



**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK
LİSANS
TEZİ**

**SPOR MERKEZLERİNDE ÇALIŞAN İŞGÖRENLERİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI İLE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ**

DUYGU AKBULUT

REKREASYON YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

AĞUSTOS 2019



**SPOR MERKEZLERİNDE ÇALIŞAN İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLARI İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ
İNCELENMESİ**

Duygu AKBULUT

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
REKREASYON YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

AĞUSTOS-2019

Duygu AKBULUT tarafından hazırlanan “Spor Merkezlerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıkları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İncelenmesi ” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / ~~OY ÇOKLUĞU~~ ile Gazi Üniversitesi Rekreasyon Yönetimi Anabilim Dalında Rekreasyon Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Halise Dilek SEVİN

Rekreasyon Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~

Başkan : Prof. Dr. Ali YAYLI

Rekreasyon Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~

Üye : Doç. Dr. Mehmet ALTINÖZ

Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Hacettepe Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~

Tez Savunma Tarihi:27/08/2019

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Figen ZAİF

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Duygu AKBULUT

27.08.2019

SPOR MERKEZLERİNDE ÇALIŞAN İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI İLE
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Duygu AKBULUT

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Ağustos 2019

ÖZET

Bu araştırma, spor merkezlerinde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları ile ilişkileri ve bağlılığın vatandaşlığa etkisinin incelenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Bu amaçla araştırma Antalya ili ve il merkezlerinde bulunan spor merkezlerinde çalışan toplam 404 işgörenle araştırma gerçekleştirilmiş ve bulgular analiz edilmiştir. Verilerin analizi istatistiksel paket programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Elde edilen verileri açıklamak amacıyla; t testi, Anova testi, pearson korelasyon testi ve regresyon testi kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda ise, örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlığı pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($p < 0,05$ $b = ,414$). Demografik faktörler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında ise eğitim faktörü haricinde diğer demografik faktörlerden (yaş, cinsiyet, medeni durumu, hizmet yılı, gelir durumu) etkilenmektedir. Demografik faktörler ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye bakıldığında ise gelir durumu ve hizmet yılı örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir. Ancak diğer demografik faktörler arasında (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim) ilişki bulunmamaktadır.

Bilim Kodu : 116910
Anahtar Kelimeler : Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
Sayfa Adedi : 119
Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Halise Dilek SEVİN

INVESTIGATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIORS OF EMPLOYEES WORKING IN SPORT CENTERS

(M. Sc. Thesis)

Duygu AKBULUT

GAZİ UNIVERSITY

SOCIAL SCIENCES INSTITUTE

August 2019

ABSTRACT

This study was designed to investigate the effects of organizational commitment, organizational citizenship behavior and its sub-dimensions on citizenship of employees working in sports centers. For this purpose, a total of 404 employees working in sports centers located in the province of Antalya and provincial centers were researched and the findings were analyzed. Data were analyzed with statistical package program and 95% confidence level was studied. In order to explain the obtained data; t test, Anova test, pearson correlation test and regression test were used. As a result of the research, it is observed that organizational commitment positively affects organizational citizenship ($p < 0.05$ $b = 414$). When we look at the relationship between demographic factors and organizational commitment, it is affected by other demographic factors (age, gender, marital status, year of service, income status) other than education factor. When the relationship between demographic factors and organizational citizenship behavior is examined, income status and year of service affect the behavior of organizational citizenship. However, there is no relationship between other demographic factors (age, gender, marital status, education).

Science : 116910

Keywords : Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior

Page : 119

Supervisor : Dr. Öğr. Üyesi Halise Dilek SEVİN

TEŞEKKÜR

Çalıőmam boyunca desteğini bende esirgemeyen çok sevgili sayın danıőmanım Dr. Öğr. Üyesi Halise Dilek SEVİN hocama, maddi ve manevi her türlü yanımda olan çok değerli aileme, anketleri toplamamda yardımcı olan dayım Fatih YEDİAYLIK'a ve destekleriyle ve bilgisiyle beni hiç yalnız bırakmayan arkadaşım Melis TAŐ'a teőekkürleri bir borç bilirim.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	5
1.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi.....	7
1.3. Örgütsel Bağlılık Ve Benzer Kavramlar	9
1.3.1. Mesleğe Bağlılık	9
1.3.2. İşe Bağlılık	9
1.3.3. İş Arkadaşlarına Bağlılık	10
1.3.4. Örgütsel Sadakat	11
1.3.5. Örgütsel İtaat.....	11
1.3.6. İş Tatmini	12
1.3.7. Yönetime Bağlılık.....	12
1.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	13
1.4.1. Etzioni'nin Sınıflandırması.....	13
1.4.2. Wiener'in Sınıflandırması.....	13
1.4.3. O'Reilly ve Chatman'nın Sınıflandırması	14

	Sayfa
1.4.4. Kanter'in Sınıflandırması.....	15
1.4.5. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması	16
1.4.6. Penley ve Gould'un Sınıflandırması.....	20
1.4.7. Mowday'ın Sınıflandırması	21
1.4.8. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması	22
1.4.9. Buchanan II'nin Sınıflandırması.....	23
1.4.10. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı.....	23
1.4.11. Salancik'in Sınıflandırması.....	24
1.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	25
1.5.1. Kişisel Faktörler.....	25
1.5.2. Örgütsel Faktörler	28
1.5.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	31
1.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	32
1.6.1. İşten Ayrılma Niyeti	32
1.6.2. Performans	33
1.6.3. İş Tatmini	33
1.6.4. Devamsızlık	33
1.7. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	34
1.7.1. Düşük Örgütsel Bağlılık Düzeyi.....	34
1.7.2. İlmli (Orta) Örgütsel Bağlılık Düzeyi.....	35
1.7.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık Düzeyi	36

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	39
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımı.....	40
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi	45

	Sayfa
2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tarihsel Gelişimi	46
2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	48
2.5.1. Özgecilik (Yardımseverlik, Diğergamlık, Altruizm)	48
2.5.2. Vicdanlılık (İleri Görev Bilinci, Conscientiousness).....	49
2.5.3. Centilmenlik (Sportmenlik, Sportmanship)	49
2.5.4. Nezaket (Courtesy)	50
2.5.5. Sivil Erdem (Civic Virtue).....	51
2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler	52
2.6.1. Sosyal Değişim Teorisi	52
2.6.2. Lider Üye Değişim Teorisi	52
2.6.3. Eşitlik Teorisi.....	53
2.6.4. Bekleyiş Teorisi	53
2.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Kavramlar	54
2.7.1. Örgütsel Spontanlık	54
2.7.2. Psikolojik Sözleşme	54
2.7.3. Rol Davranışları	55
2.7.4. Prososyal Örgütsel Davranış.....	55
2.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Etkileyen Faktörler	57
2.8.1. Örgütsel Bağlılık.....	57
2.8.2. Örgütsel Adalet	57
2.8.3. Bireyin Ruhsal Durumu (Moral).....	57
2.8.4. Kişilik Özellikleri.....	58
2.8.5. Liderin Özellikleri.....	58
2.8.6. İşin Özellikleri	59
2.8.7. Örgütün Özellikleri	59
2.8.8. İş Tatmini, İşe Karşı Tutumlar	60

	Sayfa
2.8.9. İhtiyaçlar	60
2.8.10. Birey Örgüt Bütünleşmesi.....	61
2.8.11. Kıdem ve Hiyerarşik Düzen.....	61
2.8.12. Örgütsel Kültür	61
2.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları.....	62

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM VE ANALİZ

3.1. Araştırmanın Amacı.....	63
3.2. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Kapsam.....	63
3.3. Veri Toplama Aracı	64
3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi.....	65
3.5. Bulgular.....	66
SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	87
KAYNAKÇA.....	93
EKLER.....	111
EK-1. Anket Formu 1. Bölümü.....	112
EK-2. Hipotez Sonuçları	115
ÖZGEÇMİŞ	118

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 1.1. Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci.....	6
Çizelge 1.2. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları.....	37
Çizelge 2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımlarına Kronolojik Bir Bakış.....	44
Çizelge 2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bileşenlerinin Tarihsel Özeti	47
Çizelge 3.1. $\alpha= 0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri	64
Çizelge 3.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri	66
Çizelge 3.3. Örgütsel Bağlılık İfadelerine Katılım Düzeyleri ve Ortalaması	68
Çizelge 3.4. Örgütsel Vatandaşlık İfadelerine Katılım Düzeyleri ve Ortalaması.....	70
Çizelge 3.5. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık ölçekleri ve Alt Boyut Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler.....	73
Çizelge 3.6. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Ölçek ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Açısından İncelenmesi	74
Çizelge 3.7. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Ölçek ve Alt Boyutlarının Yaş Açısından İncelenmesi	75
Çizelge 3.8. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Ölçek ve Alt Boyutlarının Medeni Durum Açısından İncelenmesi	76
Çizelge 3.9. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Ölçek ve Alt Boyutlarının Öğrenim Durumu Açısından İncelenmesi	78
Çizelge 3.10. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Ölçek ve Alt Boyutlarının Hizmet Yılı Açısından İncelenmesi ($*p<0,05$).....	80
Çizelge 3.11. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Ölçek ve Alt Boyutlarının Gelir Düzeyi Açısından İncelenmesi ($*p<0,05$).....	83
Çizelge 3.12. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Ölçek ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ($*p<0,05$; $**p<0,01$).....	85
Çizelge 3.13. Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlığa Etkisinin İncelenmesi	86

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Örgütsel Bağlılık Boyutları.....	17
Şekil 1.2. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı.	21
Şekil 1.3. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı.	22
Şekil 2.1. Prososyal örgütsel davranış kapsamında örgütsel vatandaşlık davranışı	56



SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış bazı simgeler ve kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklama
%	Yüzde
F	Frekans
N	Veri Sayısı
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
P	Anlamlılık Düzeyi
SS	Standart Sapma
T	t Testi

GİRİŞ

Örgüt yönetimi, günümüzde önemli konulardan biri haline gelmektedir ve giderek karmaşık boyutlar kazanmaktadır. Örgütlerin karmaşık yapılara sahip olması, örgütün başarısını etkilemektedir. Örgütü yöneten yöneticilerin artık sadece nitelikli olması ve örgütün yapısının uygun olması yeterli değildir. Bu durumda örgütlerin yeni baştan ele alınması ve irdelenmesi ile yeni yeni kavramlar ortaya çıkmaktadır (Erdem, 2003: 2).

Günümüzde rekabetin artması, teknolojinin gelişmesi ve hız kazanması, küreselleşme vb. dış faktörler örgütlerin hayatta kalmalarını zorlaştırmaktadır. Bu değişimlere, örgütlerde çalışan bireylerde ayak uydurmak zorundadır. Değişen koşullara ayak uyduran örgütler, rekabet ortamında hayatta kalırlar. Örgütlerin hayatta kalmalarını, devamlılıklarını sürdürmelerini, kar sağlamalarını ve sürdürülebilir olmalarını sağlayan en önemli etkenlerden biri; emektir. Yani insan faktörüdür.

Günümüz koşullarında örgütlerin verimliliği, insan verimliliğiyle doğru orantılıdır. Sanayi devrimi sonrasında verimlilik ürünün miktarıyla belli olurken, hammaddeyi işleyip yeni bir ürünü ortaya koyan güç göz ardı ediliyordu. Teknolojik ilerlemeler ve verimliliğe bakış açısının gelişen toplumlarda her geçen gün değişmesi, verimlilikte insan faktörünün öneminin anlaşılmasına yardımcı olmuştur. Üretim artık sadece sanayi alanında kısıtlı kalmamış, hizmet alanında da her geçen gün daha da önem kazanmaya başlamıştır. Bu gelişmede, işgücünün önemini vurgulamış ve arttırmıştır. Özellikle müşteri memnuniyetini sağlamak işletmelerin birinci hedefi haline gelmiştir (Kılıç ,2010: 1).

Örgütlerin rekabet ortamındaki başarıyı yakalamaları için yenilikçi, dinamik ve proaktif olmaları, çevreye hızlı cevap verebilmeleri, takım odaklı ve etkili olmaları gerekmektedir. Örgütlerin örgütsel başarıyı yakalayabilmeleri için, örgütlerin fiziksel (arazi, fabrika, makine, stoklar vb.) ve finansal (nakit, yatırımlar, maddi kaynaklar vb.) sermayelerinin yanı sıra entelektüel sermayeye de gereken önemi vermeleriyle mümkün hale gelmektedir. Örgütlerin entelektüel sermayesi, genellikle birbirleriyle yakın ilişkili yapısal (örgütsel) sermaye, müşteri (ilişkiler) sermayesi ve insan sermayesi boyutlarını ele almaktadır. Çalışanların bilgi, beceri ve birikimlerinden meydana gelen insan sermayesi, örgütlerin rekabet üstünlüğünü sağlamalarında önemli rol üstlenerek, örgütsel performansın

bir üst seviyeye çıkmasına katkıda bulunan ve örgütleri başarıya ulaştıran temel etmenlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Çetin, 2011: 2).

Örgütler, kar elde etmek, kamuya hizmet etmek ve işletmenin devamlılığını sürdürebilmek gibi 3 temel amaç üzerine kurulmuştur. Bu 3 temel amacın yanı sıra da, istihdam sağlama, sektörde bir ürün ya da hizmetin üretilmesine liderlik etmek, yenilik yaratmak vb. şekilde özel amaçlar içinde kurmak mümkündür. İşletmeler, hangi amaçlar üzerine kurulursa kurulsun, üretim ve hizmet faktörlerini gerçekleştirirken hammadde, para, sermaye, bilgi, girişimci, teknoloji ve işgücü şeklinde üretim araçlarını ve girdilerini kullanırlar. Bu girdi içerisinde en önemlisi emektir, bir diğer adıyla işgücüdür. İşletmede gerek para, gerekse teknolojik gelişimleri harika bir şekilde kullanıyor olabilirsiniz, ancak kaliteli bir çalışan ve işgücü yoksa o işletme sıkıntılar yaşayacaktır. Bununla birlikte işletmede kalifiye eleman olsa bile yeteri kadar motive edilmemiş bir çalışan, çalıştığı işletmeye bağlılık duymayan bir insan kaynağı olacaktır. Birey çalıştığı örgütte, kendisini örgütün vazgeçilmez bir parçası olarak algılar ise örgütün amaçlarını kendi amaçlarının önünü koyarak kıt kaynaklarla en verimli işi ortaya koymaya çalışacaktır (Güney, 2011: 275).

Ancak sanayinin gelişmesiyle, insan faktörü ikinci plana atılmıştır. Emek daha az önem kazanmıştır ve makineler insanların yerine geçerek, az zamanda çok daha verimli iş anlayışı ile ilerlenmiştir. Ancak yıllar geçtikçe yönetimle ve örgütlerle ilgili ortaya çıkan yeni kavramlar sayesinde insan faktörünün ne kadar önemli olduğu tekrar anlaşılmıştır.

1950'lerin, "çalıştığın işletmeye sadık olursan, bu işletme de sana sadık olacaktır" anlayışı, 1980'lere geldiğinde yerini, yöneticilerinin ve değerli çalışanlarının %50'sinin işe alımdan sonra en geç 5 yıl içinde ayrılmasına seyirci kalan örgütlere bırakmıştır (Güney, Akalın ve İlsev, 2007: 191).

Örgütler, hayatta kalmak için çalışanların davranışlarına ihtiyaç duymaktadır (Arı, 2014: 1). 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 (Varlı, 2014: 39).

Çalışanların işe devamsızlıklarında artış olması, çalışan performansında düşüş, iş memnuniyeti konusunda tatminsizlik gibi istenmeyen sonuçlar her örgütün sorunu olabilmektedir. Örgütte çalışan bireylerin, işlerinden memnun olmalarının sağlanması, örgütlerin temel sorunları arasında yer almaktadır. Bu gibi sorunların çözümünde, çalışanların örgütün hedef ve amaçlarını benimsemesi, örgütün bir parçası olmaya istekli olması ve bunları sağlamak için istenilen performansı göstermesine bağlı hale gelmektedir (Seçkin, 2011: 345).

