergilemeleri gereken davranışlardan biridir. Örgütsel vatandaşlık davranışı son yıllarda araştırmacılar tarafından büyük ilgi görmüş, değişik alan ve disiplinlerde araştırma konusu olmuştur. Eğitim de bu alanlardan biridir.

Eğitim öğretimin amacına ulaşması için, büyük ölçüde bu sistemin uygulayıcısı olan okul yönetimi ve öğretmenlerinin görevlerini en iyi şekilde sergilemelerinin yanında, iş tanımlarında zorunlu olmayan örgütsel vatandaşlık gibi davranışlar göstermeleri de büyük önem taşımaktadır.

Eğitim sektöründe çalışanlar dünyanın dört bir yanında çalışmalara konu edilmekle birlikte, her geçen gün araştırmacıların ilgisini daha fazla çekmektedir. Eğitim sektörüyle ilgili böyle bir çalışma işgörenlerin çalışma hayatında önem taşıyan örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık düzeylerini ve bu düzeylerin birbirleriyle ilişkisini belirlemeyi amaçlamaktadır.

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Hanifi VARLI

T.C.

Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Leyla İÇERLİ

Bu araştırmanın amacı örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin açıklanmasıdır. Çalışmada ilk önce geniş bir literatür taraması yapılarak örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları teorik çerçevede sunulmuştur. Bu bölümlerde, kavramların tanımı, boyutları, etkileyen faktörler ve sonuçları anlatılmıştır. Çalışma teorik bir çerçevede sunulduktan sonra, örgütsel bağlılığı ölçmek için Allen ve Meyer tarafından geliştirilen, Wasti (2000) tarafından Türkçeye uyarlanan örgütsel bağlılık ölçeği ve örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için Podsakoff ve MacKenzie tarafından 1989 yılında geliştirilen Organ'ın boyutlarının (özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sportmenlik, sivil erdem) temel alındığı örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır. Araştırma Aksaray ilindeki Merkez İlköğretim ve Liselerde görev yapan idareci ve öğretmenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu anketler sonucunda veriler değerlendirilerek örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır.

2014, 127 Sayfa

Anahtar Kelimeler:

1.Bağlılık

2.Örgütsel Bağlılık

3.Örgütsel Davranış

4.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

5.Bilim Kodu: 1127

ABSTRACT**Master of Science Thesis****RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR****Hanifi VARLI****T.C.****Aksaray University Institute of Social Sciences****Department of Business Administration**

The aim of this study is to express the relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior. In study first of all an extensive literature study performed, the concepts of organizational commitment and citizenship behavior is presented in a theoretical framework .In these sections ,description , dimensions, influencing factors and the results of the concepts are discussed. In study following the submission of a theoretical framework , to measure organizational commitment the organizational commitment scale developed by Allen and Meyer , adapted to Turkish by Wasti (2000) was used.To measure the organizational citizenship behavior, scale; developed in 1989 by Podsakoff and MacKenzie, which is based on the dimensions of Organ (altruism , kindness , scrupulousness, sportsmanship,civic virtue) is used.The research carried out with teachers and administrators working in primary and high schools in Aksaray province. These data as a result of surveys have been evaluated tried to explain the relationship between the organizational commitment and organizational citizenship behavior .

2014, 127 Pages**Keywords:**

- 1. Commitment**
- 2. Organizational Commitment**
- 3. Orgaizational Behavior**
- 4. Orgaizational Citizenship Behavior**
- 5. Science Code: 1127**

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER DİZİN.....	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	x
TABLolar DİZİNİ.....	xi
BÖLÜM I: KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	1
1.1.Giriş.....	1
1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı ve Önemi.....	3
1.3. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri.....	5
1.3.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini İnanma ve Kabul.....	6
1.3.2. Örgüt İçin Fedakarlıklarda Bulunabilme.....	6
1.3.3. Örgütsel Üyeliği Devam Ettirmeyle İlgili Güçlü Bir İstek.....	6
1.3.4. Örgütle Özdeşleşme.....	7
1.3.5. İçselleştirme.....	7
1.4. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Sınıflandırmalar ve Yaklaşımlar.....	8
1.4.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları.....	9
1.4.1.1. Etzioni Yaklaşımı.....	10
1.4.1.2. Kanter'in Yaklaşımı.....	10
1.4.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	11
1.4.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....	12
1.4.1.5. Meyer ve Allen Yaklaşımı.....	13
1.4.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları.....	14
1.4.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı.....	15

1.4.2.2. Salancik'in Yaklaşımı.....	15
1.4.3.Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	16
1.5.Örgütsel Bağlılık Boyutları.....	17
1.5.1.Duygusal Bağlılık.....	18
1.5.2. Devamlılık Bağlılığı.....	19
1.5.3. Normatif Bağlılık.....	20
1.6.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	21
1.6.1.Kişisel Faktörler.....	22
1.6.1.1.İrade.....	23
1.6.1.2.Açıklık.....	23
1.6.1.3.Geriye Döndürülemezlik.....	24
1.6.1.4.Görünürlük.....	24
1.6.1.5.Cinsiyet.....	25
1.6.1.6.Yaş.....	26
1.6.1.7.Kıdem.....	26
1.6.1.8.Eğitim Düzeyi.....	27
1.6.1.9.Medeni Durum.....	27
1.6.1.10.Değerler.....	27
1.6.2.Örgütsel Faktörler.....	28
1.6.2.1.Yönetim ve Liderlik.....	28
1.6.2.2.Örgütsel Adalet.....	29
1.6.2.3.Örgütsel Ödüller.....	30
1.6.2.4.İşin Kapsamı.....	30
1.6.2.5.Örgütsel Kültür.....	31
1.6.2.6.Takım Çalışması.....	32
1.6.2.7.Ücret.....	32

1.6.2.8.İletişim.....	33
1.6.3.Örgüt Dışı Faktörler.....	33
1.6.3.1.Alternatif İş İmkânları.....	34
1.6.3.2.Profesyonellik.....	34
1.7.Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	35
1.7.1.Bağlılık ve Performans.....	35
1.7.2.Bağlılık ve Devamsızlık.....	36
1.7.3.İşe Geç Kalma.....	37
1.7.4.Stres.....	37
1.7.5.İşten Ayrılma Niyeti.....	38
1.8.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	38
1.8.1.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı.....	39
1.8.2.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler.....	42
1.8.2.1.Sosyal Alışveriş Teorisi.....	42
1.8.2.2.Eşitlik Teorisi.....	43
1.8.2.3.Vekalet Teorisi.....	43
1.8.3.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Araştırmalar.....	44
1.8.3.1.Bernard'ın Yaptığı Araştırmalar.....	44
1.8.3.2.Gouldner'in Yaptığı Araştırmalar.....	45
1.8.3.3.Roethlisberger ve Dickson'un Katkıları.....	45
1.8.3.4.Katz ve Kahn'ın Araştırmaları.....	46
1.8.3.5.Tansky, Moorman ve Graham Tarafından Yapılan Araştırmalar.....	47
1.8.3.6.Podsakoff, MacKenzie ve Marc Bolino Tarafından Yapılan Çalışmalar.....	48
1.8.4.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	49

1.8.4.1.Özgecılık (Diğerlerini Düşünme).....	50
1.8.4.2.Vicdanlılık (İleri Görev Bilinci).....	51
1.8.4.3.Nezaket Tabanlı Bilgilendirme.....	51
1.8.4.4.Sivil Erdem (Organizasyonun Gelişimine Destek Verme).....	52
1.8.4.5.Sportmenlik (Centilmenlik).....	52
1.8.5.Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Etkileyen Faktörler.....	53
1.8.5.1.Örgütsel Bağlılık.....	54
1.8.5.2.Bireyin Ruhsal Durumu (Moral).....	54
1.8.5.3.Kişilik Özellikleri.....	55
1.8.5.4.İşe Karşı Tutumlar, İş Tatmini.....	56
1.8.5.5.Örgütsel Adalet.....	57
1.8.5.6.İhtiyaçlar.....	57
1.8.5.7.İşin Özellikleri.....	58
1.8.5.8.Liderin Özellikleri.....	58
1.8.5.9.Yaş, Kıdem Hiyerarşik Düzen.....	59
1.8.5.10.Örgütün Özellikleri.....	60
1.8.5.11.Örgütsel Vizyon.....	60
1.8.5.12.Kişi, Örgüt Bütünleşmesi.....	60
1.8.5.13.Örgüt Kültürü.....	61
1.8.6.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Sonuçları.....	61
1.8.7.Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler.....	62
1.8.7.1. Türk Yazınında Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Yapılan Çalışmaların Sonuçları.....	64

1.8.7.2.Yabancı Yazında Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Çalışmaların Sonuçları.....	67
BÖLÜM II: YÖNTEM.....	70
2.1.Araştırmanın Konusu.....	70
2.2.Araştırmanın Amacı.....	71
2.3.Araştırmanın Önemi.....	71
2.4.Araştırmanın Modeli.....	72
2.4.1.Araştırmanın Değişkenleri.....	73
2.4.1.1.Yönetici ve Öğretmenlerin Sosyo-Demografik Özellikleri.....	73
2.4.1.2.Örgütsel Bağlılık.....	73
2.4.1.3.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	74
2.5.Araştırmanın Hipotezleri.....	74
2.6.Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları.....	76
2.7.Araştırmanın Örnekleme.....	77
2.8.Veri Toplama Yöntemi.....	77
BÖLÜM III: VERİ ANALİZİ VE BULGULAR.....	80
3.1.Verilerin Analizi.....	80
3.1.1.Araştırmaya Katılan İdareci ve Öğretmenlerin Sosyo-Demografik Özellikleri.....	80
3.1.2.Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Bulgular.....	82
3.1.3.Örgütsel Vatandaşlık Düzeyine İlişkin Bulgular.....	83
3.1.4.Ölçeklerin Güvenilirlik-Geçerlilik Analizi.....	86
3.1.5.Hipotezlerin Analizi.....	88

3.1.5.1.Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık	
Davranışı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine	
Yönelik Korelasyon Analizi.....	88
3.1.5.2.Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık	
Davranışı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular.....	92
3.1.5.3. Demografik Özelliklerin ÖVD Algılama Düzeyleri	
Üzerindeki Etkileri.....	98
BÖLÜM IV: SONUÇ VE TARTIŞMALAR.....	103
4.1.Sonuçlar.....	103
4.2. Öneriler.....	109
KAYNAKÇA.....	110
EK:1 ANKET FORMU.....	124
ÖZGEÇMİŞ.....	127

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	8
Şekil 1.2 Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli.....	18
Şekil 1.3 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları.....	22
Şekil 2.1 Araştırma Modeli.....	72

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi.....	68
Tablo 2.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Soru Dağılımları.....	72
Tablo 2.2. Hipotezlerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Analizler.....	75
Tablo 2.3. Okullara Göre İdarci-Öğretmen ve Geçerli Anket Sayısı Dağılımı.....	78
Tablo 3.1. Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özellikleri.....	81
Tablo 3.2. Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Tanımsal İstatistik Sonuçları.....	82
Tablo 3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Tanımsal İstatistik Sonuçları.....	84
Tablo 3.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	86
Tablo 3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	87
Tablo 3.6. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi.....	89
Tablo 3.7. Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi.....	93
Tablo 3.8. Normatif Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi.....	94
Tablo 3.9. Duygusal Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi.....	96
Tablo 3.10. Demografik Değişkenlere Göre ÖVD Algılama Düzeyleri Açısından Bağımsız Örneklem T Testi.....	98
Tablo 3.11. Araştırmaya Katılanların Branşlarına Göre Tanımsal İstatistik Sonuçları.....	99
Tablo 3.12. Yaş, Eğitim Durumu ve Kıdem Değişkenleriyle ÖVD Algılama Düzeyleri Açısından Varyans Analizi.....	99
Tablo 3.13. Araştırma Hipotez Sonuçlarının Özet Sunumu.....	101

BÖLÜM I

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Giriş

Yeni teknolojiler, üstün yönetim sistemleri, ekonomik sistemler ve veritabanları örgütlerin başarısı için gerekli olmasına karşın, örgütsel başarıyı sağlayan temel etken, örgütün insan kaynağının niteliğidir. Çünkü teknolojik araçları, yönetim sistemlerini kullananlar ve gerekli kararlar alanlar, örgütün çalışanları yani insan kaynaklarıdır.

Günümüzde işletmeler rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için, insan kaynağına daha fazla önem verme ihtiyacı duymuşlardır. İnsan kaynağına değer verme, örgütün hedeflerine ulaşmasında daha fazla kolaylık sağlayacaktır.

Örgütler amaçlarına ulaşabilmek için çalışanlara ihtiyaç duymakta, çalışanlar da kendi maddi ve manevi beklentilerini karşılamak üzere örgütlere katılmaktadırlar. Örgüt ile çalışan arasında karşılıklı bir alışverişin söz konusu olduğu bu süreçte, çalışan ile örgüt arasındaki uyum, bu bağlamda daha önem kazanmaktadır.

Çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları geçmişten günümüze kadar işletmeler için önem verilen konu olmaya devam etmiştir. Bu önemde; örgütün etkinliğinde, örgüt çalışanına resmi olarak verilen rollerden çok daha fazlasını göstermeye yatkın olmasının etkisi büyüktür. Bunun yanında nitelikli ve tecrübeli işgücünün örgütte devamlılığının sağlanmasının artan önemi ve işinden tatmin olan çalışanın verimliliğinin yüksek olacağına ilişkin beklentiler de örgütlerde çalışan bağlılığına verilen önemi arttırmaktadır.

Nitelikli işgücünün örgütüne bağlı olarak çalışması, bütün yetenek ve bilgisini örgütü için kullanması, örgütsel bağlılığı yakından ilgilendiren bir konudur. Bireyler kendilerini örgütlerine bağlı hissettikleri ölçüde, işyerinde başarılı olacaktır. Aksi takdirde, her an o işletmeden ayrılmanın yollarını arayacak ve kendisinden bekleneni veremeyecektir.

Örgütler, varlıklarını devam ettirebilmek ve stratejik amaçlarına ulaşabilmek için, iş tanımlarında biçimsel olarak belirlenmiş görevlerin ötesinde davranış sergileyen ve örgütlerine bu yönüyle önemli katkılar sağlayan çalışanlara daha çok

ihtiyaç duymakta ve çalışanların örgüt içi girişimciliğinden ve yaratıcılığında daha fazla yararlanmaya çalışmaktadır. Bunun sağlanmasında bir yandan örgütsel vatandaşlık davranışı olarak bilinen davranış kalıplarının teşvik edilmesi, bir yandan bu davranışları etkileyen örgütsel bağlılık gibi belirleyiciler daha fazla önem kazanmaktadır.

Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu kapsamda örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkılar sağladığı ileri sürülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), örgüt tarafından arzulanan ve örgütsel etkililiğe katkıda bulunan bireysel davranışlardır. İşe gelmeyen bir mesai arkadaşına yardımcı olma, işin resmi olarak gerektirmediği, fakat örgüt açısından önemli olan işleri yapmaya gönüllü olma, iş tatmininin bir parçası olmasa bile, yeni gelen işgörenlerin sosyalleşmelerine yardımcı olma, diğer çalışanların zorlandıkları konularda onlara destek olma, denetçilere ya da yöneticilere işlerinde yardımcı olma, onlara destek verme, örgüte katkıda bulunacak yeni ve yaratıcı düşünceler önerme, gerekenden daha fazla işe katılma ve işe gelmeyeceği zamanlar önceden haber verme gibi davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak değerlendirilmektedir.

Bu tez çalışmasında örgütler için büyük önem taşıyan örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Birinci bölümde, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarının tanımı, önemi, yaklaşımları, boyutları, bunları etkileyen etkileyen faktörler, sonuçları ve örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri irdelenmeye çalışılmıştır.

İkinci bölümde, örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan araştırmanın yöntemi anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde, elde edilen araştırma sonuçlarının analizi ve bulguları irdelenmiştir.

Dördüncü bölümde ise örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri belirlemek üzere yapılan araştırma sonuçlarına ve konu ile ilgili bundan sonra yapılacak araştırmalar için önerilere yer verilmiştir.

1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı ve Önemi

Organizasyonların varlıklarını devam ettirebilmeleri için pazarda uygun bir yer bulmaları gerekmektedir. Sosyo-teknik sistemler olan örgütlerin, değişim, uyum ve var olma çabalarında, bir başka deyişle, başarı elde etmelerinde insan faktörünün rolü bugün düne göre daha fazladır. Organizasyondaki insan yönetim biliminin tarihsel gelişimde, önceleri mekanik bir unsur olarak algılanmış, daha sonra sosyal yönü dikkate alınmıştır. Bugün organizasyondaki birey, başarılı olmanın temel anahtarıdır. Bir maliyet unsuru değil, entelektüel birikim ve sermayedir; geliştirilmesi gereken yetenekli, istekli örgütün en önemli unsurudur. Örgütteki insanın örgüte olan katkısını en üst düzeye çıkarmak günümüz modern yönetim anlayışının temel çalışma konularından biridir (İnce ve Gül, 2005: 1).

Personel-örgüt uyumunun sağlanmasında örgütün değer ve amaçlarını benimsemiş, örgütsel amaçlar doğrultusunda çaba sarf etmeye istekli, yani örgüte bağımlılığı yüksek elemanlara duyulan gereksinim gün geçtikçe artmaktadır. Bir başka deyişle, başarılı olmak ve hatta varlıklarını devam ettirmek isteyen örgütlerin bağımlı çalışanlarının olması gerekmektedir. Bu husus örgütsel davranış alanında çok iyi algılandığından dolayı örgütsel bağlılığı daha iyi anlamaya yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır ve yapılmaya da devam edilmektedir. Ayrıca, uluslararası istihdam pazarının ortaya çıkardığı yeni gereksinimler ve küresel ekonominin, başta nitelikli çalışanlar olmak üzere işgücü piyasası için alternatif çalışma alanları sunmasından dolayı örgütsel bağlılık konusu gün geçtikçe önemini iyice hissettirmeye başlamış ve konu örgüt bilimcileri tarafından yoğun bir ilgi ile incelenmiştir (Jain ve Diğ., 2009: 256-257).

Örgütün yaşaması, işgörenlerin örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. İşgörenler, örgüte ne kadar bağlıysa örgüt de o derece güçlenmektedir. Örgüt, yaşamını devam ettirmek için işgörenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır. Bunu yaparken ücret artırma, yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunma gibi yollar izlemektedir (Bayram, 2006: 125-126).

Morrow literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili yirmi beşin üzerinde değişik tanımın bulunduğunu belirtmektedir (Oliver ve Rewards, 1990: 10). Örgütsel bağlılık konusundaki ilk tanımlardan birisi Grusky tarafından 1966 yılında yapılmıştır. Grusky'e göre örgütsel bağlılık, "bireyin örgüte olan bağının gücü" olarak tanımlanmıştır (Wahn, 1998: 256). Bir diğer tanıma göre örgütsel bağlılık, bireyin belirli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığının birleşik gücüdür (Leong ve Diğ., 1996: 1345).

Schermerhorn ve diğerleri örgütsel bağlılığı, "çalışanın örgütü ile kurduğu kuvvetli kimlik birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak algılamasının derecesi" şeklinde tanımlamışlardır (Schermerhorn ve Diğ., 1994: 144). Örgütsel bağlılık, zorlama olmaksızın, gönüllü ve bireysel bir algılama, olarak da tanımlanmaktadır (Farnham ve Pimlott, 1990: 85).

Becker (1960)'a göre örgüte bağlılık, "çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, vakit, çaba ve edindiği statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılıktır" (Becker, 1960: 32).

Örgütsel bağlılık, "işgörenin çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek, örgütün ilke, hedef ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsü" olarak da tanımlanabilir (Kaya, 2008: 126).

Örgütsel bağlılık ile ilgili diğer tanımlardan bazıları ise şunlardır:

- Kişinin tatmin edici olmasa bile bir işe saplanıp kalması ve kendini işine psikolojik olarak bağlanmış hissetmesidir (Nartgün ve Menep, 2010: 290).
- Örgütsel bağlılık, birey ve örgüt arasında algılanan uyumun bir fonksiyonudur (Boylu ve Diğ., 2007: 56).
- Örgütsel bağlılık, örgüte yönelik tutumun güçlenmesiyle birlikte, örgüte bağlanıp onun bir parçası olmaktır (Sheldon, 1971: 143).
- Bir örgütün, üst yönetim, müşteriler, toplum ve sendikalar gibi öğelerinin hedefleriyle özdeşleşme sürecidir (Reichers, 1985: 465).

- İşgören tarafından, çalıştığı örgütün yararına gösterdiği çeşitli duygular, değerler, uygulamalar ve mükemmel fikirlerin bütünüdür (Bakan, 2011: 8).
- Bireyin örgütsel hedef ve değerleri kabul etmesi, bu hedeflere ulaşması yönünde çaba göstermesi ve örgüt üyeliğini devam ettirme isteğidir (Durna ve Eren, 2005: 211).
- İşgörenin, belirli bir hareket tarzına bağlılık göstererek, açık bir şekilde ödül veya ceza olmasa bile yapılanı beğenme ve ona devam etme arzusudur (Schwenk, 1986: 300).
- Bireyin içinde bulunduğu organizasyonda kendini özdeşleştirmesinin ve örgüte dâhil olmasının derecesinin göstergesidir (Taşkın ve Dilek, 2010: 40).
- Bağlılık, öncelikle kişisel özellikleri, kıdemi, başarı ihtiyacı, yetki ve sorumluluk duygusu ile profesyonellik duygusunu kapsamaktadır (İnce ve Gül, 2005: 6).
- Kişi ile örgüt arasında gerçekleştirilmiş psikolojik bir sözleşmedir (Soyer ve Diğ., 2010: 517).
- İşgörenin örgüte ve işe karşı tutum ve niyetlerinin davranışsal bir göstergesidir (Loke, 2001: 193).
- Bireysel veya alt gruplardan çok, örgütün çıkarlarına önem verme ve onları koruyacak şekilde davranma eğilimidir (Balay, 1999: 238).
- Rietzer ve Trice'e göre (1969) örgütün kişiye göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik bir olgudur. Hall ve diğerlerine göre (1970) örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşme veya uyumlu olma süreçleridir (Varoğlu, 1993: 2).

Genel kabul görmüş bir tanıma göre “Örgütsel bağlılık, örgütün üyesi olarak varlığını sürdürmek için yoğun istek duyma, örgüt yararı için gereğinden fazla çaba gösterme ve örgütün değer ve amaçlarına inanma ve kabul etmedir”(Güven, 2006: 5).

1.3. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Her ne kadar örgütsel bağlılık; kişiye, zamana ve mekâna göre farklılıklar gösteren sübjektif bir yapıya sahip olursa olsun, işgörenin örgütüne bağlılık gösterip

göstermediğini belirlemede kullanılan bazı kriterler bulunmaktadır. Bu kriterler aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (İbicioğlu, 2000: 14-15):

1.3.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul ve İnanma

Bir çalışanın örgütüne bağlı olup olmadığının en önemli göstergelerinden birisi örgütün amaç ve değerlerini kabul edip, bunlara inanmasıdır. Çünkü işgörenin hedeflerine inanmadığı bir örgüte bağlılık göstermesi düşünülemez. Bu nedenle örgüt ile işgörenin hedefinin örtüşmesi gerekir. İşgörenin çalıştığı örgütün hedef ve değerlerini kabul etmesi ve inanması onun örgüte bağlanmasının ön koşulunu oluşturur.

1.3.2. Örgüt İçin Fedakarlıklarda Bulunabilme

Örgütlerin başarılı olabilmesi için, işletmelerde çalışan işgörenlerin normalin üzerinde performans göstererek çalışması, örgüte bağlılıklarını gösteren ayrı bir kriterdir. Çünkü, işletme çalışanın normalin üzerinde çaba harcıyarak çalışması, örgütüne olan bağlılık derecesi ile açıklanabilir.

1.3.3. Örgütsel Üyeliği Devam Ettirmeye İlgili Güçlü Bir İstek

Organizasyonun işgörene bağlanması, işgörenin organizasyona bağlanmasının doğal bir sonucudur. İşgörenin organizasyona bağlılığının azalmasına paralel olarak organizasyonunda işgörene bağlanması azalacaktır. Bu nedenle, çalışanların örgütsel bağlılıklarının sağlanması, organizasyonun birey sorunlarıyla ilgilenme derecesine bağlıdır. Organizasyonun çalışanına bağlılığı ve güveni “algılanmış örgütsel destek” olarak ifade edilir. Yapılan çalışmalar algılanmış örgütsel desteğin örgüt üyelerinin organizasyon hedef ve ihtiyaçlarını gidermede bireylerin örgütsel bağlılığını arttıracığı sonucunu ortaya koymuştur.

1.3.4. Örgütle Özdeşleşme

İşgörenin örgütsel amaç ve değerleri benimseyip kabul etmesi özdeşleşmeyi ifade etmektedir. Bireyler organizasyonla kendilerini ne derece özdeşleştirmektedirler? Çalışan, organizasyonun yaptığı veya yapmadığı işleri ne kadar onaylamaktadır? Bu sorulara verilecek cevaplar, çalışanın organizasyonla özdeşleşme ve organizasyonun bir parçası olma derecesini ortaya koyacaktır.

1.3.5. İçselleştirme

Örgütsel bağlılığın son göstergesi olan içselleştirme, davranışlara rehberlik eden değerlerin birleştirilmesini içeren bir etkileme sürecidir. İşgörenler işletmenin hedef ve politikalarını içselleştirebildikleri ölçüde örgüte bağlılık duyarlar. Bireyler, kendi hedef ve değer sistemleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerleri içselleştirirler.

Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak geçmişten günümüze kadar birçok araştırma yapılmıştır. Bunun nedeni örgütsel bağlılığın performans, devamsızlık, işten ayrılma ve işe geç kalma gibi önemli bireysel ve örgütsel sonuçlara neden olmasıdır (Ceylan ve Şenyüz, 2003: 57).

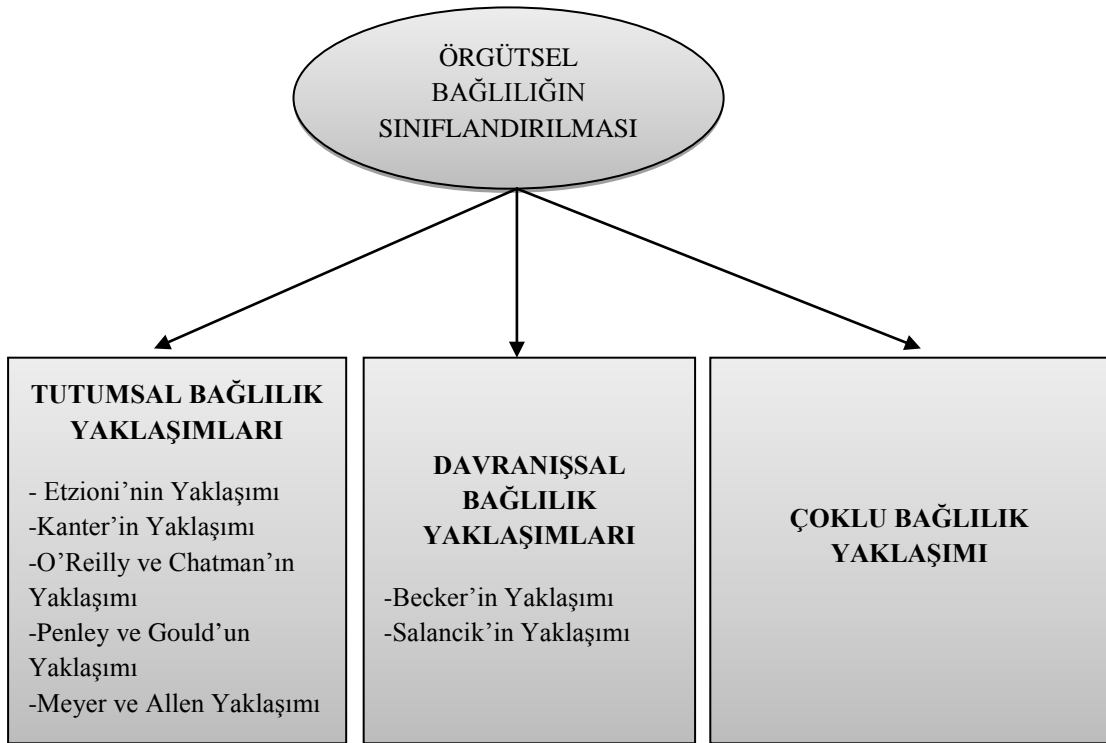
Günümüzde örgütler dünya ekonomisinde başarıyla rekabet edebilmek için birçok karışık problemlerle karşı karşıya bulunmaktadır. Onlar sürekli olarak maliyetleri düşürerek performanslarını arttırmalı, süreç ve ürünleri iyileştirmeli, kalite ve verimliliği arttırmalıdır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık işletmeler için daha fazla önem kazanmaktadır.

Örgütsel başarıya ulaşmada en kritik faktör çalışanların örgüte bağlılığıdır (Dick ve Metcalfe, 2001: 112). Bütün örgütler, çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttırmak istemektedir. Çünkü örgütsel bağlılık işgörenleri problem üreten değil, problem çözen insanlar haline dönüştürür. Örgütler refah içerisinde varlıklarını devam ettirmek istiyorlarsa mutlaka çalışanların bağlılıklarını sağlamalıdır (Savery ve Syme, 1996: 14).

Örgütsel bağlılık, örgütsel etki ve çıktılar üzerinde önemli bir değişken olarak görülmektedir (Beck ve Wilson, 1997: 175). Araştırmalar örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların düşük olan çalışanlara göre görev ve amaçları gerçekleştirmede daha fazla çaba harcadığını göstermektedir (Kök, 2006: 299).

1.4. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Sınıflandırmalar ve Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün tanımlar, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşmektedir. Diğer bir ifadeyle işgörenler tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler (Bayram, 2006: 129). Bağlılıkla ilgili birbirinden değişik sınıflandırmalar yapmak mümkündür. Literatürde üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Bunlar; şekil 1.1’de görüldüğü gibi tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımıdır (İnce ve Gül, 2005,26).



Şekil 1.1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması (İnce ve Gül, 2005: 26)

Örgütsel davranış bilimciler, konuyu tutumsal bağlılık olarak ve sosyal psikologlar ise davranışsal bağlılık olarak ele almışlardır. Bu çalışmanın temelini teşkil eden Allen ve Meyer tarafından geliştirilen yaklaşım ise tutumsal bağlılık kavramı içinde yer almaktadır (Ada ve Diğ., 2008: 497).

1.4.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutum, kişinin başka bir kişi, topluluk veya bir objeye karşı inançlarının, duygularının ve tepkilerinin oluşturduğu sisteme denir (Bakan, 2011: 77). Bir bireyin örgütle kendi arasındaki bağa yönelik tutumları, onun belli davranışlarda bulunmasını veya bu davranışları sergilemeye eğimli olmasını sağlayacaktır. Bu davranışlar örgütten ayrılıp ayrılmama, devamsız olup olmama ve örgüt yararına çaba gösterip göstermeme ile ilgili davranışlardan oluşmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 27).

Tutumsal bağlılık, bireyin belirli bir örgüt ve örgütün hedefleri ile özdeşleşmesi ve bu hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmak için örgütte çalışmaya devam etme isteğini belirtmekle birlikte, sosyal bir sistem olan duygusal bağlılık olarak da açıklanmaktadır (Duygulu ve Abaan, 2007: 62). Tutumsal bağlılık, örgütle birlikte olmaya istek duyma, örgüt yararına yüksek çaba sarf etme ve örgütsel hedef ve değerler ile özdeşleşme olarak da ifade edilir (Sığırı, 2007: 263).

Genellikle bu tür bir bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesinin ve örgüt katılımının gücü olarak ifade edilmektedir. Bu ifadenin üç önemli unsuru bulunmaktadır (Porter ve Diğ., 1974: 603-609):

- Örgütün amaç ve değerlerine duyulan güçlü bir inanç ve kabullenme,
- Örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma,
- Örgüt üyeliğini sürdürme arzusu.