Yoğun rekabet ortamında, örgütlerde özverili, çalıştığı örgüte bağlı, örgütün amaçlarını kendi amaçlarının önünde tutan, yaptığı ve yapacağı işte herhangi bir ödül beklentisi olmadan, o işi canla başla yapan çalışanlara ihtiyacı vardır. Bu bağlamda örgütler için önemli olan iki kavram bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

Araştırmanın ilk bölümünde, örgütsel bağlılık geniş bir literatürle açıklanmıştır. Sheldon (1971) örgütsel bağlılığı, bireyin kimliğini örgüte bağlayan ya da ilişiren ve örgüte karşı oluşturulan bir tutum veya eğilim olarak tanımlamaktadır. Yapılan bir başka tanıma göre de bağlılık, örgütte çalışan bireyi belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya iten güçtür (Okçu, Şahin ve Şahin,2015: 301).

Araştırmanın ikinci bölümünde, örgütsel vatandaşlık davranışı geniş bir literatürle açıklanmıştır. Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını “isteğe bağlı davranışlar arasında, biçimsel ödüllendirme sistemi içerisinde doğrudan ve açık bir şekilde yer almayan, örgütsel fonksiyonları artırmaya yönelik olan bireysel davranışlar olarak tanımlamıştır”. İsteğe bağlı davranışlar olarak bahsedilen, bireyin iş tanımlamaları içerisinde bulunmayan, örgütle bireyin arasında ortaya konan anlaşmada yer almayan davranışlar olarak bulunmaktadır (Kaya, 2013: 268).

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise araştırma verileri incelenmiş ve elde edilen veriler yorumlanmış ve sonuç kısmı açıklanmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgüt, belirli amaçları gerçekleştirmek için bir araya toplanan hammadde, makine, insan gibi üretim araçlarının bir araya gelmesiyle oluşmuş birer sosyal sistem özelliği taşıyan oluşumlardır. Örgütler, kar elde etmek, topluma hizmet etmek ve sürekliliklerini sağlamak olarak ifade edilen 3 genel amaç üzerine kurulmuş bir sosyal yapıdır. Bunun yanı sıra, istihdam sağlamak, sektörde bir ürün veya bir hizmetin üretilmesine liderlik etme, yenilik yaratma, toplum tarafından beğenilen ve saygı duyulan prestijli bir işletme konumuna gelme gibi örnekler, örgütün özel amaçları içerisinde yer almaktadır (Güney, 2007: 233).

Artan rekabet koşulları, işletmelerin en kıymetli kaynağı niteliğinde olan insan kaynaklarını işletmede tutmaya yönelik, daha etkin politikalara işlerlik kazandırılmasını bir gereklilik haline getirmiştir. Rekabet koşullarında nitelikli ve gerekli bilgi birikimlerine sahip bireyleri örgütte tutmanın tek yolu ise, tek başına sadece para değildir. Pek çok durumda, bazı nitelikli çalışanların işletmeyi terk ettiği ve daha az bir kazanç karşılığında başka işletmelerin bünyesinde çalışmayı kabullendiği görülmektedir. Bunun en önemli sebeplerinden biri de işletmenin ve çalıştığı örgütün yöneticilerinin, çalışanları var olan örgüte bağlama konusundaki başarısızlığından kaynaklandığı görülmektedir (Pelit, Boylu ve Güçer, 2007: 87).

Son zamanlarda hızla etkisini gösteren küreselleşme olgusu, çalışılan her alanda değişimlerin yaşanmasına neden olmaktadır. Bu değişimlerle birlikte dünya küçülme, ekonomik ve ticari anlamda var olan sınırların ortadan kalkması ile rekabet ortamı günden güne daha fazla şekilde kendini göstermeye başlamaktadır. Rekabet ortamında işletmelerin yapabileceği en iyi istatistik plan, yapılan değişikliklere ayak uydurmaktır. Bunun için de en önemli değer olan " insan " faktörünü kullanmaları gerekmektedir. Eğitimli, verimli, örgütsel amaçlara uyumlu ve örgüte bağlı çalışanlara sahip olmak başarılı olmak isteyen örgütler için önemli bir güçtür. Örgütsel bağlılık konusunda gösterilen bu yoğun ilginin nedeni ise, örgütsel bağlılık davranışının işgücü devri, devamsızlık ve performans gibi iş davranışları üzerindeki olumlu etkisinden kaynaklanmaktadır. Hızla değişen bu dünyaya

ayak uydurabilmek için çalışanların örgüte olan bağlılığını kullanmak, örgütler açısından değerli bir hazine olarak görülmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 79-80).

Örgüt-çalışan ilişkisi sonucunda oluşan örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte karşı hissettiği bağın gücünü temsil etmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışan bireyin örgütte olan psikolojik yaklaşımını ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi gösteren bir durumdur. Örgütsel bağlılık, örgüte olan pasif itaatten daha fazlası olduğunu göstermektedir. Örgüt ile çalışan birey arasında bulunan bağ aktiftir, çünkü örgütte çalışan bireyler örgütün daha iyi yerlere gelebilmesi için kendileri ile ilgili daha fazla fedakarlıklar yapmaya gönülden razılardır (Vural ve Çoşkun, 2007: 142-143).

Çizelge 1. 1. Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci (Bozkurt ve Yurt, 2013:123-124).

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1956	Whyte	Örgüte bağlı bireylerin tanımını yaptı ve örgüt için değerine yönelik çalışmalar yaptı.
1958	Morris ve Sherman	Örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yaptılar.
1960	Goulter	Örgüte bağlılığı güçlendirmek için çalışan ve örgütün karşılıklı iletişimini araştırdı.
1964	Etzioni	Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini inceledi.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti.
1972	Herbiniak ve Alutto	Cinsiyet ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde çalıştılar.
1974	Porter	Örgüt bağlılığına tutumsal yaklaşım modelini öne sürdü.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin kötü etkilerini belirtti.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin sorumluluğu getirdiğini ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü buldu.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.
1979	Mowday	Örgüt bağlılığına psikolojik olarak yaklaşma üzerinde durdu.
1981	Morris ve Sherman	Yaş ve kıdemin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1982	Mowday	Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirdi.
1983	Rusbult ve Farrell	Örgüt bağlılığı ile ilgili yetki modelini geliştirdiler.

1.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi

Örgütsel bağlılık, örgütte çalışanların işi bırakma, işe geç gelme, devamsızlık yapma gibi işle ilgili önemli olan eylemlerin oranlarını azalttığı gibi, iş performansı ve verimliliği de arttırmaktadır. Örgütsel bağlılık ile ilgili birçok tanım yapılmış olsa da en çok kabul gören tanımlama Mowday'e aittir (Özalp, 2003: 97).

Mowday, (1982) örgütsel bağlılıkla ilgili 3 karakteristik özellikten bahseder. Bunlar; "Çalıştığı örgütün hedef ve değerlerini kabul etme ve güçlü bir inancıya sahip olma, örgüt adına önemli bir çaba sarf etmeye istekli ve gönüllü olma, örgütte kalmak için güçlü bir istek ve arzu duyma", Mowday'in bahsettiği karakteristik özelliklerdir (Chughtai ve Zafar,2006: 39-40).

Bağlılık ile ilgili ana kavramlar literatürde gözden geçirilmiştir. Buna göre, bağlılık bireyi, belirli bir hedefle ilgili olan bir eylem sürecine bağlayan bir güçtür. Yapılan bu tanım işyerindeki bağlılık kavramını tartışırken uygundur (Cedermark ve Hendrik Viets, 2014: 21). Ayrıca örgütsel bağlılık, "Bir bireyin belirli bir organizasyona kimliğini ve gücünü dâhil etmesi" olarak tanımlanmıştır. Ayrıca çalışanların çalıştıkları kuruluş adına harcadıkları enerjiyle de ilgilidir (Satcher ve McGhee, 1995: 6).

Bağlılık kavramının ortaya çıkışından bu zamana kadar birçok farklı tanım yapılmıştır. Örgütsel bağlılığın tanımına yönelik yaklaşımlar oldukça değişkendir. Farklı çalışmalardan ortaya çıkan farklı tanımlar aşağıdakileri ortaya koymaktadır:

- ✓ Davranış ya da oryantasyonda örgüte karşı uyum sağlama ya da kişinin kimliğini örgüte bağlamak,
- ✓ Gönüllü olarak toplu eylemlere enerjilerini vermek ve sosyal sistemlere bağlılık, kişilik sistemlerinin, kendini ifade eden olarak görülen sosyal ilişkilere bağlanması (Mowday, Steers, ve Porter, 1978: 2).
- ✓ Örgütten ayrılma olasılığı az olan, çalıştığı örgüte güçlü şekilde bağlı olan bireylerdir (Anttila, 2014: 6).
- ✓ Etkili bir cevap ya da tutum sonucu bireyi kuruma bağlayan, bağlantılı ya da çalışma durumunu değerlendiren bireyi kuruma bağlar. Literatürde örgütsel

bağlılıkla ilgili yaygın bir anlama vardır. Bunlar tutuma dayalı olması, bu bir bakıma kişinin bireysel davranışına da dayalıdır.

- ✓ Porter et al. (1974) örgütsel bağlılığın 3 faktör tarafından tanımlandığını belirtmiştir. Örgütün hedeflerine ve değerlerine güçlü bir şekilde güvenmesi, örgüt adına çaba göstermeye istekli olmak ve örgütün bir üyesi olmak için güçlü bir arzu istek duymak (Iden, 2014: 14).
- ✓ Grusky (1966), ” bireyin örgüte olan bağının gücüdür” şeklinde tanımlamıştır.. Chen ve çalışma arkadaşları (2002), örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütlerine psikolojik bağlanmaları olarak tanımlamıştır. O’Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, bireylerin örgütlerine duydukları psikolojik bağlılığın temeli olarak ele almışlardır (Seçkin, 2011: 347).

Özünde, bağlılığın değerlendirilmesinde bireyin kendi inanç ve değerlerinin örgütün inanç ve değerleriyle uyum olması ile alakalıdır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel hedeflere katkıda bulunmaya istekli olmaları olarak nitelendirilir. Çalışanlar, mevcut işverenleriyle birlikte büyüüp geliştireceklerinden ve öğreneceklerinden emin olduktan sonra, söz konusu örgütte kalmaya taahhütleri daha yüksektir (Ismail, 2012: 24-25). Örgütsel bağlılık, hesaplanmış rasyonelliğe, duygusal eğilime ve ahlaki yargıya dayanan, belirli bir kuruluşla daha yüksek veya daha düşük bir dereceye kadar özdeşleşmeye yol açan kişisel, gönüllü bir karar olan bir bağlılıktır; ve örgütsel hedeflere ulaşmak için harcanan ücretsiz çaba ile gözlemlenebilir (Drenth, 2009: 14).

Örgüte bağlı işgörenlerin, örgütün başarısıyla daha yakından ilgilendiği ve örgütün genel amaçlarına ulaşmasında daha fazla çaba harcadığı geniş bir görüştür. Savery ve Syme (1996), örgütsel bağlılığın, çalışanların problemleri üreten değil de, problemleri çözen insan haline dönüşmesi nedeniyle, her örgütün örgütsel bağlılığı arttırmak istediğini belirtmiştir. Örgütsel bağlılık, olumlu iş davranışları üzerinde önemli bir değişken olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılığı düşük olan bireyler kendilerini örgütün bir parçası olarak göremezler, işe devamsızlık ve geç gelme gibi olumsuz davranışlara sahip olurlar. Bağlılığa sahip olan çalışanlarda ise, kendilerini örgüte ait hissetme, devamsızlık yapmama ve işe geç gelme gibi olumsuz davranışlar görülmemektedir. Bu yüzden örgütler için örgütsel bağlılık kavramı gün geçtikçe daha önemli bir kavram olmaya devam etmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 82).

1.3. Örgütsel Bağlılık Ve Benzer Kavramlar

1.3.1. Mesleğe Bağlılık

Mesleki bağlılık, kişinin sahip olduğu nitelikleri ve uzmanlığı sonucunda mesleğinin hayatındaki yeri ve önemini anlaması ile alakalıdır. Örgüte bağlılık kavramından farklı olarak mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak amacıyla yaptığı gayretler sonucunda, mesleğinin hayatındaki önemini ve hayatında ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır. Mesleğe bağlılığı Hall (1971), kişinin bağlandığı mesleki rolde çalışmak için sahip olduğu güdünün gücüdür şeklinde yorumlamıştır (Gül, 2003: 53).

Mesleğe bağlılık, mesleğini severek yapma ve kendini o meslekle özdeşleştirmek demektir. Örgüte bağlılık ise, özellikle duygusal olarak bağlılık, bireyin kendisini o örgüte ait hissetmesini kapsayan bir durumdur. Mesleğe bağlılık, mesleğinden vazgeçemeyecek kadar yatırım yapması, yaptığı mesleğe devam etme arzusunda bulunmaktadır. Örgüte bağlılıkta ise, çalıştığı örgütte kalma isteği, örgütten vazgeçemeyecek kadar yatırım yapmış olması ve mevcut iş olanaklarının sınırlı olmasından dolayı işten ayrılmanın maliyetli olması ile ilgilidir (Güney, 2007: 238).

Mesleğine ve amaçlarına bağlı olan çalışanların göstermiş oldukları kurumsal bağlılığın derecesi son derece düşüktür. Diğer yönden hem mesleğine hem de çalıştığı örgüte bağlı olan bireyler, örgüt etkinliğini pozitif yönde etkileyen davranışlar sergiledikleri gözlemlenmiştir (Çöl, 2004: 52).

1.3.2. İşe Bağlılık

Örgütsel bağlılığa benzeyen bir diğer kavramda işe bağlılık kavramıdır. İşe bağlılık, bireyin çalışmakta olduğu işe karşı sahip olduğu duygusal bağ ve inançtır. Örgütte çalışan bireyin işe bağlılığı, örgütsel bağlılıktan farklılık gösterir. Lodahl ve Kejner (1965) işe bağlılığı, "kişinin gözünde, işinin değeri ve önemi hakkındaki değerlerin içselleştirilmesi ve bireyin kimliğini işe bağlı kılan, işe yönelik tutum ve davranışlar" şeklinde tanımlanmıştır (Gül, 2003: 54).

İşe bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalarda, kavramların özellikleri şu şekildedir. Bireyin kendi hakkında sahip olduğu imajla iş arasındaki ilişki, kişinin işe sarılma derecesi, kişinin kendisine verdiği değer, algıladığı performans düzeyinden etkilenme derecesi, kişinin psikolojik olarak kendisini işiyle özdeşleştirme derecesidir (Samadov, 2006: 70).

İşe bağlılık kavramı, “işgörenin işiyle yaşadığı psikolojik özdeşiminin bilişsel düzeydeki yansıması” olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle, örgütte çalışan bireyin işinden aldığı doyumdan bağımsız olarak, işi ile zihinsel ve duygusal boyutta bütünleşmesinin ölçüsü olarak tanımlanabilir. İşle alakalı meseleler kişinin hayatında önemli bir yer tutması, iş dışı zamanlarda da düşünce ve duygularının iş ile ilgili ağırlıklı olması, başka bir ifadeyle işi ile iç içe yaşaması, kişinin işi için zaman verdiği çalışma saatini bilinçli olarak daha uzun tutması yani belirlenen rol davranışını gerektiğinden fazla uzatarak çalışması, işe bağlılığın en önemli göstergeleri olarak kabul edilmektedir. İşe sarılma ve bağlılık göstermenin yaş, cinsiyet ve kontrol alanı gibi kişisel farklılıkların ve kararlara katılım, işe özendirme ve kariyer imkanı gibi iş koşullarının bir fonksiyonu olduğu; buna karşın kültür ve sosyalleşme etkisinin ise daha az etkili olduğu ileri sürülmektedir (Budak, 2009: 40).

1.3.3. İş Arkadaşlarına Bağlılık

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer kavramda iş arkadaşlarına bağlılıktır. İşe bağlılık faktörü kadar güçlü olmasa da, sosyal katılımın kurumsal olarak örgütsel bağlılık ilgili olduğu fikri öne sürülmüştür. Örgütte çalışan bireyin iş arkadaşlarıyla kurduğu bağ, onun örgüte olan bağına da güçlendirir. İş arkadaşlarına bağlılık kuran çalışan bireylerde, samimi ilişkiler ve arkadaşlıklar çok daha önemlidir (Başyigit, 2006: 40).