1.4.1.1. Etzioni Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ile ilgili ilk çalışmaları yapan kişi, 1961 yılında Etzioni olmuştur. Etzioni, bağlılık kavramını üç başlık altında incelemiştir (Etzioni, 1966: 46):

Ahlaki Bağlılık, Örgütün hedefleri, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bireyler toplum için yararlı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanırlar.

Çıkarıcı Bağlılık, Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler örgüte katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı örgüte bağlılık duymaktadırlar.

Yabancılaştırıcı Bağlılık, Bireysel davranışların sınırlandırıldığı durumlarda meydana gelmekte ve örgüte karşı olumsuz bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu durumda birey, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta, ancak üyeliğini devam ettirmektedir.

1.4.1.2. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, ihtiyaç ve isteklerini karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Sosyal sistem olarak örgütler, belirli istek, ihtiyaç ve beklentilere sahiptirler. İşgörenler bunları örgüte karşı pozitif tutumları benimseyerek, yani örgütü severek, uyumlu olarak, örgüte sadık kalarak ve kendilerini örgüte adanarak sağlayabilir (Kanter, 1968: 500).

Kanter, bağlılığı üçe ayırmıştır (Kanter, 1968: 499-517):

Devamlılık Bağlılığı, kişilerin kendilerini örgütün sürekliliği için adanmalarınıdır. Üyeler, örgütlerine kişisel yatırımlar yaptıkları için örgütten ayrılmaları

onlar için maliyetli ve zor bir durumdur. Bu nedenle birey, örgütü adına fedakârlık yaptığı düşüncesiyle örgüt üyeliğini devam ettirmek durumunda kalmaktadır.

Kenetlenme Bağlılığı, örgüt içerisindeki üyelerin örgütteki sosyal ilişkilere bağlanmalarınıdır. Grup üyeleri arasındaki dayanışma geliştirilerek kenetlenme bağlılığı oluşturulur. Bu tür gruplarda grup içi kıskançlıklara ve çekişmelere çok az rastlanması, grup birliği ve bilincinin ise oldukça yüksek olması beklenmektedir. Bu durumda grup, dışarıdan gelen ve varlığını tehdit eden güçlere karşı gelebilecek, üyeleri arasındaki birlik ve beraberliği koruyabilecek kadar güçlü hale gelecektir.

Kontrol Bağlılığı, Örgüt üyelerinin davranışlarını olumlu yönde şekillendirmek için üyelerin örgüt normlarına bağlanmasıdır.

Kanter, bu üç bağlılık şeklinin birbirleriyle büyük ölçüde ilişkili olduklarını düşünmektedir. Üçü de kişinin örgütle olan bağlarını güçlendirmek için kişi üzerinde ortak bir etki yaratarak birbirlerini pekiştirirler. Dolayısıyla bu bağlılık çeşitlerinin üçünün de yüksek olduğu örgütler çok daha başarılı olacaklardır (Kanter, 1968: 501).

1.4.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, kişi ile örgüt arasındaki psikolojik bağ olarak ele almaktadırlar. Kişi ile örgüt arasındaki bu psikolojik bağın gelişmesini sağlayan önemli mekanizma özdeşleşmedir. Kişi, örgütün amaçlarını, değerlerini, özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşir. Bu durumda örgütsel bağlılık, kişinin örgütün bakış açılarını veya özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtmaktadır. O'Reilly ve Chatman'ın tanımladığı üç bağlılık türü aşağıda ifade edilmiştir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492):

Uyum Bağlılığı: Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur.

Özdeşleşme Bağlılığı: Bağlılık, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır.

İçselleştirme Bağlılığı: Tümöyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; bireylerin, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir.

O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığın söz konusu boyutlarının, rol üstü davranışlar ve örgütte kalma isteği açısından farklı sonuçlar doğuracağını belirtmektedirler. Kişiye bir çıkar sağlamayacak, örgüt yararına fazladan çaba ve vakit harcamayı gerektirecek nitelikteki bu davranışlar, özdeşleşme ve benimsemeye dayanan bağlılığın sonucunda görülmektedir. Bu bağlılık türüne sahip olan üyelere örgütte kalma isteği de oldukça yüksek olmaktadır. Bu bağlılık türüne sahip üyeler sadece belirli ödüller elde edebilmek için, yani çıkarları için örgütle ilgilenmektedir. Bu nedenle, işin gerektirdiğinden fazlasını yapmak gibi bir eğilim taşımayabilirler. Bu tür üyelerin örgütte kalma istekleri de oldukça az olacaktır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).

1.4.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould, Etzioni'nin örgüte katılım modelinin örgütsel bağlılığı kavramsallaştırma açısından oldukça uygun olduğunu, ancak bu modelin literatürde yeteri kadar ilgi çekmediğini dile getirmişlerdir. Bunun nedenlerinden biri, modelin karmaşık olmasıdır. Modelde, ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki tür duygusal temelli katılım söz konusudur. Ancak, bunların birbirlerinden bağımsız mı yoksa birbirine zıt kavramlar mı oldukları tam olarak anlaşılamamaktadır. Bunlar birbirlerinin tersi kavramlarsa, yabancılaştırıcı katılım kavramına gerek olmayacaktır. Çünkü yabancılaştırıcı katılım, ahlaki katılım kavramının olumsuzluğudur. Bu görüşten hareketle Penley ve Gould, bu iki katılım şeklini birbirinden bağımsız kavramlar olarak ele almaktadır (Penley ve Gould, 1988: 44).

Penley ve Gould, Etzioni'nin modelini temel alarak örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlar (Penley ve Gould,1988: 44-45):

Ahlaki Bağlılık: Örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde, kişi kendini örgüte adamakta, örgütün başarısı için kendini sorumlu hissetmekte ve örgütü desteklemektedir.

Çıkarıcı Bağlılık: İşgörenlerin örgüte katkıları karşılığında ödüller ve teşvikler elde etmelerine dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde örgüt, belirli ödüllere ulaşmak için bir araç olarak görülmektedir.

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı veya alternatif iş imkanlarının bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır. Örgüte bu şekilde bağlı olan bir kişi, örgütteki ödül ve cezaların, yapılan işin niteliği ve niceliğinden ziyade tesadüfi olarak verildiğini düşünmektedir. Bu da, kişi için örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı hissini doğurmaktadır.

1.4.1.5. Meyer ve Allen Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık yazınındaki birçok model içerisinde Meyer ve Allen tarafından geliştirilen model, bugüne kadar üzerinde en fazla durulmuş ve gerçekleştirilen çalışmalar çerçevesinde görgül açıdan en fazla desteklenmiş, başka bir ifadeyle geçerliliği ve güvenilirliği en yüksek örgütsel bağlılık modeli olarak görülmektedir (Arbak, 2005: 64).

Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı, “çalışanların örgütle ilişkilerini niteleyen ve onların örgüt içinde kalma kararlarını ifade eden psikolojik durum" olarak tanımlamışlardır (Meyer ve Allen, 1991: 67).

Meyer ve Allen modeli, ilk olarak 1984 yılında örgütsel bağlılığın tek boyutlu bir kavram olmadığından hareket edilerek iki boyutlu bir ölçek olarak hazırlanmıştır. Bu ölçek “Duygusal” ve “Devamlılık” bağlılığını içermektedir. Daha

sonradan modele eklenen ve tutumsal ve davranışsal bakış açılarının yanı sıra, örgütsel bağlılığı kültürel değerler açısından da ele alan “Normatif bağlılık”, yaklaşımı 3 boyutlu hale getirmiştir (Meyer ve Allen, 2004: 63).

Duygusal Bağlılık: Allen ve Meyer (1990) tarafından çalışanın örgütüne yakınlık duyup onunla özdeşleşmesi olarak tanımlanmıştır (Allen ve Meyer, 1990: 2).

Devam Bağlılığı: Birey-örgüt etkileşiminin zaman içerisindeki yatırımlarının bir sonucu olarak ortaya çıkan yapısal bir olgudur. (Çakar ve Ceylan, 2005: 54).

Normatif Bağlılık: Örgüte bağlı çalışan, örgüt zaman içerisinde ne tip bir statü veya tatmin sağlarsa sağlasın, ahlaki olarak örgütte kalmanın doğru olduğunu düşünür (Çakar ve Ceylan, 2005: 54).

1.4.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel davranış araştırmacılarının tutumsal bağlılık kavramına karşılık, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık kavramını önermişlerdir. Bu kavram, bağlılığın dışavurumu veya resmi ve/veya normatif beklentilerini aşan davranışlar olarak ele alınabilir. Bu tür davranışlar, kişilerin alternatif davranışlardan kaçınıp örgüte bağlanmaları yüzünden batık maliyet oluştururlar. Bu yaklaşım, ağırlıklı bazı sosyal psikologların çalışmalarına dayanmakta ve kişinin geçmişteki davranışlarının onu örgüte bağladığı süreç üzerinde durmaktadır (Varoğlu, 1993: 12).

Davranışsal bağlılık, bireyin geçmişteki davranışları nedeniyle örgütte kalma isteği ile ilgili bir durumdur (Mowday ve Diğ., 1982: 516). Başka bir tanıma göre ise davranışsal bağlılık, kişilerin belirli bir örgütte sürekli kalışlarını ve örgütteki üyeliklerini sürdürmeyle nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir süreç olarak ifade edilmektedir (Kök, 2006: 298).

Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Birey bu davranışta bulunduktan sonra, bazı etmenler nedeniyle

davranışı sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uyum veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Boylu ve Diğ., 2007: 57).

1.4.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker'e göre bağlılık, kişinin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba, edindiği statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılıktır. Kişi örgüte karşı duygusal olarak bir bağlılık hissetmez, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için örgüte bağlanır ve örgütte çalışmaya devam eder. Becker, yan bahis kavramını da ilk kullanan kişidir. Buna göre örgütsel bağlılık, üyenin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir. Bir diğer ifadeyle bağlılık; kişinin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir. Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler ve sosyal rollerdir. Buna göre, kişinin yaşı ilerledikçe ve kıdemi arttıkça yatırımları da buna paralel olarak artacak ve kişinin örgütten ayrılması zorlaşacaktır (Becker, 1960: 32).

1.4.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'e göre bağlılık, kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur (Salancik, 1977: akt. Bülbül, 2007: 14). Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir (Gül, 2002: 49).

1.4.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerdeki iş davranışlarını anlamada kullanılan önemli bir değişken olarak bilinmektedir. Reichers'in çalışması örgütsel bağlılığın gelişmesindeki bazı ipuçlarının öğrenilmesini sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık ilk olarak psikolojik bağlılık olarak algılanmıştır. Psikolojik bağlılık da devamlılık bağlılığının ilk görünüşü olarak ele alınmış ancak, daha sonra bireylerin örgütlere bağlılıklarının yatırım, aylık, kıdem, ödemelerdeki artış ve alternatif fırsatların olmayışı gibi yapısal faktörlerdeki değişikliklerden ortaya çıkabileceği belirtilmiştir (Reichers, 1985: 508).

Reichers tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ileri sürmüştür (Reichers, 1985: 466). Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar genellikle bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu mantığına dayanmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Balay, 2000: 24-26).

Örgüt teorisyenleri örgütlerin koalisyonu dayanan özellikleri üzerinde dururken, bağlılık teorisyenleri örgütleri tek ve benzer türden bir bütün olarak ele almaktadırlar. Reichers, örgütsel bağlılıktaki örgütün tipik olarak kişi açısından bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek parça bir varlığı simgelediğini savunmaktadır. Reichers'e göre örgüt teorisyenleri örgüt üyelerinin hizmet etmeye çalıştıkları farklı değerlerle çatışan amaç dizileri üzerinde yoğun olarak durmuş olmalarına rağmen, örgütün kendi doğasıyla yeterince ilgilenmemişlerdir (Reichers, 1985: 469-470).

Çoklu bağlılık yaklaşımı kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu bağlılığın kaynakları, çeşitli gruplar, işgörenler, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyudur. Örgütlerin varlık sebeplerinin birden fazla grubun amaçlarına ulaşmalarını

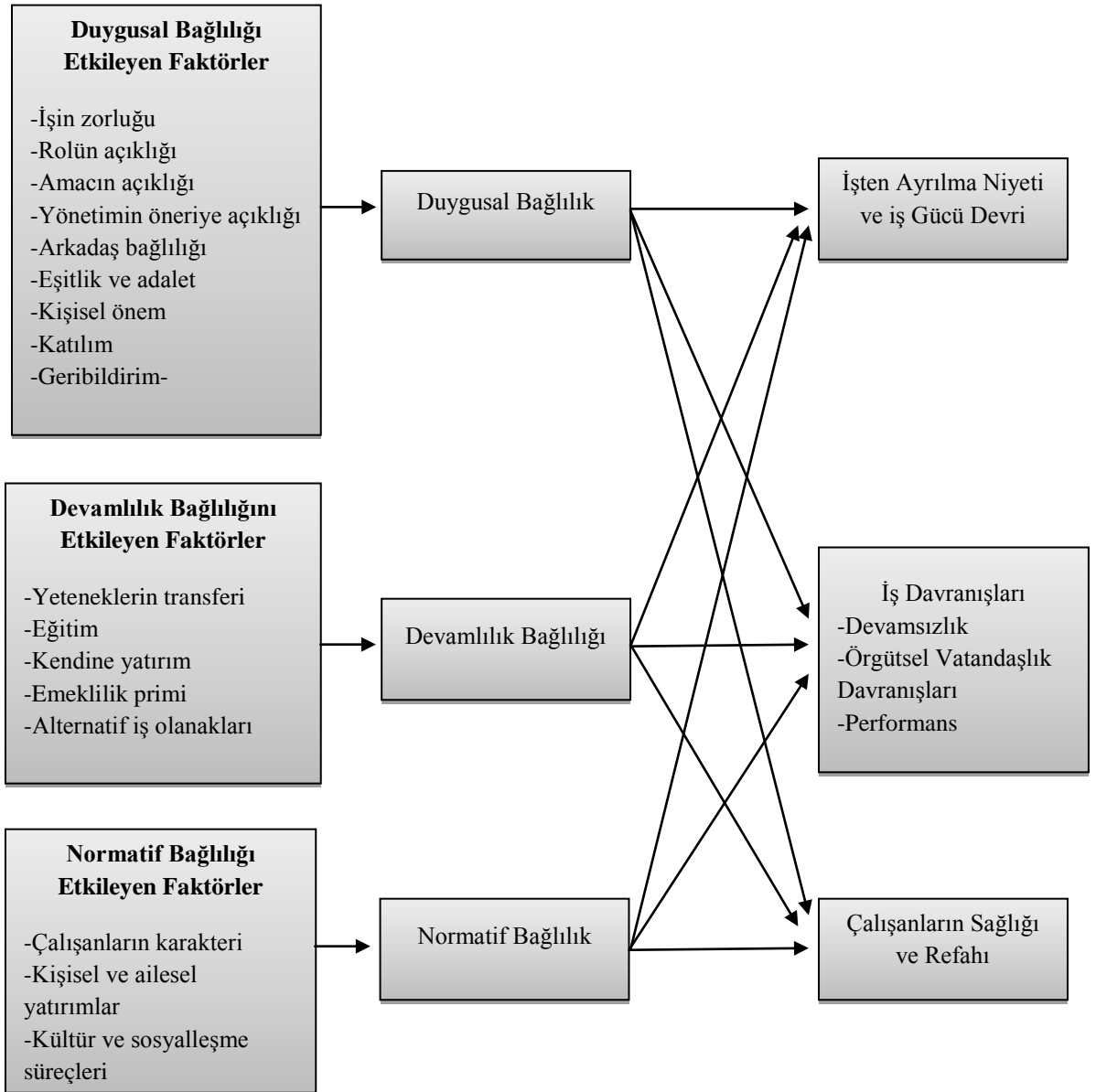
kolaylaştırmak olduğu genellikle kabul edilmektedir. Örgütlerin koalisyonlar ve taraflardan oluşan yapıları hakkında yapılan çalışmalar, yöneticilerin örgüt üyelerinin çoklu rol yönelişlerinin farkında olduklarını göstermektedir. Aynı şekilde pek çok örgüt üyesinin de çoklu amaç ve değerler setinin farkında oldukları örgütsel bağlılık yazınında kabul edilmektedir (Gül, 2002: 50).

Çoklu bağlılık yaklaşımı bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Dolayısıyla, bir kişinin örgüte bağlılığının kaynağı kaliteli ürünleri uygun bir fiyatla piyasaya sunuyor olması olabilirken, bir başkasının bağlılık kaynağı örgütün çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir (Reichers, 1985: 4679). Çoklu bağlılıklar modelinde örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgüt yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, referans gruplarına farklı bağlılıklar geliştirebilmektedirler. Aynı zamanda örgüt dış çevresini oluşturan müşterilere, tedarikçilere, meslek odalarına, sendikalara ve topluma da farklı bağlılıklar gösterebilmektedirler (Balay, 2000: 26).

1.5. Örgütsel Bağlılık Boyutları

Tutumsal bağlılıkla ilgili en önemli çalışmalardan birisi Allen ve Meyer'e aittir. Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum bireylerin örgütlerdeki davranışlarıyla karakterize edilmektedir. Belirtileri ise bireyin örgütte kalmaya devamlılık göstermesidir (İnce ve Gül, 2005: 38).

Şekil 1.2'de görüldüğü üzere, Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın üç ana öğeye dayandığını ileri sürmektedir. Bunlar; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıktır (Meyer ve Diğ., 2002: 22).



Şekil 1.2: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli (Meyer ve Diğ., 2002: 22)

1.5.1. Duygusal Bağlılık

Bireyin bağlı bulunduğu örgüte duygusal bir bağ hissetmesi ve bundan dolayı üstün bir çaba göstermeye istekli olmasıdır. Bu gibi durumlarda bireyin örgütte kalmayı istemesinin nedeni örgütün amaç ve değerleri ile kendini özdeşleştirmesidir. Örgüte duygusal olarak bağlı çalışanlar kendi istekleriyle örgütte kalmaya devam ederler (Altınbaş, 2008: 6).

Duygusal bağlılık, literatürde en çok ele alınan bağlılık türüdür. Allen ve Meyer, bu bağlılık türünü kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli görmektedir. Güçlü duygusal bağlılık, bireylerin örgütte kalma ve örgütün hedef ve değerlerini kabullenmesi anlamına gelmektedir (İnce ve Gül, 2005: 40).

Allen ve Meyer duygusal bağlılığa etki eden faktörleri şu şekilde sıralamıştır (Meyer ve Allen, 1990: 14):

1. **İşin zorluğu:** Çalışanın örgütte yaptığı işin zor ve mücadeleyi gerektiren bir iş olması.
2. **Rolün açıklığı:** Örgütün, çalışandan beklentilerinin açıkça ortaya konulması.
3. **Amacın açıklığı:** Çalışanların örgütte yaptıkları görev ve işlerin sebepleri konusunda açık bir düşünceye sahip olması.
4. **Yönetimin öneriye açıklığı:** Üst yönetimdeki kişilerin, astlardan gelen her türlü öneriye açık olması ve onlara değer vermesi.
5. **Arkadaş bağlılığı:** Örgüt üyeleri arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.
6. **Eşitlik ve adalet:** Örgütsel görev ve kaynakların dağıtımında adaletin olması.
7. **Kişisel önem:** Örgüt üyeleri tarafından yapılan işin, örgütün hedeflerine önemli katkıları bulunduğu yönündeki duyguların güçlenmesinin teşvik edilmesi.
8. **Katılım:** Çalışanın örgütün her türlü işi ile ilgili kararlara katılımının sağlanması.
9. **Geri bildirim:** Çalışana, performansı ile ilgili sürekli olarak bilgi verilmesi.

1.5.2. Devamlılık Bağlılığı

Devamlılık bağlılığı bireyin çalıştığı örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetlerden veya iş alternatiflerinin azlığından ötürü örgüt üyeliğini sürdürmesidir. Devamlılık bağlılığı yüksek olan bireyler finansal veya diğer kayıplardan kaçınmak için örgütte kalmayı zorunluluk olarak görürler. Algılanan iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle de yani “koşullar gerektirdiği için” örgüt üyeliğini sürdürürler ve örgüt üyeliğini sürdürmek için gerekli asgari çalışma düzeyinde

performans sergilerler ki bu örgütler açısından istenmeyen bir bağlılık türüdür (Uyguç ve Cıvrın, 2004: 92). Lamsa ve Savolainen ise devamlılık bağlılığını, “örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin devam ettirilmesi durumu” olarak tanımlamaktadır (Lamsa ve Savolainen, 1999: 36). Bu bağlılık türünde çalışan örgüt için harcadığı emek, zaman ve çabanın karşılığında elde ettiği statü, ücret yetki gibi maddi ve manevi tatmin unsurlarını örgütten ayrılması halinde kaybedeceğine inanır ve bu inanç onun örgütsel bağlılığını sağlar (Yıldız ve Diğ., 2011: 119).

Allen ve Meyer devamlılık bağlılığına etki eden faktörleri şu şekilde sıralamıştır (Meyer ve Allen, 1990: 18):

1. **Yeteneklerin transferi:** Çalışanın sahip olduğu yetenek ve deneyimleri, bir başka örgüte transfer edebilme durumu.
2. **Eğitim:** Çalışanın sahip olduğu eğitimin başka bir örgüte yararlı olup olmaması.
3. **Kendine yatırım:** Çalışanın çaba ve zamanının büyük bir bölümünü mevcut örgütüne vermiş olması.
4. **Emeklilik primi:** Çalışanın örgütten ayrılması durumunda başta emeklilik primi olmak üzere hak ettiği çeşitli kazanımları kaybetme korkusu.
5. **Alternatif iş olanakları:** Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, benzer ya da daha iyi bir iş bulma durumu.

1.5.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, iş görenlerin örgütlerine karşı duydukları sorumluluk hakkındaki inançlarını göstermektedir. Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir Duygusal bağlılık “bu örgütte kalmak istiyorum” ifadesini içeren bir felsefeyi bünyesinde barındırırken, normatif bağlılık “bu örgütte kalmalıyım” şeklinde sloganlaştırılabilecek bir değer yargısını ve sorumluluk bilincini

içermektedir. Bu bağlılık türünde birey, örgütte kalmaya mecbur olduğunu düşünmekte ve bu yönde inançlar taşımaktadır (Eroğlu, 2007: 9).

Meyer ve Allen, normatif bağlılığa etki eden faktörleri, çalışanların karakteri, kişisel ve ailesel yaşantıları, kültür ve sosyalleşme süreçleri olarak sıralamıştır (Meyer ve Allen, 1990: 18).

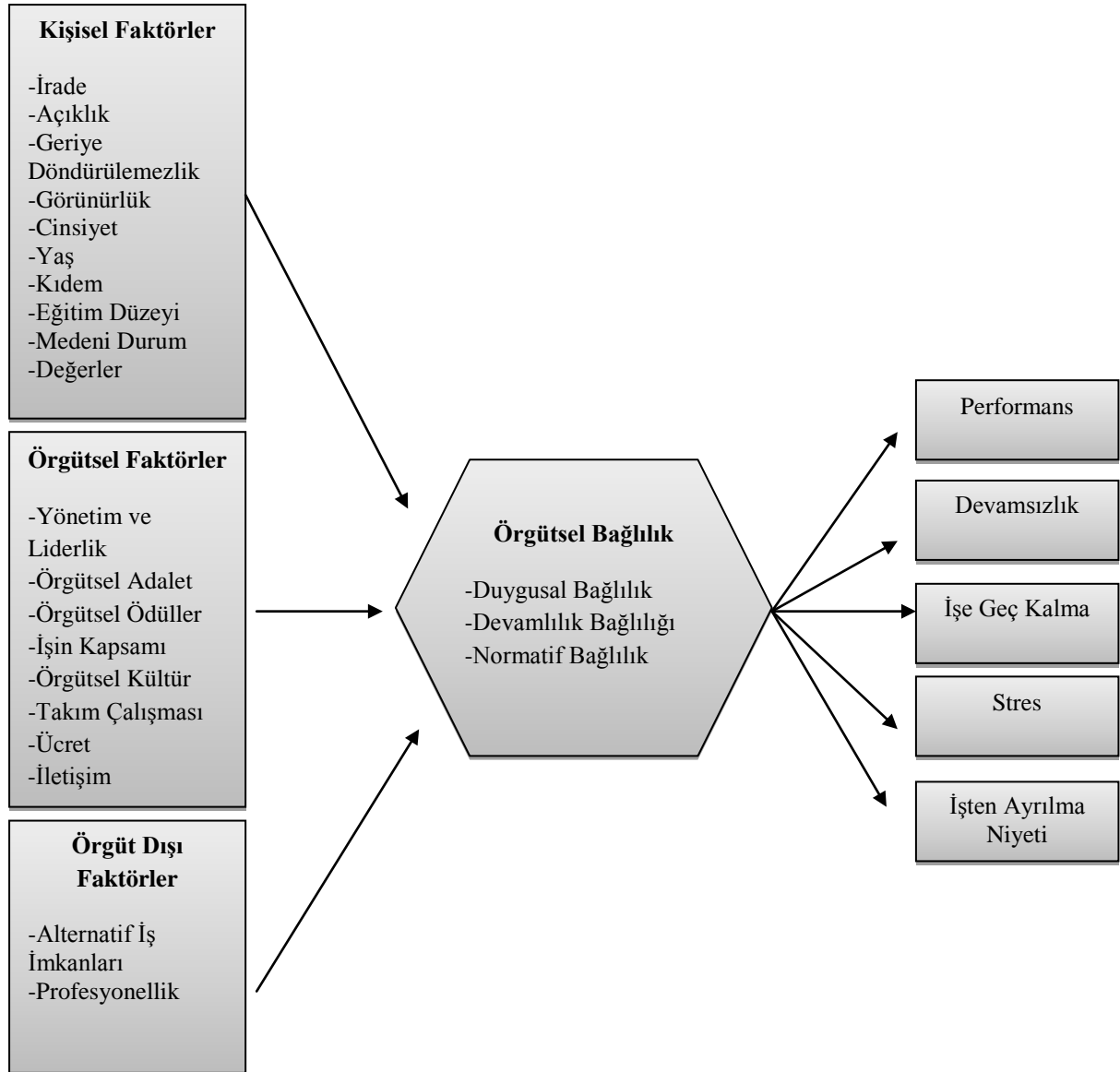
Duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık türünün üç ortak özelliği bulunmaktadır. Bunlar (İnce ve Gül, 2005: 42-43):

- a) Çalışanların örgütleriyle ilişkilerini yansıtmaktadır.
- b) Örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile psikolojik bir durumu yansıtmaktadır.
- c) Birey ve örgüt arasında, örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına sebep olmaktadır.

Allen ve diğ. modelinde; Şekil 1.2’de görüldüğü gibi örgütsel vatandaşlık davranışı önemli bir iş davranışı olarak duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarından etkilenmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılık, Şekil 1.2’de görüldüğü gibi işten ayrılma niyeti, iş gücü devri, devamsızlık, performans ve çalışanların sağlığı üzerinde de önemli etkileri olan bir değişkendir.

1.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bir işgörenin işe başladıktan sonra örgüte olan bağlılığının nasıl olacağını belirleyen bazı faktörler bulunmaktadır. Örgüte katıldıktan sonra bu faktörler bireyin örgüte olan bağlılığını etkilemektedir; bu faktörler bireyi örgüte bağlayabilir ya da örgütten uzaklaştırabilir. Bir örgütün, işgörenlerin örgüte bağlılığını arttıracıya 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 (Lemons ve Jones, 2001: 269). Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve sonuçları Şekil 2.3’de gösterilmiştir.



Şekil 1.3: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları (Suliman, 2002: 172)

1.6.1. Kişisel Faktörler

Bireyin örgüte bağlılığını etkileyen kişisel faktörlerin başlıcaları; irade, açıklık, geriye döndürülemezlik, görünürlük, kişinin sahip olduğu değerler, cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim düzeyi, medeni durumu gibi demografik özellikleridir (Meyer ve Allen, 1993: 52).

1.6.1.1. 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 (Northcraft ve Neale, 1990: 469).

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 ve Neale, 1990: 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 sonuca bağlılığı arttırabilmektedir (Northcraft ve Neale, 1990: 469).

1.6.1.2. Açıklık

Görünürlük kişileri örgüte bağlamak için yeterli değildir. Görünürlüğün açıklık ile desteklenmesi gerekmektedir. Bir davranış ne kadar açık ise inkâr edilmesi o derece zordur. Açıklık bireyin davranışını inkâr 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 ve Neale, 1990: 467).

1.6.1.3. Geriye Döndürülemezlik

Geriye döndürülemezlik, davranışın kalıcılığı iptal edilmezliğidir. Geriye döndürülemez davranışının, 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 artırılabilir. 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 ve Neale, 1990: 467).

1.6.1.4. 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 hissederlerse 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 ve Neale, 1990: 466).

1.6.1.5. Cinsiyet

Cinsiyetle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alan geçmiş çalışmalarda farklı sonuçlar rapor edilmiş ve bu iki değişken arasındaki ilişki açık bir şekilde ortaya koyulamamıştır. Yapılan çalışmaların bazılarında cinsiyetin örgütsel bağlılığı etkilediği yönünde görüş birliğine varılırken, bunların kimisi kadınların, kimisi erkeklerin örgütsel bağlılık derecelerinin yüksek olduğunu ileri sürmektedir. Bunun tersine bazı çalışmalarda örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Güçlü, 2006). Örneğin, McClurg (1999) yaptığı çalışmada kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha fazla örgüte bağlı olduklarını bulmuştur. Tam tersine Marsden ve arkadaşları (1993) ise erkeklerin kadınlardan daha fazla örgütlerine bağlılık gösterdiklerini saptamıştır. Yapılan pek çok çalışma ise cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucunu vermiştir. Bunlardan birinde Coşkuner ve Yertutan (2009), 337 ev idaresi çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamadıklarını belirtmişlerdir (Negiz ve Diğ., 2011: 212).

Kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler şunlardır (İnce ve Gül, 2005: 62):

a) Kadınların ailesel rollere verdikleri önem: Kadınların her zaman aile yaşantılarına ve evle ilgili görev ve rollerine, erkeklere göre daha fazla önem vermeleri örgütsel kariyer ve değerlerin ikinci planda kalmasına neden olmaktadır.

b) Kadınların işgücüne katılmalarının önündeki engeller: Bu engeller kadınlara yönelik olumsuz tutumlardan, iş-aile stresinden, rol çatışmasından, hukuksal normlardan, ahlaki, dinsel ve kültürel yapılardan ya da erkek çalışanlara yönelik insan kaynakları politikalarından ileri çıkabilmektedir.

Kadın çalışanların erkeklere oranla daha fazla bağlılık gösterdiği görüşünü savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler ise şunlardır (İnce ve Gül, 2005: 63):

a) Kadın çalışanlar örgütlerinde daha istikrarlıdırlar: Kadınlar, işlerini ve çalıştıkları örgütü sık sık değiştirmekten hoşlanmamaktadırlar.

b)Kadın çalışanların karşılaştıkları engeller motivasyonunu arttırmaktadır: Kadınlar erkeklere oranla buldukları statüye gelebilmek için daha fazla engelle karşılaşmış, daha fazla zaman ve çaba sarf etmişlerdir. Bu durum kadınların motivasyonunu arttırarak örgütlerine daha fazla bağlılık göstermelerine neden olmaktadır.

1.6.1.6. 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 (Meyer ve Allen, 1993: 53).

1.6.1.7. Kıdem

Örgütsel bağlılık ile ilişkili bulunan bir diğer değişken de, çalışanın örgütte çalıştığı süredir. Örgütte geçen uzun yıllar sonucu elde edilen statü, ulaşılan pozisyon, aylıklar, tatil imkanları, saygı gibi unsurların çalışanın bağlılığı ve kıdemi arasında olumlu sonuçlar ortaya koyduğu gözlemlenmektedir. Örgütte çalışılan toplam süre ile birlikte herhangi bir pozisyonda çalışılan süre ve örgütsel bağlılık arasında da bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Buna göre kıdem ile örgütsel bağlılık arasında doğru, aynı pozisyonda geçirilen yıl sayısı ve bağlılık arasında ters ilişki olduğu ifade edilmektedir. Çünkü birey aynı pozisyonda geçireceği süre içerisinde daha yüksek ve iyi pozisyonda devam edebilme şansını elde edememektedir ve bu durum çalışanın tutumunu değiştirmektedir. Sonuç olarak, aynı pozisyonda geçen süre bağlılık açısından ters yönlü olacaktır (Agun, 2011: 4).