İş arkadaşlarına bağlılığı, zaman zaman bir takım yararlar elde etmek için bir araç olarak, bazen de bireyin kendisi için bir amaç olarak ortaya çıkabilmektedir. Bağlılık güdüsü yüksek olan bireyler, samimi ilişkilere ve arkadaşlık bağlarına çok daha fazla önem verirler. İleriye yönelik bir takım planlarla vakit harcamaktan ziyade, insanlarla birlikte oldukları, onlarla bir şeyleri paylaştıkları ve onlara yardım ettikleri bir ortamda çalışmayı daha makul görmüşlerdir. (Kaya, 2007: 7).

İş arkadaşlarına olan bağlılık, çalışanların kendilerini bir gruba ait hissetmesini sağlar ve çalışanların örgütte karşılaşacakları olumsuz durumların, güçlüklerin üstesinden daha çabuk gelmelerine yardımcı olur. Özellikle, örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenler arasına katılan yeni bir işgörenin de işe bağlanma düzeyleri daha hızlı olacaktır. (Sonay, 2013: 26).

1.3.4. Örgütsel Sadakat

Bağlılığı etkileyen diğer bir kavramda örgütsel sadakat kavramıdır. Örgütsel bağlılığa oranla sadakat kavramı daha dar bir kavramdır ve çoğunluklu bir alt boyut olarak ele alınır. Örgüt üyeliğinin devamlılığının sağlanması ile ilgili bir konudur. Çalıştığı örgütün bir parçası olmaktan ötürü duyulan gurur, örgüt ile ilgili konularda başkaları ile konuşurken keyif alma, örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görme, örgütün hedef ve amaçlarını kabullenme, gerekli durumlarda örgüt için ekstra gösterilecek olan her türlü çabadan çekinmeme, yabancılara karşı örgütü övme, dış tehlikelere karşı örgütü savunma ve koruma, olumsuz koşullarla karşılaştığında bile örgütte kalmaya devam etme gibi davranışlar örgütsel sadakatin tanımları ve özellikleridir (Başığit, 2006: 40-41).

Örgütsel bağlılık gibi örgütsel sadakat kavramı da örgütte uzun süre kalma ile ilgili kavramlar olmasına rağmen bu kavramlar birbirlerinden farklılık göstermektedir. İnce ve Gül (2005), değindiği gibi sadakat, örgütsel bağlılığın bir boyutunu oluşturmaktadır. Buna göre örgütsel bağlılık daha geniş bir kavramdır. Örgütsel sadakat, ait olma duygusunun örgüt üyesi olarak dışa yansımaları şeklinde yorumlanır ve örgüt üyeliğinin devam ettirilmesi ile ilgilidir. (Çetinel, 2008: 50).

1.3.5. Örgütsel İtaat

İtaat, kaynağını birey dışından alan bir görev duygusudur ve tartışılmaz bir otorite tarafından verilen tek kaynaklı bir emre dayalıdır. Örgütte çalışan bireyler, genellikle verilen emirlere uymama sonucunda karşılaşacakları yaptırım ve cezalardan çekindikleri ve korktukları için itaat göstermektedirler. Oysaki örgütsel bağlılık dış çevre kaynaklı değil, içten gelen bir görev duygusudur. İçsel bir duygu olduğu için de, dışsal emirlerle oluşturulması mümkün değildir. (Bülbül, 2007: 9-10).

Ancak örgütler bakımında böylesine önemli sonuçlara sebep olan örgütsel bağlılık kavramı; mesleki bağlılık, iş arkadaşlarına bağlılık, itaat ve sadakat gibi kavramlarla karıştırılmakta, hatta çoğu zaman bu kavramlar birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Sözü geçen kavramlar örgütsel bağlılık ile önemli derecede benzerlikler göstermekte, ancak içerik ve kapsam bakımından farklılık gösterdiği görülmektedir. Örgütsel bağlılık sadakate kıyasla daha geniş, bir duygudur. İtaat ise, kaynağını birey dışından alan bir görev duygusudur. (Kaya, 2007: 9-10).

1.3.6. İş Tatmini

İnsanlar belirli bir yaşa geldikten sonra günlük hayatlarının önemli bir bölümünü işle ilgili konularda geçirmektedirler. Bu bakımdan çalışanların yalnızca ekonomik durumunu değil, psikolojik durumunu da yakından etkileyen, çalıştığı örgütte beklentilerini elde eden çalışanlar daha mutlu olabilmektedir. Dolayısıyla iş tatmini insanın hayatında hem ekonomik hem de psikolojik açıdan önemli bir etkidir. İş tatmini, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıklarının yanında, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının da bir göstergesidir. (Kılınç, 2013: 35).

Örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerini içinde bulundurmak üzerine odaklanırken; iş tatmini, örgütteki çalışanın görevlerini yaptığı bir iş veya çalışma ortamına odaklanmaktadır. Her iki kavram birbiriyle çok ilişkili görünmesine rağmen; bir çalışan örgütüne bağlılık konusunda olumlu davranışlar sergilerken, belli bir iş veya deneyimlerinde olumsuz tutumlara sahip olup, mutsuz olabilir. (Eskiköy Aydoğan, 2010: 19).

1.3.7. Yönetime Bağlılık

Yöneticiler ve çalışanlar çalışma ortamında zaman zaman karşı karşıya gelmek zorunda kalabiliyorlar. Bunun sebebi ise yöneticilerin var olan çeşitli uygulamaları ve kurdukları sisteme, örgütte çalışan işgörenleri uymaya zorlamalarından kaynaklanmaktadır. "Yönetime bağlılık, kanuna, onu yapan, yayımlayan ve yürüten güce olan bağlılıktır. Çalışan, metin ve tasarıların hazırlanışına, var olan ve gelecekteki sonuçları bakımından katılarak, bunları diğer kişilere açıklayarak, gelecek eleştirilere karşı savunarak ve bunları beklenen şekilde uygulayarak bağlılığını gösterir" (Çukur, 2017: 31).

1.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

1.4.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni, örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte olan bağlılıkları bakımından üç gruba ayırmaktadır. Bu bakımdan en olumsuz uçta bulunan faktör negatif-yabancılaştırıcı (alienative), ortada olan nötr-hesapçı ve en olumlu uçta bulunan ise pozitif-moral bağlılık vardır. Yabancılaştırıcı bağlılıkta, çalışan birey, örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelirken; nötr veya hesapçı bağlılıkta bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlayabilirler. Moral bağlılık ise, standartlar ve değerler içselleştiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman gerçekleşir. Ayrıca yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen, üye olarak kalmakta zorlanırken, nötr-hesapçı bağlılıkta kişi, verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık ortaya koymaktadır. En olumlu uçta yer alan pozitif-moral bağlılıkta ise birey, örgütün amacını ve örgütteki işini özde değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır. Gerçek hayattaki örgütlerin bir çoğunun bu ayırımların sentezini içermektedir (Balay, 2000: 19-20).

Etzioni, diğer çalışmalardan değişik olarak kavramları farklı isimlerle sınıflandırmıştır. Bu kavramlar, ahlaki bağlılık, çıkara dayalı bağlılık ve zorunlu bağlılıktır. Etzioni'ye göre ahlaki bağlılık; örgütün amaç ve hedeflerinin yanında, örgütün değerlerini de benimsemektir. Çıkara dayalı bağlılık; örgütte çalışan bireylerin örgüte yaptıkları katkıların sonucunda psikolojik olarak hissettiği bağlılıktır. Zorunlu bağlılık ise örgütteki çalışanların bazı davranışlarının, örgütün zorlamasının olmasıyla ortaya çıktığını ifade etmektedir (Yüksel, 2018: 15).

1.4.2. Wiener'in Sınıflandırması

Wiener, araçsal güdüleme (araçsal bağlılık) ve örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) ayırımına dayanan kuramsal modelin kurucusudur. Wiener'in değerlendirmesinde araçsal güdüleme, planıcı, yararçı, kendi yararlarına ve çıkarlarına bağlı olmaya yatkınlığı ifade ederken; normatif-moral bağlılık ise değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Bu moral ve normatif inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle

bireyin, örgütsel amaç ve çıkarlarını karşılayacak biçimde davranmasına neden olur. Bu sayede araçsal güdüleyici eylemler, çalışan bireyin kendisine yönelimli iken, normatif güdüleyici eylemler örgütsel eğilimler taşır. Çalışan birey ile örgüt arasında değişimsel bağlılık (exchange commitment) olarak da isimlendirilen bu bağlılık çeşidinde örgüt, çalışan bireyin bazı güdülerini doyururken; geri dönüşüm olarak çalışan bireyinde örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Değişim ilişkisi (yarar/katkı oranı), belirli bir dereceye kadar dengede veya çalışan bireyin yararına olduğu sürece işgören, örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyacaktır. Örgüte psikolojik baskı ise, bundan farklı olarak araçsal olmayan ve çalışan bireyin örgüte olan duygusal bağlılığıdır. Çalışan bu bağlılık türünde örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşir ve hatta onları içselleştirir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık; amaç ve değerler ile ilişkisinde bir kimsenin, rolüne, araçsal bir değerden tamamıyla ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duymasıdır. (Çetin Gürkan, 2006: 27).

1.4.3. O'Reilly ve Chatman'nın Sınıflandırması

Bu iki kuramcı örgütsel bağlılığı, psikolojik bir bağ olarak çalışanın örgütteki işine sahip çıkma duygusu, iş sadakati, örgütün amaç ve değerlerine karşı duyulan güçlü inanç olarak tanımlamaktadır. Örgüt özdeşleşmesi olduğunda, yani örgütün hedef ve amaçlarını benimseyip örgütün çıkarlarını kendi çıkarları üstünde bulduğunda, psikolojik bağında gelişmesi hız kazanmaktadır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık, çalışan bireyin örgütün amaç ve değerlerini kabul ederek kendisine uyarılama derecesi olarak yansır. O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı 3 temel boyutta incelemiştir. Bunlar; özdeşleştirme, uyum ve içselleştirmedir (Yüksel, 2018: 15-16).

Özdeşleştirme: Örgütsel bağlılık, örgütteki diğer çalışanlarla tatmin edici ilişki kurma ya da işgörenlerin hem örgüt ile hem de örgütte çalışan arkadaşları ile yakın ilişki kurma isteklerine dayalıdır. Çalışanlar tutum ve davranışlarını kendilerini ifade edebilmek ve iş tatmini sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirdiklerinde özdeşleşme ortaya çıkmaktadır. Çalıştığı örgütle özdeşen bireyler, örgütün başarısını kendi başarısı, örgütün başarısızlığını da kendi başarısızlığı olarak yorumlar. Özdeşleşme mantıklı ve rasyonel olmaktan çok duygusal bir eylemdir. Örgütte çalışan bireylerin gerekli ihtiyaçları karşılandığında, iş doyumunu ve iş tatmini sağlandığında çalıştığı örgüte bağlılık davranışını gösterir. Ancak tüm bu olgular ortadan kalktığında çalışan birey örgüte hala bağlılık duyuyorsa, bu bağımlılığa ve özdeşleşmeye dönüşür (İnal, 2016: 31-32).

Uyum: O'Reilly ve Chatman'a göre bağlılığın bir diğer boyutu da uyum boyutudur. Çok fazla arzu edinilen durumlar için değil de, çalıştığı örgütteki belirli bir ödül kazanmak için oluşan bir durumdur. Uyum boyutunda ödülün çekiciliği, cezanın ise uzaklaştırıcılığı vardır. Uyum boyutundaki bağlılıkta, çalışanların belirli bir ödül elde etmek için, çalışmaya devam ederler ve gerekenden daha yüksek bir performans göstermezler. Ödül kazanmak için gerekeni yaparlar. Çalışanların içinde buldukları örgütte bulunma arzuları daha azdır (Uyar, 2015: 19).

İçselleştirme: İçselleştirme boyutunda birey, örgütün değerlerini kendi tutum, davranışları ve kişisel değerleri ile uyumlu görmektedir. Yöneticiler tarafında örgütlerde görülmek istenen ve en çok arzulanan bağlılık boyutu içselleştirme boyutudur. Çünkü içselleştirme, kendi kendini devam ettirici olarak başlangıçtaki etki kaynağından bağımsızdır (Belli, 2014: 53). Örgütte çalışan bireyler kendi değerlerini sadece örgütte çalışan diğer bireylerin değerleriyle değil aynı zaman da örgütün değerleriyle de uyumlu hale getirdiğinde meydana gelen bağlılıktır (Özenir, 2015: 51).

1.4.4. Kanter'in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı, işgörenin örgüt çerçevesindeki kuralları ve amaçları kişiliğiyle bir araya getirerek sosyal ilişkiler yoluyla örgüte bağlanması şeklinde ele almaktadır. Bu süreci ise, kişilik sistemi ve sosyal sistem olmak üzere 2 sistem üzerinden açıklar. Kişilik sistemi, bireylerin bağımsız kişilik alanını, sosyal sistem ise bireyin bir nesneye ya da örgüte bağlılık sürecini anlatmaktadır. Sosyal sistem ve kişilik sistemi kendi içerisinde çeşitli alanlara bölünmektedir. Sosyal sistemler; sosyal kontrol, grup birliği ve sistem devamlılığı alanlarını içermektedir. Kişilik sistemi de bilişsel, duyuşsal ve normatif olmak üzere üç konudan oluşmaktadır. Birey örgütle girdiği etkileşimler sonrasında bu sistemler içerisinde bir bağlılık geliştirir. Bu sınıflandırma içerisinde üç tür bağlılık bulunmaktadır. Bunlar; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Kara, 2016:7-8).

Devama Yönelik Bağlılık: İşgörenin örgütteki üyeliğini devam ettirerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendisini adanmasıdır. Diğer bir ifadeyle işgörenin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adanması olarak tanımlanır. Örgütten ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha büyük olduğu fikrine dayanmaktadır. Bağlılığın gerçekleşebilmesi için üye açısından maliyetinin yüksek olması veya ayrılmayı zorlaştıracak

değerde kişisel fedakarlıklar ve yatırımların olması gerekmektedir. Bir başka deyişle, üyeler bir örgütte kalmak için önemli ölçüde fedakarlıklar yapmışlarsa, sistemin kalıcı olmasını sağlamak için önemli ölçüde bağlılık gösterirler (Gül, 2002: 42).

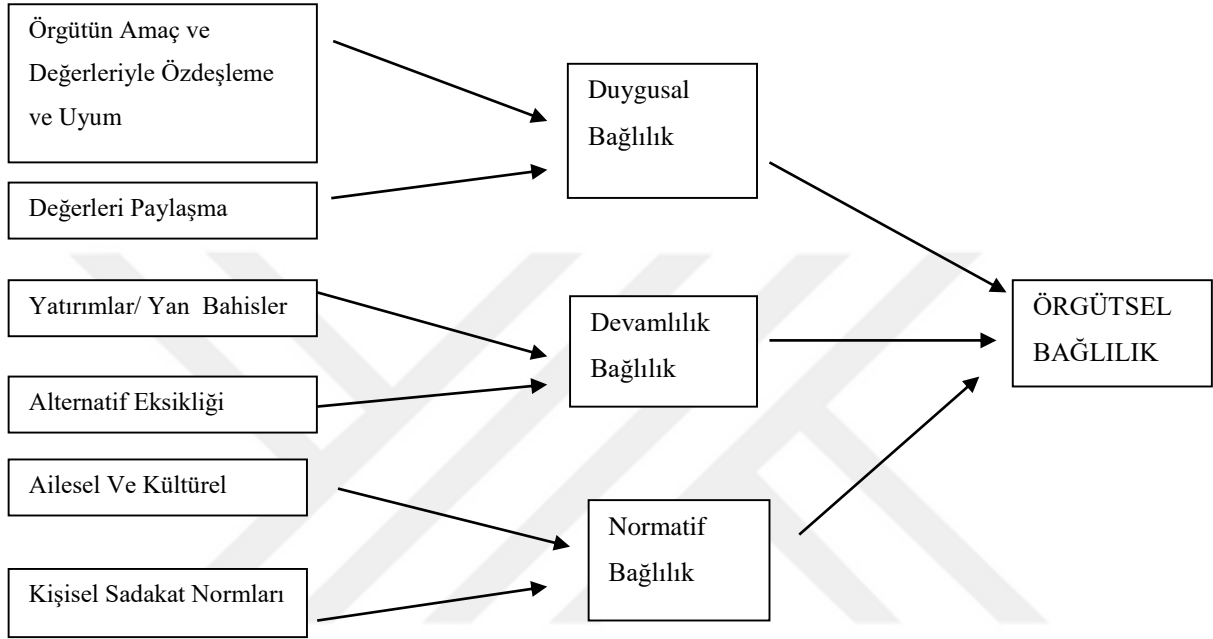
Kenetlenme Bağlılığı: İşgörenlerin birbirleriyle kenetlenmesini arttıracak şekilde, bireyin daha önceki sosyal birlikteliklerinden vazgeçerek örgüt içerisinde yeni sosyal ilişkiler oluşturması neticesinde oluşan bağlılıktır. Kenetlenme bağlılığı duygusallık faktörü içerir ve birey gruptaki çalışanlarla ilgilendiğinde, grubun bir parçası olduğunu hissettiğinde duygusal açıdan tatmin olacak ve bunun neticesinde örgüte bağlılığı çoğalacaktır. Örgütlerde kenetlenmeyi oluşturmak amacıyla yapılan; oryantasyon süreçleri düzenlenmesi, örgüte yeni gelen üyenin herkesle tanıştırılması, kuruluşun yıl dönümlerinin kutlanması, tek tip üniforma giyilmesi, kuruluşu temsil eden varsa rozetinin takılması gibi faaliyetler örgütlerde kenetlenme bağlılığını arttıracaktır. (Özenir, 2015: 50).