1.6.1.8. 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 (Aviad ve Gerald, 1992: 384).

1.6.1.9. Medeni Durum

Örgütsel bağlılık ile medeni durum arasındaki ilişkiyi inceleyen çok az araştırma yapılmıştır. Olası tartışmalardan biri, evli çalışanların ekonomik sorumluluklarından dolayı işe devam etme konusunda daha hassas oldukları yönündedir (Özkaya ve Diğ., 2006: 80). Buna karşın, bekar olan bireylerin örgütlerine daha az bağlanma gereksinimi duyacakları ve daha iyi iş alternatifi elde ettiklerinde rahatlıkla örgütten ayrılacakları görüşü savunulmaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 561).

1.6.1.10. Değerler

Değerler, bireyin işinin ve günlük yaşamının temel parçası olan ve onun yaşamına anlam kazandıran, ulaşılmak istenen idealler olarak; bireyin tercihlerine, kararlarına, alışkanlıklarına, becerilerine ve davranışlarına yansıtılmış olunan insan mükemmeliyetine ilişkin nitelikler, inançlar ve kanaatlerdir (Özgener, 2000: 2).

Örgütsel değerler, insanın motivasyonuna temel teşkil eder; kişinin örgüt ortamına ne kadar uyum gösterdiğini tespit etmede önemli bir faktördür; örgütsel vizyonun dinamikliğinin ve gelişmesinin temel anahtarıdır; bir örgütün yaşam

biçimini şekillendirdiği gibi, iş yapma ve yürütme biçimlerini de etkilerler (Bakan, 2011: 129).

Sığrı'ya (2007) göre eğer örgüt değerleri örgüt bireyleri tarafından paylaşırsa içsel bütünleşme gerçekleşmiş olur. İçsel bütünleşme, örgüt içindeki bireylerin birbirleri ile ilişkilerini düzenler, örgüt üyelerinde ortak bir örgüt bilinci oluşturur, örgüt amaçlarına yönelik olarak kişilerin görüşlerini şekillendirir, örgüt içi kişi davranışlarını yönlendirir ve kontrol eder, ortak davranış şekilleri ortaya koyar, bireylerin örgüte bağlılıklarını arttırır (Sığrı, 2007: 4).

Dolayısıyla, örgütsel bağlılığı etkileyen hususlardan birisi de bireyin sahip olduğu değerlerdir. Özellikle işe yeni başlayan bir işgören için yapacağı işin kendi bireysel değerleri ile uyumlu olması işgörenin gerek işe gerekse örgüte yönelik bağlılığını olumlu yönde etkileyecektir. Örgütsel değerler ile kişisel değerleri uyuşmayan bir işgören için örgütsel bağlılıktan söz etmek oldukça güç olacaktır. Değerler neyin iyi, değerli, doğru ve arzu edilir olduğunun belirleyicisidirler. Kişinin sahip olduğu değerlerin kolaylıkla değiştirilmesi mümkün olmadığından örgütsel değerler ile bireysel değerlerin uyuşmadığı durumlarda bireyin örgüte bağlılık duyması hemen hemen imkansız olacaktır (Miner, 1998:234).

1.6.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Örgütsel bağlılık örgütsel faktörlerle yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; yönetim ve liderlik, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, işin kapsamı, örgütsel kültür, takım çalışması ve ücret gibi değişkenlerdir (Glisson ve Durick, 1988: 67).

1.6.2.1.Yönetim ve Liderlik

Yönetim tarzı, örgüt üyelerinin örgütte buldukları süre içerisindeki davranışlarına yön veren örgütün değerlerine ve hedeflerine bağlanma derecelerini etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. Çalışanlarına güvenen, değişime açık,

katılımcı, yenilikçi yönetim tarzını belirleyen örgütlerde örgütsel bağlılık güçlü olurken, çalışanlarına güvenmeyen, aşırı merkeziyetçi, katı kontrol mekanizmalarına sahip ve otonomiye azaltan bir yönetim tarzı ise örgütsel bağlılığı azaltır hatta ortadan kaldırabilir. Ayrıca, çalışanlarına sürekli olarak işlerini nasıl yapacaklarına ilişkin emirler veren ve onların kendi düşüncelerini açıklamalarına imkan tanımayan yönetim tarzında örgütsel bağlılık gittikçe zayıflarken, işlerini nasıl yapacakları konusunda çalışanlarına daha fazla özgürlük tanıyan ve onların kendi fikirlerini açıklamalarına fırsat tanıyan yönetim tarzında ise örgütsel bağlılık daha olumlu yönde gelişme gösterir (Bakan, 2011: 147-148).

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: 402).

1.6.2.2. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet; çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme sürecidir (İçerli, 2010: 69).

Örgütsel adalet kavramı iki açıdan ele alınmaktadır. Bunların birincisi dağıtım adaleti ikincisi ise işlem adaletidir. Dağıtım adaleti, gelir, prim, terfi ve sosyal haklar gibi örgütsel kazanımların örgüt genelindeki dağıtımına ilişkin bireylerin algılamış oldukları adillik derecesidir. İşlem adaleti, örgüt tarafından kararların alınmasında kullanılan süreçlerin adilliğine ilişkin algılardır (Altıntaş, 2006: 21).

Yapılan bazı araştırmalarda örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Dailey ve Kirk, 1992: 307). Brewer'e göre, kaynakların adil dağıtımını ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunurken (Brewer, 1996: 25); Organ'a göre, örgütsel ödül ve kaynakların adil

şekilde dağıtılmadığı yönünde bir algıya sahip olan bireylerin örgütsel bağlılıkları olumsuz yönde etkilenecektir (Organ, 1988: 549).

Sonuç olarak, çalışanlar örgüt kaynaklarından eşit düzeyde yararlanarak hem görevlerini daha başarıyla tamamlamak hem de ortaya çıkan sonuçlardan performansları ölçüsünde faydalanmak isterler (Bakan, 2011: 194).

1.6.2.3. Örgütsel Ödüller

Örgütsel ödüller, bağlılığı etkileyen çok önemli bir örgütsel faktördür. Çünkü örgütsel bağlılık bir çalışan için geleceğe yönelik beklentilerin bugün ile değiştirilmesi, bir işveren için ise bugün gösterilen çaba ve bağlılık karşılığında ödenen ücrettir. Bu değişimi belirleyen faktörlerden birisi de işin nasıl ödüllendirildiğidir. Örgütsel ödüller bu nedenle örgütsel bağlılıkla doğrudan ilişkilidir (Kalleberg ve Rave, 1992: 1105).

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 işgörenin örgütte kalmasını, devamlılığını, örgütü koruyup benimsemesini sağlar. Örgütsel ödüllere; iş güvencesi, dinlenme izinleri, iyi sağlık koşulları, maaş, ikramiye, prim ödemeleri, yazlık kamp vb. örnek verilebilir (Balcı, 1992: 48-49).

1.6.2.4. 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 (Sökmen, 2000: 60).

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: 541).

1.6.2.5. Örgütsel Kültür

Her bireyin kendine özgün bir kişiliği olduğu gibi, her örgütün de kendine has onu diğer örgütlerden ayıran bir kişiliği mevcuttur. Örgütün farklı karakteristik ve yapıları bu kültürü belirgin kılar ve onu diğerlerinden ayırır. Bu karakteristikler doğrudan ya da dolaylı olarak kültürün bir parçası olan örgütün üretkenliğini ve örgüt içinde çalışanların moralini etkiler (Köse ve Diğ., 2001: 227).

Başarılı olan örgütlere bakıldığında örgütün amaçları ile paralel değerleri örgüt kültürü olarak benimseyen çalışanlar görülmektedir. Başka bir deyişle çalışanların kendilerini örgütle bütünleştirdikleri, örgüt için kolaylıkla özveride bulunabildikleri örgütler başarılı olmaktadır (Köse ve Diğ., 2001: 227).

Schein örgüt kültürünü, “bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar” olarak tanımlamıştır (Özdevecioğlu ve Akın, 2013: 116).

Örgütsel bağlılık, örgütsel kültür ile yakın ilişkilidir. Örgütsel kültürden beslenmekle birlikte, örgütsel kültür üzerinde de etkiye sahiptir. Örgütsel bağlılığın örgüt içerisinde yüksek olması, beraberinde örgütsel amaç ve hedeflerde birleşmeyi sağlayacağından örgütsel kültüründe daha güçlü olmasına neden olacaktır (Torun, 2012: 41).

Rashid ve diğerleri geliştirdikleri modellerinde örgütsel kültür ile örgütsel bağlılığın karşılıklı olarak birbirlerini etkilediklerini ve bu iki değişkenin ise finansal performans üzerinde etkiye sahip olduklarını ifade etmişlerdir (Rashid ve Diğ., 2003: 716).

1.6.2.6. Takım Çalışması

Takım, özel bir amacın başarılması çalışmalarında birbirine bağlı ve eşgüdümlü çalışan iki veya daha fazla insanın oluşturduğu bir birimdir (Atay, 2006: 70).

Günümüzde örgütler, giderek çeşitlenen ve baş etmek zorunda oldukları sorun ve zorlukları bireysel becerilerinden ziyade, sinerjik etkilere sahip olan takım ruhu ve çalışmasıyla aşabileceklerini düşünmektedirler. Arkadaşlarına, işlerine ve örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlar sergileyen takım çalışanlarının yönetim, iş arkadaşları ve örgütlerine karşı bağlılıklarının da arttığı kabul edilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 80).

Takım çalışması, iş arkadaşları arasındaki ilişkilerin daha samimi ve içten bir ortam içinde sürdürülmesine olanak sağlamaktadır. Bu samimi ortam da dolaylı olarak örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Yapılan araştırmalar, iş arkadaşları ile ilişkilerin olumlu veya olumsuz olmasının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ilişkiler olumlu ise örgütsel bağlılığa da olumlu bir şekilde yansıtacaktır (Leiter ve Maslach, 1988: 301).

1.6.2.7. Ücret

Bir bireyin ücreti, o bireyin örgüte olan bağlılığını etkileyen en belirgin özelliklerinden biridir. Özellikle, ekonomik sıkıntı yaşayan işgörenler için, ücret tatmini; iş, çalışma arkadaşları, yönetim gibi diğer faktörlerdeki tatminden daha önemli olabilmektedir (Çolakoğlu ve Diğ., 2009: 80).

Yüceler'in, akademisyenler üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre akademisyenlerin yüzde 9.6'sı yaptıkları işe göre aldıkları ücreti tatminkâr bulurken, yüzde 40.6'sı aldıkları ücretin kısmen tatminkâr olduğunu ve yüzde 49.8'lik büyük bir kısmı ise aldıkları ücretin yaptıkları işe göre tatminkâr olmadığını belirtmişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılan akademisyenlerin büyük çoğunluğu

aldıkları ücreti tatminkâr olarak görmemektedirler. Bu da örgütsel bağlılığı azaltan bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Yüceler, 2009: 454).

1.6.2.8. İletişim

İletişim, bilgileri içtenlikle ve sıklıkla işgörenlerle paylaşmaktır. Eğer işgörenler, örgütün bir şeyi niçin yaptığını tam olarak anlarsa onu daha kolayca kabul ederler. Çalışanlar, çoğu zaman değişim, kalite veya dönüşüm programlarının arkasındaki ilkeleri anlamakta başarısız olabilirler. Örgüt çalışanlarının iletişim ve bilgiyi kaynak veya güç olarak göstermeleri gerekmektedir. Kapsamlı bir iletişim planı çok önemli bir kaynaktır. İşgörenler, sadece örgütte neler olup bittiğini değil, aynı zamanda herhangi bir değişimin işlerini ve kariyerlerini niçin ve nasıl etkileyeceğini de bilirler (Ada ve Diğ., 2008: 502).

Örgütsel bağlılığı oluşturmak için insan gereksinimlerinin doğru belirlenmesi gerekir. İşgörenlerle etkin bir iletişim yapısının oluşturulması, onları motive edici unsurların tespit edilmesi örgüte bağlılıkta önemli bir unsurdur. Örgütsel bağlılıkta para, motive edici unsur olmamaktadır. Çünkü örgütsel bağlılık gönülden bağlanmayı ifade eder ki, bunun için de kişiler arası iletişimin iyi olması, işgörenlerin sorunlarıyla ilgilenilmesi sosyal aktivitelerin düzenlenmesi gibi yaklaşımlar onlar için motive edici unsurlar olmaktadır (Başyigit, 2006: 95).

Vuuren ve diğerleri, iletişim ve örgütsel bağlılık arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri konu aldıkları modellerinde iletişimin örgütsel bağlılığı etkileyeceğini ve bu etkileşimde birey-örgüt uyumu ve örgütsel etkinliğin aracı değişken olarak rol aldıklarını ifade etmişlerdir (Vuuren ve Diğ., 2007: 122).

1.6.3. 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 imkânları ve profesyonelliktir.

1.6.3.1. Alternatif İş İmkânları

Alternatif iş imkânlarının bulunup bulunmadığı bireyin örgüte olan bağlılığını etkilemektedir. Şayet alternatif iş imkânları var ise, yaptığı işten veya çalışma ortamından memnun olmayan bir birey, örgütten ayrılmayı düşünebilir. Ancak, alternatif iş imkânının bulunmaması durumunda, birey yaptığı işten memnun olmasa bile örgütte kalmaya devam ettiği görülmektedir. Memnun olmadığı halde örgüt üyeliğini bir zorunluluk olarak devam ettiren örgüt üyesi, gönüllü olarak ekstra çaba sarf etmez veya örgütle bütünleşme sağlayamaz. Bazen de alternatif iş imkânlarının varlığına rağmen örgüt ortamında huzursuzluk yaratan birey, örgütle doğrudan bağlantılı olmayan nedenlerden dolayı da örgütte kalmaya devam edebilir (Benkhoff, 1997: 114).

1.6.3.2. Profesyonellik

Profesyonellik, bireyin profesyonel mesleğine karşı sahip olduğu tutum ve sergilediği davranışlardır. Diğer bir deyişle, bireyin mesleğine yönelik tutumsal ve davranışsal eğilimidir. Profesyonelliğin içeriğinde, profesyonellik kurumunun ideallerini içselleştirmek, hatta bunun da ötesinde, profesyonel bir insan olmayı ve profesyonel bir iş yapmayı bir yaşam biçimi olarak kabul etmek düşüncesi de bulunmaktadır. Tutum, düşünce ve inançlarda kendini açığa vuran profesyonel ideallere ve kariyere bağlılık, profesyonellik olarak adlandırılabilir. Dolayısıyla profesyonellik olgusunun birey açısından kendini profesyonel bağlılık olarak gösterdiği, mesleki yaşam düşüncesinin profesyonelliğin birey düzeyinde işlevleriyle de şekillendiği söylenebilir (Seçer, 2009: 39-40).

Profesyoneller için bağlılık zaman zaman çelişkili bir durum ortaya çıkarmaktadır. Hukuk, mühendislik ve tıp gibi teknik alanlardaki profesyoneller için ya mesleğine bağlılık ya da örgütüne bağlılık önem kazanmaktadır. İkisine birden bağlılık geliştirmeye çalışmak ise bir ikilem doğurabilmektedir. Şayet profesyonellerin çalıştıkları örgütler, mesleki gelişime destek oluyorsa, bu durumda çalışanların mesleki bağlılıklarını olumsuz etkilerken örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenmektedir (Gunz ve Gunz, 1994: 811). Bunlara ek olarak,

mesleki ve örgütsel bağlılığın üç koşul altında birbiriyle uyum sağlayacağı ileri sürülmektedir. Bunlar, başarı ölçütü, astlar üzerindeki otorite ve nezaret olarak tanımlanmaktadır. Bu koşullar ne kadar profesyonelce ise profesyonellerin, mesleki ve örgütsel bağlılıklarının birbiriyle o derece uyumlu olduğu bulunmuştur (Varoğlu, 1993: 24-25).

1.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, özellikle davranışsal sonuçların bağlılıkla güçlü ilişkiler içinde olduğu belirlenmiştir. İş tatmini, karara katılma, motivasyon ve örgütte kalma arzusu bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz ilişkili bulunan en önemli davranışsal sonuçlardandır (Wiener, 1982: 421).

Örgütsel bağlılığın performans, devamsızlık, işe geç kalma, stres ve işten ayrılma niyeti gibi iş davranışlarıyla ilgili sonuçları bulunmaktadır.

1.7.1. Bağlılık ve Performans

Örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişki açısından literatürde farklı görüş ve bulgulara rastlanılmaktadır (Bakan, 2011: 216). White göre, çalışan bağlılığı ile performans arasındaki ilişki aşağıda belirlenen üç tarzda gerçekleşebilir (White, 1987: 38):

- **İşe bir bütün olarak bağlılık:** İşe bir bütün olarak bağlılık duyan birey düzenli bir devamsızlık davranışı gösterecek, aşırı kontrole gereksinim göstermeyecek ve kendi isteği ile yüksek düzeyde performans gösterecektir.
- **Spesifik bir işe bağlılık:** Uzmanlaşma düzeyinde işin spesifik bir bölümüne bağlılık duyan birey, kendini gösterme ve kariyer amaçlarına ulaşma adına yüksek düzeyde bir performans gösterecektir.

- **Örgüte bağlılık:** Örgüte bir bütün olarak bağlı olan birey, örgüt üyeliğinin devamı ve örgüte yaptığı yatırımların karşılığını uzun vadede alabilmek için yüksek düzeyde bir performans gösterecektir.

Bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen Mathieu ve Zajac bu ilişkinin çok zayıf olduğunu belirttikten sonra, bunun nedeninin ekonomik şartlar ve beklentilerle ailevi mecburiyetler olduğunu belirtmiştir. Yüksek ücret, sosyal imkanlar, ödüllendirme ve prim gibi maddi beklentilerin yüksek olması örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilerken, maddi beklentilerin düşük olması bu ilişkiyi olumlu yönde etkileyebilmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990: 172).

Meyer ve Allen, normalde örgütsel bağlılık ile performans arasında pozitif bir ilişkinin yaşanması gerektiği, fakat bazı çalışmalarda bu ilişkinin neden ortaya çıkmadığını araştırdıklarında şu nedenlere ulaşmışlardır (Meyer ve Allen, 1997: 25):

- ✓ Performans ölçümünün işletmelerde ne kadar ciddiye alındığı,
- ✓ Kullanılan performans kriterlerinin örgütsel bağlılığı ölçümlenen işgören tarafından ne ölçüde önemli bulunduğu,
- ✓ İşgörenlerin motivasyonlarının göstergesi olan kriterlerin esas alınmaması

1.7.2. Bağlılık ve Devamsızlık

Devamsızlık, işgörenin planlanmış bir iş için hazırda bulunmamasıdır. Devamsızlığın iki çeşidi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; işgörenin yöneticisine herhangi bir mazeret bildirmeden işine gitmemesi veya bildirirse bile kabul edilebilir bir mazereti olmadığı halde işine gitmemesi olarak tanımlanan devamsızlık çeşidi mazeretsiz devamsızlık olarak tanımlanmaktadır. İkincisi ise işletmenin kabul ettiği mazeretler veya durumlar karşısında işgörenin işe gelmemesi olarak tanımlanan devamsızlık çeşidi ise mazeretli işe devamsızlık olarak tanımlanır (Şahin, 2011: 25).

Örgütsel bağlılığın sonuçları veya iş davranışları üzerindeki etkileri konusunda en fazla araştırma yapılmış olan konulardan birisi devamsızlıktır. Bağlılığın devamsızlıkla ilişkileri konusunda yapılan araştırmalarda birbirinden farklı korelasyonlar bulunmuştur (Cohen, 1993: 1146).

Çalışanlar kendilerini çalıştıkları kuruma daha güçlü bir şekilde bağlı hissettiği zaman işlerine daha az devamsızlık yapmaktadırlar. (Duygulu ve Abaan, 2007: 65) Ancak, literatürde bu ilişkinin çok güçlü olmadığına dair çeşitli araştırmalar da bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 96). Dolayısıyla bağlılık ile devamlılık arasında bir ilişki mevcuttur ancak çalışanların devamlılığı konusunda tek faktör bağlılık değildir. Tsui ve diğerleri, devamsızlığın daha genç, kıdemi az, kadın, evli, eğitimi daha az olan çalışanlarda daha yüksek çıktığını ortaya koymuştur (Tsui ve Diğ., 1992: 554).

1.7.3. İşe Geç Kalma

Örgütsel bağlılık ile işe geç kalma arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 52). Örgütsel bağlılığı güçlü olan bireyler işe zamanında gelme gibi bir tavır sergilerler. Angle ve Perry yaptıkları araştırmada, bağlılık ile işe geç kalma arasında istatistiksel olarak negatif bir ilişki olduğunu, bağlılığı yüksek olan işgörenlerin işlerine daha az geç kaldıkları sonucuna ulaşmışlardır (İnce ve Gül, 2005: 96).

1.7.4. Stres

Stres, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden birisidir. Örgütsel stres ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla farklı sektörlerde yapılan çalışmalarda değişik sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bateman ve Strasser (1984), örgütsel bağlılığın öncüllerini belirlemek amacıyla hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada, örgütsel bağlılık ile stres arasında negatif ilişki tespit etmişlerdir. Omolara (2008), işle ilgili stresin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek ve düşük stresli işçiler ile yüksek stresli işçiler arasındaki örgütsel bağlılık açısından önemli bir farkın olduğunu ortaya koymak amacıyla Olabisi Onabanjo

University'deki akademik olmayan kadro üzerinde araştırma yapmıştır. Araştırma bulgularına göre, düşük stresli işçiler, yüksek stresli işçilerden daha çok örgütlerine bağlıdır ve iş stresi örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Uzun ve Yiğit, 2011: 184-185).

1.7.5. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, çalışanların iş koşullarından tatmin olmamaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemlerdir. Literatürde örgütsel bağlılıkla işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişkinin olduğu belirtilmektedir. Çalışanların bağlılıkları yüksek ise işten ayrılma niyeti veya işgücü devir oranı düşük, bağlılıkları düşük ise işten işgücü devir oranı yüksek olacaktır (Gül ve Diğ., 2008: 4).

Sabuncuoğlu, işten ayrılma niyetini azaltan ya da engelleyen faktörlerin, örgütsel ödüller, iş doyumu, alternatif iş olanaklarının kalitesi ve çalışanın işine yaptığı yatırımın büyüklüğü olduğunu ifade etmiştir. Çalışanın işine yaptığı en önemli yatırımlardan biri ise, başka bir örgütte kullanılmayacak beceriler kazandıran eğitimlere katılmış olmaktır. Buna istinaden bireylerin kendilerini geliştirebilecekleri örgütlerden ayrılmak istemediklerini ve işverenler tarafından kendilerine eğitim olanakları sunulduğunda, bu kişilerin örgütlerine daha fazla bağlandıklarını ifade etmektedir (Sabuncuoğlu, 2007: 618).

1.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Toplumların sosyal, politik ve ekonomik gelişiminde, örgütlerin etkililiğinde ve verimliliğinde insan faktörü çok önemlidir. Örgütlerin sürekli değişen koşullar altında başarılı olmaları için, formel iş tanımlarıyla sınırlı kalmadan, görevin gerektirdiklerinin ötesinde, örgütsel etkililiğe ve gelişmeye katkıda bulunmaya istekli çalışanlara olan ihtiyacı giderek artmaktadır (Sezgin, 2005: 318). Günümüzde yöneticiler için en önemli konulardan biri çalışanları, iş başarısı için iş birliği yapmaya yönlendirmektir. Çalışanlardan gönüllülük ve uyum sağlamaya dayalı, biçimsel olmayan, iş sözleşmeleriyle belirlenen davranışların çok daha ötesinde davranışlar beklenmektedir (Ünüvar, 2006: 177).

Günümüz örgütleri görevlerinde dakik ve titiz davranan, işini ihmal etmeyen işinde özverili çalışan, gözetim ve denetim yapılmadığı anlarda dahi kurallara uyan, çalışma arkadaşlarına kendi isteği ile yardım eden, zorunlu olmadığı halde ek görevler alan, dedikodudan uzak durup örgüt sınırlarını gizleyen çalışanlara her zamankinden daha fazla ihtiyaç duymaktadır (Karaman ve Diğ., 2008: 50).

Rekabete dayalı günümüz çalışma ortamında, çalışanların sadece biçimsel iş tanımlarında belirtilen görevleri yerine getirmeleri örgütleri ayakta tutmak için yeterli değildir. Bu bağlamda, örgütlerin başarıya ulaşmaları biçimsel rol tanımlarının üzerinde kalan ve gönüllülük esasına dayanan davranışlar sergilemelerine bağlı olduğu söylenebilir. Söz konusu davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı konusu son yıllarda araştırmacıların ilgisini çeken, gerek ülkemizde gerekse yurt dışında popüler bir konu haline gelmiştir (Gürbüz, 2006: 49).

1.8.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı

Örgütsel davranış literatüründe önemli bir yere sahip olan örgütsel vatandaşlık kavramı ilk olarak 1930'larda Chester Bernard tarafından ele alınmıştır. Bernard (1938), örgütsel vatandaşlık kavramı için örgüt yaşamının sürdürülmesi için gerekli olan örgüt hiyerarşisinin getirdiği olması gereken biçimsel rol davranışları dışında "fazladan rol davranışları" tanımını kullanmıştır (Kaygısız, 2013: 72).

Biçimsel rol davranışı, örgütte hiyerarşinin gerektirdiği olması gereken davranışlardır. Bu davranışlar olmazsa örgüt yaşamını sürdüremez. Biçimsel rol davranışı, örgütlerde biçimsel ödül sistemi olarak da adlandırılmaktadır (Çetin, 2004: 3).

Ekstra rol davranışı, işin gereklerini yerine getirmede önemli olmayan ve sergilenmesi üstler tarafından beklenmeyen davranışlardır. Bu davranışlar örgütün sosyal yapısını sağlamlaştırırken, görev performansını doğrudan etkilemez. Örneğin, iş arkadaşlarına işle ilgili bir sorunda destek olma; iş yerinin temizliğinin ve düzeninin korunmasında yardımcı olma, üstlere işle ilgili zamanında ve yapıcı

önerilerde bulunma ve örgütsel kaynakları koruma gibi davranışlar bu kapsamda değerlendirilebilir (Taşcı ve Koç, 2007: 374).

Katz'ın (1964) ekstra rol davranışı anlayışından türetilen örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, “gönüllülük esasına dayalı (isteğe bağlı ekstra rol davranışı), ne doğrudan ne de açık bir şekilde organizasyonun formal ödüllendirme sistemi tarafından tanımlanmayan ve toplumda organizasyonun etkili bir şekilde fonksiyon görmesini kolaylaştıran davranış” (Organ, 1977: 47) olarak onu tanımlayan Organ tarafından ilk olarak literatüre kazandırılmıştır.

Organ tarafından yapılan tanım irdelendiğinde; üç kavram özellikle dikkat çekmektedir. Organ bu kavramların örgütsel vatandaşlık davranışını diğer davranışlardan ayıran kriterler olduğu iddia etmektedir (Çetin, 2004: 5). Bunlar:

- Biçimsel ödül – ceza sisteminde dikkate alınmaması,
- Biçimsel rol davranışlarının üzerinde ve bir bütün olarak örgüt hedeflerin ulaşmasında yardımcı olması,
- Gönüllü ve isteğe bağlı olarak sergilenmesi.

Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütün ödül ve ceza sisteminden etkilenmemektedir. Yani çalışanlar, ödül kazanmaktan veya bir cezaya uğramaktan korunmak amacıyla, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilememektedirler. Zaten işletmelerde ödüllendirme, çalışanları sadece sözleşmelerle belirlenen rol gereklerini yerine getirmeleri konusunda motive etmekte ve onları örgüte bağlamaktadır. Fakat, çalışanların gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Ödül ve ceza konusunun, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesinde etkili olmaması, sadece ödül kazanma ve ceza almama isteklerini kapsamaktadır (Kaygısız, 2013: 73).

Askeri örgütlerde iyi bir asker ait olduğu birliğin iyiliği uğruna işini ustaca yapar ve birliğine sadakat duyar. Emir komuta zincirini sadakatle takip etmek bir asker için çok önemlidir. Ancak bu durum askerin yaratıcılığı, özgürlüğü ve iş tanımlarının ötesinde davranış göstermelerine engel değildir. Dolayısıyla iyi iş

görenler de, örgüte katma değer yaratacak ve örgütün etkinliğine fayda sağlayacak davranışlar sergiler. Bu bakımdan Organ ve bazı araştırmacılar örgütsel vatandaşlık davranışlarını “İyi Asker Sendromu” olarak da ifade etmişlerdir (Gürbüz, 2006: 50).

Meyer ve Allen örgütsel vatandaşlık davranışını, bireyin pozisyonun gerektirdiklerinin ötesinde çaba harcadığı davranışlar dizisi olarak tanımlamışlardır (Gürbüz, 2007: 6). Mc Neely ve Meglino, örgütsel vatandaşlık davranışını bireylere yardım etme ve örgüte yardım etme olarak ikiye ayırmaktadırlar. Örgüt içinde dürüstlük ve adaletin ön planda olduğunu düşünen bireylerin örgüte, doğal duyarlılığa sahip olan bireylerin de kendiliğinden diğer bireylere yardım etme eğiliminde olduklarını vurgulamaktadırlar (Mcneely ve Meglino, 1994: 836). Schnake (1991)’de davranış niteliğinin yanı sıra davranışın yöneltildiği yeri de dikkate alarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının bireylere, gruplara veya örgütlere yöneltmiş işlevsel davranışlar olduğunu belirtmiştir (Yücel ve Samancı, 2009: 114).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, “örgütte çalışanların işlerini gerçekleştirdikleri sosyal ya da psikolojik çevredeki performansını arttıran” davranış olarak açıklanır. Bir başka tanımda, örgütün sosyal mekanizmasının bakıma alınması olarak da tarif edilebilir (Çetin, 2004: 10).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenlerin örgüte ya da örgüt üyelerine yönelik olarak, rol gerekleri ve asgari zorunlulukların ötesinde sergilenen davranışlar olarak görev ve performans tanımlamaları içerisinde yer almayan davranışları ifade etmektedir (Yeşiltaş ve Diğ., 2011: 173).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının özellikle son 20 yılda çok fazla işlenmesi, bu davranışların örgütler için arz ettiği önemden kaynaklanmaktadır. Pazarda meydana gelen zorluklar ve ekonomideki belirsizlikler firmaların küçülmesine neden olmuştur. Küçülen firmalar ise daha verimli ve güvenilir işgörenleri işletmelerinde tutmak için özen göstermektedirler. Bu nedenle yöneticilerin ve araştırmacıların örgütsel vatandaşlık davranışının anlamlarını anlamaya olan ilgileri artmıştır. Diğer taraftan, küresel rekabet, ekip tabanlı

organizasyonlar ve müşteri memnuniyeti gibi konular nedeniyle örgütsel vatandaşlık davranışının önemi daha da artmaktadır (Gürbüz, 2006: 51).

Podsakoff ve diğerleri, örgütsel vatandaşlık davranışının son yıllarda yazında çok işlenmesinin iki sebebi olduğunu belirtmişlerdir. Birincisi; bu davranış sonucunda ortaya çıkan performansın çalışanların performans değerlendirmelerinde, terfi ve ücret uygulamalarında göz önüne alınmasıdır. İkincisi; bu davranışın örgütlerin başarısına ve etkinliğine olan katkısıdır (Podsakoff ve Diğ., 1997: 262).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili tanımlamalara ve açıklamalara bakıldığında, bu tarz davranışların örgütlerin, yönetimlerin, grupların ve bireylerin lehine olabilecek ve arzulanan davranışlar arasında yer aldığı görülecektir (Polat, 2009: 1592).

1.8.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Teoriler

Örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili teoriler aşağıda belirtilmiştir:

1.8.2.1. Sosyal Alışveriş Teorisi

Örgütte amir konumundakilerin adaletli davranışları sonucunda çalışanların vatandaşlık davranışı göstereceği temeline dayanmaktadır. Sosyal değişim boyutuyla işgörenler, örgütlerinin kendilerine sunduğu imkânlar ölçüsünde, örgütlerine duygusal, normatif veya devam bağlılığı duymakta ve bu bağlılıklarını da örgütlerine katkı sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışına dönüştürmektedirler (Keleş ve Pelit, 2009: 26).

Sosyal alışveriş teorisini geliştiren Blau'ya göre sosyal değişim gelecekteki ilişkileri açıklar. Ekonomik değişimler gibi sosyal değişim de geleceğe yönelik bazı kazanımlar konusunda beklentiler ortaya 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: 88).

1.8.2.2. Eşitlik Teorisi

Bu teori Adams tarafından 1965 yılında geliştirilmiştir. Bu teori çalışanların; işyerinde yüksek motivasyonla çalışabilmeleri çabaları, bağlılıkları, becerileri, yetenekleri, uyumlulukları ve destek görmeleri, itibarlarının korunması ve takdir edilmeleri gereği üzerinde durmaktadır (Tutar, 2007: 99).

Eşitlik teorisi, çalışanın çaba-fayda karşılaştırması üzerine kuruludur. Buna göre çalışan gösterdiği çabayı ve sahip olduğu yeteneklerini, eğitimini, işteki performansını elde ettiği “yarar” veya “sonuç” ile karşılaştırılır. Burada yarar veya sonuçlar ücret, terfi, takdir, başarı ve statü gibi işin tamamlanması sonucunda elde edilen ödüllerdir. Yapılan karşılaştırma sonucunda kişinin çaba-yarar orantısı, diğer çalışanlardan düşük olabilir, aynı olabilir veya daha yüksek olabilir. Eğer düşük ise çalışanın ilk tepkisi, söz konusu farkı azaltmak amacı ile işe karşı soğumaktır. Eğer çalışan eşitliği sağlayabilir veya kendi lehine bir fark algılar ise, örgütsel işlem adaleti algısı yüksek olur ve bu onun iş doyumunu yaşamasına ve örgütsel bağlılığına katkı sağlar (Tutar, 2007: 99).

1.8.2.3. 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 araçlarla vekilin davranışlarını yönlendirmeye çalışacaktır. Vekalet teorisine göre alt kademedeki iş görenlerin işletme performansı göstergeleri üzerinde anahtar bir etkiye sahip olma şansları zayıf bir olasılıktır (Çınar, 2000: 16-17).

1.8.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Araştırmalar

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel etkililiğin artmasını sağladığı için, insan kaynakları yönetimi, ekonomi, sağlık, eğitim gibi alanlarda çeşitli boyutlarıyla araştırılmıştır. İşgörenlerin ekstra rol davranışlarının örgütsel etkililikteki teorik ve pratik öneminin giderek kabul edilmeye başlanması, işgörenleri örgütsel vatandaşlık davranışına yönelten güdüleyici etkenlerin de anlaşılmasının gereğini gündeme getirmiştir. Bu nedenle, örgütsel vatandaşlık davranışı, çeşitli araştırmalarda incelenmiştir (Sezgin, 2005: 321).

1.8.3.1. Bernard'ın Yaptığı Araştırmalar

Bernard, 1938 yılında yapmış olduğu araştırmalarla, “kooperatif sistem” kavramını ortaya koyarak organizasyonları aslında bireylerin değil, organizasyonlarda görevli bireylerin hizmetleri, davranışları ve katkılarının oluşturduğunu belirtmiştir. O'na göre, kişilerin örgüt içinde işbirliği yapmak için geliştirdikleri ve gönüllülük esasına dayanan davranışları örgüt için daha önemlidir (Bernard, 1968: 84). Bu bakımdan kooperatif örgüte, yani işbirlikçi çabalarının olduğu bir örgüte bireylerin istekli ve gönüllü davranışları daha önemli katkılar yapacaktır (Moorman, 1993: 774).

Bernard, bireyin gönüllülüğü bağlamında sadakat ve dayanışma gibi kavramların içerdiği anlamın; etkinlik, yetenek ve kişisel katkıların değerinden daha önemli ve farklı olduğunu ortaya koymuştur. Başka bir deyimle O, bireylerin katkıda bulunmak için ortaya koyacakları gönüllü davranışları; spesifik iş sözleşmelerinin, iş performanslarının ve iş gereklerinin ötesinde ve üstünde bir şey olarak görür. Yani gönüllülük bilinen verimlilik, yetenek ve bireysel katkısından farklı, ancak kolektif

tabanlı örgüt için gerekli bir şeydir (Barr ve Pawar, 1995: 303). Ayrıca Bernard, işbirliğine yönelik çabaların ana unsurunun ilişkiye dayalı çekicilik olduğunu belirterek, bu çekicilikte de kişilerin uyumlu olmasının işbirliği sonucunda daha büyük bir sinerji yaratmasına neden olacağını ifade etmiştir. Buradaki uyum kişilerin yaş, cinsiyet, iş tecrübesi, ırk, milliyet gibi özellikler açısından uyumu temsil etmektedir (Organ ve Konovsky, 1989: 158). O'na göre örgüt yöneticisi sadece kendisine verilen biçimsel rolleri yerine getirmekle kalmamalı, bununla birlikte işbirliğine dayanan çabalarla oluşturulan sistemi korumaya odaklanmalıdır (Bernard, 1968: 216).

Sonuç olarak, Bernard açıklamalarında, bireylerin sözleşmeye dayalı yükümlülüklerinin ötesinde kendiliğinden gelişen katkılarının önemini vurgulamıştır. Ona göre, işbirliğine ilişkin gönüllülük, kişilere ve ilişkiye dayalı çekicilikten doğan tatmin düzeyine bağlı olarak değişiklik gösterir (Organ, 1988: 18).

1.8.3.2. Gouldner'in Yaptığı Araştırmalar

Gouldner'e göre kişiler kendilerine yardım edene yardım ederler ve kendilerine yardım edeni incitmezler. Örgütsel vatandaşlık açısından yapılan değerlendirmelerde yöneticilerin adil davranışları ve tutumları karşısında çalışanlar karşılık verme ihtiyacı duyarlar. Böylece örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya çıkar (İşbaşı, 2000: 12-13).

1.8.3.3. Roethlisberger ve Dickson'un Katkıları

Roethlisberger ve Dickson, "Management and the Worker" (1964) adlı eserlerinde, yönetim ve organizasyon teorisinde Beşeri İlişkiler okulunun başlangıcı olarak kabul edilen Hawthorne Araştırmaları'nı değerlendirmişlerdir (Organ, 1988: 18). 1924'de başlayan ve sonuçları 1932'de alınan Hawthorne Araştırmaları'nda ışıklandırma, ısıtma, yorgunluk ve fiziksel yerleşim düzeninin işçilerin verimliliği üzerindeki etkileri araştırılmaya çalışılmıştır. Yapılan deneyler ve araştırmalar, "ışıklandırma, ısıtma, dinlenme zamanları gibi fiziksel iyileştirmelerin derecesi arttıkça verimlilik de artar," hipotezini doğrulamamıştır. Bazen iyileştirmelere rağmen verimlilik değişmemiş, bazen de herhangi bir

iyileştirme olmadan verimlilik artmıştır. Bunun üzerine araştırmacılar dikkatlerini fiziki faktörler yerine sosyal faktörler üzerine çevirmişlerdir. Bu aşamada yeni hipotez, verimlilik artışının ancak işçilerin motivasyonu, tatmini, uygulanan kontrol şekli ve aralarındaki ilişkilerle, yani sosyal faktörlerle açıklanabileceği olmuştur (İşbaşı, 2000: 9).

Roethlisberger ve Dickson da, Bernard gibi biçimsel ve biçimsel olmayan organizasyonların farkını açıklamışlardır. Biçimsel organizasyonlar, kişilerin teknik üretimle ilgili görevlerini etkin olarak yerine getirebilmeleri için kişiler arası ilişkilerin nasıl olması gerektiğini açıklayan sistemleri, politikaları ve kuralları içerir ve ekonomik amaçların örgütün üyelerinin katkılarıyla gerçekleştirebilmesi için örgütün ortaya koyduğu kontrol sistemlerini kapsar (Gürbüz, 2007: 27).

Çalışma ortamında biçimsel gruplar dışında biçimsel olmayan grupların varlığı da söz konusudur. Çalışanlar sahip oldukları demografik özelliklere, statü ve kişilerle olan iletişimlerine bağlı olarak çeşitli biçimsel olmayan gruplar oluştururlar. Roethlisberger ve Dickson'e göre her örgütte var olan bu biçimsel olmayan grupların ve yapıların varlığı, örgütlerin etkin işbirliği için gereklidir. Örgütün her kademesinde ortaya çıkan biçimsel olmayan grup ve yapılar, biçimsel organizasyonun çalışmalarını etkiler (Gürbüz, 2007: 27).

Organ'a göre, Roethlisberger ve Dickson'ın çalışmalarında “örgütsel vatandaşlık” kavramına temel oluşturacak nitelikteki anahtar sözcükler “işbirliği” ve “biçimsel olmayan” sözcükleridir. Ancak, Roethlisberger ve Dickson'ın ortaya koydukları bir başka sözcük daha vardır: “duygular”. Duygular, biçimsel olmayan organizasyonlara şekil veren tutumlara, değerlere ve hislere temel oluşturur. Duyguların bireysel veya kolektif olarak paylaşımı ve sosyal geçerliliği, biçimsel olmayan organizasyonun yapısını ve sonuçlarını belirler (Organ, 1988: 20).

1.8.3.4. Katz ve Kahn'ın Araştırmaları

Katz ve Kahn (1966), örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturduğu düşünülen “Organizasyonların Sosyal Psikolojisi” adlı eserlerinde açık sistem modeline dayalı olarak örgütlerin davranışsal analizini yapmışlar ve

örgütsel etkinliğin gelişimine katkı sağlayacağını ifade ettikleri “ekstra rol davranışları” kavramını kullanmışlardır (Katz ve Kahn, 1966: akt. Yıldırım, 2009: 18).

Katz ve Kahn, (1978), verimli organizasyonlar için büyük önem taşıyan üç çalışan davranışı kategorisi tanımlamışlardır. Onlara göre, bireyler öncelikle örgüte girmeye ve örgütte kalmaya ikna edilmeli daha sonra biçimsel rollerini yerine getirmeli ve en son olarak da biçimsel rollerinin yanı sıra onlara paralel yenilikçi faaliyetler içine girmelidirler. Bu yenilikçi faaliyetlerin içine, diğer çalışanlarla birlikte işbirliğine dayalı örgütü koruyucu faaliyetlerde bulunmak, orijinal fikirler ortaya atarak örgütün gelişimine katkı sağlamak, daha fazla katkıda bulunabilmek için kendini eğitmek, olumlu bir örgüt iklimi oluşturarak örgütün dışarıda olumlu bir şekilde tanınmasını sağlamak vb. gibi davranışlar girmektedir (İşbaşı, 2000: 11).

Sonuç olarak, Katz ve Kahn’ın, çalışanların biçimsel rol gereklerinin ötesinde performans gösterme ve gönüllülük esasına dayanan davranışlarla ilgili açıklamaları örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturmaktadır. Yine vatandaşlık duyarlılığı ve rol üstü davranışı gibi kavramları ilk defa kullanarak örgütsel vatandaşlık davranışının literatüre kazandırılmasına katkı sağlamışlardır (Gürbüz, 2007: 29).

1.8.3.5 Tansky, Moorman ve Graham Tarafından Yapılan Araştırmalar

Tansky, örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptığı çalışmada, örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının (özgecilik, vicdanlılık, sportmenlik, nazaket, sivil erdem) hiçbiri arasında anlamlı bir ilişki kurulamadığını belirtmiştir (Tansky, 1993: 197).

Moorman ve diğerleri, örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen kültürel boyutlara yönelik çalışmalardan yola çıkarak kültürel farklılıkların rol tanımlamaları üzerindeki etkisi üzerine yoğunlaşmışlardır. Çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışını kendi işinin bir parçası olarak görmesini açıklamaya yardımcı olacak değişkenler arasındaki olası ilişkileri araştırmışlardır. Araştırma sonucunda ise, örgütsel vatandaşlık davranışını Çinli yöneticilerin Amerikalı yöneticilerden

daha fazla kendi işinin bir parçası olarak gördüklerini belirtmişlerdir (Blakely ve Diğ., 2005: 103-117).

Graham, klasik felsefe ve modern politik teori açısından inceleme yaparak, aktif vatandaşlık sendromu adıyla tanımlanmış inançları ve davranışsal eğitimleri belirlemiştir. Bunlar; itaat, sadakat ve katılımdır. Graham geliştirdiği bu politik felsefe yaklaşımının itaat, sadakat ve katılım kategorilerini örgüt içi ortama da uyarlamıştır (Graham, 1989, akt. Buluç, 2008: 581):

- **Örgütsel itaat:** Düzenlenmiş yapı ve süreçlere saygı duymayı içerir. Sorumluluk sahibi vatandaşlar rasyonel ve yasal otoriteyi kabul eder ve kanunlara uygular. Örgütsel itaat, örgütsel yapıyı, iş tanımlarını ve personel politikalarını belirleyen kural ve yönetmeliklerin gerekliliğini kabul etmeyi ve bunları benimsemeyi ifade eder.
- **Örgütsel Sadakat:** Yardım amacı taşıyan davranışları dar kapsamda bırakmayarak tüm toplumun ve kapsadığı değerlerin yararına olacak şekilde genişletmeyi ifade eder. Sadakat sahibi vatandaşlar toplumlarını koruma ve desteklemenin yanı sıra ortak fayda için ekstra çaba göstermeye gönüllüdürler.
- **Örgütsel Katılım:** Toplumun kendi kendini yönetimine vatandaşların yasalara uygun olarak aktif ve sorumlu şekilde katılmasını ifade eder. Sorumluluk sahibi vatandaşlar toplumu ilgilendiren konular hakkında bilgi edinirler; toplumun diğer üyeleriyle fikir ve bilgi alışverişinde bulunurlar.

1.8.3.6. Podsakoff, MacKenzie ve Marc Bolino Tarafından Yapılan Çalışmalar

Podsakoff ve MacKenzie, örgütsel vatandaşlık davranışlarının promosyon yani özendirme kararlarındaki etkisinin örgütün üst kademelerine çıkıldıkça arttığını iddia etmiştir. Buna sebep olarak da, üst kademelerde rolle ilgili beklentilerin daha karışık olması ve yönetim pozisyonlarının örgütün teknik özüne doğrudan katkıda bulunmamasını vermişlerdir (MacKenzie ve Podsakoff, 1999: 397).

Marc Bolino, örgütsel vatandaşlık davranışlarını sadece gözlenebilir davranışlar olarak kavramsallaştırmıştır. Burada, motivasyonunu vatandaşlık yapısının bir parçası olarak düşünmüş; bundan dolayı, örgütsel vatandaşlık davranışları fedakârlık hareketlerine, genelleştirilmiş itaate, sportmenlik, nezakete ve sivil fazilete atfedilmiştir, güdüye isnat edilmemiştir (Bolino, 1999: akt. Çetin, 2004: 9).

1.8.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Konuyla ilgili yazın incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları ile ilgili tam bir uzlaşmanın sağlanamadığı görülmektedir (Songür ve Diğ., 2008: 82). Örneğin, Padsokoff ve diğerleri konu ile ilgili yaptıkları geniş literatür taraması sonucunda 30 farklı vatandaşlık davranışı tanımlamışlardır (Podsakoff ve Diğ., 2000: 514). Bu konuda çalışan bir başka grup olan Smith ve diğerleri ise yaptıkları çalışmada yapılandırılmış mülakat yöntemi ile yöneticilere hangi davranışların ekstra rol davranışı olduğunu sormuşlar ve daha sonra bunu uygun olarak hazırladıkları bir anket formu ile astlarını değerlendirmelerini istemişlerdir. Elde edilen verilere faktör analizi uygulamalarında iki ayrı faktörün oluştuğunu görmüşlerdir. Birinci faktör “özgecilik” ya da diğerlerini düşünme boyutu olarak, ikinci boyut ise “genelleştirilmiş uyum” boyutu olarak adlandırılmıştır (Smith ve Diğ., 1983: 654).

Bazı diğer araştırmalarda ise sadakat, itaat, taraf tutar katılım, fonksiyonel katılım, sosyal katılım, ilgilenme, değişime uyum, kişilerarası yardım, kişisel inisiyatif ve kişisel gayret gibi daha farklı örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları da tanımlanmıştır (Dyne ve Diğ., 1994: 765-802). Van Scotter ve Motowidlo ise performansı görev ve bağlamsal performans olarak ikiye ayırmışlar ve bağlamsal performans için iki ayrı boyutlu bir yapı ortaya koymuşlardır. Burada tanımlanan bağlamsal performans, örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzerlik göstermektedir (Scotter ve Motowidlo, 1996: 526). Bir diğer çalışmada ise Williams ve Anderson, Organ'ın tanımladığı özgecilik ve nezaketin bireylere yönelik; vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenliğin ise örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları kapsadığını belirterek bireylere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı örgüte yönelik

örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı şeklinde iki boyutlu bir yapı önermişlerdir (Williams ve Anderson, 1991: 610).

Son dönemde yapılan birçok çalışma örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlandırılması konusundaki bu probleme yönelmişlerdir. Örneğin Podsakoff ve arkadaşları, yaptıkları çalışmada Organ'ın (1988) boyutlandırmasını temel almışlar ve bu kapsamda örgütsel vatandaşlık davranışını yedi farklı boyutta incelemişler, ancak sonuçta bu boyutlandırmaların temel beş boyutlu yapıya benzediğini belirtmişlerdir (Podsakoff ve Diğ., 2000: 513-563). Yine Lepine ve diğerleri de yaptıkları ayrıntılı çalışma sonunda, örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda yapılan tüm farklı boyutlandırmaların Organ'ın tanımlamasına çok benzediğini söylemişlerdir (Lepine ve Diğ., 2002: 58). Bu konuda belki de en güncel çalışma olarak sayılabilecek Hoffman ve diğerlerinin araştırmasında ise örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının aslında birbirinden pek de farklı olmadığı ve farklı boyutlandırmalar yerine tek bir örgütsel vatandaşlık davranışından bahsedilebileceği iddia edilmiştir (Hoffman ve Diğ.,2007: 556). Konuyla ilgili literatür incelendiğinde Organ (1988) tarafından yapılmış olan tanımlamanın benimsenmesinin kavramı bir bütün olarak ele alması nedeniyle uygun olacağı düşünülerek bu çalışma kapsamında örgütsel vatandaşlık davranışı, beş boyutlu yapısı ile ele alınmış ve bu boyutlar aşağıdaki şekilde kısaca açıklanmaya çalışılmıştır (Songür ve Diğ. 2008: 83).

1.8.4.1. Özgecilik (Diğerlerini Düşünme)

Özgecilik, işgörenlerin örgütleriyle ilgili görevlerde veya sorunlarda diğer işgörene yardım etmeye yönelik sergiledikleri doğrudan veya dolaylı tüm gönüllü davranışları ifade etmektedir (Karacaoğlu ve Güney, 2010: 139). Diğerlerine yardım etmek boyutundaki davranışlar, iş gerekleri kapsamında planlanmamışlardır. Yardım edici davranışlar gönüllü olarak diğer çalışma arkadaşlarının görevlerini yerine getirmelerine yardım etmeyi içerir. Potansiyel hatalara karşı uyardırmayı, tedarik edilenleri paylaşmayı ve yardım sağlamayı içeren yardım edici davranışlar, yerine getirilmediği durumlarda örgütsel sorunlara yol açabilmesiyle, örneğin; üretim hattının kesintiye uğratması vb. sonuçlarıyla açıklanabilmektedir (Akbaş, 2011: 64-65). Bu boyuta örnek olarak işe yeni başlayanların işe uyum sağlamasına yardımcı

olmak, iş yükü ağır olan arkadaşlarına yardım etmek, işle ilgili sorunlarında diğer işgörenlere yardım etmek, yeni alınan malzemelerin nasıl kullanılacağı konusunda bilgi vermek, birikmiş işlerini yetiştirmelerinde çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak, çalışma arkadaşlarının ihtiyaç duyduğu ve sağlayamadığı malzemeleri getirmek şeklindeki davranışlar verilebilir (Karacaoğlu ve Güney, 2010: 139).

1.8.4.2. Vicdanlılık (İleri Görev Bilinci)

Vicdanlılık, rolün ya da görevin minimum anlamdaki gereklerinin ötesine giden davranışları ifade eder. Vicdanlılık, işe devam etme, çalışma zamanını etkili kullanma ve iş ortamında belirlenen çeşitli kurallara bağlılık gibi davranışlara öncelik vermeyi esas alır (Sezgin, 2005: 323). İşgörenlerin kendilerinden beklenen rol davranışının üzerinde bir davranışı anlatır. İşgörenlerin olumsuz koşullarda bile işlerine zamanında gelmeye çalışmaları bu boyuta örnek verilebilir. Yani olması gerekenden daha fazlasını yapmayı ifade eder. Bir başka örnek ise işgörenin bitirmesi gereken iş bitmemiş fakat mesai saati bitse de işgörenin işini yapmaya devam etmesidir. Bu davranış biçiminin, biçimsel rol performansının üzerinde olduğu görünen bir gerçektir. Bu durum da ustabaşlıların performansını arttıran rol modellerini içermektedir (Çetin, 2004: 20).

İşbaşı, özgecilik boyutu ile vicdanlılık boyutu arasındaki en belirgin farkın özgecilikte bireyler, belirli bir kişiye yardım etmek üzere davranışta bulunmaları; vicdanlılıkta ise, belirli bir kişiye değil genel olarak örgüte yarar sağlamak üzere davranışta bulunmalarıyla açıklamaktadır (İşbaşı, 2000: 27).

1.8.4.3. Nezaket Tabanlı Bilgilendirme

Organizasyon içindeki işbölümünden kaynaklanan karşılıklı birbirine bağlı olan bireyler arasındaki olumlu iletişim ve etkileşim içinde olmaları gereken bireylerin uyarma, danışma ve hatırlatma gibi davranışlar göstermeleri olarak tanımlanabilir (Özdevecioğlu, 2003: 118). Örgütsel vatandaşlık davranışının bireysel ve grup düzeyindeki etkilerini inceleyen Schnake ve Dumler'e göre ise nezaket, örgütte bireyin verdiği kararlar ve yaptığı davranışlar konusunda bu karar ve

davranışlardan etkilenecek olanları bilgilendirmesi ve gerekli bilgileri ilgili kişilere ulaştırmasıdır (Schnake ve Dumler, 2003: 283).

Bu boyutta yer alan davranışların ortak özelliği, herhangi bir problem veya sorun ortaya çıkmadan örgüt üyelerini uyarmak için sergilenen davranışlar olmasıdır. Verilecek bir karardan etkilenebilecek kişilerin önceden görüş ve fikirlerini almak, örgüt içinde önemli konularla ilgili diğer çalışanlara bilgi sağlamak, çalışma arkadaşlarının sahip olduğu hak ve ayrıcalıklara saygı göstermek ve genel konularda hatırlatma ve danışma davranışları nezaket boyutunda yer alan davranışlar olarak ifade edilebilir (Gürbüz, 2006: 50).

1.8.4.4. Sivil Erdem (Organizasyonun Gelişimine Destek Verme)

Sivil erdem, örgütün çıkarlarını en üst düzeyde gözeterek, mesleki ve sosyal anlamda örgütün işlevlerini destekleme, örgüte gönüllü olarak katılma ve örgütle ilgili olma davranışlarını içermektedir. (Allison ve Diğ., 2001: 282) Sivil erdem, bir bütün olarak ve en üst düzeyde örgütsel ilgiyi ve örgütsel yaşama aktif ve gönüllü olarak katılımı ifade eder (Terzi, 2011: 6).

Sivil erdem boyutu toplantılara gönüllü olarak ve aktif katılım davranışının sergilenmesi, çözüm önerilerinin getirilmesi, alınan kararların uygulanmasında etkin olunması gibi davranışları içerir (İrmiş ve Gök, 2008: 212).

Organ'a göre, iyi bir örgüt vatandaşı, yalnızca organizasyonun günlük yaşamına sorgusuzca uyum sağlamaya çalışan bir kişi olmamalı, organizasyonla ilgili tüm konularda fikir geliştirmeye çalışmalı ve geliştirdiği fikirleri ifade etmekten kaçınmamalıdır (Karaman ve Aylan, 2012: 41).

1.8.4.5. Sportmenlik (Centilmenlik)

Vatandaşlık davranışının sportmenlik boyutu, literatürde diğer boyutlara göre daha az ilgi görmüştür (Köse ve Diğ., 2003: 4). Örgütsel vatandaşlık davranışının sportmenlik boyutu, işgörenlerin işe ve örgüt kültürüne ilişkin olumlu bir bakış açısı

benimsemeleri ve karşılaşılan sorunları aşarak, istekli bir şekilde çalışmalarını anlamına gelir. Centilmenlik boyutu, örgüt içinde bireyler arasında gerginlik yaratacak her türlü olumsuzlukları giderme anlamına gelmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 121).

Sportmenlik davranışları, çalışanların sorunlarla, gerginliğe yol açmadan yapıcı görüşleriyle müdahale etme becerisini ve ortaya çıkan olumsuz durumlara dayanma güçlerini artırması nedeniyle organizasyonun etkinliğine katkı sağlayan davranışlardır. Organizasyonlarda karşılaşılan olumsuz durumların ortadan kaldırılabilmesi için çoğu zaman yönetim kaynaklarına ve idari kaynaklara başvurulmaktadır. Sportmenlik davranışlarının yoğun biçimde sergilendiği organizasyonlarda ise bu kaynaklar yoğun bir şekilde planlama, problem çözme analiz vb. faaliyetlere aktarılır ve örgütsel etkinlik artar (Ay, 2007: 24-25).

Organ'a göre, organizasyonlar ne kadar ustaca ve iyi niyetle yönetilirse yönetilsin, umulmadık gerginliklerin ve sorunların yaşanması kaçınılmazdır ve bu sorunlar giderek daha da artabilir. Oluşan gergin ortamdan etkilenen kişiler de şikâyet etme hakkını kendilerinde görebilirler. İşte bu haklılığa rağmen, ortaya çıkan sorunları büyütmeyen ve yapıcı tavırlarıyla çözümüne katkı sağlamaya çalışan, işteki durumunun olumsuz yönlerini değil olumlu yönlerini vurgulayan ve ikinci konuşmalardan uzak duran çalışanlar, sportmenlik boyutunda yer alan davranışlar sergilemektedirler (Demirci ve Diğ. 2006: 759).

1.8.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Etkileyen Faktörler

Örgüt ortamının pek çok değişkenden oluşması nedeniyle, örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden çeşitli faktörler vardır. Bunlar; örgüte bağlılık, bireyin ruhsal durumu yani morali, kişilik özellikleri, işe karşı tutumlar, iş tatmini, örgütsel adalet, ihtiyaçlar, işin özellikleri, liderin özellikleri, yaş, kıdem hiyerarşik düzey, örgütün özellikleri, örgütsel vizyon ve kişi-örgüt bütünleşmesidir (Karaman ve Aylan, 2012: 41).

1.8.5.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları olarak bilinen bir davranış türünün alt boyutlarından birisidir. (Çetin, 2004: 57)

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 (Waris, 2005: 34-35).

Altınbaş, örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu; örgütlerin, çalışanlarının kendilerini duygusal anlamda örgüte ait hissetmelerini sağlamaları ve bu yönde politikalar izlemeleri çalışanların görev tanımlarında yazmadığı halde örgütlerini dışarıda en iyi şekilde temsil etme çabası sergilemelerine ve başkalarının yanında kurumlarını korumalarına yol açacağını belirtmektedir (Altınbaş, 2008: 53).

1.8.5.2. Bireyin Ruhsal Durumu (Moral)

Sosyal psikoloji alanında yapılan çalışmalarda olumlu ruhsal özelliklere sahip bireylerin daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdikleri ve çalışanların olumlu ruh hallerinin sağlandığı durumlarda bireylerin olumlu davranışlarında artma olduğu saptanmıştır (Karaman ve Aylan, 2012: 41).

Organ ve Ryan'a göre, moral faktörleri fazladan rol davranışlarının belirleyicisidir ve bu konuda yapılan araştırmalarda, çalışanların belli bir zamandaki duygusal durumlarının onların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine sebep olduğu görülmüştür (Organ ve Ryan, 1995: 776). Brief ve Motowidlo'ya göre, iyi bir ruh haline sahip kişi yaşadığı olumlu olayları ve deneyimleri hatırlamakta ve bu olumlu ruhsal durumuna bağlı olarak prososyal davranışları dolayısıyla da örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok göstermektedir. Olumlu ruhsal duruma bağlı olarak gelişen bu davranışlar kişiyi harekete geçiren olumlu ruh halinin sürekliliğini de sağlamış olurlar (Brief ve

Motowidlo, 1986: 717). George'a göre, olumlu bir ruh haline sahip birey, örgüt içindeki olaylara ve çalışma arkadaşlarına karşı olumlu bir algı içerisinde olacaktır (George, 1991: 300).

1.8.5.3. Kişilik Özellikleri

Organ ve Ryan, “anlaşılabilirlik”, “vicdanlılık”, “olumlu ve olumsuz duygusallık” gibi kişilik faktörlerinin insanları, iş arkadaşları ve yöneticileri karşısında belirli yönelmelere hazırlayacağını iddia etmektedirler. Bu yönelmelerin de insanların maruz kalacakları tutum ve davranışları, tatmin edici, adil, destekleyici ve bağlılığa değer bulup bulmamalarında etkili olabileceğini söylemektedirler. Dolayısıyla kişilik faktörleri doğrudan sebep olarak değil, ancak örgütsel vatandaşlık davranışına dolaylı katkıda bulunan faktörler olarak görülebilir (Organ ve Ryan, 1995: 776).

Kişilik faktörlerinin birincisi olarak vicdanlılık, iş arkadaşlarıyla ilgili tatmin üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. Organ, “vicdanlı” insanların kendilerinden ve başkalarından çok şey talep ettiklerini, bu beklentiyi karşılamayan iş arkadaşlarını eleştirme ve değişmeleri için baskı yapma yolunu seçince, ilişkilerin gerginleşeceğini ve bunun da örgütsel vatandaşlık davranışı için olumsuz sonuçlar doğuracağını iddia etmiştir. Buna rağmen genel uyumun olumlu bir tahminleyicisi olarak örgütsel vatandaşlık davranışına katkıda bulunabileceğini de söylemiştir. İkinci kişilik faktörü olan anlaşılabilirlik Organ'ın araştırmasına göre, iş yerindeki tatmin üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Organ ve Lingl, 1995: 343).

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi olduğu görülen iki ayrı kişilik faktörü de “öz saygı” ve “başarma ihtiyacı”dır. Yüksek öz saygıya sahip kişiler zor görevleri seçip, kendilerine ulaşması zor amaçlar koyarlar. Hem Amerika, hem de Ortadoğu'dan seçilmiş kamu personelleri üzerinde yapılmış bir araştırmayla, iki faktörün de özgecilikle ilişkisi tespit edilmiştir (Williams ve Shiaw, 1999: 657).

1.8.5.4. İşe Karşı Tutumlar, İş Tatmini

İş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir. İş tatmini genellikle çalışanın iş ortamındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülür. Kişi işinden gerekli tatmini buluyorsa işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır (Çekmecelioğlu, 2011: 34).

Örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicilerine odaklanan araştırmalarda, örgütsel bağlılık ile iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi en sık incelenen değişkenler olduğu ve yapılan araştırmalarda iş tatmini ile örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli belirleyicileri olduğu görülmektedir. Bu ilişkinin nedeni, Sosyal Mübadele Teorisi'ne dayanmaktadır. Sosyal Mübadele Teorisi açısından örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesi adaletli uygulamalar ve tatmin edici çalışma şartlarına karşı gösterilen bir davranıştır. Bunun tersi bir durumda ise misilleme, devamsızlık ve işten ayrılma davranışları sergilenecektir. Sosyal Mübadele Teorisinin temelinde “karşılıklılık norm”u vardır. Buna göre; işinden tatmin duyan kişi yarar sağladığı kişiye karşılık olarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecektir (Çekmecelioğlu, 2011: 36). Organ'a göre kişinin tatmin duygusu, örgüt çalışanları ve yöneticilerin ona gösterdikleri gönüllü ve çıkar amaçlı olmayan çabalarından kaynaklanır, kişi bu çabalara karşılık vermek ister. Vatandaşlık davranışları, karşılıklılık normunun en önemli örneklerinden birisi olarak, bireylerin kendi kontrolleri altında gönüllülük temeline dayalı olarak sergiledikleri davranışlardır (Gadot, 2006: 77-78).

Demirel ve Özçınar, örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmaya yönelik farklı sektörlere yönelik yaptıkları araştırma sonuçlarında; çalışanların iş tatmininin artırılmasında örgütsel vatandaşlık davranışının önemli olduğu ve bu nedenle sektör farkı gözetmeksizin örgütsel vatandaşlık davranışının benimsenmesinin ve desteklenmesinin, çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkileyeceğini belirtmişlerdir (Demirel ve Özçınar, 2009: 142).

1.8.5.5. Örgütsel Adalet

Örgütlerin yönetiminde adalet önemli bir kavramdır. Örgütsel vatandaşlığın olduğu yerlerde örgütsel adaletten de söz edilebilir (Çetin, 2004: 64). Örgütsel adalet, işle ilgili çıktıların dağıtımı ile bu dağıtımda kullanılan prosedürlerin çalışanlar tarafından adil olarak nitelendirilmesi anlamına gelmektedir (Şahin ve Taşkaya, 2010: 87).

Bir örgütte örgütsel adaletin eksikliği, işgörenlerin örgüt refahını arttırmaya hizmet eden vatandaşlık davranışlarında ekstra rol sergilemelerini azaltır. Bir başka anlayışa göre örgütsel adaletin şekillerinden olan yayılımcı ve prosedürdeki adalet ile kendilerini daha fazla örgütsel destek alıcısı olarak algılayan işgörenler arasındaki örgütsel vatandaşlığı beslemek çok daha kolaydır. Bu ilişkinin, gerçekte işgörene örgüt tarafından adaletli davranıldığında, kendilerinin görev gereksinimlerinin de ötesinde geliştirmeye istekli oldukları öne sürülmektedir. Çalışanlar, adil olmayan muamelelerle karşılaştıklarında örgütsel davranış sergileme konusunda daha az istekli olabilirler. Çünkü bu tür davranışlar çalışanların resmi rollerinin dışına çıkmaktadır (Çetin, 2004: 65).

Songür ve diğerleri örgütsel vatandaşlık davranışında adalet algısının öncüllük rolü konulu yaptıkları araştırmada; sadece ödül, ceza ya da karşılıklı konuşma ve iletişimle örgütsel vatandaşlık davranışlarını istenilen oranda arttırmanın pek de mümkün görünmediğini, çünkü katılımcıların bunlardan daha fazla kararlara ulaşmada kullanılan süreçlerin adilliğini önemsediklerini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını bu süreçleri algılamalarına göre şekillendirdikleri sonucuna ulaşmışlardır (Songür ve Diğ., 2008: 95).

1.8.5.6. İhtiyaçlar

Kendirligil, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri üzerinde örgüt kültürünün etkisi konulu tez çalışmasında, çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye iten esas nedenlerinin; bireyin ait olma, başarılı olma, yararlı olma, iftihar etme, ödüllendirilme gibi birçok ihtiyacının şekillendirdiği

güdüleriyle ilgili olarak ortaya çıktığını; bu güdülerin çalışanları kendi görev tanımları içinde yer almayan örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye yönelterek, hem çalışanın ihtiyaçlarını karşılmasını mümkün kılacağı, hem de örgüte talep edilmeyen ve herhangi bir maliyete yol açmayan bir yarar sağlayacağını belirtmiştir (Kendirligil, 2006: 76).

1.8.5.7. İşin Özellikleri

İşin 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 duygusu harekete getirici iş özellikleri iç kaynaklı güdülerin oluşma olasılığını en üst düzeye çıkarır. Birey formal iş tanımları bunu desteklesin desteklemesin önemli iş sonuçları üzerinde kişisel gücünü hissettirmelidir. İç kaynaklı güdülenme sağlayan görev özellikleri işi psikolojik olarak daha anlamlı kılan özelliklerdir. Bu nedenle, bir işin belli bazı özellikleri bir çalışanın hissettiği sorumluluk düzeyini artırır. İş özelliklerinin etkisiyle oluşan güçlü sorumluluk ve aidiyet duygusu vatandaşlık davranışlarını da artırır (Güven, 2006: 31-32).

1.8.5.8. Liderin Özellikleri

Lider, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için insanları etkileyen, yönlendiren, örgütte eşgüdümü sağlayan kimsedir (Özsalmanlı, 2005: 137).

Lider davranışları örgütsel vatandaşlık davranışları saptamada kilit rol oynarlar. Liderlik davranışlarının hepsi çalışanların vatandaşlık davranışlarıyla tutarlı bir ilişki göstermiştir. Lider davranışlarının vatandaşlık davranışlarını etkilediği mekanizmalar her zaman açık olmamıştır. Bu davranışlardan bazıları örneğin destekleyici lider davranışı, öncelikle karşılıklı norm içinde örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler. Liderlerinden kişisel destek alan çalışanlar, onlara karşılık olarak ekstra çaba olan örgütsel vatandaşlık davranışı türünü göstererek yardım etmek isterler. Diğer davranışlarda uygun bir model bulmak gibi sosyal öğrenme sürecinde

örgütsel vatandaşlık davranışları direkt etkiler, çünkü lider modelleri çeşitli vatandaşlık davranışları ile ilgilidir. Bunun yanında diğer lider davranışlarının şartlı ödüllendirme davranışı gibi örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde direkt etkisi olabilir. Eğer bir lider, performansı tanımlarken örgütsel vatandaşlık davranışlarını da işin içine katar ve şartlı ödülleri performansın bu tanımına göre dağıtırsa örgütsel vatandaşlık davranışlarının frekansı yükselecektir (Çetin, 2004: 37).

Genel olarak, lider davranışlarının astların rol gereklerinin üstünde davranış göstermelerinde büyük etkisi vardır. Konuya ilişkin olarak araştırmacılar, lider desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutuyla doğrudan, diğerkamalık boyutuyla da iş tatmini aracılığı ile dolaylı olarak ilişkili olduğunu saptamışlardır. Aynı zamanda liderlik tarzı da konuyla yakın ilgilidir. Güvenilir, iletişim kurulabilir, tarafsız ve dürüst bir lider, çalışanların ekstra rol davranışları gösterme eğilimine etki edecektir (Poyraz ve Aksoy, 2012: 186).

Dilek, liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerinin araştırılmasına yönelik çalışmasında, dönüştürücü liderlik uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarının (özgecilik, nezaketen bilgilendirme, yüksek görev bilinci ve üyelik erdemi) her biri üzerinde etkili olduğunu, bununla birlikte üyelik erdemi ile en kuvvetli ilişki içinde bulunduğu sonucuna ulaşmıştır (Dilek, 2005: 136).

1.8.5.9. Yaş, Kıdem Hiyerarşik Düzey

Yaşın örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi kesin olarak belirlenmese de yapılan araştırmalarda, genellikle yaş, çalışma süresi ve örgütsel vatandaşlık arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmaktadır. Başka bir ifadeyle, kişilerin yaşı ve kıdemleri arttıkça örgüte olan bağlılıkları artmakta ve daha çok örgüt yararına davranış sergilemektedirler. (URL-1)

1.8.5.10. Örgütün Özellikleri

Bazı araştırmacılara göre, çalışanlar örgütlerin kaliteli ürün ve servislere değer verdiğini düşünürlerse, yüksek kaliteye neden olan davranışları daha çok gösterirler. Katılıma önem verildiğini düşünürlerse, bağlanma ve katılımcı vatandaşlık davranışlarını daha çok gösterirler. Örgütün ne istediğini bilen çalışanlar, neyin önemli olduğunu algılayan bireyler, buna bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok göstereceklerdir (Karaman ve Aylan,2012: 43).

1.8.5.11. Örgütsel Vizyon

Vizyon, örgütün değerlerinin, amaç ve hedeflerinin bir ifadesidir. Çalışanlara vizyon sunmak daha çok çalışmalarını sağlamak için onları yönlendirmektir. Bir vizyona bağlandığını hisseden iş gören ise daha çok çalışma eğilimi gösterecektir. (Balay,2000: 80).

1.8.5.12. Kişi, Örgüt Bütünleşmesi

Bir örgütte en önemli faktör insan faktörüdür. Çünkü örgütün yapısını oluşturan, şekillendiren, teknolojiyi kullanan, oluşturan hep insandır. Örgütte bulunan çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmaları kişi örgüt bütünleşmesini göstermektedir. Modern davranış bilimleri bireyleri, örgüt içinde birleştirmek ve grup içinde istenir kişiliğe sahip olma yönünde yol gösterici bir eğilimdedir. Birey örgüt içinde gereken sosyal değerlere ne kadar çok uyarsa o ölçüde örgüt ile bütünleşmiş olacaktır. Yöneticinin görevi, aynı özelliklere ve uyuma sahip insanları bir araya getirerek örgütsel kültür ve davranış yönünde yeniden sosyalleştirmek olduğu gibi aynı zamanda insan-örgüt ilişkileri doğrultusunda da daha verimli ve örgütsel çalışma düzeni ile daha uyumlu bir yönde çalışanları güdülemektir. Kişi örgüt bütünleşmesi; çalışanlar arasındaki etkileşimin arttığı, karşılıklı yardım ve sosyal tatmin derecesinin en üst düzeyde olduğu, işten kaçma ve iş gücü devrinin en alt düzeyde olduğu ve üretim seviyesinin en üst düzeyde gerçekleştiği bir ortam oluşturduğu için çok önemli bir durumdur (Oktay, 1997: 290-291-295).

1.8.5.13. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, çalışanların örgüt içindeki davranışlarını belirlediğine göre, örgüt kültürünün çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde de etkisi olacağı söylenebilir. Ancak, literatürde bu konuda yeterli sayıda araştırma bulunmamaktadır. Bu konuda yapılan mevcut araştırmalar, örgüt kültürünün örgüt üyelerinde örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesine etki ettiğini, bu davranışların ise örgütte bağlılık, sadakat ve performans artışına yol açtığını göstermektedir (İpek ve Saklı, 2012: 254-255).

Çelik, yapmış olduğu çalışmasında, savunma alanında elektronik ve yazılım sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan işgörenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışı seviyeleri ve işletmelerin örgüt kültürü arasında aynı olmasa bile yakın bir ilişkinin bulunduğunu belirtmiştir (Çelik, 2007: 239).

1.8.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili ilk çalışmalar daha çok bu kavramın öncülleri ve boyutları ile ilgili olurken, son zamanlarda yapılan çalışmalar örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel sonuçları konusunda olmuştur. Genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışları sergilenen bir örgütün sosyal mekanizmasının işleyişi kolaylaşır ve işgörenler arasındaki çatışmalar azalır. Böylece örgütün etkinliği artacak, örgütsel performansı olumlu yönde gelişme gösterebilecektir (Gürbüz, 2006: 57). Chen ve diğerleri bir örgütte örgütsel vatandaşlık davranışının var olmasının düşük işgücü devrine neden olduğunu belirtmişlerdir. Kendini örgüte adanmış işgörenler örgütte daha uzun süre kalırlar, daha kaliteli üretim yaparlar ve örgütün başarısına birçok yönden katkıda bulunurlar. Dolayısıyla, örgütsel vatandaşlık davranışının bir örgütte yayılması örgüt içinde daha güzel bir iş ortamı oluşturacak bu durum da işgören bağlılığı ve düşük işgücü devri ile sonuçlanacaktır (Chen ve Diğ., 1998: 923).

Sonuç olarak örgütsel vatandaşlık davranışları, örgüte bir çok yarar sağlar. Örgütsel vatandaşlık davranışı (Çetin, 2004: 163-164):

- İşgörenler arasında yardımlaşma sağladığı için ile ilgili sorunların ortaya çıkmasını önleyici veya azaltıcıdır.
- Çalışanların görev tanımlarını üst düzeye taşır.
- Örgütün olumlu yönlerini ön plana çıkarır.
- Çalışanlar arasında makro seviyede ilgi ve adanmışlık sağlar.
- Sorun olabilecek davranışların oluşmasını önler.
- Örgütte bağlılık, korumacı tutumu geliştirir ve örgütü dış tehditlerden korur.
- Örgütte itaat, görev prosedürünün içselleşmesini sağlar.
- Bireysel teşebbüs ve performansı yükseltir, ek sorumluluk alınmasını sağlar.
- İşgörenlerin kendilerini geliştirmelerine katkı sağlar.

1.8.7. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler

Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi ele alınırken temel bakış açısı, örgütsel vatandaşlık davranışının, işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarının bir yansıması olduğu şeklindedir. Sosyal mübadele boyutuyla işgörenler, örgütlerinin kendilerine sunduğu olanaklar ölçüsünde, örgütlerine duygusal, normatif veya devam bağlılığı duymakta ve bu bağlılıklarını da örgütlerine katkı sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışlarına dönüştürmektedirler. Örgütsel bağlılık konusundaki tanımlar bu bakış açısını desteklemektedir (Bolat ve Bolat, 2008: 79). Nguni ve diğerleri, örgütsel bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç duyma ve kabullenme; örgüt için yüksek düzeyde çaba gösterme isteği ve örgüt üyeliğini sürdürme arzusu olarak tanımlamaktadırlar (Nguni ve Diğ., 2006: 146). Benzer şekilde, örgütüne bağlı işgörenler, örgüt için yoğun duygular besleyen, görev ve sorumluluklarını düzenli şekilde yapan, kimi zaman bunların ötesinde çaba gösteren, örgüt kurallarına gönüllü olarak uyan, örgütün varlıklarını korumaya çalışan ve örgütün amaçlarını ve vizyonunu paylaşan kişiler olarak ele alınmaktadır. Bu kişiler, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından dolayı içsel olarak güdülenirler (Bolat ve Bolat, 2008: 80).

Organ, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi bireyin bağlılığı algılama şekline göre değiştiğini ifade etmiştir. Eğer birey bağlılığı

bir davranış, niyet, tutum veya motivasyonel (güdüsel) bir etkileşim aracı olarak görürse örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi yüksek olacaktır. Örgüte bağlılık ve vatandaşlık davranışları kavramsal olarak birbirlerinden farklıdır (Organ, 1990: 43). Schappe, yaptığı incelemede örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışının bir öncülü olduğunu bulmuştur (Schappe, 1998: 280). Dyne ve diğerleri ise örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen en önemli değişkenler olduğunu ortaya koymuşlardır (Dyne ve Diğ., 1995: 218).

Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi konusunda farklı yaklaşımlar söz konusu olsa da, çalıştığı örgüte karşı bir bağlılık geliştirmiş bireylerin, geliştirmemişlere oranla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılıklarının daha kuvvetli olacağı söylenebilir. Günümüz iş hayatında örgütler, formal iş gereklerinin ötesinde davranış sergileyerek örgütün performansına katkı sağlayan çalışanlara daha çok bağımlı hale gelmiştir. Çünkü örgütler için değişen şartlar ve durumlar altında çalışmak artık yeni ekonomi anlayışının en önemli özelliğidir. Bu bağlamda, iş gereklerinin dışında kalan ancak örgütlerin hayatta kalmaları için önemli olan davranışlar yani örgütsel vatandaşlık davranışı, ön plana çıkmaya başlamıştır. Çalışanların iş arkadaşlarına ve çalıştıkları örgüte yönelik olarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri, sosyal mübadele teorisi gereği, her şeyden önce çalıştıkları işlerine karşı olumlu tutum içinde olmaları ve örgütte kalma arzularına bağlı olabilecektir. Bir başka deyimle, bireylerin sergileyeceği örgütsel vatandaşlık davranışları örgütsel bağlılık tarafından etkilenebilecektir (Gürbüz, 2006: 61-69).

Duygusal bağlılık, araştırmacılarca örgütler açısından en faydalı olduğuna inanılan bağlılık türüdür; çünkü birey örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda hevesle ve içten bir gayret göstermekte, örgütün maddi ve manevi varlıklarını önemli ölçüde dış etkenlerden korumaya çalışmaktadır (Sığrı, 2007: 272). Bu bağlamda bireyin duygusal bağlılığını artırmak yoluyla işgörenlerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini sağlamak mümkündür. Duygusal bağlılığı artıran işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri artacak, iş tatmin düzeyleri yükselecek, iş başarımları performansı, verimliliği olumlu yönde değişecek ve

işe devamlılık oranları artabilecektir. Bu değişiklikler, örgütün bütünsel performansını olumlu yönde etkileyebilecektir (Gürbüz, 2006: 70).

Bu bilgiler ışığı altında, örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel bağlılığın boyutlarından özellikle duygusal bağlılık ile ilişkili olduğu tahmin edilebilir.

1.8.7.1. Türk Yazınında Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Yapılan Çalışmaların Sonuçları

Türk yazınında örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla; otel işletmeleri, sanayi, tekstil, denizcilik, imalat, eğitim çağrı merkezi gibi farklı sektör çalışanları üzerinde araştırmalar yapılmıştır.

Tekstil sektöründe faaliyet göstermekte olan bir işletmenin çalışanları üzerine yapılan araştırma sonuçlarına göre; örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, ayrıca örgütlerin, çalışanlarının kendilerini duygusal anlamda örgüte ait hissetmelerini sağlamaları ve bu yönde politikalar izlemeleri çalışanların görev tanımlarında yazmadığı halde örgütlerini dışarıda en iyi şekilde temsil etme çabası sergilemelerine ve başkalarının yanında kurumlarını korumalarına yol açacağını belirtmiştir (Güven, 2006: 61).

Sanayi sektöründe faaliyet göstermekte olan bir işletmenin çalışanları üzerine yapılan araştırma sonuçları; örgüte bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, örgüt çalışanlarının duygusal bağlılığını artırarak çalışanları aracılığıyla olumlu yönde halkla ilişkiler faaliyetini gerçekleştireceğini belirtmiştir (Altınbaş, 2008: 53).

Çağrı merkezi çalışanları üzerine yapılan araştırma sonuçlarına göre; örgütsel bağlılığın en fazla etki sahibi olduğu örgütsel vatandaşlık davranışı, özgecildir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise en fazla örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutundan etkilenmektedir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasındaki en kuvvetli ilişkinin duygusal bağlılık ve nezaket boyutu arasında olduğu görülmüştür (Kılıç, 2010: 123).

Bozkurt, yaptığı araştırma sonucunda gemi çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğiliminin sadece medeni durumlarına göre değişebileceği; yaşlarına, gelir düzeyine, öğrenim durumlarına, mesleki kategorilerine ve kıdemlerine göre değişiklik göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca araştırma sonuçlarının örgütsel bağlılık ile ilgili sonuçlarına bakıldığında; gemi çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri yaşlarına ve gelir düzeylerine göre değişiklik gösterirken, medeni durumlarına, öğrenim durumlarına, mesleki kategorilerine, kıdemlerine göre değişiklik göstermediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Bozkurt, araştırma sonuçlarında gemi çalışanlarının duygusal bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir (Bozkurt, 2007: 264).

Erdoğan, ayakkabı sektöründe faaliyet gösteren imalat işletmesi çalışanları üzerine yaptığı araştırma sonuçlarında örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olan örgütsel bağlılık boyutunun duygusal bağlılık boyutu olduğu, en düşük boyutun ise devamlılık bağlılığı olduğunu belirtmiştir (Erdoğan, 2010: 63).

Özcan, İstanbul'daki rastlantısal seçilen 11 ilköğretim okulunda görev yapan müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlere yönelik olarak yaptığı araştırma sonuçlarına göre; üç grubun örgütsel vatandaşlık davranışlarında bir fark yokken, müdürlerin müdür yardımcıları ve öğretmenlerden çalıştıkları kuruma daha çok bağlı oldukları, yaşı daha genç eğitim çalışanlarının yaşı daha fazla olan eğitim çalışanlarına oranla örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları daha az olduğu, hizmet süreleri açısından örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında bir fark olmadığı, cinsiyete göre ise örgütsel vatandaşlık davranışları açısından bir fark yokken erkek eğitim çalışanlarının bayan eğitim çalışanlarına oranla örgütlerine daha bağlı oldukları, son olarak medeni durumları açısından ise örgütsel bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır (Özcan, 2008: 91-92).

Karacaoğlu ve Güney, Nevşehir'deki dokuz ortaöğretim kurumundaki öğretmenlere yönelik yaptıkları araştırma sonuçlarına göre; duygusal bağlılık ve normatif bağlılık örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde; devam bağlılığının ise olumsuz yönde etkilediğini; ayrıca, örgütsel bağlılık ve örgütsel

vatandaşlık davranışları cinsiyete ve medeni duruma göre farklılık göstermezken, yaşa ve görev yapılan okula göre farklılık gösterdiğini belirtmişlerdir (Karacaoğlu ve Güney, 2010: 148).

Bolat ve Bolat çalışmalarında; örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışının üzerindeki etkileri konusunda güçlü destek sağladığını. örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli belirleyicileri olarak da sırasıyla normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olduğunu belirtmişlerdir (Bolat ve Bolat, 2008: 75).

Salihoğlu, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla hastane çalışanları üzerine yaptığı araştırma sonucunda, bireylerin demografik özelliklerinin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olmadığını; sadece örgütsel bağlılık üzerinde kurumda çalışma süresinde farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. (Salihoğlu, 2013: 309).

Güçel, imalat işletmelerinde örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini araştırdığı araştırma sonuçlarına göre, örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkilediğini belirterek çalışanların güçlü örgütsel bağlılığa sahip olmalarının bireylerin örgüte aidiyet duygusunu arttırdığını, örgüt içerisinde güvenlik duygusunu geliştirdiğini, onlara örgüte faydalı olabileceği duygusunu vererek örgüt içinde ve dışında amaç birliğini sağladığını, bu ortamında çalışanları daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine teşvik ettiği sonucuna ulaşmıştır (Güçel, 2013: 182-183).

Sonuç olarak Türk yazınında yapılan araştırma sonuçları gösteriyor ki genel anlamda örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki bulunmakla birlikte bu iki kavram birbirinin tamamlayıcısı olarak görülmektedir.

1.8.7.2. Yabancı Yazınında Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Çalışmaların Sonuçları

Son yıllarda özellikle yabancı yazında oldukça fazla araştırılan örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel açısından önem kazanan konulardan biri olmuştur (Gürbüz, 2006: 60-61).

Mathieu ve Zajac çalışmalarında örgütsel bağlılığın işe devamsızlık, geç kalma, işten ayrılma gibi istenmeyen davranışları azalttığını ortaya koymuştur (Mathieu ve Zajac, 1990: 172).

Nguni, ve diğerleri , yaptıkları araştırma sonuçlarına göre, normatif ve devam bağlılığı ile ÖVD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir (Nguni ve Diğ. 2006: 168).

Schappe, çalışmasında; örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğunu belirtmiştir. Ayrıca; çalışmada kontrol değişkenleri, prosedür adaleti algılaması ve iş tatmininden sonra regresyon analizine örgütsel bağlılık değişkeni dahil edildiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı açısından anlamlı bir farkın ortaya çıktığı sonucuna ulaşmıştır (Schappe, 1998:282)

Williams ve Anderson çalışmalarında; örgütsel bağlılık ile gerek bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları, gerekse örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca hiyerarşik regresyon analizinde örgütsel bağlılık değişkeninin analize dahil edilmesi durumunda da her iki örgütsel vatandaşlık davranışı boyutunda herhangi bir artışın sağlanmadığı sonucuna ulaşmışlardır (Williams ve Anderson, 1991: 605).

Moorman ve diğerleri çalışmalarında; tek başına örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu; prosedür adaleti ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sabit tutulduğunda örgütsel bağlılık boyutları ile örgütsel vatandaşlık

davranışı arasındaki doğrudan sebep sonuç ilişkisinin anlamlılık düzeyini yitirdiği sonucuna ulaşmışlardır (Moorman ve Diğ., 1993: 212).

Bolat ve Bolat'ın çalışmasında örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri araştıran çalışmalardan bazıları Tablo 1.1'de gösterilmiştir (Bolat ve Bolat, 2008: 80-81):

Tablo 1.1: Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Bolon	1997	Gerek işgörenlerin gerekse yöneticilerin yaptıkları değerlendirmelere göre, örgütsel bağlılık boyutlarından ÖVD üzerinde etkili olan en önemli boyut duygusal bağlılık boyutudur. Normatif bağlılık ile ÖVD boyutları arasında anlamlı bir ilişki kurulamamıştır.
Thompson ve Werner	1997	Demografik değişkenler, rol çatışması ve iş tatmininden sonra regresyon analizine örgütsel bağlılık değişkeni dahil edildiğinde, kişilerarası yardım kişisel çalışkanlık bireysel inisiyatif anlamlı şekilde artış göstermiştir. Bu sonuçlara göre bağlılık ÖVD'nin önemli belirleyicisidir.
Deckop, Mangel ve Cirka	1999	Değer bağlılığı ile ÖVD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Ayrıca değer bağlılığı ve performans ücret ilişkisi arasındaki etkileşim de ÖVD üzerinde etkili olmaktadır. Değer bağlılığı düşük olan işgörende, performans ücret ilişkisi daha güçlü, ÖVD gösterme eğilimi daha az olmaktadır.
Parnell ve Crandall	2003	Örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir.
Bogler ve Somech	2004	Örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir.
Feather ve Rauter	2004	Örgütsel bağlılık ile ÖVD arasındaki ilişki çalışma statüsüne bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Sözleşmeli olarak çalışan öğretmenlerde örgütsel bağlılık ve ÖVD arasında negatif bir ilişki söz konusuysen, kadrolu öğretmenlerde bu ilişki pozitifdir.
Gautam vd.	2005	Yapısal denklem modeli sonuçlarına göre duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile ÖVD'nin özgecilik boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır. Analiz sonuçlarına göre, normatif bağlılık ile özgecilik arasındaki ilişki, duygusal bağlılık ile özgecilik arasındaki ilişkiden daha güçlüdür. Devam bağlılığı ile özgecilik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yapısal denklem modeli sonuçlarına göre, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı ile ÖVD'nin vicdanlılık boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır. Analiz sonuçlarına göre, normatif bağlılık ile vicdanlılık arasındaki ilişki, duygusal bağlılık ile vicdanlılık arasındaki ilişkiden daha güçlüdür.
Rifai	2005	Duygusal bağlılık ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yapısal denklem sonuçlarına göre prosedür ve dağıtım adaleti algısı daha yüksek olan işgörende iş tatmini düzeyi daha yüksek olmakta, bu durum duygusal bağlılığın da daha yüksek olmasına neden olmaktadır. Sonuç olarak, duygusal bağlılığı yüksek olan işgörende daha fazla ÖVD göstermektedirler.
Chu, Lee ve Hsu	2006	Örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir.

Kaynak: (Bolat ve Bolat, 2008: 80-81).

Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler yabancı yazında incelendiğinde; yapılan araştırma sonuçlarının bazılarında her ne kadar örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki bulunmasa da, genel olarak özellikle örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında güçlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Yabancı yazında yapılan araştırmaların bazılarında örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi ile birlikte iş tatmini, işten ayrılma, örgüt adaleti vb. kavramlarda incelenmiş, araştırma sonuçlarında ise bu kavramlardan yalnızca örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı veya daha güçlü ilişkiler bulunmuştur.

Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler konusunda gerek Türk yazınında gerekse yabancı yazında yapılan araştırmalar sonucunda, bu iki kavram arasında güçlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

BÖLÜM II

YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, Aksaray Merkezindeki İlköğretim ve Liselerde görev yapan idareci ve öğretmenler üzerinde yapılan görgül bir araştırmaya yer verilmektedir.

2.1. Araştırmanın Konusu

Entelektüel sermayenin her geçen gün önem kazanması ve artan rekabet koşullarında örgütlerin en ayırıcı özelliği olması nedeniyle işgörenlerin örgütte tutulması bir zorunluluk haline gelmiştir. Rekabet koşullarında büyük bilgi birikimine sahip işgörenleri örgütte tutmanın tek yolu elbette maddiyat değildir. Pek çok durumda bazı nitelikli işgücünün örgütten ayrıldığı ve daha az ücretle başka örgütlerde çalışmayı kabullendiği görülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri de örgütün ve onun yöneticilerinin işgörenleri örgüte bağlama başarısızlığıdır (Doğan ve Kılıç, 2007:38).

Günümüzde, örgütlerin verimli ve etkili olarak faaliyet gösterebilmelerini sağlamak üzere yönetsel/örgütsel alanın çeşitli boyutlarına odaklanan birçok araştırma yapılmaktadır. Bu araştırmaların büyük bir kısmı da örgütsel yapı ve örgütsel davranışlarla ilgilidir. Bu bağlamda son yıllarda örgütsel davranışla ilgili yapılan çalışmaların dikkat çeken konularından birisi de çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları olmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütün sağlıklı işleyişini engelleyen yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruma, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirme, etkin bir koordinasyon kurarak örgütün verimliliği ile performansını arttırmayı amaçlamaktadır (Basım ve Şeşen, 2006: 84).

Araştırmanın konusu; eğitim sektöründe faaliyet gösteren belirli sayıdaki okullarda görev yapan idareci ve öğretmenler esas alınarak, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin tespit edilmesidir.

2.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı okullarda görev yapan idareci ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları düzeylerinin tespit edilmesi ve örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini araştırmak amaçlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütsel bağlılık boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını etkileyip/etkilemediği, etkiliyor ise bu boyutlardan hangilerinin ne oranda etkilendiğinin araştırılması amaçlanmaktadır.

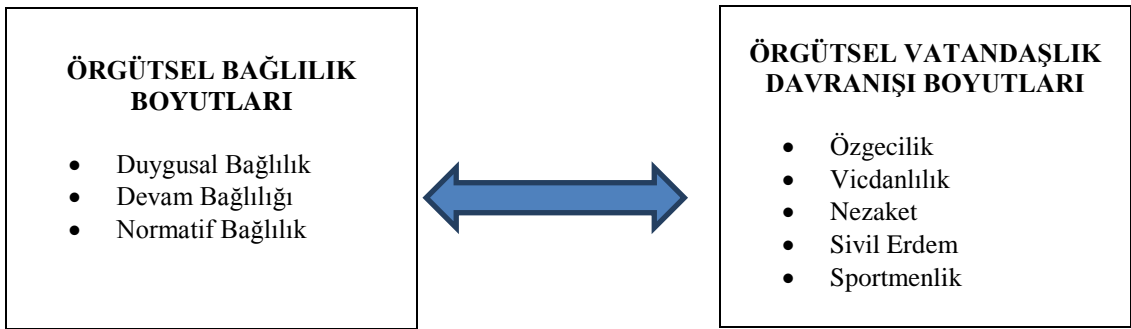
2.3. Araştırmanın Önemi

Martin ve Nicholls'a (1987) göre gelişmiş ülkelerde faaliyette bulunan işletmelerde işlerin örgütlenmesi ve yönetilmesine ilişkin yapılan düzenlemelerin her biri devrim niteliğindeki önemli düzenlemelerdir. Bu işletmelerde artık insanlara güvenilmekte, insanların görüşlerine önem verilip dinlenmekte, yönetsel hiyerarşi gün geçtikçe daha basık bir yapı olarak iş yükünün belirlenmesi ve görevlerin dağılımını kendi kendine yapmaktadır. Kontrol sistemi sadeleştirilmekte, bürokrasi azaltılmakta, işlerin yapılmasına yönelik sorumluluklar daha alt kademelere devredilmekte ve görevler yerine getirilirken gereksinim duyulan hareket özgürlüğü örgüt hiyerarşisinin her basamağında kendini göstermektedir. Bu gelişmelerin sonucunda kalite ve verimlilikte artışlar, hatalı üretim, devamsızlık ve işgören devir oranında azalışlar meydana gelmekte ve değişim bir yaşam biçimi olarak kabul edilmektedir (Bakan, 2011: 39).