Kontrol Bağlılığı: İşgörenin, örgütün kural olarak benimsenmiş ilkelerine bağlı olması durumudur. Örgütte çalışan bireyler, örgüt tarafından konulan bu kuralları ve değerleri beklenen davranışlar için yol gösterici olduğunu ve söz konusu bu kuralları, yani normları etik değerlere uygun olduğunu düşünmektedir. Devama yönelik bağlılığın üstün olduğu örgütlerde, çalışanların örgütte kalma olasılıkları daha yüksektir. Kenetlenme bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde ise örgütün olası bir şekilde dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı kendisini savunma gücü daha yüksek olmaktadır. Son olarak kontrol bağlılığının ortaya çıktığı örgütlerde çalışanlar kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde bulmaktadır. (Erdoğan, 2015: 107-108).

1.4.5. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer 1984'den bu yana yapılan on beşten fazla çalışmayla örgütsel bağlılığa en büyük katkıları yapmışlardır. Bu çalışma için Allen ve Meyer'in 3 boyutlu bağlılık modeli seçilmiştir. Çünkü bugüne kadarki en geniş deneysel değerlendirmeler yapılmıştır. Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın 2 görüşü olduğunu belirtiyor. Bunlar; a) örgütteki karakterize ilişki, b) örgütün bir üyesi olmaya karar verme şeklindedir. Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı, duygusal, devamlılık ve normatif olarak tanımlar (Mguqulwa, 2008: 29-30).

Duygusal bağlılık, örgütle arasında olan duygusal bağı; devam bağlılığı ise, örgütten ayrılmanın kendisine yük olarak kalacak olan "algılanan maliyetleri" ifade etmektedir. Bu boyutlara ek olarak Allen ve Meyer tarafından "örgütü destekleme ve onun üyesi olarak kalma sorumluluğu hissetme" olarak ifade edilen "normatif bağlılık" boyutunu da eklemiştirler. (Şengül Doğan, 2013: 91).



Şekil 1.1. Örgütsel Bağlılık Boyutları (Çaylıkoca, 2017: 4).

Duygusal Bağlılık: Bireyler bir örgüte karşı duygusal yakınlık geliştirerek, kendilerini o örgütün hedefleriyle ilişkilendirir ve örgütü hedeflere ulaşması konusunda desteklemeye eğilimli olurlar. Örgütün değerleri ile örgütte çalışan bireylerin değerleri eşleşir ve tutarlılık gösterirse, bireyler örgütün değerlerini ve hedeflerini özümserler. Duygusal bağlılık; devamsızlık, ciro, örgütsel davranış ve iş performansı ile ilgili olarak geniş bir yelpazedeki olumlu sonuçlarla ilişkilendirilmiştir. Duygusal bağlılık; örgütte oluşabilecek olumsuz sonuçların azalmasına, devamsızlık, azalan ciro, daha iyi örgütsel davranış ve örgütsel etkinlik ile gözlemlenebilecek unsurlar içermektedir (Noraazian And Khalip, 2016: 19).

Bu üç bağlılık yaklaşımları ne kadar yaygın olsa da kendi aralarında farklılıklar göstermektedir. Çalışanlar güçlü duygusal bağlılığa sahiptirler, çünkü bunu istiyorlar, çalışanlar güçlü bir devam bağlılığı gösterirler, çünkü buna ihtiyaçları vardır, çalışanlar gene

aynı şekilde güçlü bir normatif bağlılık gösterirler, çünkü yapmak zorunda hissediyorlardır. Bazı çalışanlar aynı zamanda hem güçlü bir ihtiyaç hem de kalma zorunluğu hissedebilirler ama bunu yapmak için arzuları yoktur. Bazıları ise ne güçlü ihtiyaç ne de kalma zorunluğu hisseder ama güçlü bir arzusu vardır (Allen ve Meyer, 1990: 3-4).

Duygusal bağlılık, çalışanların örgütüne karşı hissettiği en zirve ve en yoğun seviyedir. Çalışan örgüt ile özdeşleştirmekte ve bütünleştirmektedir. Çalışanlar genel olarak işin çekici gelmesi ile işe girmek istemektedirler. Eğer çalışan işe gönülsüz istemeyerek girmiş ise, örgütte başına gelen olumlu yaşantıların etkisi ile çalıştığı örgütte kalma eğilimi gösterecek ve bir süre sonra duygusal bağı güçlenecektir. Bu bağlamda işin, bireylerin kişiliklerine, değerlerine ve bireysel özelliklerine uygunluk derecesi duygusal bağlılıklarını belirleyebilmektedir. Duygusal bağlılığı etkileyen belirli faktörler vardır. Bu faktörler; iş güclüğü, rol açıklığı, yönetimin öneriye açıklığı, eşitlik, amaç açıklığı, örgütsel bağımlılık, amaç güclüğü, arkadaş bağlılığı, katılım, dönüt, kişisel önem olarak sıralamaktadır. Bu faktörlerin derecesi örgütteki çalışanların duygusal bağlılıklarını önemli ölçüde etkileyecektir. (Akbaş, 2015: 13).

Devam Bağlılığı: Devamlılık bağlılığı olarak da literatürde bulunan bu kavram, ” çalışanın bireysel beklenti ve çıkarlarını dikkate alarak örgüt üyeliğini ve örgüte olan bağlılığını devam ettirmesidir” şeklinde tanımlanır. Örgüt ve çalışan arasındaki çıkar ilişkisine dayanan bir bağlılık türüdür. Devam bağlılığı, bireyin örgütte çalıştığı zaman boyunca örgüt için yaptığı yatırım ve maliyeti göz önünde bulundurarak örgütte kalmayı bir zorunluluk, ihtiyaç olarak görmesidir. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, kişiyi örgütte tutan olası maddi kayıplardır. Bu şekilde bakıldığında, örgütte çalışan birey için örgütü bırakıp terk etmesi mal kaybına neden olacağı için örgütü bırakamaz. Bu kişilerden bazıları yeni bir iş bulmanın zorluklarından dolayı bazıları da yeni bir iş bulacak niteliğe sahip olmadığını bildiği için örgütte kalmaya devam ederler. Bazı çalışanlar ise, ailevi meseleler ya da özel sebeplerden (emekliliğine az bir zaman kalması vb.) ötürü örgütte kalmaktan başka seçeneğinin olmadığını düşünmektedir (Demirel, 2009: 117).

Devam bağlılığına sahip olan birey, örgütüne gerektiğinden fazla çaba sarf ettiğini, maddi ve manevi harcama yaptığını göz önünde bulundurur. Yani çalışan bireyi örgütüne bağlayan bir sebebin oluşması muhtemel maddi kayıplardır. Birey örgütünden ilişkisini kestiğinde büyük ölçüde maddi kayıplarının olacağını tahmin etmektedir. Bu tür bağlılığa

sahip birey örgütünden ayrıldığı takdirde önündeki tercihlerin azalacağını düşünür. Bu üyeler patronlarının gözünde saklanacak yeri olmayan örgüt çalışanlarıdır ve istenilen aranılan bir işgören çeşididir (Yılmaz, 2015: 60).

Normatif Bağlılık: Normatif bağlılık ise, çalışan kendisini çalıştığı örgüte karşı sorumlu hissetmektedir. Bu sorumluluk iş, meslek, ahlak ya da etik değerler sonucunda meydana gelir. Örgütte çalışmayı kabul eden bir çalışan, örgütsel amaç, kural vb. konuları içten gelen bir şekilde benimsemese de, etik değerler açısından onlara bağlı olduğunu göstermek ve kabul ettiği durumlara uygun davranışlarda bulunmak zorundadır. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütte çalışmayı bir sorumluluk ve görev bilincinin bir parçası olarak görürler. Örgütte kalma ve ona bağlılık gösterme iş ve meslek ahlakı gereğidir (Ece, 2016: 70).

Normatif bağlılık, bireyin çalıştığı örgüte karşı kendini sorumlu hissetmesi ve örgütüne karşı yükümlülük hissetmesi inancının, bireyi örgütte kalmaya zorunlu hissetmesine dayanan bağlılıktır. (Gurlaş, 2016: 20).

Normatif bağlılıkta örgütteki çalışanlar toplum tarafından belirlenen ve benimsemiş olan normlara aykırı hareket etmeyi düşünmezler. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, etik değerlere daha çok önem verirler ve işiyle ilgili vermesi gereken kararlarında ahlaki kuralları ön planda tutarlar. Çalışan, örgütünü tam anlamıyla benimsemese dahi işinden ayrılmayı etik olarak doğru görmediği için örgütünde çalışmaya devam eder. Normatif bağlılıkta, kişinin kültürel çevresi ve kişilik yapısı önemli rol üstlenir. Ahlaki değerlere önem veren, minnet duygusuna sahip olan bireyler, kazanımlarını kaybetme korkusundan daha çok, örgütlerine vefasızlık yapmamak için çalıştıkları işlerinde kalmaya devam ederler. Örgütteki çalışanların normatif bağlılıklarını yöneticilerin davranışları da büyük oranda etkilemektedir. Zor bir anında işe alınmış olması, iş verenlerin kendine karşı tutumları ve yaklaşımları da kişiyi örgütüne bağlar (Tarakçı, 2016: 47-48).

Normatif bağlılığın geliştirilmesine ilişkin literatür, ampirik olmaktan çok teoriktir. Wiener, bir kuruluşa kalma zorunluluğu duygusunun, bir bireye kuruma girmeden önce (ailevi ve kültürel sosyalleşme) ya da girdikten sonra (örgütsel sosyalleşme) bireye uygulanan normatif baskının içselleştirilmesinden kaynaklanabileceğini ileri sürdü. Bununla birlikte, bir kuruluş, çalışanlara “avans ile ödüller” sağladığında (örneğin, okul ücretini

ödediğinde) veya istihdam sağlamada önemli maliyetler (iş eğitimi ile ilgili maliyetler birliği) sağladığında da gelişebilir. Bu yatırımın kuruluş tarafından tanınması, çalışan / örgüt ilişkisinde bir dengesizlik yaratabilir ve çalışanların, borç geri ödenene kadar kendilerini kuruma bağımlılık göstererek karşılık verme zorunluluğu hissetmelerine neden olabilir (Meyer ve Allen, 1991: 72).

1.4.6. Penley ve Gould'un Sınıflandırması

Penley ve Gould (1988)'a göre Etzioni (1975)'nin modeli karmaşıktır. Çünkü örgütlere duygusal katılımın iki boyutlu - egemen bakış açısının aksine ahlaki ve yabancılaşmaya dayalı bağlılık- olarak ele almıştır. Ancak bu kavramların birbirlerinden ayrı kavramlar mı olduğu yoksa karşıt kavramlar mı olduğu açık olarak bahsedilmemiştir. Bu sorun Wiener (1982) tarafından da bunların bağımsız kavramlar mı yoksa sadece tek boyutlu ölçeğin karşıt uçları mı olduğu üzerinde durulmuştur. Penley ve Gould (1988)'a göre ahlaki ve yabancılaşmaya dayalı bağlılık, tek boyutlu ölçeğin zıttı ise, yabancılaşmaya dayalı bağlılık kavramına ihtiyaç yoktur. Sonuç olarak yabancılaşma bağlılığı, çalıştığı örgüte duygusal bir bağlanma biçiminin olumsuz tarafı olacaktır. Bu nedenle Penley ve Gould (1988) bu iki kavramı ayrı ayrı ele almış ve ona göre değerlendirmiştir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 56). Penley ve Gould modelinde örgütsel bağlılık; ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç boyutta incelenmiştir.

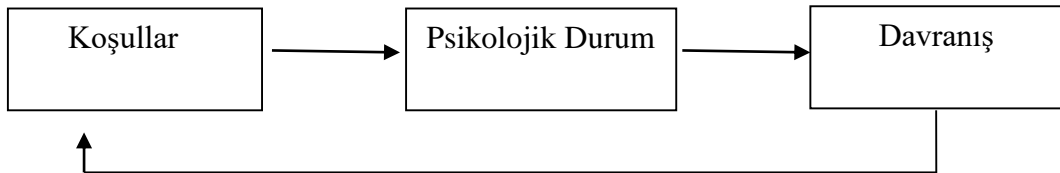
Ahlaki Bağlılık: Kişilerin örgütsel değer ve normları kabul etmesi, bu değer ve normlar doğrultusunda, örgütsel değerlerle bir bütün haline gelerek, örgütün başarısı için istekli ve arzulu bir çaba sergilemesidir (Yetim, 2018: 50). Ahlaki bağlılık, örgütsel hedeflerin kabul edilmesi ve tanımlanması ile karakterize edilen, oldukça olumlu ve duygusal bir biçim olarak tanımlanmaktadır (Jernigan ve Beggs,: 3).

Çıkarıcı bağlılık: Birey, örgüte çıkarıcı bir tutumla yaklaşır ve örgüte karşı yaptığı katkının karşılığını aldığı takdirde örgüte karşı bağlılık duygusu geliştirir. Etzioni, örgüte bu tarz bir yönelmeyi, değiş tokuş ilişkisi olarak görmektedir. Bu bağlılık türünde örgüt, belirli ödüllere ulaşmak için bir araç olarak görülür. Bu sebeple, hesapçı ya da çıkarıcı bağlılık, örgüte karşı hissedilen duygusal yönelmeden uzaklaşmakta, örgütle birey arasındaki çıkarıcı bir ilişkiyi ortaya koymaktadır (Aydın, 2008: 21).

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Yabancı bağlılığı ifade eden çalışanlar, kuruluştaki üyeliğini sürdürme isteğini belirten, iş davranışlarıyla meşgul olmaya devam etmektedir. Temel olarak, çalışma performanslarının en azından asgari standartları karşılamaını sağlar ve yöneticiler ve iş arkadaşlarıyla etkileşimlerini bırakmak istemediklerini bildirirler (Jernigan ve Beggs,: 3). Yabancılaştırıcı bağlılığa göre, çalışan örgüt içi çevresine karşı kontrol gücüne sahip değildir veya yeni iş olanaklarının kısıtlı olduğu yönünde bir algıya sahiptir. Performansına ve örgüte sağladığı faydalara göre ödüllendirilmediğini düşünen çalışanlar kendilerini örgüt içinde sıkışmış hissederek örgütlerine yabancılaştırıcı bir bağlılık hissiyle bağlanmaktadır (Evren, 2017: 47).

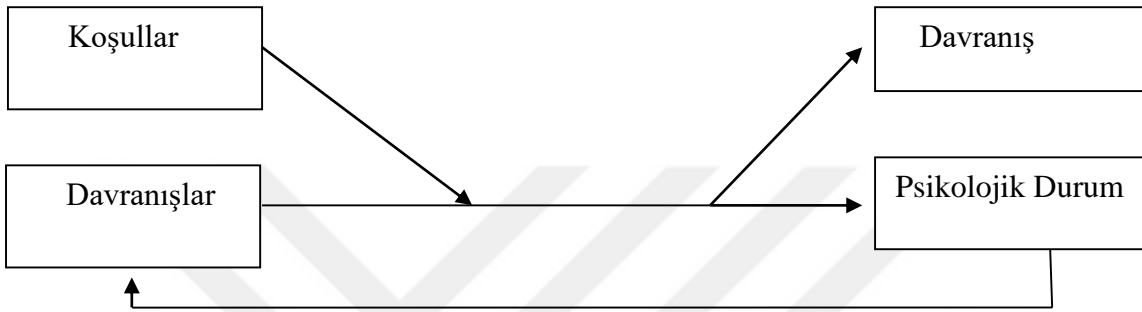
1.4.7. Mowday'ın Sınıflandırması

Mowday, örgütsel bağlılığı tutum odaklı ve davranış odaklı olmak üzere iki şekilde ele almaktadır. Tutumsal bağlılık ile sözü edilen, bireyin örgütün amaçlarıyla kendi amaçlarını uyumlu hale getirerek bu amaçlar doğrultusunda örgütte çalışma isteğini devam ettirmesidir. Davranışsal bağlılık ise, bireyin örgütte çalışırken sergilediği veya sergileme gerekliliği duyduğu davranışlara bağlılığı kastedilmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı üzerine yapılan araştırmalarda Mowday'ın sınıflandırmasını baz alan çalışmaların ortak noktası, tutumsal ve davranışsal bağlılık arasında dönüşümlü (dairesel) bir ilişkinin olduğu yönündedir. Başka bir ifadeyle, bağlılığı ortaya seren davranışlar bir sonraki aşamada bireyi davranış bağlılığına götürürken, bireyin bağlılık hissi duyduğu davranışlar ise dönüşerek bağlılık tutumlarını etkilemektedir (Evren, 2017: 54-55). Tutumsal bağlılık, örgütteki çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Bu bağlılık türünde çalışanın kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 41).



Şekil 1.2. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı (Doğan ve Kılıç, 2007: 41).

Davranışsal bağlılıkta ise, örgütten daha çok, çalışanın davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin; örgütte çalışan birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etkenler sebebiyle hala davranışını sürdürmekte ve bir zaman sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 42).



Şekil 1.3. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı (Doğan ve Kılıç, 2007: 42).

1.4.8. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn, çalıştıkları örgüt alanındaki bireyleri, yapmaları gereken iş tanımlarını yerine getirmeye, yani onların çalıştıkları örgüte bağlılık duymasını sağlayan çeşitli ödüllere dayalı parçalar olduğunu ileri sürmüşlerdir. Çalışanların sistem içerisindeki hareketleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin bir araya gelmesinin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller araçsal devreyi temsil ederler. Anlatımsal ve araçsal devreler arasındaki fark, çalışan bireylerin kendilerini sisteme verişlerinin/adayışlarının niteliğini belirtir. İçsel olarak ödüllendirici olduğu durumlarda anlatımsal devre kendini göstermektedir. Çünkü eylem, sistem içindeki bireylerin değer ve ihtiyaçlarını direk bir şekilde anlatır. Diğer yandan bireyler, örgütteki görevlerini yalnızca aldıkları ücretler karşılığında gerçekleştirebilirler. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu ortamlarda ise araçsal devreden söz edilir. Böyle, çalışanların araçsal-dışsal ödüllerle bağlandıkları örgütlerde kayıpların oluşma olasılığı fazladır (Balay, 2000: 23-24).

Katz ve Kahn, örgütlerin ne olduğu, nasıl bir sistem içerisinde çalıştığı, çalışanların bunları nasıl algıladığı ve örgütlerin, çalışanların gereksinimlerinin ne kadarına çözüm bulduğu konularının anlaşılmasının önemli olduğunu vurgulamıştır. (Bozok, 2016: 8).

1.4.9. Buchanan II'nin Sınıflandırması

Buchanan II örgütsel bağlılığı; örgütün amaç ve değerlerine bağlılık ve çalışanların araçsal bir değerden ayrı olarak örgütün yararına bağlılık şeklinde tanımlar. Örgütsel bağlılığı üç gruba ayırmıştır. Bunlar: **Özdeşleşme:** Çalışanın, örgütün amaç ve değerlerini kendisinin amaç ve değerleri olarak benimsemesidir. **Sarıtma:** Çalışanın, örgütteki tanımlı görevlerinin faaliyetlerine psikolojik olarak kendini vermesidir. **Sadakat:** Çalışanın, çalıştığı örgüte duygusal yakınlık hissi geliştirerek örgüte bağlanmasıdır (Atik, 2012: 42-43).

1.4.10. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker örgütsel bağlılığı işgörenin kazanımları ile açıklayıp, bu kazanımları bir yatırım olarak değerlendirmiştir (Sönmez, 2017: 23). Bağlılığın “bahse girme” kavramına göre, örgütteki çalışan inandığı, önem verdiği bir şeyi ortaya koyarak, yani bir bakıma bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları değerler, inançlar ne kadar önemli ise örgütsel bağlılığı da o derece artar. Dolayısıyla Becker'e göre kişi, çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemektedir. Ancak örgütten ayrılacağı zaman olumsuz düşüncelere boğulduğu için örgütte çalışmayı devam ettirmektedir (Demirbaş, 2017: 25).

Becker'e göre, bağlılık “zaman içinde örgüte yapılan yatırımlar içindeki bireysel ve örgütsel iş görme ve değişimler sonucu olarak gerçekleşen yapısal bir olgudur”. Bu bağlamda, bireyler bir örgüte bağlı olurlar çünkü batık maliyetleri (emekli tazminatı gibi), örgüte yatırımları vardır ve kendilerini örgütten ayrı tutamazlar (Çetin Gürkan, 2006: 32).

Becker işgörenlerin duygusal bağlılık göstermesinin sebebi olan yan bahisleri dört başlıkta açıklamaktadır (Kaya, 2016: 34).

Toplumsal Beklentiler; Birey içinde bulunduğu toplumun beklentilerinden kaynaklanan yaptırımlar sebebiyle davranışlarını sınırlandıran yan bahisler bulabilir.

Bürokratik Düzenlemeler; Örneğin; her ay emeklilik aylığı için aylığından bir miktar kesinti yapılan bir çalışan işten ayrılmak isterse, hakkı olan ve yıllardır aylığından kesilen

bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme çalışanı bir yan bahse sokmuştur (Demirbaş, 2017: 26).

Sosyal Etkileşimler; Birey başka kişilerle ilişkileri sonucunda kendiyile alakalı bir kanaat oluşturmuştur. Bu kanaatin veya izlenimin değişmemesi için buna uyan davranışlar sergiler.

Sosyal Roller; Kişinin bulunduğu topluma ait sosyal yapıya uyum sağlamış olmasından dolayı da ortaya çıkmış olabilir.

1.4.11. Salancik'in Sınıflandırması

Salancik, örgütsel davranış araştırmacıları ile sosyal psikologların, bağlılık tanımlarının birbirlerinden ayrı bir şekilde ele alınması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Bağlılığın, birbirlerinden oldukça farklı iki olguyu anlatmak için kullanıldığı görüşündedir (Varoğlu, 1993: 7).

Örgütteki çalışan, sergilediği davranışların örgütte istenilen ve değerli davranışlar olduğunu düşündükçe sergilemiş olduğu aynı davranışları tekrarlamakta ve bu davranışları tekrarlandıkça da davranışları hakkındaki inançları yenilenmektedir. Bunun sonucunda davranışlarına gittikçe daha çok bağlanmaktadır. Salancik bağlılığın farklılık göstereceğine ve her davranışa farklı şekilde bağlanılabileceğini savunmaktadır. Davranışların özellikleri o davranışlara olan bağlılığa yön verir. Davranışsal eylemlerdeki bağlılık dört ayırt edici özellikle açıklanabilir. Bunlar; belirgin olma, iptal edilebilirlik, irade ve tanınmadır (Demirbaş, 2017: 26).

Salancik'in yaklaşımı, tutumlar ve davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları arasında dengeli bir ilişki olmadığı zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki denge yani uyum ise bağlılığı getirecektir. Gerek Becker gerekse Salancik bağlılığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almaktadırlar. Ancak Becker'in yaklaşımında kişinin davranışlarına karşı bağlılık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olması gerekmektedir. Oysa, Salancik'in yaklaşımında davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi

için kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun diğer bir ifadeyle davranışı devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir (www.yazilanmakaleler.blogspot.com).

Birçok farklı kaynaklarda ve yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık 3 şekilde sınıflandırılır. Bu sınıflandırma; tutumsal bağlılık yaklaşımı, davranışsal bağlılık yaklaşımı ve çoklu bağlılık yaklaşımı şeklindedir.

Tutumsal bağlılık yaklaşımı, bireyin belirli bir örgütte ve o örgütün hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Tutumsal bağlılık, bireyin örgütle özdeşleşmesiyle başlayıp, bireysel ve örgütsel amaçların bütünleşmesi durumudur. Davranışsal bağlılık yaklaşımı, bireyin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte kalma isteği ile ilgili bir durumdur. Bireyin uzun süre örgütte kalması sonucunda, örgütün kendisinden ziyade yaptığı belli faaliyetlere bağlanması olarak tanımlanmaktadır (Topaloğlu, Koç ve Yavuz, 2008: 4-5).

Çoklu bağlılık yaklaşımında ise, "kişilerin örgütlerine, mesleklerine, hizmet ettiği gruplara (müşteri, hasta vb.) yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir". Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için bir örgüt ile ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Kişiler, örgüt yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, referans gruplarına farklı bağlılıklar geliştirebilmektedirler (Küçüközkan, 2015: 16).

1.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin sınıflandırılmasında farklı yöntemler kullanılmakla birlikte, literatürdeki genel kullanım doğrultusunda; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç grupta incelenmiştir (Uysal, 2014 : 62).

1.5.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin var olup olmadığına yönelik fazlaca sayıda araştırma yapılmıştır. Genellikle kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunduğu kabul edilmektedir. Kişisel faktörler, örgütsel amaç ve

değerlerin benimsenip, örgütte uzun yıllar çalışılması bakımından büyük bir öneme sahiptir. Bu bağlamda kişisel faktörler; iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler başlıkları altında incelenmiştir (Uysal, 2014: 63).

1.5.1.1. İş beklentileri

Bireyler belirli ihtiyaçları, istekleri, becerileri olan kuruluşlara gelirler ve yeteneklerini kullanabilecekleri ve temel ihtiyaçlarının çoğunu karşılayabilecekleri bir çalışma ortamı bulmayı beklerler. Bir kuruluş, bireye yeteneklerini göstermesi ve ihtiyaçlarını karşılaması için bir araç sağladığında, kişi kuruluşa bağlılık göstererek karşılık verir (Cohen, 1992: 541).

Yani işten beklediği beklentileri karşılanan birey çalıştığı örgüte bağlılık davranışı gösterir. Ancak tam tersi durumlar söz konusu olduğunda beklentileri karşılanmayan çalışan örgütten uzaklaşmaya başlar.

1.5.1.2. Psikolojik sözleşme

Psikolojik sözleşme, çalışan ve örgütün karşılıklı beklentileri ve bunun yerine getirilmesi sonucunda karşılıklı fayda sağlanması durumuna dayanan yazılı olmayan kurallar şeklinde tanımlanır. Kısaca, çalışanın örgüte karşı ve örgütünde çalışana karşı olan görevleri olarak adlandırılır. Bu süreç karşılıklı olarak yerine getirildiğinde olumlu bir süreç izleyecekken taraflardan birinin bu durumu devam ettirmemesi yani ihlali söz konusu olduğunda ise süreç olumsuz şekilde sonuçlanabilir (İspirli, 2016: 32-33).

1.5.1.3. Kişisel özellikler

Kişisel özellikler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki durumu söz konusudur. Kişisel özellikler kendi içerisinde de gruplara ayrılmaktadır. Bunlar; yaş, cinsiyet, medeni hali, örgütteki çalışma yılı, ırk, eğitim gibi çalışana etkileyen faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlere göre bağlılık davranışı çalışandan çalışana farklılık göstermektedir. Örneğin; örgütte çalışan bireylerin örgütteki çalışma yılları uzadıkça bağlılık davranışları da güçlenecektir, ya da farklı bir ırktan bireylerle çalışmak, çalışan bireyin örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkileyecektir (İspirli, 2016: 33).

Yaş: Araştırmalar yaş ilerledikçe iş bulma olanaklarının azalacağını, işi bırakmanın yüksek maliyetini fark eden çalışanların örgütüne ve işine daha bağlı hale geleceklerini göstermektedir. Gençlerin ise işlerini daha eğlenceli buldukları, daha istekli çalıştıkları ve yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha bağlı oldukları tespit edilmiştir (Gündoğan, 2009: 21). Yapılan birçok araştırmada yaşın, örgütsel bağlılıkla doğrusal bir ilişki içerisinde olduğu ve çalışanın yaşı arttıkça bağlılığının da arttığı yönünde sonuçlar elde edilmiştir. (Sönmez, 2017: 22).

Cinsiyet: Erkeklerin genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgüte daha fazla bağlı oldukları ileri sürülmüştür. Diğer bir görüşe göre, kadınlar aile içindeki rollerini esas aldıkları için çalıştıkları işletme ikinci planda kalmakta ve örgüte erkeklere oranla daha az bağlanmaktadır (Çökük, 2013: 34).

Medeni Durum: Diğer kişisel faktörlere oranla medeni durum ile ilgili yapılan çok fazla araştırma bulunmamaktadır. Yapılan bir araştırmada, medeni durumun örgütsel bağlılıkla yakından ilişkili olduğu ve evli çalışanların, örgüte, bekâr çalışanlardan daha fazla oranda bağlılık duyduklarına dair bulgular elde edilmiştir. Bu durumun, evli bireylerin bekâr meslektaşlarına göre sahip oldukları aile sorumluluklarının ve maddi yükümlülüklerinin daha fazla olmasından ileri geldiği söylenebilir (Çökük, 2013: 35).

Eğitim Düzeyi: Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Çünkü çalışanın eğitim düzeyi arttıkça, örgütün gerçekleştirebileceği veya karşılayabileceğinden daha fazla beklentileri ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda alternatif iş imkânları da eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak artış göstermektedir. Sonuç olarak bu gibi faktörler, çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin azaldığını ortaya koymaktadır (Çoban, 2010: 49).

Hizmet Yılı: Örgütsel bağlılıkla çalışma süresi arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur. Örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağlılık da artmaktadır. Kişilerin çalışma süresi arttıkça, örgütten elde ettikleri kazançların da arttığını belirtilmektedir. Çünkü hizmet süresi de örgüte yapılan bir yatırımdır. Buna paralel olarak kişi kazançlarını kaybetmemek için örgütüne daha çok bağlanmaktadır (Çoban, 2010: 49).

1.5.2. Örgütsel Faktörler

Bu araştırmada, örgütsel faktörler, “İşin Niteliği ve Önemi”, “Yönetim ve Liderlik”, “Ücret Düzeyi”, “Gözetim”, “Örgüt Kültürü”, “Örgütsel Adalet”, “Örgütsel Ödüller”, “Takım Çalışması” ve “Rol Belirsizliği ve Çatışması” başlıkları adı altında açıklanacaktır.

1.5.2.1. İşin niteliği ve önemi

İşin niteliğine yönelik, genellikle görev alanı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışanların görev alanları genişledikçe deneyimlerinin de artacağı ve buna bağlı olarak da örgütsel bağlılıklarının artacağı varsayılmaktadır (Sönmez, 2017: 26). Çalışanların örgütsel bağlılıklarının arttırılmasına yönelik geçici bir öneri olarak iş rotasyonu da gündeme gelebilir. Çalışanlara deneyimlerini farklılaştırma ve becerilerini geliştirme imkanı sağlamak için örgütsel ve kişisel ihtiyaçlara göre çalışanların önceden belirlenmiş görevlerde çalışması da sağlanabilir. İş rotasyonu, örgütteki çalışanların potansiyellerini yükselterek hem bireysel tatmin sağlayabilir hem de örgütsel bağlılığın artmasına katkıda bulunabilir (Gündoğan, 2009: 29).

1.5.2.2. Yönetim tarzı ve liderlik

Üst yönetimin çalışanlara olan yaklaşımını ne derecede baskıcı ve kontrolcü nitelikte olursa, çalışanların kendilerini açıklama şekilleri ve yenilikçi fikirler bulmaları da o derecede engellenecektir. Bu doğrultuda, örgütün önemli bir bölümünü oluşturan üst yönetimin davranışları, işgören bağlılığının belirleyicilerinden biri olduğunu söylemek mümkündür (Çoban, 2016: 82).