Bu araştırma, toplumların kalkınması ve çağdaşlaşmasında en önemli unsur olan eğitimin sağlayıcıları olan okul idarecileri ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkilerin ortaya konulması açısından önem arz etmektedir. Şüphesiz eğitim personelleri kendilerini okullarına bağlı hissettikleri takdirde örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimleri artacak; bu durum da eğitimin kalitesini yükseltecektir. Bu anlamda gerek yöneticiler gerek öğretmenler gerekse örgütler açısından yararlanılacak bir araştırma olacağı umut edilerek daha sonra yapılması düşünülen araştırmalar için önemli ipuçları içereceği düşünülmektedir.

2.4. Araştırmanın Modeli

Aşağıdaki Şekil 2.1’de araştırmanın modeli yer almaktadır. Araştırmanın modelinde, örgütsel bağlılık boyutuyla ilgili değişkenler (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık), örgütsel vatandaşlık davranışı boyutuyla ilgili değişkenler (özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve sportmenlik) yer almaktadır.



Şekil 2.1: Araştırma Modeli

Araştırma modelinde görüldüğü gibi, örgütsel bağlılık boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları birbirlerini etkilemektedir.

Tablo 2.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Soru Dağılımları

Ölçekler	Soru Sayısı	Yararlanılan Kaynaklar
Örgütsel Bağlılık Boyutları		
Duygusal Bağlılık	6	Meyer ve Allen, (1984-1997); Yalçın, 2009
Devam Bağlılığı	6	
Normatif Bağlılık	6	
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları		
Özgecilik	3	Podsakoff ve MacKenzie, 1989; İşbaşı, 2000
Vicdanlılık	3	
Nezaket	3	
Sivil Erdem	4	
Sportmenlik	4	

Okullarda örgütsel bağlılık düzeyini ölçmek için Meyer ve Allen (1984-1997) tarafından geliştirilen, Türk yazınında Yalçın (2009) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan anket kullanılmıştır. Araştırmada veri toplamak için

kullanılacak Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık ölçeği, 5'li Likert skalasına göre tasarlanmış olup, 5'li ölçekteki ifadelerin puanlaması; "1:kesinlikle katılmıyorum", "2:katılmıyorum", "3:kararsızım", "4:katılıyorum", "5:kesinlikle katılıyorum" şeklinde yapılmıştır. Toplam 18 maddeden oluşan ölçekte; 1, 5, 7 maddeler duygusal bağlılığa, 2, 3, 8, 11, 13, 15. maddeler devam bağlılığına, 4, 6, 10, 12, 16, 17, 18. Maddeler normatif bağlılığa ilişkindir. Örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini ölçmek için Podsakoff ve MacKenzie (1989) tarafından geliştirilen, Türk yazınında İşbaşı (2000) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan anket kullanılmıştır. Podsakoff ve MacKenzie'nin örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği 5'li Likert ölçeğine göre tasarlanmış olup, 5'li ölçekteki ifadelerin puanlaması; "1:kesinlikle katılmıyorum", "2:katılmıyorum", "3:kararsızım", "4:katılıyorum", "5:kesinlikle katılıyorum" şeklinde yapılmıştır. Toplam 17 maddeden oluşan ölçekte; 1, 2, 3, 4, 5, 6.maddeler nezaket-özgeçilik, 7, 10, 11. Maddeler sportmenlik, 8, 12, 13, 14, 15, 16, 17.maddeler ise vicdanlılık-sivil erdem boyutuna ilişkindir.

2.4.1. Araştırmanın Değişkenleri

2.4.1.1. Yönetici ve Öğretmenlerin Sosyo-Demografik Özellikleri

Okullardaki yönetici ve öğretmenlerin sosyo-demografik özelliklerine bağlı olarak konuyla ilgili belirtecekleri görüş ve düşünceleri farklı olabilecektir. Bu nedenle yönetici ve öğretmenlerin sosyo-demografik özellikleri açık uçlu ve çoktan seçmeli sorular aracılığıyla tespit edilmiştir. Bu bağlamda, çalışanların sosyo-demografik özelliklerini cinsiyet, eğitim durumu, yaş, medeni hal, mesleki kıdem, branş, görev yapılan okul türü olarak özetleyebiliriz.

2.4.1.2. Örgütsel Bağlılık

Okul yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel bağlılığa bakış açıları, örgütsel bağlılık düzeyleri ve görev yaptıkları okul ile örgütsel bağlılık arasındaki uyuma ilişkin görüşleri ele alınmıştır. Araştırma modelinde görüldüğü gibi, örgütsel bağlılık duygusal, devam ve normatif olmak üzere üç boyut olarak ölçülmüştür. Bu bölümdeki değişkenlerin oluşturulmasında Tablo 2.1'de belirtilen kaynaklardan faydalanılmıştır.

2.4.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Araştırma modelinde görüldüğü gibi, örgütsel vatandaşlık davranışı özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve sportmenlik olmak üzere beş boyut olarak görülmüştür. Bu beş boyuta ilişkin katılımcıların düşüncelerinde beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturan bu beş boyut, ilgili literatürden yararlanılarak hazırlanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutunun oluşumunda kullanılan ölçeklerin hazırlanmasında yararlanılan kaynaklar Tablo 2.1’de verilmiştir.

2.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma modeli çerçevesinde geliştirilen, araştırma hipotezleri çalışmanın teorik yapısına dayalı olarak ortaya çıkmıştır. Belirlenen bu hipotezler aşağıda ifade edilmiştir:

H_1 : Örgütsel bağlılık boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a} : Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık-sivil erdem boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b} : Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket-özgecilik boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c} : Örgütsel bağlılığın devamlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının sportmenlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_2 : Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler.

H_{2a} : Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler.

H_{2b} : Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler.

H_{2c} : Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler.

H_3 : Araştırmaya katılanların demografik özellikleriyle örgütsel vatandaşlık davranışı

algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır.

- H_{3a} : Araştırmaya katılanların cinsiyetleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır.
- H_{3b} : Araştırmaya katılanların medeni durumları ile örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır.
- H_{3c} : Araştırmaya katılanların görevleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır.
- H_{3d} : Araştırmaya katılanların okulları ile örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır.
- H_{3e} : Araştırmaya katılanların branşları ile örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır.
- H_{3f} : Araştırmaya katılanların yaşları ile örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır.
- H_{3g} : Araştırmaya katılanların eğitim durumları ile örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır.
- H_{3h} : Araştırmaya katılanların kıdemleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır.

Tablo 2.2: Hipotezlerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Analizler

Araştırma Hipotezleri	İstatistiksel Analizler
H ₁ : ÖB boyutları ile ÖVD boyutları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi
H _{1a} : Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık-sivil erdem boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi
H _{1b} : Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket-özgecilik boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi
H _{1c} : Örgütsel bağlılığın devamlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının sportmenlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi
H ₂ : Örgütsel bağlılık ÖVD'yi etkiler.	Regresyon Analizi
H _{2a} : Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler.	Regresyon Analizi

H _{2b} : Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler.	Regresyon Analizi
H _{2c} : Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler.	Regresyon Analizi
H ₃ : Araştırmaya katılanların demografik özellikleriyle ÖVD algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır.	Bağımsız Örneklem T Testi (Independent-Samples T Test)
H _{3a} : Araştırmaya katılanların cinsiyetleri ile ÖVD algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır.	Bağımsız Örneklem T Testi (Independent-Samples T Test)
H _{3b} : Araştırmaya katılanların medeni durumları ile ÖVD algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır.	Bağımsız Örneklem T Testi (Independent-Samples T Test)
H _{3c} : Araştırmaya katılanların görevleri ile ÖVD algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır.	Bağımsız Örneklem T Testi (Independent-Samples T Test)
H _{3d} : Araştırmaya katılanların okulları ile ÖVD algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır.	Bağımsız Örneklem T Testi (Independent-Samples T Test)
H _{3e} : Araştırmaya katılanların branşları ile ÖVD algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır.	Bağımsız Örneklem T Testi (Independent-Samples T Test)
H _{3f} : Araştırmaya katılanların yaşları ile ÖVD algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır.	Varyans Analizi (Oneway ANOVA)
H _{3g} : Araştırmaya katılanların eğitim durumları ile ÖVD algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır.	Varyans Analizi (Oneway ANOVA)
H _{3h} : Araştırmaya katılanların kıdemleri ile ÖVD algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır.	Varyans Analizi (Oneway ANOVA)

2.6. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri incelemek üzere yapılan bu araştırma Aksaray ili Merkez ilçesindeki eğitim sektöründe faaliyet gösteren toplam 30 Okul Müdürlüğünü kapsamaktadır.

Araştırmanın ana kümesini bu 30 Okul Müdürlüğünde görev yapan idareci ve öğretmenler oluşturmuştur.

Zaman, maliyet, ulaşım kısıtlamalarından dolayı araştırma evreni Aksaray ili ve ilçelerini kapsayacak şekilde ele alınamamıştır. Elde edilen verilerin sadece Merkezdeki 30 Okul Müdürlüğü ile sınırlı olması, çalışmanın tek bir sektörde yapılmış olması ve anket dışındaki veri toplama tekniklerinden yararlanılmaması da çalışmanın diğer kısıtlarını oluşturmaktadır.

2.7. Araştırmanın Örnekleme

Araştırma evrenini Aksaray Merkez ilçedeki 2012 yılı bahar dönemi itibariyle 20 İlköğretim Okulunda görev yapmakta olan 513 idareci-öğretmen ve 10 lisede okulunda görev yapmakta olan 261 idareci-öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem evren içerisinde küme örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Küme örneklemede, evren küme adı verilen gruplara ayrılır ve her küme örnekleme birimi olarak tanımlanır, tesadüfi olarak seçilen kümeler bir araya getirilerek örneklem oluşturulur (Çömlekçi, 2001: 90).

2.8. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma için literatür taraması ve alan araştırması olarak iki yöntem kullanılmıştır. Öncelikle literatür taranarak araştırma için gerekli bilgiler edinilmeye çalışılmış; sonrasında anket uygulanmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özellikler, ikinci bölümde örgütsel bağlılığa ilişkin, üçüncü bölümde ise örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin bilgiler edinilmeye çalışılmıştır.

Araştırma kapsamında hazırlanan anketler, anket izin onayı ve araştırmanın amacını belirten üst yazı ile birlikte ilgili okulların Müdürlerine okullarında görevli idareci ve öğretmen sayısı kadar çoğaltılarak 09/09/2012-13/09/2012 tarihleri arasında elden teslim edilmiş ve bu anketlerin 01/10/2012 tarihine kadar doldurularak geri dönüşlerinin sağlanması rica edilmiştir. Ancak, bazı idareci ve öğretmenlerin izinli ve sevkli olması, bazılarının ise anket formunu doldurmak istememelerinden dolayı dağıtılan toplam 774 anket formunun belirlenen süre içerisinde 489 tanesinin

geri dönüşü sağlanmıştır. Geri dönüşü sağlanan 489 anket formunun 32 tanesi hatalı ve/veya eksik doldurulduğu için araştırmaya dâhil edilmemiştir. Kullanılabilir durumda olan 457 adet anket formu araştırma kapsamına alınmıştır. Bu çerçevede anketlerin geri dönüş oranı %63,17 olurken değerlendirmeye alınan anket sayısının oranı %59,04 olmuştur.

Anketleri doldurmaları için verilen okul isimleri, bu okullarda görev yapan idareci-öğretmen sayıları, geçerli anket sayıları ve yüzdeleri aşağıdaki Tablo 2.3’de gösterilmiştir.

Tablo 2.3. Okullara Göre İdareci- Öğretmen ve Geçerli Anket Sayısı Dağılımı

Okullar	İdareci ve Öğretmen Sayısı	Geçerli Anket Sayısı	%
23 Nisan İ.Ö.O	40	28	70
19 Mayıs İ.Ö.O	29	13	44,8
Mehmet Akif Ersoy İ.Ö.O	8	7	87,5
Cumhuriyet İ.Ö.O	52	30	57,6
TOBB İ.Ö.O	14	11	78,5
Mehmet Sarrafoğlu İ.Ö.O	19	10	52,6
Yusuf Hakiki Baba İ.Ö.O	15	13	86,6
Mustafa Yazıcı İ.Ö.O	32	21	65,6
Cahit Zarifoğlu İ.Ö.O	21	9	42,8
Gazi İ.Ö.O	7	5	71,4
Güller Ceylan Acar İ.Ö.O	14	13	92,8
Hacı Mustafa Demir İ.Ö.O	26	13	50
Hasandağı İ.Ö.O	41	33	80,4
Kömürcü Mehmet Baysal İ.Ö.O	12	10	83,3
Milli Egemenlik İ.Ö.O	28	22	78,5
Saadet Güney İ.Ö.O	34	19	55,8
Kılıçaslan İ.Ö.O	51	30	58,8
Selçuk İ.Ö.O	21	11	52,3
Hacı Kerim Yardımlı İ.Ö.O	20	9	45

Mehmet Timur Sarrafoğlu İ.Ö.O	29	12	41,3
Kız Meslek Lisesi	31	14	45,1
Ahmet Cevdet Paşa S.B.L	19	15	78,9
Aksaray Lisesi	45	24	53,3
Kanber Demir Lisesi	21	18	85,7
Atatürk Lisesi	25	9	36
Yunus Emre Anadolu Lisesi	32	13	40,6
Somuncubaba Anadolu Lisesi	23	12	52,1
şehit Ali Er Anadolu Lisesi	19	9	47,3
Osmangazi Anadolu Lisesi	22	14	63,6
Merkez İmam Hatip Lisesi	24	10	41,6
Toplam	774	457	59,04

BÖLÜM III

VERİ ANALİZİ VE BULGULAR

Bu bölümde, araştırmada toplanan verilerin analiz sonuçlarından elde edilen bulgulara, bunlara ilişkin yorumlara yer verilmiştir. Önce çalışanların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin dağılımlar, daha sonra analiz sonuçlarında elde edilen örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

3.1.Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS istatistik paket programı kullanılmıştır. Anket formlarıyla elde edilen veriler, araştırmanın amaç ve kapsamı doğrultusunda analizlere tabi tutulmuştur.

Araştırmada elde edilen verilere güvenilirlik analizi uygulandıktan sonra faktör analizi aracılığıyla geçerlilik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinden sonra araştırmanın hipotezlerine yönelik testler yapılmıştır. Araştırmanın ilk hipotezi korelasyon analizi ile, ikinci hipotezi ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Kısacası araştırma bulguları katılımcıların sosyo-demografik özellikleri, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik-geçerlilik analizi, korelasyon ve regresyon analizi ile verilmiştir.

3.1.1. Araştırmaya Katılan İdareci ve Öğretmenlerin Sosyo-Demografik Özellikleri

Araştırma örneklemini oluşturan çalışanların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin dağılımlar aşağıdaki Tablo 3.1’de özetlenmiştir.

Tablo 3.1: Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özellikleri

	Özellikler	Sayı	Yüzde %		Özellikler	Sayı	Yüzde %
Cinsiyet	Kadın	199	43,5	Eğitim Durumu	Önlisans	34	7,4
	Erkek	258	56,5		Lisans	404	88,4
	Toplam	457	100		Yüksek lisans	17	3,7
Yaş	21-30	66	14,4	Doktora	2	0,4	
	31-40	232	50,8	Toplam	457	100	
	41-50	141	30,9	Kıdem	5 yıldan az	34	7,4
	51 ve üstü	18	3,9		5-10 yıl	84	18,4
	Toplam	457	100		11-15 yıl	138	30,2
Medeni Durum	Evli	411	89,9		16-20 yıl	126	27,6
	Bekar	46	10,1		21 yıl ve üstü	75	16,4
	Toplam	457	100	Toplam	457	100	
Görev	İdareci	48	10,5	Yer değiştirme	Evet	144	31,5
	Öğretmen	409	89,5		Hayır	313	68,5
	Toplam	457	100		Toplam	457	100
Branş	Sınıf öğrt.	200	43,8	Okul	İlköğretim	361	79
	Branş öğrt.	257	56,2		Lise	96	21
	Toplam	457	100		Toplam	457	100

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi, toplam 457 katılımcının 199’unun kadın (%43,5), 258’inin erkek (%56,5) olduğu; %50,8’inin 31-40 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde, büyük çoğunluğunun lisans (%88,4) mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların kıdemleri incelendiğinde %30,2’sinin 11-15 yıl; %27,6’sının 16-20 yıl arasında çalışma süreleri olduğu anlaşılmaktadır. Ankete katılanların medeni durumları incelendiğinde, büyük kısmının evli (%89,9) olduğu; görevleri itibariyle çoğunluğunun öğretmen (%89,5) olarak görev yaptığı anlaşılmaktadır. Son olarak ankete katılanların branşları ve görev yaptığı okul türleri incelendiğinde; %56,2’sinin branş öğretmeni, %79’unun ise İlköğretim okullarında görev yaptığı anlaşılmaktadır.

3.1.2. Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin algılamalarını tespit edebilmek için tanımsal istatistiklerden yararlanarak, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Tablo 3.2’de örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin tanımsal istatistik sonuçları görülebilir.

Tablo 3.2: Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Tanımsal İstatistik Sonuçları(n=457)

	Ortalama	Standart Sapma
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK		
Normatif Bağlılık	2,9426	0,79927
İstesem de, şu anda okulumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	3,1379	1,3314
Şu anda okulumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.	2,3807	1,25634
Okulumda çok şey borçluyum.	2,9672	1,19622
Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için okulumdan şu anda ayrılmazdım.	3,035	1,29222
Benim için avantajlı da olsa, okulumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.	3,2648	1,24513
Eğer bu okula kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	2,7374	1,14755
Okulumdan şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederdim.	2,5996	1,20281
Bu okul benim sadakatimi hak ediyor.	3,4179	1,07317
Duygusal Bağlılık	3,4515	0,94752
Meslek hayatımın kalan kısmını bu okulda geçirmek beni mutlu eder.	3,3611	1,26476
Bu okulun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.	3,1794	1,33713
Bu okulun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.	3,814	1,06086
Devam Bağlılığı	2,6065	0,73156
Şu anda okulumda kalmam mecburiyetten	2,302	1,37037
Okulumda karşı güçlü bir aitlik hissim yok.	2,3829	1,30282
Bu okula kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.	2,5667	1,27063
Kendimi okulumda "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.	2,6543	1,35674
Bu okuldan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu.	2,9344	1,15663
Bu okulu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	2,7987	1,17118

Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu 2,94 ortalama sahiptir. “Bu okul benim sadakatimi hak ediyor” ifadesi 3,41 ile yüksek bir ortalama sahiptir, “Şu anda okulumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur”

ifadesi ise 5’li Likert ölçeğinde 2,38 gibi (3’e yakın) çok düşük olmayan bir ortalamaya sahiptir. Böyle bir tabloda, araştırmaya katılanların, normatif bağlılık düzeylerinin düşük olmadığı ifade edilebilir.

Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu 3,45 ortalamaya sahiptir. “Bu okulun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum” ifadesi 3,81 ile yüksek bir ortalamaya sahipken, “Bu okulun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var” ifadesi ise 5’li Likert ölçeğinde 3,17 gibi yüksek bir ortalamaya sahiptir. Böyle bir tabloda, araştırmaya katılanların, duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu ifade edilebilir.

Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu 2,60 ortalamaya sahiptir. “Bu okuldan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu” ifadesi 2,93 ile düşük olmayan bir ortalamaya sahipken, “Şu anda okulumda kalmam mecburiyetten” ifadesi ise 5’li Likert ölçeğinde 2,30 gibi düşük bir ortalamaya sahiptir. Böyle bir tabloda, araştırmaya katılanların, devam bağlılığı düzeylerinin düşük olduğu ifade edilebilir.

3.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Düzeyine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına ilişkin algılamalarını tespit edebilmek için tanımsal istatistiklerden yararlanarak, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Aşağıdaki Tablo 3.3’de örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına ilişkin tanımsal istatistik sonuçları görülebilir.

Tablo 3.3: ÖVD Boyutlarına İlişkin Tanımsal İstatistik Sonuçları(n=457)

	Ortalama	Standart Sapma
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI		
Vicdanlılık-Sivil Erdem	4,11	0,57622
Çay, kahve ve yemek aralarını uzatmam.	4,116	0,90182
Her işimi zamanına yaparım.	4,1291	0,81297
İşime belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem.	4,186	0,81271
Okuldaki değişimleri yakından izler ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynarım.	3,93	0,79989
Okulun imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılırım.	4,1138	0,84043
Okul toplantılarında düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılırım.	4,0985	0,81994
Okuldaki gelişmelere rahatlıkla ayak uydururum.	4,1969	0,76988
Nezakat-Özgecilik	4,2859	0,57497
İş yükü ağır olan arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum.	4,2232	0,78253
İş arkadaşlarımla haklarını çiğnemem.	4,5011	0,76984
Okula yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olurum.	4,3611	0,72763
İsimle ilgili önemli bir adım atmadan önce üstümü mutlaka bilgilendiririm.	4,337	0,76104
Herhangi bir sebeple isinin basında bulunmayan arkadaşlarımla yerini alarak onlara yardımcı olurum.	4,1138	0,80579
Herhangi bir karar alırken, bu karardan etkileneneğini düşündüğüm kişilerin fikrini alır onlara danışırım.	4,1794	0,76847
Sportmenlik	2,1036	0,98748
Zamanımın çoğunu işimle ilgili önemsiz sorunlardan yakınlıkla geçiririm.	2,0897	1,14834
Sürekli okuldan ayrılmak istediğimden bahsederim.	2,0263	1,2046
Her zaman okuldaki durumumun olumlu yönlerinden ziyade, olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih ederim.	2,1947	1,2615

Örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık-sivil-erdem boyutu 4,11 ortalamaya sahiptir. Bu oran 5’li Likert ölçeğinde 4’den yüksektir. Vicdanlılık-sivil erdem ile ilgili 7 ifade vardır. Bu ifadelerden en yüksek algı düzeyini 4,196 ortalama ile “okuldaki gelişmelere rahatlıkla ayak uydururum” ifadesi oluşturmaktadır. Daha sonra sırasıyla 4,186 ortalama ile “işime belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem”, 4,12 ortalama ile “her işimi zamanına yaparım”, 4,116 ortalama ile “çay, kahve ve yemek aralarını uzatmam” ve 4,113 ortalama ile “okulun imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılırım” ifadeleri gelmektedir. Vicdanlılık-sivil erdem boyutunun en düşük algı düzeyini ise, 3,93 ortalama ile “okuldaki değişimleri yakından izler ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynarım” ve 4,09 ortalama ile “okul toplantılarında düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılırım” ifadeleri oluşturmaktadır. 5’li Likert ölçeğine göre örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık-sivil erdem

boyutunda bütün ortalamaların 4'ten büyük ve 4'e çok yakın olduğu ayrıca ortalamaların birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Böyle bir tabloda, ankete katılanların büyük çoğunluğunun görevlerine karşı duyarlı ve her işlerini zamanında yaptıkları ifade edilebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket-özgecilik boyutu 4,28 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahiptir. Bu oran 5'li Likert ölçeğinde 4'den yüksektir. Nezaket-özgecilik ile ilgili 6 ifade vardır. Bu ifadelerden en yüksek algı düzeyini 4,50 ortalama ile “iş arkadaşlarımla haklarını çiğnemem” ifadesi oluşturmaktadır. Daha sonra sırasıyla 4,36 ortalama ile "okula yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olurum", 4,33 ortalama ile “işimle ilgili önemli bir adım atmadan önce üstümü mutlaka bilgilendiririm” ve 4,22 ortalama ile “iş yükü ağır olan arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum” ifadeleri gelmektedir. Nezaket-özgecilik boyutunun en düşük algı düzeyini ise, 4,11 ortalama ile “herhangi bir sebeple işinin başında bulunmayan arkadaşlarımla yerini alarak onlara yardımcı olurum” ve 4,17 ortalama ile “herhangi bir karar alırken, bu karardan etkileneceğini düşündüğüm kişilerin fikrini alır onlara danışırım” ifadeleri oluşturmaktadır. 5'li Likert ölçeğine göre en düşük algı düzeyinin bile 4'ten büyük olduğu ve algı düzeylerinin ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.. Böyle bir tabloda, ankete katılanların büyük çoğunluğunun örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket-özgecilik boyutunda istenilen davranışları sergilediği ifade edilebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının üçüncü boyutu olan sportmenlik boyutu 2,10 ortalama ile en düşük ortalamaya sahiptir. Bu oran 5'li Likert ölçeğinde 3'den küçüktür. Sportmenlik ile ilgili 3 ifade vardır. Bu ifadelerden en yüksek algı düzeyini 2,19 ortalama ile “her zaman okuldaki durumumun olumlu yönlerinden ziyade, olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih ederim” ifadesi oluşturmaktadır. “Zamanımın çoğunu işimle ilgili önemsiz sorunlardan yakınlıkla geçiririm” ifadesi 2,08 ortalamaya sahipken; en düşük algı düzeyini 2,02 ortalama ile “sürekli okuldan ayrılmak istediğimden bahsederim” ifadesi oluşturmaktadır. Tablo verilerinden sportmenlik boyutu ifadelerine ilişkin algı ortalamaları düşük çıksa da aslında bu durum pozitif bir durumdur. Çünkü bu boyuttaki ifadelerin hepsi olumsuz bir ifadedir ve bu ifadelerin ortalamasının yüksek çıkması istenmeyen bir durumdur.

Böyle bir tabloda, ankete katılanların işlerine ve örgüt kültürüne karşı olumlu bir bakış açısı benimsedikleri ve karşılaşılan sorunları aşarak, istekli bir şekilde çalıştıkları sonucuna ulaşılabilir.

3.1.4. Ölçeklerin Güvenilirlik-Geçerlilik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha katsayısı, geçerlilik analizinde ise faktör analizi kullanılmıştır. Örgütsel bağlılığın Cronbach's Alpha katsayısı 0,61, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı ise 0,709'dur. Ölçeklerin geçerlilik analiz sonuçları ise Tablo 3.4 ve Tablo 3.5'de verilmiştir.

Tablo 3.4: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi (n=457)

Değişkenler	Faktör ve Yük Değerleri		
	1	2	3
İstesem de, su anda okulumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	0,873		
Su anda okulumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.	0,86		
Okulumda çok şey borçluyum.	0,818		
Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için okulumdan şu anda ayrılmazdım.	0,907		
Benim için avantajlı da olsa, okulumdan şu anda ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.	0,751		
Eğer bu okula kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	0,676		
Okulumdan şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederdim.	0,755		
Bu okul benim sadakatimi hak ediyor.	0,41		
Meslek hayatımın kalan kısmını bu okulda geçirmek beni mutlu eder.		0,744	
Bu okulun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.		0,689	
Bu okulun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.		0,443	
Şu anda okulumda kalmam mecburiyetten			0,166
Okulumda karşı güçlü bir aitlik hissim yok.			0,238
Bu okula kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.			0,48
Kendimi okulumda "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.			1,114
Bu okuldan ayrılmamın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kılığı olurdu.			0,653
Bu okulu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.			0,478
Mevcut idarecilerimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.			
Cronbach's Alpha (0,61)	0,81	0,662	0,593
Açıklanan Toplam Varyans	53,981		
Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)	0,864		
Bartlett's Test of Sphericity – Approx. Chi-Square	2028,091		

p<0,05 düzeyinde anlamlıdır. Faktör 1: Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu, Faktör 2: Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu, Faktör 3: Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu

Tablo 3.4’de araştırma kapsamına dâhil edilen çalışanların örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları yer almaktadır. Örgütsel bağlılığın üç temel faktörle % 53,981 toplam varyansla açıklandığı belirlenmiştir. Faktörlere ilişkin Cronbach’s Alpha katsayılarının faktör 1 için ,81; faktör 2 için, 662; faktör 3 için, 593 olduğu, ölçeğin örneklem yeterlilik katsayısının ise (KMO), 864 olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda 0,05 düzeyinde, ölçeğe ilişkin tüm değerler dikkate alındığında ölçeğin içsel tutarlılığının yani geçerlilik düzeyinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 3.4’de görüldüğü üzere “mevcut idarecilerimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum” ifadesi ankete katılanlar tarafından anlaşılmadığı için herhangi bir faktör altında birleştirilememiş ve analize dahil edilememiştir.

Tablo 3.5: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi (n=457)

Değişkenler	Faktör ve Yük Değerleri		
	1	2	3
Çay,kahve ve yemek aralarını uzatmam.	0,284		
Her işimi zamanına yaparım.	0,576		
İşime belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem.	0,513		
Okuldaki değişimleri yakından izler ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynarım.	0,558		
Okulun imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılırım.	0,61		
Okul toplantılarında düzenli olarak yer alırım ve tartışmalara aktif olarak katılırım.	0,631		
Okuldaki gelişmelere rahatlıkla ayak uydururum.	0,565		
İş yükü ağır olan arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum.		0,525	
İş arkadaşlarımla haklarını çiğnemem.		0,585	
Okula yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olurum.		0,582	
İsimle ilgili önemli bir adım atmadan önce üstümü mutlaka bilgilendiririm.		0,493	
Herhangi bir sebeple isinin basında bulunmayan arkadaşlarımla yerini alarak onlara yardımcı olurum.		0,577	
Herhangi bir karar alırken, bu karardan etkileneceğini düşündüğüm kişilerin fikrini alır onlara danışırım.		0,476	
Zamanımın çoğunu işimle ilgili önemsiz sorunlardan yakınlıkla geçiririm.			0,854
Sürekli okuldan ayrılmak istediğimden bahsederim.			0,994
Her zaman okuldaki durumumun olumlu yönlerinden ziyade, olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih ederim.			1,055
Pireyi deve yaparım.			
Cronbach’s Alpha (0,709)	0,826	0,842	0,755
Açıklanan Toplam Varyans	63,412		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)	0,883		
Bartlett’s Test of Sphericity – Approx. Chi-Square	2884,949		

P<0,05 düzeyinde anlamlıdır. Faktör 1: Vicdanlılık-sivil erdem, Faktör 2: Nezaket-özgecilik, Faktör 3: Sportmenlik

Tablo 3.5’de vicdanlılığın sivil erdemle ve nezaketin özgecilikle boyutlarının aynı faktör içinde yer aldığı gözükmemektedir. Organ (1988), özgecilik ve nezaket boyutunun birbirine benzer anlamlar ifade ettiğini belirtmiştir. Ancak, özgecilik boyutunun, kişilere bir problem ortaya çıktıktan sonra yardım etmeyi, nezaket boyutunun ise herhangi bir problemin ortaya çıkmasını engelleyecek şekilde veya en azından etkisini azaltacak şekilde yardım etmeyi ifade ettiğini belirterek iki boyutu birbirinden ayırmıştır.(İşbaşı,2000:94) Ayrıca “pireyi deve yaparım” ifadesi ankete katılanlar tarafından anlaşılacağı için herhangi bir faktör altında birleştirilememiş ve analize dahil edilememiştir.

Tablo 3.5’de örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin ölçeğin geçerlilik analizine ait sonuçlar yer almaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının üç temel faktörle %63,412 toplam varyansla açıklandığı belirlenmiştir. Faktörlere ilişkin Cronbach’s Alfa katsayılarının faktör 1 için ,826; faktör 2 için ,842 ve faktör 3 için ,755 olduğu, ölçeğin örneklem yeterlilik katsayısının (KMO) ise ,883 olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda 0,05 düzeyinde, ölçeğe ilişkin tüm değerler dikkate alındığında ölçeğin içsel tutarlılığının yani geçerlilik düzeyinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

3.1.5. Hipotezlerin Analizi

Araştırmanın amacına uygun biçimde belirlenen hipotezler doğrultusunda, örgütsel bağlılık boyutlarının, örgütsel vatandaşlık boyutları üzerindeki etkilerine ilişkin, aşamalı regresyon analizi yapmadan önce örgütsel bağlılık boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılacaktır. Korelasyon analizine ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuştur.

3.1.5.1. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi

Örgütsel bağlılık boyutları ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Tablo 3.6’da görülen korelasyon analizi

yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda, belirlenen altı boyutun birbirleriyle anlamlı şekilde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.6: Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi

		Normatif Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Vicdanlılık-Sivil Erdem	Nezakat-Özgeciler	Sportmenlik
Normatif Bağlılık	Pearson Korelasyon	1					
	Anlamlılık (2-yönlü)						
	N	457					
Duygusal Bağlılık	Pearson Korelasyon	,605**	1				
	Anlamlılık (2-yönlü)	0,00					
	N	457	457				
Devam Bağlılığı	Pearson Korelasyon	-,220**	-,370**	1			
	Anlamlılık (2-yönlü)	0,00	0,00				
	N	457	457	457			
Vicdanlılık-Sivil Erdem	Pearson Korelasyon	,191**	,221**	-0,089	1		
	Anlamlılık (2-yönlü)	0,00	0,00	0,057			
	N	457	457	457	457		
Nezakat-Özgeciler	Pearson Korelasyon	,116*	,146**	-0,065	,548**	1	
	Anlamlılık (2-yönlü)	0,013	0,002	0,166	0,00		
	N	457	457	457	457	457	
Sportmenlik	Pearson Korelasyon	-0,047	-,138**	,194**	-,195**	-,250**	1
	Anlamlılık (2-yönlü)	0,321	0,003	0,00	0,00	0,00	
	N	457	457	457	457	457	457

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü). *. Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü)

Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Korelasyon katsayısı $r > 0,70$ ise boyutlar arası ilişki yüksek, $0,50 < r < 0,70$ ise ilişki orta, $0,30 < r < 0,50$ ilişki düşük, 0,30 altı değerler için çok düşük düzeyde ilişki söz konusudur.

Karşılaştırılan boyutlar arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon değerlerine bakıldığında normatif bağlılık boyutu; vicdanlılık-sivil erdem ($r = 0,191$), nezaket-

özgecilik ($r = 0,116$) boyutları ile düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Duygusal bağlılık boyutu; vicdanlılık-sivil erdem ($r = 0,221$), nezaket-özgecilik ($r = 0,146$) boyutları ile düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye sahipken sportmenlik ($r = -0,138$) boyutuyla negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Devam bağlılığı boyutu ise sadece sportmenlik ($r = 0,194$) boyutu ile düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Bütün korelasyon değerleri, 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Bundan dolayı $p=0,000$ olduğu için ifade edilen ilişkilerin anlamlı olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin örgüte bağlılığı yüksek ise örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri daha kolaylıkla meydana gelmektedir. Bu teorik varsayımdan hareketle elde edilen korelasyon analiz sonuçlarına dayalı olarak; **H₁ hipotezi** olarak belirlenen; “örgütsel bağlılık boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır” hipotezini kısmen destekler nitelikte anlamlı bulgular elde edilmiştir.

Araştırma sonucu elde edilen bulgular, Dennis ve Katherine, Schappe ve O'Reilly ve Chatman'ın araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Dennis ve Katherine (2006), örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır (Aslan, 2008: 172). Schappe (1998) yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında aynı yönlü anlamlı ilişkilerin olduğunu belirtmiştir (Schappe, 1998: 282). Ayrıca çalışanların örgütsel bağlılıklarını içselleştirdiği ve örgütle özdeşleştirdiği durumlarda daha fazla rol dışı davranışlar sergilediklerini O'Reilly ve Chatman (1986)'ın araştırma bulguları bu çalışma bulgularına paralellik göstermektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).

Araştırma sonucu elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; araştırma sonucunda, **H_{1a} hipotezi** olarak belirlenen “örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık-sivil erdem boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezini düşük de olsa destekler nitelikte anlamlı bulgular elde edilmiştir. Bu bağlamda, bağlılığın artması, örgütün kural ve prosedürleri ile içsel süreçlerinin benimsenmesini ifade eden ve bir işin yapılmasında detaylara azami

dikkat edilmesini gösteren vicdanlılık davranışları ile çalışanların örgüt için uygun gördükleri ve benimsedikleri politikalara sahip çıkma, çeşitli sorunlara ilişkin fikirler öne sürme ve gerektiğinde doğru olarak kabul ettikleri konularda mücadele etmelerini içeren sivil erdem davranışlarını da arttıracaktır.

Araştırma sonucu elde edilen bulgular, Gautam ve Gürbüz'ün araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Gautam (2005), örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri araştırdığı çalışmasında, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varmıştır (Bolat ve Bolat, 2008: 81). Gürbüz (2006)'ün yapmış olduğu çalışmaya göre, örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Gürbüz, 2006: 69).

Araştırma sonucu elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; araştırma sonucunda, **H_{1b} hipotezi** olarak belirlenen “örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket-özgecilik boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezini düşük de olsa destekler nitelikte anlamlı bulgular elde edilmiştir. Bu bağlamda, örgütte kalmayı ahlaki sorumluluk olarak gören çalışanların, gönüllü biçimde diğerlerine karşı yardım etme ve örgütte ortaya çıkabilecek problemlerin önlenmesi için birisine yardım etme biçiminde oluşan davranışlarını ifade eden özgecilik ve nezaket davranışlarına da olumlu yönde katkılar yapacaktır.

Araştırma sonucu elde edilen sonuçlar, Gautam ve Altınbaş'ın araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Gautam (2005), örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri araştırdığı çalışmasında, örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutu arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşmıştır (Bolat ve Bolat, 2008: 81). Altınbaş (2008)'in çalışmasında ise örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışları boyutlarından nezaket ve özgecilik boyutlarıyla en yüksek ilişkilerin görüldüğü sonucuna ulaşmıştır (Altınbaş, 2008: 48).

Araştırma sonucu elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; araştırma sonucunda, **H_{1c} hipotezi** olarak belirlenen “örgütsel bağlılığın devamlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının sportmenlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezini düşük de olsa destekler nitelikte anlamlı bulgular elde edilmiştir. Bu bağlamda, çalışanların örgütsel ihtiyaçlar lehine kişisel çıkarlarının ertelenmesini ve özveri göstermeleri gereken durumları gösteren sportmenlik davranışlarının da bağlılıkla birlikte artacağı ifade edilebilir.

Araştırma sonucu elde edilen sonuçlar, Moorman, Niehoff ve Organ ile Bolat ve Bolat’ın araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Moorman, Niehoff ve Organ (1993)’ın araştırma sonuçları örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının sportmenlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir (Moorman ve Diğ., 1993: 212) Bolat ve Bolat (2008)’ın araştırma sonuçları ise örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışının sportmenlik boyutunu anlamlı yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Bolat ve Bolat, 2008: 82).

3.1.5.2. Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular

Araştırmada örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak için, bağımlı değişken olarak ele alınan örgütsel vatandaşlık davranışı ile bağımsız değişkenler olarak ele alınan örgütsel bağlılığın, normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı boyutları aşamalı regresyon analizine tabi tutulmuştur.

İlk aşamada, bağımsız değişkeni oluşturan örgütsel bağlılık ile bağımlı değişkeni oluşturan örgütsel vatandaşlık davranışı denkleme sokulmuştur. Buna göre, örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 4.10’da görülmektedir.

Tablo 3.7: Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

<u>Denkleme Giren Bağımsız Değişkenler</u>	<u>Bağımlı Değişken</u>		
	β	t	p
Örgütsel Bağlılık	0.174	3.764	.000
R ² = 0.030 F = 14.170 p = .000			

Aşamalı regresyon analizine göre, regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 3.7’de incelendiğinde, örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı etkileri olduğu görülmektedir. (p = .000) Buna göre, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık arasında zayıf bir ilişki olduğu söylenebilir. Regresyon katsayısı (β) da bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında aynı yönlü ve düşük düzeyde bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Bu bulgulara göre, örgütsel bağlılığın çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı algılarını pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Bulunan R² (belirleyicilik katsayısı) değerine (0.030) göre, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışındaki varyansın %3’ünü etkilemektedir.

Araştırma bulgularına dayanarak, **H₂ hipotezi** olarak belirlenen; örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler hipotezini düşük de olsa destekler nitelikte anlamlı bulgular elde edilmiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, çalışanların örgütlerinin kendilerine sundukları olanaklar ölçüsünde örgütlerine bağlılık duydukları ve bu bağlılıklarını da örgütlerine katkı sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışlarına dönüştürdükleri ifade edilebilir.

Araştırma sonucu elde edilen bulgular, Karacaoğlu ve Güney, Güçel ve Güven'in araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Karacaoğlu ve Güney (2010)'in araştırma sonuçları öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü fakat düşük düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir (Karacaoğlu ve Güney, 2010: 148). Okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını artırma konusunda, kendilerine örgütsel kararlara katılım sağlandığı takdirde örgütsel vatandaşlık davranışları göstermeleri sağlanacaktır. Güçel (2013)'in araştırma sonuçlarına göre örgütsel bağlılık örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilemektedir (Güçel, 2013: 182). Güven (2006) ise örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşmıştır (Güven, 2006: 61).

İkinci aşamada, bağımsız değişkeni oluşturan örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu ile bağımlı değişkeni oluşturan örgütsel vatandaşlık davranışı denkleme sokulmuştur. Buna göre, örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 3.8'de görülmektedir.

Tablo 3.8: Normatif Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

<u>Denkleme Giren Bağımsız Değişkenler</u>	<u>Bağımlı Değişken</u>		
	β	t	p
Normatif Bağlılık	0.159	3.427	.000
R ² = 0.025 F = 11.745 p = .000			

Aşamalı regresyon analizine göre, regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 3.8'de incelendiğinde, örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı etkileri olduğu

görülmektedir. ($p = .000$) Buna göre, normatif bağlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında zayıf bir ilişki olduğu söylenebilir. Regresyon katsayısı (β) da bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında aynı yönlü ve düşük düzeyde bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Bu bulgulara göre, örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı algılarını pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Bulunan R^2 (belirleyicilik katsayısı) değerine (0.025) göre, örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu örgütsel vatandaşlık davranışındaki varyansın %2'sini etkilemektedir.

Araştırma bulgularına dayanarak, **H_{2a} hipotezi** olarak belirlenen; örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler hipotezini düşük de olsa destekler nitelikte anlamlı bulgular elde edilmiştir Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütlerinde kalmayı zorunluluk olarak gördüklerinden, işletme yönetiminin çalışanlarına yönelik uygulayacağı politikalar örgüt çalışanının örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkileyeceği ve bu nedenle örgütte bir süre daha çalışmaya zorunlu bırakacağı ifade edilebilir.

Araştırma sonucu elde edilen bulgular, Lee, Aycan ve diğerleri tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Lee (1992) yaptığı araştırma sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışları ile normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğunu belirtmiştir (Çetin, 2004: 64). Aycan ve diğerleri (2012) yaptığı araştırma sonuçlarında, beden eğitimi öğretmenlerinin normatif bağlılık düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır (Aycan ve Diğ., 2012: 36).

Üçüncü aşamada, bağımsız değişkeni oluşturan örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ile bağımlı değişkeni oluşturan örgütsel vatandaşlık davranışı denkleme sokulmuştur. Buna göre örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 3.9'da görülmektedir.

Tablo 3.9:Duygusal Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

<u>Denkleme Giren Bağımsız Değişkenler</u>	<u>Bağımlı Değişken</u>		
	β	t	p
Duygusal Bağlılık	0.151	3.267	.000
R ² = 0.023 F = 10.672 p = .000			

Aşamalı regresyon analizine göre, regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 3.9’da incelendiğinde, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı etkileri olduğu görülmektedir. (p = .000) Buna göre, duygusal bağlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında zayıf bir ilişki olduğu söylenebilir. Regresyon katsayısı (β) da bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında aynı yönlü ve düşük düzeyde bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Bu bulgulara göre, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı algılarını pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Bulunan R² (belirleyicilik katsayısı) değerine (0.023) göre, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu örgütsel vatandaşlık davranışındaki varyansın %2’sini etkilemektedir.

Araştırma bulgularına dayanarak, **H_{2b} hipotezi** olarak belirlenen; örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler hipotezini düşük de olsa destekler nitelikte anlamlı bulgular elde edilmiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, tutumların davranışlara neden olabileceğini göz önüne alırsak örgüt hakkında olumlu tutumların olumlu davranışlara sebep olacağı ve böylece duygusal bağlılığı yüksek çalışanların bu tutumlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine yol açabileceği kestirilebilir.

Araştırma sonuçları, Allen ve Smith, Meyer ve Allen, Chen, Organ ve Ryan ile Podsakoff tarafından yapılan araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Allen ve Smith (1987), Meyer ve Allen (1991), Chen (1998)'in yaptığı araştırmalarda duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla pozitif yönlü ilişkilerinin bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır Organ ve Ryan (1995) ile Podsakoff (2000) ise, örgütsel bağlılığın sadece duygusal bağlılık boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Çetin, 2000: 60). Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkilerin düzeyini belirlemeye yönelik yapılan araştırma sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla en çok ilişkisi bulunan örgütsel bağlılık türünün duygusal bağlılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Son aşamada, bağımsız değişkeni oluşturan örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu ile bağımlı değişkeni oluşturan örgütsel vatandaşlık davranışı denkleme sokulmuştur. Ancak, devam bağlılığı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmadığından tablo oluşturulamamıştır.

Araştırma hipotezlerine dayanarak, **H_{2c} hipotezi** olarak belirlenen; “örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler” hipotezini destekler nitelikte anlamlı bulgular elde edilemediğinden **H_{2c} reddedilmiştir**. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında herhangi bir ilişkinin çıkmaması araştırmanın kamu sektöründe yapılmış olması ile yakından ilgili olduğu düşünülmektedir. Çünkü devam bağlılığının tanımlarından anlaşılacağı üzere, kamu sektöründe çalışanların örgütlerinden kendi istekleriyle ayrılmaları (emeklilik vb. durumlar hariç) pek söz konusu olmayacağı gibi, ayrıldıkları takdirde alternatif iş olanaklarının özel sektöre oranla daha fazla olduğu düşünülmektedir.

Araştırma sonuçları Tansky ve Aslan tarafından yapılan araştırma sonuçlarına paralellik göstermektedir. Tansky çalışmasında; örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının hiçbirinde anlamlı bir ilişki kurulamadığı sonucuna ulaşmıştır (Tansky, 1993: 199). Aslan (2008)'in araştırma sonuçlarında ise, örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu ile örgütsel

vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Aslan, 2008: 171).

3.1.5.3. Demografik Özelliklerin ÖVD Algılama Düzeyleri Üzerindeki Etkileri

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerinin ÖVD algılama düzeyleri üzerindeki etkilerini belirleyebilmek için iki örneklem grup arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak amacıyla bağımsız örneklem T testi (Independent-Sample T test) ve ikiden fazla gruba ait ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (oneway ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 3.10: Demografik Değişkenlere Göre ÖVD Algılama Düzeyleri Açısından Bağımsız Örneklem T Testi

Tablo 3.10	Levene Testi		Bağımsız örneklem T testi		
	F	Sig	t	df	Sig
Cinsiyet	0,227	0,634	1,925	455	0,055
Medeni Durum	3,501	0,062	1,377	455	0,169
Görev	1,425	0,233	1,897	455	0,058
Branş	0,14	0,708	2,515	455	0,012
Okul	2,378	0,124	0,766	455	0,444

Tablo 3.10 incelendiğinde, bağımsız örneklem T testi tablosunun sig (anlamlılık) sütunundaki değerlerin 0,05'ten büyük olması sebebiyle cinsiyet, medeni durum, görev, okul gibi demografik değişkenler ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ifade edilebilir. Ancak; branş değişkeninde sig (anlamlılık) değerinin 0,05'ten küçük

olması sebebiyle branş değişkenine göre araştırmaya katılanların örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında anlamlı bir fark çıkmıştır.

Tablo 3.11: Araştırmaya Katılanların Branşlarına Göre Tanımsal İstatistik Sonuçları

		N	Ortalama	Standart sapma
Branş	Sınıf Öğretmeni	200	3,8538	0,39217
	Branş Öğretmeni	257	3,7578	0,41417

Araştırmaya katılanların branşları açısından T testi sonuçları ve ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde, sınıf öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerinin branş öğretmenlerine oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.12: Yaş, Eğitim Durumu ve Kıdem Değişkenleriyle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algılama Düzeyleri Açısından Varyans Analizi

	F	Sig
Yaş	0,424	0,736
Eğitim Durumu	1,801	0,146
Kıdem	1,374	0,242

Tablo 3.12 incelendiğinde; yaş, eğitim durumu, kıdem gibi özellikler ANOVA tablosunun sig (anlamlılık) sütununun değerleri itibarıyla $p > 0,05$ olduğu için yaş, eğitim durumu, kıdem gibi demografik özellikleriyle örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı söylenebilir.

Araştırma hipotezlerine dayanarak, **H₃ hipotezi** olarak belirlenen; “Araştırmaya katılanların demografik özellikleriyle örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır” hipotezi **kısmen**

kabul edilmiştir. **H_{3a} hipotezi** olarak belirlenen; “Arştırmaya katılanların cinsiyetleriyle örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır”, **H_{3b} hipotezi** olarak belirlenen “Arştırmaya katılanların medeni durumları ile örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır”, **H_{3c} hipotezi** olarak belirlenen “Arştırmaya katılanların görevleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır”, **H_{3d} hipotezi** olarak belirlenen “Arştırmaya katılanların okulları ile örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır”, **H_{3f} hipotezi** olarak belirlenen “Arştırmaya katılanların yaşları ile örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır”, **H_{3g} hipotezi** olarak belirlenen “Arştırmaya katılanların eğitim durumları ile örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır”, **H_{3h} hipotezi** olarak belirlenen “Arştırmaya katılanların kıdemleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır”, hipotezleri **reddedilirken**; **H_{3e} hipotezi** olarak belirlenen “Arştırmaya katılanların branşları ile örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır” hipotezi **kabul** edilmiştir.

Bu sonuçlara göre; okul çalışanlarının görevleri (idareci, öğretmen), cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, görev yaptıkları okul türleri (ilköğretim, lise), okulda çalıştıkları süreleri (kıdem) farklılık gösterse bile; okullarına olan bağlılıklarının derecesi ve birbirlerine yardımcı olma, vakitlerini değerli kullanma, ileri görev bilinci gibi davranışlarının eşit düzeyde olacağından söz etmek mümkündür.

Sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre gerek il içi gerekse il dışı tayinlerinin daha zor olduğu düşünüldüğünde, sınıf öğretmenlerinin çalıştıkları okulda branş öğretmenlerine nazaran daha uzun süre görev yaptığı; bu durumun da okullarına olan bağlılıklarını ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerini olumlu yönde etkilediği düşünülebilir. Ayrıca, ücretin çalışanları güdülemede en önemli faktör olduğu göz önünde bulundurulduğunda, sınıf öğretmenlerinin ek ders ücretlerinin sabit olduğu ve birçok branş öğretmeninden fazla olduğu

düşünüldüğünde sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri daha fazla olacaktır.

Tablo 3.13: Araştırma Hipotez Sonuçlarının Özet Sunumu

Kurulan Hipotezler	Hipotez Sonucu
H ₁ : Örgütsel bağlılık boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	Kısmen Desteklenmektedir.
H _{1a} : Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık-sivil erdem boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmektedir.
H _{1b} : Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket-özgecilik boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmektedir.
H _{1c} : Örgütsel bağlılığın devamlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının sportmenlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmektedir.
H ₂ : Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler.	Desteklenmektedir.
H _{2a} : Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler.	Desteklenmektedir.
H _{2b} : Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler.	Desteklenmektedir.
H _{2c} : Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler.	Desteklenmemiştir.
H ₃ : Araştırmaya katılanların demografik özellikleriyle örgütsel vatandaşlık algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır.	Kısmen Desteklenmektedir.
H _{3a} : Araştırmaya katılanların cinsiyetleri ile örgütsel vatandaşlık algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
H _{3b} : Araştırmaya katılanların medeni durumları ile örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
H _{3c} : Araştırmaya katılanların görevleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
H _{3d} : Araştırmaya katılanların okulları ile örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
H _{3e} : Araştırmaya katılanların branşları ile örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmektedir.
H _{3f} : Araştırmaya katılanların yaşları ile örgütsel vatandaşlık algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
H _{3g} : Araştırmaya katılanların eğitim durumları ile örgütsel vatandaşlık algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
H _{3h} : Araştırmaya katılanların kıdemleri ile örgütsel vatandaşlık algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.

Parnell ve Crandall (2003), Bogler ve Somech (2004), Chu, Lee ve Hsu (2006) araştırmalarında örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında

anlamli ve pozitif bir iliskinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Nguni, Slegers ve Denesen (2006) araştırmalarında normatif bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamli ve pozitif bir iliskinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bolat ve Bolat (2008) araştırmalarında örgütsel bağlılık ve boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu; örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde en etkili olan örgütsel bağlılık boyutunun ise normatif bağlılık boyutu olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Aslan (2008), yaptığı araştırma sonuçlarına göre, örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ile iliskili olduğu sonucuna ulaşmıştır (Aslan, 2008: 174). Güçel (2013), araştırmasında ise, örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri Tablo 3.13'de gösterilmiştir. Buna göre; örgütsel bağlılığın duygusal, normatif ve devam bağlılığı boyutları örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık-sivil erdem, nezaket-özgecilik ve sportmenlik boyutları arasındaki anlamli iliskiler desteklenirken; örgütsel bağlılığın bütün boyutları (duygusal, normatif ve devam) ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının bütün boyutları (Vicdanlılık, sivil erdem, nezaket, özgecilik, sportmenlik) arasındaki iliskiler kısmen desteklenmiştir. Ayrıca, örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bağlılık boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediğini destekler yönde sonuçlara ulaşılırken, devam bağlılığı boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğine dair destekler nitelikteki bulgulara ulaşılamamıştır.

Araştırmaya katılanların demografik özellikleriyle örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasındaki iliskilere bakıldığında ise sadece branşları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında istatistiki açıdan anlamli bir fark bulunduğu; cinsiyetleri, medeni durumları, görevleri, okulları, yaşları, eğitim durumları ve kıdemleri ile istatistiki açıdan anlamli bir farkın bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

BÖLÜM IV

SONUÇ VE TARTIŞMALAR

Bu bölümde, araştırmanın bulguları özetlenmiş, bulgulara dayalı olarak çıkarılan sonuçlara ve daha sonraki araştırmalara yönelik önerilere yer verilmiştir.

4.1.Sonuçlar

Küreselleşen iş dünyasında rekabet üstünlüğü sağlamak ve bu üstünlüğü korumak için işletmelerin ellerindeki kaynakları en etkili ve verimli bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Rekabet üstünlüğü sağlamada işletmenin sahip olduğu kaynakları önemli olmakla birlikte özellikle son yıllarda insan kaynağının önemi üzerinde durulmaktadır. İşletme içerisinde bütün kaynakları yöneten ve kontrol eden temel unsur insan faktörü olduğundan insanın iyi yönetilmesi ve kontrol edilmesi diğer tüm kaynakların iyi yönetilmesi anlamına gelmektedir. Bundan dolayı kaliteli elemanların işletmeye kazandırılmasının yanı sıra bunların işletmeye bağlı birer işgören durumuna getirilmesi, müşteri odaklı, iş arkadaşlarına saygılı, takım çalışmasına uyumlu, işyeri prosedürlerini yorumlayabilen, güvenilir, açık ve tam iletişim kurabilen ve de yeni beceriler öğrenip uygulayabilen işgören haline getirmeleri işletmelerin bugünü ve geleceği için önemli bir strateji olarak kabul edilmelidir. İşletmeler bu stratejiyi kabul ettikleri ve başarabildikleri durumda, o örgütte örgütlerine bağlı ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyen işgörenlerden bahsetmek kaçınılmazdır.

Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini araştırmak amacıyla yapılan bu çalışmadaki varsayımların somut deliller ile desteklenmesi için literatürden yararlanarak hazırlanan anketler, Aksaray merkezindeki İlköğretim ve Liselerde görev yapan idareci ve öğretmenlere uygulanmıştır. İlgili değişkenler arasında etki ve ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla, anketler SPSS programında analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar regresyon ve korelasyon analizlerine göre değerlendirilmiştir.

Elde edilen veriler ve yapılan değerlendirmeler sonucunda, teorik varsayımları destekler nitelikte anlamlı bulgular elde edilmiştir. Araştırma sonunda; araştırma

bulgularına dayanarak, çalışmada belirlenen amaçlara ulaşıldığı şu şekilde ifade edilebilir:

a) Çalışmada, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerine ilişkin, daha önce batı yazının belirlenmiş olan orijinal faktör yapılarının, Türk kültüründe geçerliliği faktör analizi ile incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda, örgütsel bağlılık boyutlarının belirlenen boyutlar çerçevesinde model ile veri arasında bir uyum gösterdiği belirlenmiştir. Ancak, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının vicdanlılığın sivil erdem boyutuyla; nezaketinde özgecilik boyutuyla birleştiği görülmüştür.

b) Hem teorik düzeyde hem de görgül çalışmada örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Çalışmada bu iki yapı arasındaki ilişki analiz edilmeye çalışılmış ve sonuçta bu ilişkiyi destekleyecek şekilde anlamlı bulgular elde edilmiştir.

Örgütsel bağlılık boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki ilişki Tablo 3.6'daki korelasyon analizi sonuçlarına göre verilmiştir. Bu verilere göre, örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık-sivil erdem ve nezaket-özgecilik boyutları arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunurken, sportmenlik boyutuyla herhangi bir ilişki bulunmamıştır. Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık-sivil erdem, nezaket-özgecilik boyutları arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki, sportmenlik boyutu ile düşük düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yine Tablo 3.6'daki korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının sadece sportmenlik boyutu arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunurken, vicdanlılık-sivil erdem ve nezaket-özgecilik boyutları ile herhangi bir ilişki bulunmamıştır. Buna göre; **H₁**: Örgütsel bağlılık boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır **hipotezi kısmen kabul edilmiştir**. Örgüt çalışanlarının örgütüne duygusal bir bağ hissetmesi sonucunda, görevinin ve rolünün gereklerinin ötesinde davranışlar sergilediği gözlemlenecektir. Bununla birlikte, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri sonucu, örgüte karşı geliştirilen bir özdeşleşme ve bağlanma duygusu olan örgütsel bağlılıkları arttıkça; örgüt için uygun

gördükleri ve benimsedikleri politikalara sahip çıkma, çeşitli sorunlara ilişkin fikirler üretme, çeşitli konularda eleştirilerde bulunmaya gerektiğinde doğru gördükleri konularda mücadele etmelerini içeren davranışları da artacaktır. Duygusal bağlılığı yüksek olan işgörenlerin işe yönelik devamsızlık eğilimleri daha az, örgütün politik sürecine katılımı daha fazladır. Buna göre; **H_{1a}**: Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık-sivil erdem boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır **hipotezi kabul edilmiştir**. Örgütlerine karşı güçlü bir şekilde sorumluluk hisseden işgörenlerin diğer çalışanlara gönüllü biçimde yardım etme davranışlarında ve iş ile ilgili problemlerin önlenmesi amacıyla çevresindekilere karşı gösterdikleri gönüllü davranışları artacaktır. Bununla birlikte çalışanların örgütsel bağlılıklarının artması, örgütte ortaya çıkacak problemlerin oluşmasını önlemek için birisine yardım etme biçiminde oluşan nezaket davranışlarına da olumlu yönde etki edecektir. Buna göre; **H_{1b}**: Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket-özgecilik boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır **hipotezi kabul edilmiştir**. Normatif bağlılığı yüksek olarak çalışan işgörenler mesai arkadaşlarına daha fazla yardım etme eğilimi içerisinde olan ve örgütte sorun yaratabilecek davranışların oluşmasını önleme konusunda diğer çalışanlara göre daha fazla çaba gösteren çalışanlardır. Finansal veya diğer kayıplardan kaçınmak için örgütte kalmayı zorunluluk olarak gören çalışanlar, örgütteki işgörenler arasında gerginlik yaratacak her türlü olumsuzlukları gidermek için girişimde bulunabilirler. Ayrıca, çalışanların örgütsel ihtiyaçlar lehinde kişisel çıkarlarının ertelenmesini ve özveri göstermeleri gereken durumları gösteren sportmenlik davranışlarının da bağlılıkla birlikte arttığı görülmektedir. Buna göre; **H_{1c}** : Örgütsel bağlılığın devamlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının sportmenlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır **hipotezi kabul edilmiştir**. Devamlılık bağlılığı yüksek olarak çalışan işgörenler, örgüt içerisinde tartışmaya ve gerileme neden olmadığı gibi bu gibi ortamlardan uzak duran çalışanlardır.

Elde edilen bu bulgular literatürde, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında aynı yönlü anlamlı ilişkilerin olduğunu öne süren Schappe (1998)'in çalışmasını desteklemektedir. Ayrıca çalışanların örgütsel bağlılıklarını içselleştirdiği ve örgütle özdeşleştirdiği durumlarda, daha fazla rol dışı davranışlar

sergilediklerini belirten O'Reilly ve Chatman (1986)'ın araştırma bulguları da bu çalışma bulgularına paralellik göstermektedir.

Araştırmanın ikinci hipotezi, örgütsel bağlılık boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi, Tablo 3.7'deki regresyon analiz sonuç tablosundaki değerlere göre, örgütsel bağlılık örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönlü etkilemektedir. Çalışanların güçlü örgütsel bağlılığa sahip olması; bireylerin örgüte aidiyet duygusunu arttırdığı, örgüt içerisindeki güvenlik duygusunu geliştirdiği, örgüte faydalı olabileceği duygusunu vererek örgüt içinde ve dışında amaç birliği oluşturmasını sağladığı, bu ortamın da çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine teşvik ettiği söylenebilir. Buna göre; **H₂**: Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler **hipotezi kabul edilmiştir**. Örgütsel bağlılık arttığında çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi artmakta veya azaldığında örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimleri de azalacaktır. Örgüt çalışanlarının örgütlerine sadakatle bağlı olması sonucunda bu çalışanların kendilerinden beklenenin üzerinde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri mümkündür. Normatif bağlılığa sahip kişiler, örgüte karşı sadakat normlarıyla hareket ederek, en uygun davranışları sergileme ve örgüt için iyi olanı yapma motivasyonu taşımaktadırlar. Buna göre; **H_{2a}**: Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler **hipotezi kabul edilmiştir**. Güçlü normatif bağlılığa sahip olan işgörenler daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterirken, düşük normatif bağlılığa sahip işgörenler daha az örgütsel vatandaşlık davranışı gösterirler. Şayet birey bağlılığı bir davranış, niyet, tutum veya güdüleyici bir etkileşim olarak görürse örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi daha yüksek olacaktır. Örgütlerine karşı güçlü duygusal bağlılık hisseden çalışanlar, örgütle bütünleşmekte ve örgütlerine anlamlı katkılarda bulunmak için daha fazla motivasyona ve isteğe sahip olmaktadır. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütleriyle bütünleştiklerinden örgüt üyeliklerini de sürekli devam ettirmek eğilimindedirler. Buna göre; **H_{2b}** : Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler **hipotezi kabul edilmiştir**. Yoğun duygusal bağlılığı olan işgörenler istedikleri için örgütlerinde kaldıklarından dolayı bu işgörenler daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimindedir. Buna göre; duygusal bağlılık arttığında örgütsel vatandaşlık davranışı artacak, azaldıkça

örgütsel vatandaşlık davranışı azalacaktır. Kamu sektöründe çalışan okul idareci ve öğretmenlerin işini kaybetme korkusu şüphesiz özel sektörde çalışan işgörenlere göre daha azdır. Ayrıca okul yönetici ve öğretmenlerinin örgütlerine devam bağlılığı ile bağlı olması pek mümkün olmadığı düşünülmektedir. Çünkü okul idareci ve öğretmenlerinin görev yaptığı okullarda çeşitli nedenlere (ekders ücreti yetersizliği, ulaşım sorunu, okulun evine uzaklığı vb.) bağlı olarak örgütten ayrılmak istemektedirler. Örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı veya alternatif iş olanaklarının azlığı gibi durumlar ikinci planda kalmaktadır. Araştırma sonuçlarından da görüldüğü üzere; H_{2c} : Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler hipotezi **reddedilmiştir**. Buna göre; örgütsel bağlılığın devamlılık boyutu artsa da azalsa da örgütsel vatandaşlık davranışları değişim göstermez. Bu sonuca göre, devamlılık bağlılığının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirilemediği görülmüştür.