Demokratik, katılımcı ve çalışan odaklı bir yönetim anlayışında, örgütteki çalışanların fikir ve düşünceleri uygulanan politika ve stratejilerde önemli bir alana sahiptir. Bu tür yönetim şeklinde yöneticiler tarafından çalışanlara, işlerini ne şekilde yapacakları konusunda daha fazla özgür ve kendi başına karar alma yetkisi verilmesi ile çalışanlar, kendilerini rahat bir şekilde ifade edebilmektedirler. Dolayısıyla kendisine hareket ve karar verme yetkisi tanınan çalışanlarda iş tatmini, performans artışı ve örgütsel bağlılık artışı sağlanmaktadır (Çoban, 2016: 82).

1.5.2.3. Ücret düzeyi

İşgörenlerin sahip oldukları ücret düzeyi de örgütsel bağlılıkta önemli bir etkidir. Ücret düzeyi, örgütte ve sosyal hayatta işgörenin mevkisini belirleyen bir etmendir. Düşük ücret düzeyleri, çalışanları daha iyi parasal seçenekleri değerlendirmeye zorlamaktadır. Bu durumda çalışan, kendini işe bağımlı hissetmemekte ve işte kalıcı olmayarak yani geçici olarak çalışmak zorunda olduğunu düşünmektedir. Buna bağlı olarak da düşük ücretli işlerde çalışan bireylerin devir oranı genellikle yüksek olmaktadır. Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algıarlarsa bağlılıkları da o derecede yüksek olacaktır. (Gören, 2012: 34).

1.5.2.4. Gözetim

Gözetim biçimi, çalışanların sorumluluk algılamalarını etkilemektedir. Baskıcı bir yönetim anlayışını benimseyen, astların kararlara katılmasını özendirmeyen ve sert bir denetim uygulayan yöneticiler, astlarının sorumluluk almaması için uygun ortam oluştururlar. Bu durumda çalışan, işle alakalı sorun veya zorluklarla karşılaştığında, devam etmek yerine kaçmayı tercih etmekte ve bunun nedenini yöneticilerinin tavır ve baskısına yüklemektedir (Çoban, 2016: 83). Bu sebeple, bağlılığın artırılması için yöneticiler astlarını desteklemeli, onlara güvenmeli, yapılan işleri yalnızca gerekir ise kontrol etmelidirler. Ayrıca, işin niteliğine göre, çalışanların zaman zaman inisiyatif kullanmalarına izin vermelidirler. Bu şekilde özellikle, işi yapan personeli güçlendirecek uygulamalar, örgütsel bağlılığı artıracaktır (Çoban, 2016: 83).

1.5.2.5. Örgüt kültürü

Dinçer (1998), “örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren, hâkim değerler ve inançlardır” şeklinde örgüt kültürüne bir tanım yapmıştır. Goffee ve Gareth (2000) göre örgüt kültürü, bir örgütte işlerin nasıl gittiğinin göstergesidir. Örgütün kendisine has değer ve kişiliği ile ortaya çıkaran ve örgütü diğer örgütlerden farklı gösteren ve ayıran varsayımlar, değerler ve sembollerdir (Gören, 2012: 35).

“Örgüt kültürü bir takım değerlerden oluşmuş ve bu değerlerin olduğu gibi kabul edildiği, örgüt içinde çalışanlar tarafından ortaya atılmış bir kavramdır”. Bu değerler

çalışanların istendik ve istenmedik davranışlarını belirlerler ve çalışanların birbirleriyle kurmuş oldukları iletişim ile kazanılır ve öğrenilir. (Şimşek, 2013: 48).

1.5.2.6. Örgütsel adalet

Örgütsel adalet, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. Çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyulması, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Örneğin, yeni işe başlayan bir bireyin, aynı özelliklere sahip ve benzer görevleri yerine getiren başka çalışana farklı ücret verildiğini bilmesi, özellikle düşük ücret alan çalışanın kurumda örgütsel adaletin zayıf olduğunu düşünmesine yol açacak, bu da o kişinin örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkileyecektir (Seyhan, 2014: 54-55).

1.5.2.7. Örgütsel ödüller

Colin Pitts ödülü, “bir görevin yapılması, bir hizmetin verilmesi veya bir sorumluluğun yerine getirilmesi sonucu, ortaya çıkan kazançlar olarak tanımlanmaktadır.” Pitts’e göre “bu görevleri düzenli olarak gerçekleştirmek amacıyla anlaşma yapılmış çalışanlar için başlıca ödül, ücrettir. Bununla birlikte ödül, ücretin de içinde yer aldığı bir pakettir ve ikramiyeler, emeklilik, sağlık sigortası, kar paylaşımı vb. kazançları da içerir.” Ancak örgütsel ödüller statü, takdir, şirket üyeliği, güvenlik, kariyer, gelişim, bireye verilen değer hissi ve başarıma duygusu gibi içsel ödülleri de kapsamaktadırlar (Altındağ ve Akgün, 2015: 283).

Çalışanları kurum yararına eylemler yapmak için motive etmek ve onların uzun vadede örgütte tutmak güç bir iştir. Çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya yönlendirecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için eyleme geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın yaratılması, yapılması gereken işlerin başında gelir. (Akçit, 2011: 27).

1.5.2.8. Takım çalışması

Takım çalışması, kısaca örgütteki çalışanların ve yönetimin iş süreçlerini ve yöntemlerini devamlı olarak geliştirmek ve örgütsel faaliyet ve amaçları bulmak için beraber

çalışmaları şeklinde tanımlanabilir. Takım çalışmaları genellikle çalışanların dar kapsamlı bir uzmanlıktan her konuda bilgi sahibi olmaya yöneldikleri bir geçiş üzerinde durmaktadır. Bir çalışanın klasik rolü ki bu özel bir konuda tek başına çalışmak iken takımlar içerisinde yer almaları sayesinde örgütün diğer departmanlarına ilişkin farklı konularda da bilgi sahibi olmaları sağlanmaktadır (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004: 424-425).

Takım çalışması, örgütteki çalışanların etkin planlar hazırlamalarını, yenilikleri basit ve hızlı kavramalarını, motivasyonlarını yükseltmelerini, paylaşım duygularının gelişimini ve işi kaliteli ve verimli bir şekilde yapmalarını sağlayarak çalışanların iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının artmasına yardımcı olur. Bir takım içerisinde verilen kararlar ne kadar birlikte ortaklaşa alınırsa, çalışanların örgütsel bağlılığı da o derecede fazla olacaktır. (Türker, 2013: 120).

1.5.2.9. Rol belirsizliği ve çatışması

Rol belirsizliği, örgütteki çalışan bireye verilen görevde örgütün istediği performansı sergileyebilmesi için gereken bilgidен yoksun olduğu zaman ortaya çıkar. Çalışanın işinde nelere yetkisinin olup, nelere yetkisinin olmadığını bilmemesi; iş ile alakalı olarak açık, net ve planlı hedeflerinin ve ulaşması gereken standartların olmaması; iş ile alakalı sorumluluklarının neler olduğunu bilmemesi; işinde örgütün kendisinden beklediği şeylerin neler olduğunu tam ve net olarak bilmemesi; görevinin ne olduğuna ile ilgili bilgilerin açık olmaması rol belirsizliğini artıran unsurlardır. Çalışanın üstlendiği roller gereği, birbirleriyle çakışan beklentiler ortaya çıktığında rol çatışması ortaya çıkmaktadır. (Öz, 2009: 100).

1.5.3. Örgüt Dışı Faktörler

Kişisel ve örgütsel faktörlerin yanında örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör, örgüt dışı faktörlerdir (profesyonellik, yeni iş bulma olanakları, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, işsizlik oranı vb.). Bu başlık altında, örgüt dışı faktörlerden profesyonellik ve yeni iş bulma olanakları incelenecektir.

1.5.3.1. Profesyonellik

Profesyonellik, alanında eğitim almış uzman kişilerce planlanan ve ilgili meslek örgütleriyle desteklenerek sunulan hizmet olarak ifade edilmektedir. Bir işi en düzgün, en özenli ve en az hata ile işini yapmak profesyonelliğin göstergesidir. Mesleki profesyonellik ise, bireysel profesyonelliğin örgütsel profesyonelliğe yerini bırakmasıdır. Mesleğin toplumda çekici hale gelerek saygınlık ve statü kazanmasıyla çalışanların saygı görmesi ve iş doyumuna ulaşmasında mesleki profesyonellik önemli bir rol oynamaktadır (Ağyüz, 2013: 58).

Profesyoneller, “kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket etme eğilimi taşıyan ve genellikle kendi alanları ile ilgili çeşitli oluşumların çatısı altında birleşen bireyler” olarak tanımlamak mümkündür (Türker, 2013: 123-124).

1.5.3.2. Yeni iş bulma olanakları

Alternatif iş imkânlarının olmaması çalışanların örgüte bağlılığını arttırmakta önemli bir noktadır. Yüksek eğitilmiş çalışanların alternatif iş imkânları daha fazladır ve iş beklentileri de o oranda yüksektir (Altun, 2010: 58). Alternatif iş imkânları daha az olan çalışanların örgüte bağlılıkları daha yüksektir. Bir araştırmaya göre öğrencilerin yüksek olmayan bir ücretle işe başladıktan altı ay sonra, başka bir yerden iş teklifi almadıklarında örgüte bağlılıkları artmaktadır. Yüksek ücretle başladıklarında ise, alternatif iş imkânı olup olmaması bir etken değildir ve çalışan aynı örgütsel bağlılığı göstermektedir (Günay, 2010: 113). Alternatif iş imkânlarının varlığı özellikle çalışan bireyin işe girişinin ilk başlarında etkilidir. Uzun süre aynı iş yerinde çalışmış kişiler için alternatif iş imkânlarının varlığı bağlılığı pek fazla etkilememektedir (Şen, 2008: 63).

1.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

1.6.1. İşten Ayrılma Niyeti

Örgütsel bağlılığın en güçlü ve en fazla beklenen sonucu, işten ayrılma niyeti ve dolayısıyla işgücü devrinin azalmasıdır. Aralarında negatif ilişki vardır. Buna göre, örgütsel

bağlılığı düşük olan bireylerin örgütten ayrılma niyetlerinin ve isteklerinin daha fazla olacağı söylenebilir (Güllü, 2014: 51). Örgütte çalışan bireylerin örgütsel bağlılıkları ne kadar kuvvetli ise işte kalma istekleri de o kadar kuvvetlidir. Örgütte çalışan bireylerin bağlılıkları zayıf ise alternatif olarak başka işler düşünebilir ve daha iyi bir iş fırsatı olusa bunu değerlendirmekten kaçınmazlar.

1.6.2. Performans

Bir örgütün gerçek anlamda başarılı olması, şüphesiz çalışanlarına ve çalışanlarının ortaya koyduğu performansa bağlıdır. Çalışanların performansı ise, yüksek düzeyde tatmin edilmiş olmalarıyla yakından ilişkilidir. Ayrıca araştırmalar bağlılığı yüksek olan çalışanların, görevlerini yerine getirmede ve örgütsel hedeflere ulaşmada ekstra çaba gösterdiklerini ortaya koymaktadır (Güllü, 2014: 52). Bağlılık performansı etkiler, çünkü bağlılık gösteren çalışanlar oluşturulan görevleri ve amaçları elde etmede tutarlı olacaklardır. Bağlılık göstermeyen çalışanlar ise bunu yapmayacaklardır (Kaplan, 2010: 114).

1.6.3. İş Tatmini

İş tatmini kişinin işindeki veya iş tecrübesindeki takdirden kaynaklanan, keyif verici veya pozitif duygusal bir tutumdur. Örgütsel bağlılık tavrı, iş tatmini ile yakından bağlantılıdır. Çalışanların örgüte olan sadakatlerini içerir ve birçok kişisel, örgütsel ve örgütsel olmayan değişken tarafından belirlenir (Çetin Gürkan, 2006: 53).

1.6.4. Devamsızlık

Çalışanın kendi rızası dışında kaza, sağlık, mücbir sebeplerden dolayı gelmemesiyle devamsızlık durumu ortaya çıkar. İşe gelmeme, planlanan ve programlanan iş sürecinin doğal ilerleyişini negatif etkilemektedir. İşe devamsızlık örgütsel verimlilik ve güdü üzerinde olumsuz etki yapmaktadır. Bu sebeple örgütlerin bu hususu yakından araştırmalarında fayda vardır (Uyar, 2015: 47). Mothiev ve Zajac, örgüte bağlılık düzeyleri yüksek bireylerin işe devamsızlık yapmalarının, bağlılığı az olan bireylere oranla dikkate değer ölçüde düşük olduğunu ifade etmişlerdir (Uyar, 2015: 47).

1.7. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Yapılan araştırmalar sonucunda, örgütsel bağlılığın yaş, cinsiyet, kıdem vb. demografik faktörlerden etkilendiği ortaya çıkarılırken; gene yapılan fazlaca araştırmada örgütsel bağlılığın, örgüt kültürü, işe devamlılık, performans gibi değişkenler üzerinde de güçlü bir etkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu sebeple, örgütler özellikle son yıllarda daha kalifiyeli çalışanları bünyesinde tutmak ve onlardan en üst seviyede faydalanmak için onların örgütsel bağlılık düzeylerini artırmaya yönelik önlemler almaktadırlar. Örgütsel bağlılık düzeyinin önemi, özellikle örgütlerin etkili bir şekilde sürekliliklerini sağlamaları konusunda, kendisini göstermektedir. Örgütsel bağlılığa örgütler tarafından çok önem veriliyor olsa da bazı durumlarda olumsuz sonuçlar elde edilebilir. Örgütsel bağlılık düşük veya yüksek derecelerde olabilir. Düşük seviyedeki bağlılık derecesi faydalı olabileceği gibi, yüksek bağlılık derecesi de sakıncalı bulunabilir. Yüksek düzeyli bağlılık, örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar anlaşılır ve kabul edilebilir olduğunda etkili davranışlarla sonuçlanma ihtimali bulunmaktadır (Çavundurluoğlu, 2016: 32-33).

1.7.1. Düşük Örgütsel Bağlılık Düzeyi

Düşük örgütsel bağlılık sonucu gösteren birey, kendisini örgütte tutan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksundur. Bunun sonucunda bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Çalışan birey, örgüte düşük düzeyde bağlılık gösterdiği için diğer iş fırsatlarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir. Örgütsel bağlılığın düşük olması, devamsızlığa, işe geç kalmalara, işe özen göstermemeye, verimliliğin düşmesine, mesleki gelişimin ve promosyonların azalmasına, işten çıkarılmaya, örgütsel amaçlara ulaşılmasını engellemeye ya da saldırgan davranışlar sergilemeye neden olabilmektedir. Bununla birlikte, düşük bağlılığın, iş kalitesinin düşmesine, örgüte sadakatsizlik ve örgüt karşıtı yasa dışı faaliyetlerde bulunmaya yol açtığı görülmektedir. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde “duygusuz çalışanlar” olarak adlandırılmaktadırlar (Tayfun, 2015: 28).

Düşük düzey örgütsel bağlılık davranışı gösteren çalışanlar, örgüt tarafından soyutlanabilirler, toplantılara çağırılmazlar ve dışlanabilirler. Motivasyonları iyice düşer, iletişimsizlik artar, bulunabilecek farklı işlere bakarlar ve örgüt için artık çaba harcamazlar.

Düşük bağlılıktaki çalışanlar örgütü zarara uğratabilirler. Örgütsel imaj yine bu çalışanlar tarafından zedelenebilir. Bu yüzden bu bağlılık türüne sahip çalışanların, çalıştıkları örgütü bırakması demek, diğer örgütteki çalışanların tutumlarının iyileşmesi ve işi bırakan çalışan yerine alınacak yeni bireylerin örgüte yeni nitelikler getirmesi demektir. Düşük örgütsel bağlılık; dedikodu, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün imajı zarar görmekte, hizmet alanlarının güveni kaybolmakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan biçimsel olmayan zararlı iletişim, örgütün işleyişini tehdit etmekte ve üst yönetimin geçerliliğini sorgulanır hale getirmektedir (Çavundurluoğlu, 2016: 34).