Yapılan araştırma sonuçları, okul idareci ve öğretmenlerinin örgütlerine bağlılık boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutlarını az da olsa etkilediğini; yalnızca örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla herhangi bir ilişkisinin olmadığını göstermektedir. Buna göre; duygusal ve normatif bağlılık boyutlarının okul idareci ve öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmede açıklayıcı olduğu görülmüştür. Devam bağlılığı boyutunun ise örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmede yetersiz olduğu görülmüştür.

Bu araştırma sonuçları, Parnell ve Crandall (2003), Bogler ve Somech (2004), Chu, Lee ve Hsu (2006), Nguni, Slegers ve Denesen (2006), Bolat ve Bolat (2008), Aslan (2008), Güçel'in (2013) araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Araştırmaya katılanların demografik özellikleriyle örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasındaki ilişkilerin düzeyini belirlemeye yönelik H_3 hipotezinin alt hipotezlerinden yalnızca branşlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir fark olduğunu belirten H_{3e} **hipotezi kabul edilirken**; cinsiyet, medeni durum, görev, okul, yaş, eğitim durumu ve kıdem gibi

demografik değişkenlerle örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri araştırmaya yönelik **H_{3a}, H_{3b}, H_{3c}, H_{3d}, H_{3f}, H_{3g}, H_{3h} hipotezleri reddedilmiştir.**

Okul idareci ve öğretmenlerinin yaşları, kıdemleri, cinsiyetleri, eğitim durumları, medeni durumları gibi demografik özellikleri ne olursa olsun okullarına aynı derecede bağlı oldukları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının farklılık göstermediği sonuçlarına ulaşılabilir.

Araştırma sonuçlarına göre sınıf öğretmenleri branş öğretmenlerine göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedirler. Bunun nedeni olarak sınıf öğretmenlerinin sabit ve daha küçük yaştaki öğrencilere eğitim vermesi, ek ders ücretlerinin sabit olması, yerdeğiştirme olanaklarının branş öğretmenlerine göre sınırlı olması düşünülebilir.

Araştırmaya katılanların demografik özellikleriyle örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki algılama düzeylerine ilişkin araştırma bulguları, Bozkurt (2007)'un araştırma sonuçlarından yaşları, eğitim düzeyleri, meslek kategorileri ve kıdemlerine göre paralellik gösterirken medeni durumları ile örtüşmemektedir. Demografik özellikler bakımından Özcan (2008)'ın araştırma sonuçları ise görev, kıdem, cinsiyet, medeni durum açısından çalışmamızla örtüşürken, yaş bakımından örtüşmemektedir. Salihoğlu (2013)'nun araştırma bulguları ise demografik özellikler bakımından çalışmamızla paralellik göstermektedir.

Örgütsel bağlılık boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin incelenmesi, bu konuda önemli sonuçları ortaya koymuştur. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça, işgörenler de sosyal mübadelenin bir karşılığı olarak daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedirler. Ayrıca araştırma bulguları örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde en etkili olan bağlılık boyutunun duygusal bağlılık boyutu olduğunu göstermektedir.

4.2. Öneriler

Bu çalışma sonucunda elde edilen bulguların dışında, araştırmanın birtakım sınırlılıkları ve kısıtları olduğu göz ardı edilmemelidir. Bu araştırmadaki en önemli kısıt, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili bilgilerin eğitim sektöründe faaliyet gösteren okullarda görevli idareci ve öğretmenlere ait olmasıdır. Bu konuda çalışma yapmak isteyen araştırmacılar, sektörü yalnızca eğitim sektörü ile sınırlandırmayıp araştırma sahasını genişleterek çalışmayı zenginleştirebilirler. Ayrıca, konu ile ilgili araştırmalarda kamu sektörü yerine özel sektörün tercih edilmesi özellikle araştırma bulgularının istenilen düzeyde olması açısından fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Zaman ve maliyet unsurları kısıtlanmayıp tüm iller göz önüne alınarak Türkiye genelinde araştırma yapılır ise, elde edilecek veriler genelleme yapılmasına imkan tanıyacaktır. Bu şekilde farklı ölçeklere ulaşılabilir ve farklı örnekler üzerinde testler gerçekleştirilir ise, sonuçlar daha ayrıntılı elde edilebilecektir.

KAYNAKÇA

Ada, N., Alver, İ., Atlı, F. (2008). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma*, Ege Akademik Bakış, 8(2), 487-518.

Agun, H. (2011). *Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Akbaş, T. T. (2011). *Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma*, Yönetim Bilimleri Dergisi (9:1), 57-81.

Allison B. J, Voss R.S. ve Drayer S. (2001). *Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior*, Journal of Education for Business, Cilt 76 (5), 282-288.

Altınbaş, B. (2008). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Tezi, İstanbul.

Altıntaş, F. (2006). *Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz*, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:7, Sayı:2, 19-40.

Arbak, Y. (2005). *Örgütsel Bağlılık Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Yayın No: 09.1700.0000.000/DK.05.013.368 , İzmir.

Aslan, Ş. (2008). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması*, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi, Cilt:15, Sayı:2, Manisa.

Atay, S. (2006). *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon.

Aviad Bar-Hayim, Gerald S.Berman, (1992). *The Dimensions of Organizational Commitment Journal of Organizational Behavior*, Vol:13, No:4, 379-387.

Ay, B. (2007). *Öğretmenlerin Öz Yeterlilikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, SBE, İlköğretim Anabilim Dalı Sınıf Öğretmenliği Bölümü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Aycan A., Görün L., Tabuk E., (2012). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İncelenmesi*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, 14 (1), 27-41.

- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli: Örgütsel Bağlılık*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Balay, R. (1999). *İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 32 (1-2), 237-246.
- Balay, R. (2000). *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara ili Örneği*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Balcı, E. (1992). *Ödüller, Güdüleme Kuramları ve Türkiye' de Öğretmen Ödülleri*, Ankara: Adem Yayıncılık.
- Barr, S., H. Pawar, B.,S. (1995). *Organizational Citizenship Behavior: Domain Specification For Three Middle Range Theories*, Academy of Management Proceedings, 302-306.
- Basım, H. N., Şeşen H. (2006). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması*, Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi, 61-4, 83-101.
- Başıyigit, A. (2006). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Bayram, L. (2006). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Sayıştay Dergisi, Sayı:59, 125-139.
- Beck, K., Wilson, C. (1997). *Policing: An International Journal of Police Strategies&Management*, Vol 20, No 1, 175-195.
- Becker H.S. (1960). *Notes on the Concept of Commitment*, American Journal of Sociology, Cilt 66, 32-40.
- Benkhoff, B. (1997)., *Disentangling Organizational Commitment: The Dangers of The OCQ For Research and Policy*, Personnel Review, 26 (1/2): 114-131.
- Bernard, C., L. (1968). *The Functions of The Executive*, Harward University Press.
- Blakely, G. L., Srivastava, A., ve Moorman, R. H. (2005). *The Effects of Nationality, Work Role Centrality, and Work Locus of Control on Role Definitions of OCB*, Journal of Leadership and Organizational Studies, 12(1), 103-117.
- Blau, P., (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. (2008). *Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*, Balıkesir Üniversitesi, SBE Dergisi, Cilt:11, Sayı:19, 75-94.

Boylu, Y., Pelit, E., Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma, Finans Politik&Ekonomik Yorumlar, Cilt 44, Sayı 511, 55-74.

Bozkurt, F. (2007). Denizcilik Sektöründe Çalışan Gemi Adamlarının Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Manisa.

Brewer, A., M. (1996). *Developing Commitment Between Managers and Employees*, Journal of Managerial Psychology, 11(4), 24-34.

Brief, A., Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial Organizational Behavior, Academy of Management Review, Vol:11, No:4, 710-725.

Buluç B., (2008). Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 6(4), 571-602.

Bülbül, M. (2007). Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kusuluşlarına Yönelik Araştırma, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.

Ceylan, A., Şenyüz, P.B. (2003). Örgütsel Destek Algısı ve Dahil Olma-Dışlanmama Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sigorta Sektöründe Bir Araştırma, Yönetim, Yıl 14, Sayı 44, 57-62.

Chen, X. P., Hui, C., Seago, D. J. (1998). *The Role of Organizational Citizenship Behavior in Turnover: Conceptualization and Preliminary Tesis of Key Hypotheses*, Journal of Applied Psychology, 83, 922-931.

Cohen, A. (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta- Analysis', Journal of Organizational Behavior, Vol:13, No:6, 539-558.

Cohen, A. (1993). Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis, Academy of Management Journal, Vol:36, No:5, 1140-1157.

Çakar, N., F., Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (1), 52-66.

Çekmecelioğlu, H.G. (2011). Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim, 22 (68), 29-47.

Çelik, M. (2007). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum.

Çetin, M. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Nobel Yayınları, 1.Baskı, Ankara.

Çınar, F. (2000). *Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı ve Bir Uygulama*, Uludağ Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa.

Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız T., Cengiz S., (2009). Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt:20, Sayı:1, 77-89.

Çömlekçi, N. (2001). *Bilimsel Araştırma Yöntemi ve İstatiksel Anlamlılık Sınamaları*, Bilim Teknik Yayınevi, Ankara.

Dailey, R.C., ve Kirk, D.J. (1992). Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover, *Human Relations*, 45(3), 305-317.

Demirci, K., Erbaş, A., Atalay, C.G. (2006). *Üniversite Öğrencilerinin STK'lara Katılım Potansiyellerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarından Sivil Erdem Boyutu Çerçevesinde İncelenmesi*, *Journal of Azerbaijani Studies*, 752-767.

Demirel, Y., Özçınar, M., F. (2009) Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:23, Sayı:1, 129-145.

Dick, G. Metcalfe, B. (2001). Managerial Factors and Organisational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol 14, No 2, 111-128.

Dilek, H. (2005). Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, *Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze*.

Doğan, S. Kılıç, S., (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı:29, 37-61.

Durna, U., Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 2005, 210-219.

Duygulu, S., Abaan, S. (2007). Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma ya da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi, *Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 61-73.

Dyne, L., Graham, J.W., Dienesch, R.,M. (1994). *Organization Citizenship Behavior: Construct, Redefinition, Measurement and Validation*, *Academy of Management Journal*, Vol:37, No:4, 765-802.

Dyne, L., Van; Cummings L. L., ve Parks, J. M. (1995). *Exstra-Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (A Bridge Over Muddied Waters)*, Research in Organizational Behavior, Vol:17, 215-285.

Erdoğan, İ. (2010). Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Eroğlu, E. (2007). Örgütsel Davranış Dersi Dönem Ödevi, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, Ankara.

Etzioni, A. (1966). *A.Comperative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement and Their Correlates*, 401 pritting, New York, The Free Press.

Farnham, D. ve Pimlott, J. (1990). *Understanding Industrial Relations*, Cassell, London.

Gadot, E.,V. (2006). *Compulsory Citizenship Behavior: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations*, Journal for the Theory of Social Behaviour, 36(1), 77-93.

George, J., M. (1991). *State or Trait: Effects of Positive Mood on Prosocial Behaviors at Work*, Journal of Applied Psychology, Vol:76(2), 299-307.

Glisson, C. ve Durick, M. (1988). *Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations*. Administrative Quarterly, 33: 61-81.

Gunz, H.P., and Gunz, S.P. (1994). *Professional/Organizational Commitment and Job Satisfaction for Employed Lawyers*, Human Relations, Vol:47, No:7, .801-826.

Güçel, C.(2013). Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: İmalat İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, 5/2, 173-190.

Güçlü, H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi, Ege Akademik Bakış Dergisi, 2 (1), 37-55.

Gül, H., Oktay, E., Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Akademik Bakış, Uluslar arası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı:15, 1-11.

Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, 3: 48-75.

Gürbüz, S. (2007). Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet ile İlişkisi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Güven, M. (2006). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki, Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Hoffman , Brian, J., Blair, Carrie, A., Meriac, John P., Woeth, David J. (2007) *Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature*, *Journal of Applied Psychology*, Vol:92, No:2, 555-566.

Hrebiniak, L.G., Alutto, J.A. (1972). *Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment*, *Administrative Science Quarterly*, 17: 1972, 555-573.

İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 15, Sayı 1, 13-22.

İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kurumsal Bir Yaklaşım, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (5:1), 67-92.

İnce, M., Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitapevi, Konya.

İpek, C., Saklı, A.R. (2012). Çay Sektöründeki Kamu Çalışanlarının Örgütsel Kültür ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algıları, *Ege Akademik Bakış*, Cilt:12, Sayı:2, 251-266.

İrmiş, A., Gök, E. E. (2008). *Az gelişmiş Ülkelerde Fason Üretim ve Örgütsel Vatandaşlık Olgusu*, *Akademik İncelemeler*, Cilt:3, Sayı:1, 194-221.

İşbaşı, J. (2000). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşmasındaki Rolü: Bir Turizm İşletmesinde Uygulama, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya.

Jain, A.K., Giga, S.L., Cary, L. ve Cooper, C.L. (2009). Employee Wellbeing, Control and Organizational Commitment, *Leadership & Organization Development Journal*, 30(3):256-273.

Kalleberg, A. L., Reve T. (1992). *Contracts and Commitment: Economic and Sociological Perspectives on Employment Relations*, *Human Relations*, Vol:45, No:9, 1100-1131.

Kanter, R.M. (1968). *Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities*, American Sociological Review, Vol:33, No: 4, 499-517.

Karacaoğlu, K., Güney, Y.S. (2010). *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Nevşehir İli Örneği*, Öneri. C. 9. S. 34, 137-153.

Karaman, A., Aylan, S. (2012). *Örgütsel Vatandaşlık*, KSU, İİBF Dergisi, 35-48.

Karaman, K., Yücel, C., Dönder, H. (2008). *Öğretmen Görüşlerine Göre, Okullardaki Bürokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı:53, 49-74.

Kaya, H. (2008). *Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma*, Maliye Dergisi, Sayı 155, 119-143.

Kaygısız, E.,G. (2013). *Özel Güvenlik Personelinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları*, 3.Ulusal Özel Güvenlik Sempozyumu, 1-2 Mart, Gaziantep Üniversitesi, Oğuzeli Meslek Yüksekokulu, 71-88.

Keleş, Y., Pelit. E. (2009). *Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:5, Sayı:2, 24-45.

Kendirliç, S. (2006). *Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimleri Üzerinde Örgüt Kültürünün Etkisi* İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü., Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Kılıç, E. (2010). *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Yabancılaşma Arasındaki İlişki- Çağrı Merkezi Çalışanları Üzerine Uygulama*, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa.

Kök, S.B. (2006). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 20, Sayı:1, 291-310.

Köse, S., Kartal, B., Kayalı, N. (2003, Ocak-Haziran). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi, İİBF Dergisi, Sayı:20, 1-19.

Köse, S., Tetik, S., Ercan, C. (2001). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Celal Bayar Üniversitesi, İ. İ. B. F. Cilt:7, Sayı :1, 219-242.

Lamsa, A. M. and Savolainen, T. (1999). *Exploring Commitment in Different Contexts Change: Finding From a Study on Downsizing and Quality Improvement*, Academy of Strategic and Organizational Leadership Journal, Vol:3, No:1, 35-41.

- Leiter, M. and Maslach, P.C. (1988). *The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment*, Journal of Organizational Behavior, Vol:9, No:4,297-308.
- Lemons, M. A., ve Jones C. A. (2001). *Procedural Justice in Promotion Decisions: Using Perceptions of Fairness to Build Employee Commitment*, Journal of Managerial Psychology, 16(4): 268-280.
- Leong, C. S., Furnham, A., and Cooper, C., L. (1996). *The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship*, Human Relations, Vol:49, No:10, 1345-1361.
- Lepine, J., Erez, A., Johnson, D.E. (2002). *The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis*, Journal of Applied Psychology, Vol:87, No:1, 52-65.
- Loke, J. Chiok Foong (2001). *Leadership Behaviours: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment*, Journal of Nursing Management, 9, 191-204.
- Mackenzie, S.B., P.M. Podsakoff (1999), *Do Citizens Behaviors Matter More for Managers Than for Salespeople?* Journal of the Academy of Marketing Science, 27(4), 396-411.
- Mathieu, J. ve Zajac, D. (1990). *A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment*, Psychological Bulletin, Vol:108, 2: 171-194.
- Mcneely B.L., Meglino B.M, (1994). *The Role of Dispositional and Situational Antecedents in Prosocial Organizational Behavior: an Examination of the Intended Beneficiaries of Prosocial Behavior*, Journal of Applied Psychology, c.79 (6), 836-844.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002). *Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences*, Journal of Vocational Behavior, Vol:61, 20-52.
- Meyer, J, P, Allen, N. J. (1990). *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*. Journal of Occupational Psychology, Vol:68, No:1 1-18.
- Meyer, J, P, Allen, N., J. (1991). *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*, Human Resources Management Review, 61-89.
- Meyer, J, P, Allen, N., J. (1993). *Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects?* Journal of Business Research, 26, 49-61.

Meyer, J.P., Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Advanced Topics in Organizational Behavior.

Meyer, J, P, Allen, N. J. (2004). *TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guidef*.

Miner, F., B. (1998). *Organizational Behaviour (Performance And Pruductivity)*, Random House Inc., New York.

Moorman, R. (1993). The Influence of Cognitive And Affective Based Job Satisfaction Measures On The Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior, 759-776.

Moorman, R., H., Niehoff, B., P., Organ, D., W. (1993). *Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting The Affects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice* Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol:6. No:3.

Mowday, R.T., Porter, L.W. and Steers, R.M. (1982). *Employee Organizational Commitment Model* Acedemy of Management Journal, 512-526.

Nartgün, Ş. S., Menep, İ. (2010). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algı Düzeylerinin İncelenmesi: Şırnak/İdil Örneği, Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi, ISSN: 1303-5134, Cilt 7, Sayı 1, 288-316.

Negiz, N., Oksay, A., Akman, E. (2011). İşe Bağlılık ve İşten Tatmin Açısından Cinsiyet ve Sektörel Farklılık: Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir İnceleme (Isparta Örneği), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:14, 2011/2, 207-229.

Nguni, S., Slegers, P., Denesen, E. (2006). Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Scholls: The Tanzanian Case, School Effectiveness and School İmprovement, 17(2), 145-177.

Northcraft G., B. Neale M., A. (1990). *Organizational Behaviour*, A Management Challenge, USA: The Dryden Press.

O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalisation on Prosocial Behaviour*, Journal of Applied Psychology, Vol:71, No:3, 492-499.

Oktay, M. (1997). *İşletmeler İçin: Davranış Bilimlerine Giriş*, Der Yayınları:187, İstanbul, 1997.

Oliver, N., Rewards (1990). *Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Emprical Evidence and Theoretical Development*, Journal of Occupational Psychology, Vol:63, No:1, 19-31.

Organ D., Konovsky M. (1989). Cognitive Vs. Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 74,157-164.

Organ, D. (1977). *A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis*, *Academy of Management Review*, 2: 46-53.

Organ, D., W., (1990). *The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior*, In B. M. Staw& L. L. Cummings (Eds), *Research in Organizational Behavior*, Vol:12 Greenwich, CT: JAI Press.

Organ, D.W. (1988). A Restatement of The Satisfaction-Performance Hypothesis, *Journal of Management*, 14: 547-557.

Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington.

Organ, D.W. Lingl, A., (1995). Personality Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Social Psychology*, 135(3), 339-351.

Organ, D.W. Ryan, K., (1995). A-Meta AnalyticReview of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior, *Personnel Psychology*, 48, 775-802.

Özcan, O. (2008). İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Özdeşim, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı:20, 117-135.

Özdevecioğlu, M., Akın, M. (2013). Yöneticilerin Örgüt Kültürü ve Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları Algılamaları, *Çankırı Karatekin Üniversitesi, İİBF. Dergisi*, Cilt:3, Sayı:2, 112-131.

Özgener, Ş. (2000). Değer Yönetimi, İmalat Sanayiindeki Türk Yöneticilerin Yükselen Değerlerine İlişkin Bir Araştırma, *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, 1-17.

Özkaya, M. O., Kocakoç, İ.D., Karaa, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, *Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2, 78-96.

Özsalmanlı, A.Y. (2005). Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik, *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 13.sayı Bişkek, Kırgızistan, 137-147.

Penley, L.E., Gould, S. (1988). *Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations*, Journal of Organizational Behavior, Vol: 9, No:1, 43-59.

Podsakoff, P.M., Mackenzie S.B., Paine J.B., ve Bachrach D.G.(2000). *Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*, Journal of Management, Vol:26, No:3, 513-563.

Podsakoff P.M., Ahearne M. and Mackenzie S.,B. (1997). *Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance*, Journal of Applied Psychology, c.82, 262–270.

Polat, S. (2009), *Organizational Citizenship Behavior (OCB) Display Levels of The Teachers at Secondary Schools According to The Perceptions of The School Administrators*, Procedia Social and Behavioral Sciences, 1, 1591-1596.

Porter, LW. Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulian, P.V. (1974). *Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians*, Journal of Applied Psychology, Vol: 59, No:5, 603-609.

Poyraz, K., Aksoy, Ş.E. (2012). *Mobbing ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi ve Kütahya İl Merkezi Özel Banka İşletmelerinde Uygulama*, Dpujss Number 32, Vol:1, 183-202.

Rashid, M.Z.A., Sambasivan, M. ve Johari, J. (2003). *The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance*. Journal of Management Development, 22(8), 708-728.

Reichers, A, E. (1985). *A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment*, Acedeny of Management Review, Vol 10, No 3, 465-476.

Sabuncuoğlu, E. T. (2007). *Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, Ege Akademik Bakış, 7(2), 613-628.

Salihoğlu, G.H. (2013). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki (Çorum İlinde Hastane Çalışanlarına Anket Uygulaması)*, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt:5, No:1, 300-310.

Savery, L.K., Syme, P.D. (1996). *Organizational Commitment and Hospital Pharmacists*, Journal of Management Development, Vol 15, No 1, 14-22.

Schappe S.P. (1998). *The Influence Of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness perceptions On Organizational Citizenship Behavior*, Journal of Psychology, Vol:132, 277- 290.

Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G.ve Osborn, R., N. (1994). *Managing Organizational Behaviour*, Fifth Edition, John Willey&Sons Inc: New York.

Schnake, M.E., Dumler, M. P. (2003). Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behaviour Research Journal of Occupational and Organizational Psychology, 283-301.

Schwenk, C.R. (1986). *Information, Cognitive Biases, and Commitment to a Course of Action*, Academy of Management Review, Vol 11, No 2.

Scotter, J.R., Motowidlo, S.,J. (1996). Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance, Journal of Applied Psychology, Vol:81, No:5, 525-531.

Seçer, H.Ş. (2009). Mesleki Yaşam Modelinin Oluşturulması ve Mesleki Analizlerde Kullanımı, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler, Cilt:7, Sayı: 1, 35-56.

Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar, GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:25, Sayı:1, 317-339.

Sheldon, Mary E. (1971). *Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization*, Administrative Science Quarterly , Vol 16, No:2, 142-150.

Sığrı, Ü. (2007). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:7, No:2, 261-278.

Smith, C.A., Organ, D., Near, Y. (1983). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents*, Journal of Applied Psychology, Vol:68, No:1, 653-663.

Songür, N., Basım, H.N., Şeşen, H. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışında Adalet Algısının Öncüllük Rolü, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:41, Sayı:4, 79-100.

Soyer, F., Can, Y., Akbulut, K. (2010). Futbol Teknik Adamlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi, ISSN: 1303-5134, Cilt 7, Sayı 2, 515-526.

Sökmen, A. (2000). Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Suliman, A., M., T. (2002). *Is it Really Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-Performance Relationship.*, Journal of Managerial Development, Vol:21, No:3, 170-183.

Şahin, B., Taşkaya, S. (2010). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:13, Sayı:2, 85-114.

Şahin, F. (2011). İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi, Niğde Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt:4, Sayı:1, 24-39.

Tansky, J. W. (1993). *Justine and Organizational Citizenship Behavior: What is the Relationship?* Employee Responsibilities and Rights Journal, 6(3), 195-207.

Taşcı, D., Koç, U. (2007). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı- Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt :7, Sayı:2, 373-382.

Taşkın, F., Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, ISSN: 1309-8039, Cilt 2, Sayı 1, 37-46.

Terzi, A.R. (2011). Denetim Odağı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma, Eğitim ve Bilim, Cilt:36, Sayı:162.

Torun, G.S. (2012). Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma, T.C. Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı, Verimlilik Genel Müdürlüğü, Yayın No:724, Ankara, 1-72.

Tsui, A.S., Egan, T.D., and O'Reilly, C.,A. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment, Administrative Science Quarterly, Vol:37, 549-580.

Tutar, H. (2007). Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, Cilt:12, Sayı:3, 97-120.

Uyguç, N., Cıvrın, D. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler, D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:19, Sayı: 1, 91-99.

Uzun, Ö., Yiğit, E. (2011). Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İİBF Dergisi, 6(1), 181-213.

Ünüvar, T., G. (2006). An Integrative Model Of Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment. And Organizational Citizenship Behavior, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

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

Vuuren, V., M, De Jong ,M., D.T. and Seydel, E.,R. (2007). *Direct and Indirect Effects of Supervisor Communication on Organizational Commitment*, Corporate Communications: An International Journal, Vol:12, No:2, 116-128.

Wahn, J., C. (1998). *Sex Differences In The Continuance Compponent or Organization Commitment*, Group & Organizational Management, Vol:23, Issue:3, 256-268.

Waris, R., G. (2005). *An Examination of Organizational Culture, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behaviours A Path Analysis Approach*, Department of Psychology, University o Missouri-Kansas City.

White, G. (1987). *Employee Commitment, ACAS Work Research Unit Occasional Paper 38*, ACAS, London.

Wiener, Y. (1982). *Commitment in Organizations: A Normative View*, Academy of Management Review, Vol:7, No:3, 418-428.

Williams, L., Anderson, S. (1991). *Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in Role Behaviors*, Journal of Management, Vol:17, 601-617.

Williams, S. Shiaw, W.,T.(1999). *Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive Affect on Employee Organizational Citizenship Behavior Intentions*, Journal of Psychological İnterdisciplinary&Applied, 133(6), 656-669.

Yalçın, B. (2009). *Eğitim Örgütlerinde Meyer ve Allen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması*, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tokat.

Yeşiltaş, M., Türkmen, F., Ayaz, N. (2011). *Otel İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Prestijin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri*, C.Ü., İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:12, Sayı:2, 171-189.

Yıldırım, E., (2009). *Sınıf Öğretmenlerinin İstihdam Biçimlerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algıları Sakarya İli Örneği*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Yıldız, G., Akbolat, M., Işık, O. (2011). *Psikolojik Taciz ve Örgütsel Bağlılık: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:25, 86-117.

Yücel, C., Samancı, G. (2009). *Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:19, Sayı:1, 113-132.

Yüceler, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22, 446-458.

İnternet Kaynakları

URL-1 www2.aku.edu.tr/halilsayli/sayfalar/orgut.doc, Erişim Tarihi: 23/07/2013.

EK-1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Aşağıdaki cümleler kişilerin çalıştıkları okul hakkında çeşitli duygu ve fikirleri yansıtmaktadır. Lütfen bu cümlelere ŞU ANDA ÇALIŞTIĞINIZ OKUL açısından ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz. Lütfen her bir ifade için, ifadenin karşısındaki kutulardan sizin görüşünüze en yakın olanına (X) işareti koyunuz. “Doğru” ya da “Yanlış” cevap diye bir şey söz konusu değildir. Anketin sonuçları sadece araştırma amaçlı kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Tüm maddeleri eksiksiz olarak ve içtenlikle cevaplayacağınızı umuyoruz. Araştırmaya yardımcı olduğunuz için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Hanifi VARLI
Aksaray Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

1.BÖLÜM DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Yaşınız: (...) () 21-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve yukarı
2. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
3. Medeni Haliniz: () Evli () Bekar
4. Göreviniz : () İdareci () Öğretmen
5. Branşınız: () Sınıf Öğretmeni () Branş Öğretmeni
6. Bitirdiğiniz son eğitim kurumu:
 - () Ön Lisans
 - () Lisans
 - () Yüksek Lisans
 - () Doktora
7. Mesleki kıdeminiz () 5 yıldan az
 - () 5 – 10 yıl
 - () 10 – 15 yıl
 - () 15 – 20 yıl
 - () 20 ve üzeri
8. Yer değiştirmeyi düşünüyor musunuz?
 - () Evet () Hayır
9. Görev yaptığınız okul:
 - () İlköğretim () Lise

<p style="text-align: center;">2.BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum)</p>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Meslek hayatımın kalan kısmını bu okulda geçirmek beni mutlu eder.					
2. Su anda okulumda kalmam mecburiyetten					
3. Okulumda karşı güçlü bir aitik hissim yok.					
4. İstesem de, su anda okulumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
5. Bu okulun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.					
6. Su anda okulumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.					
7. Bu okulun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.					
8. Bu okula kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.					
9. Okulumda çok şey borçluyum.					
10. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için okulumdan su anda ayrılmazdım.					
11. Kendimi okulumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.					
12. Benim için avantajlı da olsa, okulumdan su anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.					
13. Bu okuldan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu.					
14. Mevcut idarecilerimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.					
15. Bu okulu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
16. Eğer bu okula kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
17. Okulumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.					
18. Bu okul benim sadakatimi hak ediyor					

3.BÖLÜM ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İş yükü ağır olan arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum.					
2. İş arkadaşlarımla haklarını çiğnemem.					
3. Okula yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olurum.					
4. İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce üstümü mutlaka bilgilendiririm.					
5. Herhangi bir sebeple işinin başında bulunmayan arkadaşlarımla yerini alarak onlara yardımcı olurum.					
6. Herhangi bir karar alırken, bu karardan etkileneceğini düşündüğüm kişilerin fikrini alırım onlara danışırım.					
7. Zamanımın çoğunu işimle ilgili önemsiz sorunlardan yakınlıkla geçiririm.					
8. Çay, kahve ve yemek aralarını asla uzatmam.					
9. Pireyi deve yaparım.					
10. Sürekli okuldan ayrılmak istediğimden bahsedirim.					
11. Her zaman okuldaki durumumun olumlu yönlerinden ziyade, olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih ederim.					
12. Her işimi zamanında yaparım.					
13. İşime belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem.					
14. Okuldaki değişimleri yakından izler ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynarım.					
15. Okulun imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılırım.					
16. Okul toplantılarında düzenli olarak yer alırım ve tartışmalara aktif olarak katılırım.					
17. Okuldaki gelişmelere rahatlıkla ayak uydururum.					

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : HANİFİ VARLI

Doğum Tarihi : 04/02/1982

Eğitim Durumu

Lisans : Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi İşletme Bölümü, 2009

Yüksek Lisans :

Haberleşme Bilgileri

Adres : İl Millî Eğitim Müdürlüğü AKSARAY

Telefon : 05436131928

E-posta : h.v.memur@hotmail.com