1.7.2. İlmli (Orta) Örgütsel Bağlılık Düzeyi

Çalışanın örgüte olan bağlılık düzeyi arttıkça, buna paralel olarak örgütte çalışan bireyin sadakat ve görev duyguları da artmaktadır. Buna takiben de personelin aidiyet, güvenlik ve etkinlik duygularını da artırmaktadır. Orta düzeydeki bir bağlılık yani ılımlı bağlılık düzeyi olması, çalışanın örgüte tamamen bir bağlılık duyduğu anlamına gelmez. Bu düzeydeki kişiler örgütün sadece bazı değerlerini kabul etmektedirler. Örgüte tamamen bağlı olmayan kişilerin örgüt için fazladan çaba harcamak istememeleri olumsuzluklara yol açabilmektedir. Personelin sadakat ve görev duygusundan faydalanmak ise olumlu sonuçlardan sayılabilmektedir (Geri, 2010: 60).

Orta düzeyli bağlılık, işgörenin içinde bulunduğu örgütün amaç, hedef, politika ve faaliyetlerini kabul etmesine karşın, örgüte karşı kendisini ait hissetmemesi sonucunda oluşan bir durumdur. Bu düzeydeki bağlılığa sahip çalışanların, çoğu zaman örgütün beklenti ve isteklerini karşılamaya yönelik tutum ve davranışlar sergilese de, kişisel değerler ile örgütsel beklentiler çatıştığında problemlere neden olurlar. Bu bağlılık düzeyi ise “şekilsel bağlılık” ya da Allen & Meyer’in (1990) örgütsel bağlılık sınıflamasında yer alan “normatif bağlılığı (normative)” olarak da adlandırılabilir. Bu bağlılık düzeyinde, işgörenin örgütte kalmaya devam etmesi için, bunu bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermesinin doğru olduğunu hissetmesi gerekmektedir. Örgütlerine karşı orta (ılımlı) düzeyde bağlılık gösteren örgüt çalışanları, ailesine ve yaşadığı topluma karşı hissettiği sorumluluk ile örgüte karşı göstermiş olduğu sadakat arasında çatışma yaşaması, bu düzeydeki bir bağlılığın olumsuz sonucudur. Bu durum çalışanlar açısından örgüt faaliyetlerinde görev alırken kararsızlığa ve verimsizliğe yol açabilir (Arslan, 2017: 63).

İlimli bağlılığın örgüt için olumlu sonuçları; çalışanların sınırlı işten ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş doyumunu olabilir. Bu seviyedeki çalışanların mesleki gelişme ve ilerleme fırsatlarının sınırlı olması, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşamaları olumsuz sonuçlarıdır (Erdoğan, 2009: 20).

1.7.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık Düzeyi

Bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanların, örgüt içinde uyumlu çalışan, kendini örgütle bir bütün haline getiren bireyler olarak gösterilmektedir. Araştırmalarda, bağlılığı yüksek olan çalışanların, görevlerini tamamlamada ve örgütsel hedeflere ulaşmada daha çok gayret sarf ettikleri gösterilmektedir. Bu tür çalışanların örgüt ile olumlu ilişkiler içinde olduğu ve çalıştıkları örgütte kalmaya devam etme isteklerinin yüksek olduğu ifade edilmektedir. Yüksek bağlılık düzeyi olan bireylerin, genel olarak yüksek düzeyde sadakat, verimlilik ve sorumluluk duygusuna da sahip olduklarına inanılmaktadır (Agun, 2011: 52-53).

Yüksek bağlılık düzeyi gösteren çalışanlar, örgüte karşı güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Yüksek bağlılık çalışana, meslekte başarı ve yeterli ücreti vererek çalışanda doyumunu sağlamaktadır. Bu durumda örgüt, çalışanın örgüte karşı göstereceği sadakatine karşılık ona yetki gücü vererek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirmektedir. Yüksek bağlılık; çalışanların mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması, olumlu davranışların ödüllendirilmesi, örgütteki çalışanların işlerini istekle yapmalarının sağlanması, güvenli ve istikrarlı işgücü, daha yüksek üretim rakamları için çalışanların örgütsel beklentileri kabul etmesi, görev ve performans açısından çalışanların arasında yüksek rekabet, örgütsel amaçların karşılanabilmesi gibi olumlu sonuçlar doğurur (Çıtak, 2011: 60).

Yüksek bağlılık düzeyi bazen de yaratıcılığın bitip gitmesine, iş dışındaki ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla gönülsüz sağlanan uyum, insan kaynaklarının verimsiz kullanımı ve örgüt yararı için birleşik suçlar işleme gibi olumsuz sonuçları da beraberinde getirmektedir. Yüksek bağlılık, örgüte en yüksek düzeyde verim sağlamaktadır. Ancak yüksek bağlılık örgütün esnekliğini azaltan bir faktördür. Örgütteki çalışan yüksek bağlılık davranışını gösterse bile yeterli verimi alamaması söz konusu olduğunda, örgüt çalışanı işten

çıkarmakta zorlanabilir. Ayrıca bu çalışanlar örgüte çok bağlı olduklarından örgüt adına ahlaki ve yasal olmayan davranışlarda da bulunabilirler (Özen İnce, 2015: 50).

Örgütsel bağlılığın düşük, ılımlı (orta) ve yüksek olarak 3 şekilde sonuçları olmaktadır. Bu sonuçlar aşağıdaki tabloda açıklanmaya çalışılmıştır.

Çizelge 1.2. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları (Kaplan, 2010: 116).

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük	-Kişisel yaratıcılık, yenilik ve özgünlük, - Daha verimli insan kaynakları kullanımı.	-Hızlı olmayan kariyer gelişimi ve terfi, -Muhtemel çıkarma, ayrılma ya da örgütsel amaçları yenme gayesi.	-Düşük performansın engellenmesi, -Çalışanın zarar oranını azaltma, - Morali yükseltme, -Yeniden yerleştirme, -Sorunları iletmeyen örgüt için yararlı sonuçları.	Daha yüksek iş devri, gecikme, -İşte bulunmama, -Kalma niyetinin eksikliği, -Düşük iş miktarı, -Örgüte sadakatsizlik, -Örgüte karşı yasal olmayan aktiviteler, -Sınırlı ekstra rol davranış, -Rol modeline zarar verme, -Zarar verici sebeplerle sorun bildirme, -Çalışanlara yönelik sınırlı örgütsel kontrol.
Orta	-Arttırılmış aitlik duygusu, -Güvenlik, -Verimlilik, -Sadakat ve görev, -Yaratıcı bireycilik, -Örgütten ayrı olarak kimliğin sürdürülmesi.	-Kariyer gelişmesi ve terfi fırsatları sınırlandırılabilir, -Bölümlü bağlılıklar arasında zor uzlaşma.	-Artan çalışan kıdemi, -Sınırlı ayrılma isteği, -Sınırlı iş devri, -Daha fazla iş tatmini.	-Çalışanlar ekstra rol ve vatandaşlık davranışını sınırlandırabilir, -Çalışanlar örgüt taleplerini iş dışı talepleri ile dengeleyebilir, -Örgütsel etkililikte olası azalış.
Yüksek	-Bireysel kariyer gelişimi ve artan telafi, -Davranış örgüt tarafından ödüllendirilir, - Birey istekli azim sağlar	-Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilik ve hareket fırsatları bastırılır, -Değişmeye karşı büropatik direnç, -Sosyal ve aile ilişkilerinde stres ve gerilim, -Arkadaş dayanışması eksikliği, -İş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji.	-Güvenli ve dengeli işgücü, -İşgören daha yüksek üretim için örgütün taleplerini kabul eder, -Yüksek seviyeli görev rekabeti ve performans, -Örgütsel amaçlar karşılanabilir.	İnsan kaynaklarının etkisiz kullanımı, -Örgütsel esneklik, -Yenilik ve uyum eksikliği, -Geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, -Fazla gayret gösteren işgörenlerden gelen kızgınlık ve düşmanlık, -Örgüt adına yapılan yasal olmayan/etik olmayan hareketler.



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kavramı, bağlılık gibi örgütler için önem arz eden bir kavramdır. Değişen iş hayatı koşullarında, rakiplerin pazarda artması ile örgütler bu rekabet ortamında hayatta kalabilmek için yenilikleri takip etmek zorundadır. Bu rekabet ortamında da başarıya ulaşmak için kullanacakları en etkin silah ise işgörenlerdir. Yöneticiler artık kaliteli, nitelikli çalışanlar dışında örgüt için emek ve çaba harcayan, örgütün amaç ve hedeflerini herhangi bir ödül yada ceza beklentisi olmadan, örgütün iyiliği ve yükselmesi için çaba sarf eden çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada örgütsel vatandaşlık davranışı konusu dikkatleri çekmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) Greenberg ve Baron'dan aktarıldığına göre " bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapmasıdır". Başka bir şekilde anlatmak gerekirse örgütsel vatandaşlık davranışı, gönüllülük faktörünü esas almaktadır. Bir örgütün kendisini geliştirmesi ve tüm sosyal ve toplumsal çevresine adapte olmasında, örgütteki çalışan bireyin önemli katkısı vardır (Demirel, Geçgel, 2011: 309).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütteki çalışan, yönetici ya da belli bir gruba karşı gösterilen bir davranış çeşidi değildir. Örgütü sistem olarak algıladığımızda, örgütü var eden bütün alt sistemler arasında oluşan ekstra rol davranışlarını barındırmaktadır. Örneğin takım olarak çalışan bir grubun lideri, çalışma grubuna karşı onların arkasında olan destekleyen bir davranış sergilerse, lider açısından örgütsel vatandaşlık davranışdır ve sosyal değişim sebebiyle, grup vatandaşlık davranışını önemli derecede yükseltmektedir (Demirel, Geçgel, 2011: 312).

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), 1980'li yıllarda örgütsel araştırmalara dahil olmaya başlamıştır. Dünyada yaşanan sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik değişimler örgütleri değişime zorlamıştır. Bu noktada değişimin zorunluluk olduğu bilincine varan ve gerekli olan dönüşümü sağlayan örgütler hayatta kalmaya devam etmiş, değişime ayak

uyduramayanlar ise ya küçülmüş ya da bir süre sonra yok olmuştur. Bu bağlamda son yıllarda örgütsel davranışlarla ilgili yapılan çalışmalarda daha dikkat çeken mevzulardan birisi de, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları olmuştur. Zira ÖVD; 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).

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımı

İlk kez 1983 yılında kullanılmış olan örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, “biçimsel ödül sistemini dikkate almaksızın, bir bütün olarak örgütün fonksiyonlarını verimli ve etkili biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı birey davranışları” olarak tanımlanmaktadır. Bu gösterilen davranışlar örgütte çalışan bireyin görev ve iş tanımlarında zorunlu tutulmayan, yapmaması halinde herhangi bir ceza gerektirmeyen ve daha çok kişinin bireysel tercihi sonucu ortaya çıkan davranışlardır (Meydan, Şeşen ve Basım, 2011: 44).

”İsteğe bağlı olarak, davranışın rolün veya işin tasfiyesinin uygulanabilir bir şartı olmadığı, yani kişinin örgütle olan iş sözleşmesinin açıkça belirtilebilir şartları olduğu anlamına gelir; davranış, kişisel tercih meselesi olup, ihmali genellikle cezalandırılabilir olarak anlaşılmamaktadır”. ”Örgütsel vatandaşlık davranışı tanımlarımız, örgütün ödül sistemi tarafından doğrudan veya resmi olarak telafi edilmemesini gerektirir (bu), örgütsel vatandaşlık davranışının, bireye somut bir şekilde geri dönüşü olmayan, tamamen ve sonsuz olarak sahip olmayan jestlerle sınırlandırılması gerektiği anlamına mı geliyor. Şart değil. Zaman içinde, farklı tipte bir sabit örgütsel vatandaşlık davranışı akışı, bir bireyin gözetmen veya çalışma arkadaşları üzerinde yaptığı izlenimini iyi belirleyebilir. İzlenim, sırayla patronun maaş artışı veya terfi önerisini etkileyebilir. Buradaki önemli husus, bu tür iadelerin sözleşmeyle garanti edilmemesidir” (Organ, 1997: 86-87).

Formel iş değerlemesi tarafından belirlenmeyen, formel ödül sistemi ile ilişkili olmayan ve örgütsel olarak yapılmasını istenenden daha fazlasını gerçekleştirmeye yönelik fazladan rol davranışını ortaya koyan örgütsel vatandaşlık davranışı, informal ve gönüllü bir örgüt davranışını ortaya koyduğu için, literatürde bazı araştırmacılar tarafından “iyi asker davranışı” olarak ifade edilmiştir (Özdevecioğlu, 2003: 118).

Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışını şu şekilde tanımlamıştır. ” İsteğe bağlı, doğrudan veya açıkça resmi ödül sistemi tarafından tanınmayan ve toplu olarak kuruluşun etkin işleyişini teşvik eden bireysel davranışlardır. İsteğe bağlı olarak, davranışın rolün veya iş tanımının uygulanabilir bir şartı olmadığı, yani bir kişinin kuruluşla olan iş sözleşmesinin açıkça belirtilebilir şartları olduğu anlamına gelir; Davranış, kişisel tercih meselesi olup, ihmali genellikle cezalandırılabilir olarak anlaşılmamaktadır”(Podsakoff, MacKenzie, Paine, Bachrach, 2000: 513).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların içten gelen bir dürtüyle kendiliğinden ve kendi isteğiyle, genellikle belirlenen sözleşme yükümlülüklerinin dışında kalan, seçtikleri herhangi bir şeyi ifade eder. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, isteğe bağlıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütler tarafından her zaman doğrudan ve resmi olarak tanınmayabilir veya ödüllendirilemez, örneğin maaş artışları veya promosyonlar yoluyla, tabii ki örgütsel vatandaşlık davranışı, uygun süpervizör ve iş arkadaşı derecelendirmelerine veya daha iyi performans değerlendirmelerine yansıtılabilir. Bu sayede gelecekteki ödül kazancını dolaylı olarak kolaylaştırabilir. Son olarak ve ciddi olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı "kuruluşun etkin işleyişini teşvik etmelidir" (Zhang, 2011: 3). Örgütsel vatandaşlık davranışı, sözleşmelere veya iş sorumluluğuna göre zorla alınmamasına veya talep edilmemesine rağmen, örgütsel performansı iyileştirmede fayda sağlayan bir dizi ekstra rol davranış ve tutumdur. (Qing Wu, Xiao, 2014: 174).

Yapılan araştırmalarda, ekstra rol davranışı, sivil vatandaşlık, prososyal davranış, örgütsel spontanlık ve bağlamsal performans dahil olmak üzere, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çeşitli kavramlar önerilmiş ve incelenmiştir. Organ (1997), bu tür davranışsal katkıların “işin” ne olduğu veya “ödüllendirilebileceği” genel duygusunun dışına çıkıp çıkmadığını sorguluyor. Bununla birlikte, bu katkı şekilleri hakkında bazı genel anlaşmalar vardır. “Görev” veya “teknik performans” dan ayırt edilebilirler; “temel iş” katkılarından daha gönüllü ve kendiliğinden bir karaktere sahiptirler; teknik görev performansından ziyade tutum ve eğilim ölçütleriyle biraz daha iyi tahmin edilmektedirler ve sosyal, psikolojik, örgütsel ve politik bağlamlar üzerinde teknik bağlamdan daha olumlu etkileri vardır (Farh, Zhong, Organ, 2004: 241).

Çalıştığın arkadaşlarına yardımcı olma, yapılan işin ve süreçlerin geliştirilmesinde yardımcı fikirler ortaya atma, çalışmaya zamanında gelmeye özen gösterme, yapılacak işi

zamana iyi planlayıp plana uygun ilerleme gibi yapılan davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ile bağlantılıdır. Belirli sebeplerden dolayı o gün işe gelemeyen çalışanın işlerine yardımcı olma, iş tanımında yer almayan ancak örgüt için önemli olan işleri yapmada gönüllü olma, gene aynı şekilde iş tanımında görevi olmasa bile örgüte yeni katılan çalışanın örgüte alışmasına yardımcı olma, diğer çalışanların karşılaştıkları zorluklar karşısında onlara destek olma, örgütteki yöneticilerin görevlerinde yardımcı olma, örgüte yararı olacak fikirlerin oluşmasında rol oynamak, olması gerekenden daha fazla bir şekilde işlere katılım gösterme, olası durumlarda işe gidemeyeceği zamanlarda iş arkadaşlarına ve gerekli birimlere önceden haberdar etme gibi davranışlar da örgütsel vatandaşlık davranışı olarak algılanmaktadır. (Sezgin, 2005: 319).

Hunt, örgütsel vatandaşlık davranışını, "önceden tanımlanmamış biçimsel görev davranışlarından farklı olarak çalışanlar tarafından gerçekleştirilen ve örgütün performansını geliştirmeye yönelik gönüllü olarak yapılan davranışlar" şeklinde tanımlamaktadır (Balaban, 2016: 16). Meyer ve Allen örgütsel vatandaşlık davranışını, bireyin pozisyonunun getirdiklerinin ötesinde çaba harcadığı davranışlar dizisi olarak tanımlamaktadır. George'a göre, örgütsel vatandaşlık davranışı, görev tanımları kapsamı içinde olmayan ve örgütün formal ödül sistemi içerisinde bulunmayan davranışlardır. Birey, örgüt açısından işlevselliği olan aktif ya da pasif nitelikli bu davranışları gösterip, göstermemeye kendisi karar verir. (Alıcı, 2016: 3).

Yukarıda yapılan tanımlar ve açıklamalarla örgütteki çalışan bireylerin davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılması için şu nitelikleri barındırması gerekir. Bunlar; işgörenin davranışı gönüllülüğe dayalı ve isteğe bağlı olmalıdır. İşgörenin davranışı örgütün biçimsel ödül sisteminde tam anlamıyla yer almamalıdır. İşgörenin davranışı belirli olan iş tanımlarında zorunlu olarak görülmeyen davranışlar olmalıdır. Örgütteki çalışan bireyin davranışının ihmali söz konusu olduğunda cezai işlem uygulanmamalıdır. İşgörenin davranışı bir bütün olarak örgütün etkili ve verimli olarak çalışmasına yardımcı olmalıdır. İşgörenin davranışı örgütün biçimsel yolla daha önceden belirlediği zorunlulukların ilerisine geçmeli ve istenenden ve beklenenden daha fazlasını kapsamalıdır (Sırıklıgil, 2015: 10).

Organ'a göre, örgütsel vatandaşlık davranışının üç temel özelliği vardı. Birincisi, davranışlar isteğe bağlıydı ve iş tanımına dahil değildi; bu nedenle bireylerin kişisel

tercihlerine ve seçeneklerine dayanıyordu. İkincisi, bu davranışlar bir iş tanımı ve tanımında yapılması mümkün ve uygulanabilirinden daha fazlasıydı. Son olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı, kaynak dönüşümü, yenilikçilik ve uyarlanabilirliğe katkısı sayesinde genel organizasyon performansına katkıda bulunuyordu (Gürbuğa, 2018: 4). Organ'ın örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yaptığı tanımlamada kullandığı "ödüllendirme" kelimesi eleştirilere konu olmuştur. Hangi ödüllerin sözleşme bağlamında garanti edildiğinin ayırt edilmesinin zorluğu üzerinde durulmuştur. Bu eleştiriler sonucunda Organ, örgütsel vatandaşlık davranışı için yeni bir tanım önermiştir. "Görev performanslarının gösterildiği sosyal ve psikolojik çevrenin sürdürülmesine ve geliştirilmesine yapılan katkılar". Bu tanım Borman ve Motowidlo'nun bağlamsal performansı ile eş anlamlıdır (Şener, 2010: 7).

Borman ve Motowidlo'nun taksonomi bağlamsal performans

- 1) Kendi görev faaliyetlerini başarıyla tamamlamak için gereken coşku ve ekstra çaba ile ısrar etmek. Sebat ve vicdanlılık. İş için ekstra çaba.
- 2) Örgütsel iyileştirmeler öneren, kendi işlerinin resmi olarak parçası olmayan görev faaliyetlerini yerine getirmeye gönüllü olmak. Girişim ve ekstra sorumluluk alma. Yapıcı öneride bulunmak. Kendini geliştirmek.
- 3) İş arkadaşlarına yardım etmek / başkalarıyla işbirliği yapmak. Müşterilere yardım etmek / desteklemek. Örgütsel nezaket. Sportmenlik. Fedakarlık.
- 4) Örgütsel kural ve prosedürleri, emir ve düzenlemeleri takip etmek ve yetki için denetlemek. Örgütsel değer ve politikalara uymak. Dürüstlük. Toplantı tarihleri. Sivil erdem.
- 5) Örgütsel hedefleri, örgütsel sadakati onaylamak, desteklemek ve savunmak. Birim hedefleri için endişe. Kurumun zor zamanlarında kurumda kalmak ve kurumu yabancılara karşı olumlu olarak temsil etmek. Organizasyonu korumak (Schmitt, Chan, 1998: 302).

Görev ile ilgili bilgi, beceri ve yeteneklerin görev performansını belirlemesi beklenirken, eğilimsel faktörler bağlamsal performansı daha iyi tahmin eder. Borman bilişsel yetenek ölçütlerinin teknik beceri ve iş çabasını öngördüğünü, bazı kişilik ölçütlerinin ise

kişisel disiplin gibi diğer kriterleri daha iyi tahmin ettiğini göstermiştir (Organ, Ryan, 1995: 776).

Çizelge 2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımlarına Kronolojik Bir Bakış (İpek, 2016: 20-21).

Yazarın adı	Tarih	Tanım
Brief ve Motowidlo	1986	Örgütün hayatı için yaşamsal önem taşıyan ve tanımlanan rol beklentilerinin üstünde olan davranışlardır.(Arslantaş ve Pekdemir,2007/1:264)
Organ	1988	Örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açık bir biçimde tanınmayan, fakat bir bütün olarak ele alındığında organizasyonların fonksiyonlarını verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan gönüllülüğe dayalı olan davranıştır.(Organ 1988:4)
George	1991	ÖVD rol kapsamı dahilinde veya üzerinde niteliğe sahip, örgütün formal ödül sistemi tarafından dikkate alınmayan davranıştır.(Kamer,2001:3)
Greenberg ve Baron	2000	ÖVD kavramı bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapmasıdır.(Çelik,2007:85)
İşbaşı	2000	ÖVD, resmi ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak tanımlanmayan, fakat bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan gönüllülüğe dayalı birey davranıştır.(İşbaşı,2004:4)
Podsakoff vd.	2000	İş tanımlarında ve görevlerde zorunlu olmayan, ihmali halinde yaptırım veya ceza gerektirmeyen ve daha çok kişisel tercih sonuçlarını içeren davranışlardır.(Özdevecioğlu,2009:49)
Ryan, J	2001	ÖVD kişinin kendi iradesi ile sergilediği, açık ve direkt bir biçimde resmi ödül sisteminde tanımlanmayan ve örgütün etkili bir biçimde çalışmasını arttıran bireysel davranışlardır.(Ryan,2001:234)
Gürbüz	2006	ÖVD biçimsel ödül sistemi ve iş tanımları tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan gönüllülük esasına dayalı ve organizasyonun fonksiyonlarının etkili şekilde ilerlemesini sağlayan davranışlar.(Gürbüz,2006:50)
Wong vd.	2006	ÖVD bir çalışanın örgüt politikası ve iş tanımları gibi biçimsel yollarla belirlenen zorlukların ötesine geçen davranışları ifade eder.(İplik,2009:109)
Yılmaz ve Bökeoğlu	2008	ÖVD çalışanların isteyerek içlerinden gelerek yaptıkları davranışlardır.(Yılmaz ve Bökeoğlu,2008:777)
Robbins ve Judge	2012	Herhangi bir çalışanın resmi iş tanımlarında yer almayan ancak örgütün etkin işleyişine katkıda bulunan isteğe bağlı davranış biçimine ÖVD denir.(Robbins ve Judge,2012:27)

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan çoğu çalışmaların örgütsel hayata olan etkilerine bakıldığında, olumlu şekilde yorumlar yapılmaktadır ve az da olsa kötü olan yorumlar ise takım çalışmalarında olan olumsuz etkiler ile ilgilidir. Bu sonuçlara bakarak örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir kavram olduğunu sonucuna varmaktayız. İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık algıları geliştikçe, örgütteki iş başarısı da aynı seviyede gelişip yükselecektir. Yöneticilerin gözünden bu artışa bakacak olursak, iş başarısının artması demek örgütün belirlenen amaç ve hedeflerine ulaşması için önemli bir unsur olarak kabul görmektedir. Son zamanlarda örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan araştırmaların artması, örgütlerin bu kavramı ne kadar önemli bulduğunun bir kanıtıdır. Örgütler, bünyesinde daha güvenilir ve daha verimli çalışan buldurmak için artık ellerinden geleni yapmaktadırlar (Vurgun, 2018: 23).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ilk ortaya atıldığında, araştırmacıların ilgisini ve dikkatini çok fazla çekmemesine rağmen, yıllar geçtikçe örgütsel davranış alanından insan kaynakları yönetimi, pazarlama ve sağlık kurumları yönetimi gibi farklı alanlarda giderek etkili bir kavram haline gelmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışına giderek çoğalan ilginin sebebi ise, gösterilen bu davranışın örgüt içerisinde çalışan bireylerin performansını etkilemesi ve çoğaltmasına yardımcı olmasıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın örgütsel sadakat davranışını etkileyerek, bunun artmasına vesile olarak çalışanın örgütte yaptığı görevlerde daha başarılı performans sergilemesine yardımcı olmaktadır (Aliakbarzadeh Zehtab, 2018: 65).

Örgütsel vatandaşlık davranışının, yöneticilere ve organizasyonlara yararlı olabileceği iki farklı yol vardır. İlk yol yöneticinin eğitimi ile alakalıdır. Ampirik araştırmalar sonucunda, örgütteki çalışan bireyin eğitim düzeyi ile sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Üniversite diplomasına sahip olmayan çalışanların, lisans veya yüksek lisans derecesine sahip olanlardan daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılığı yüksektir. (Kernodle, Noble, 2013: 236).

İkinci ise yol çalışanlardan geçer. Örgütsel vatandaşlık davranışı yöneticiler için çok önemlidir, çünkü çalışanları daha iyi yönetmelerine yardımcı olmak için örgütsel vatandaşlık

davranışı ile ilgili olan araştırmalardaki kavramları ve bulguları kullanabilirler. Sonuç olarak, eğer bir yönetici çalışanlara örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri için ilham verebilirse, çalışanın iş performansını, çalışanın çalıştığı grubun etkinliğini ve bir bütün olarak kurumun genel etkinliğini iyileştirebilir. Çalışmalar, örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanların daha yüksek verimlilik ve daha yüksek performans değerlendirmeleri almasının daha muhtemel olduğunu göstermiştir. Araştırmalar ayrıca yöneticileriyle daha iyi ilişkileri olan çalışanların, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ve bunun sonucunda da yüksek iş performansına sahip olma ihtimalinin yüksek olduğunu göstermiştir (Kernodle, Noble, 2013: 236).

2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tarihsel Gelişimi

Örgütsel vatandaşlık davranışı(ÖVD) kavramının, 1982 ve 1983 yılında ilk kez Dennis W. Organ ve S. Bateman ile birlikte makale olarak yayınladıkları " job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee Citizenship " çalışmada, yine 1983 yılında C.A. Smith, Dennis W. Organ ve J.P. Near'ın birlikte yayınlamış olduğu "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents" başlıklı makalede ortaya atıldığı ifade edilmektedir (Yılmaz, 2017: 16-17).

Askeri örgütlerde iyi bir asker (good soldier), bulunduğu birliğin başarısı için yapması gereken işi en iyi şekilde yerine getirir ve birliğine sadakat duyar. Ast-üst ilişkilerini sadakatle izlemek bir asker için çok önemlidir. Ancak var olan bu durum askerin yaratıcılığına, özgürlüğüne ve görevlerinin ilerisinde davranış göstermelerine bir karşıt bir durum değildir. Dolayısıyla iyi çalışanlarda, buldukları örgüte katma değer yaratacak ve örgütün etkinliğine yararlı olacak davranışlar gösterirler. Bu bakımdan Organ ve bazı araştırmacılar ÖVD'yi "İyi Asker Sendromu" (Good Soldier Syndrome) olarak açıklamışlardır (Gürbüz, 2006: 50).

Örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsal gelişimi 1980 öncesi ve sonrası olmak üzere iki zaman diliminde yer aldığı belirtilmektedir. Bu bakımdan incelendiğinde ilk zaman aralığı 1930'lu yıllardan başlayarak 1980'li yılların başlarına kadar sürer. İlk zaman dilimi içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının, kavramsallaşmasında önemli rol oynayan temel çalışmalar söz konusudur. Diğer zaman dilimi olan 1980 sonrası, örgütsel vatandaşlık davranışının, kavrama yönelik çalışmalarının günümüze kadar sürdüğü ve bu

kavramın bağımsız bir kavram olarak ele alındığı iki aşamalı süreçten biri olduğu ifade edilmektedir. Bu bakımdan 1938'de Barnard'ın, kişilerin kendi çabalarıyla çalıştıkları işletmelere katkıda bulunma isteklerine vurgu yaptığı görülmektedir. 1964'te ise Katz'in çalışmalarında, çalışmanın zorunlu tutulamayacağını ve önceden kestirilemeyen ve ilave edilen rol davranışı ve işlere yönelik çalışmalara değinilmektedir (Yılmaz, 2017: 16-17).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ilk kez 1930'lu yıllarda Chester Barnard incelemiştir. 1930'da Barnard biçimsel rol davranışı haricinde "ekstra rol davranışları" kavramına ilk kez değinmiştir. Barnard çalışmalarında, biçimsel olmayan örgütlere dikkat çekmekte ve bu örgütleri, biçimsel otoritenin teminatı ve emniyet sibobu olarak görmektedir. Organ, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapmış olduğu çalışmalarda Barnard'ın çalışmalarını ÖVD'nin temeli olarak kabul etmektedir (Tecimen, 2013: 30).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı Smith ve arkadaşları tarafından 1983 yılında yaptıkları çalışmalarda, yapılan davranışın ilerisinde, çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak amacıyla, arzuya dayalı olarak, örgüte yönelik dürüst ve destekleyici davranışlar olarak tanımlamışlardır (Samancı, 2017: 12).

Çizelge 2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bileşenlerinin Tarihsel Özeti (İpek, 2016: 21).

Organ (1988:1990)	Graham (1991)	George&Brief (1992)	Moorman&Blakely (1995)	Podsakoff vd. (2000)
Diğerlerini düşünme -Nezaket tabanlı bilgilendirme -Destekleme barışı koruma		-Çalışma arkadaşlarına yardım	-Kişilerarası yardım	Yardım davranışı
Gönüllülük ve centilmenlik		Diğerlerine yardım etme ve birlikte çalışma		-Gönüllülük ve centilmenlik
	-Örgütsel sadakat	-İyi niyetin yayılması	-Sadakatin artışı	Örgütsel sadakat
	-Örgütsel itaat			Örgütsel kabullenme
-İleri görev bilinci		-Yapıcı önerilerde bulunma	Personel çalışkanlığı -Bireysel inisiyatif	Bireysel inisiyatif
-Örgütün gelişimine destek verme		-Örgütü koruma		-Örgütün gelişimine destek verme
		Kendini geliştirme		-Bireysel gelişim

2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Alan yazında örgütsel vatandaşlığın çeşitli boyutları olduğunu ileri süren araştırmacılar bulunmaktadır. Bunlar arasında; Dennis W. Organ'ın özgecilik, sivil erdem, vicdanlılık, nezaket, sportmenlik, olarak sınıflandırılmıştır. Jill W. Graham'ın örgütsel itaat, örgütsel sadakat ve örgütsel katılım; Philip M. Podsakoff ve Scott B. McKenzie'nin yardımseverlik, centilmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel uyum, bireysel öncelik, üyelik erdemi ve kendini geliştirme sınıflaması; Linn V. Dyne, Jill W. Graham ve Richard M. Dienesch'in sadakat, itaat, taraf tutar katılım, işlevsel katılım ve sosyal katılım sınıflaması; Robert H. Moorman ve Gerald L. Blakely'in kişilerarası yardım, kişisel inisiyatif, kişisel çaba ve sadık yardımcılık sınıflaması şeklinde örneklendirilebilir (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009: 80-81).

2.5.1. Özgecilik (Yardımseverlik, Diğergamlık, Altruizm)

Özgecilik, işgörenlerin işlerini zamanında yetiştiremeyen çalışana ya da ortaya çıkan bir soruna çözüm bulamayan çalışma arkadaşına yardımcı olma durumlarından meydana gelmektedir (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009: 80). İşgörenlerin, işiyle ilgili meydana gelen problemlerde yardım ettiği çalışandan herhangi bir karşılık beklemeden yardımcı olması bu kavramın özelliğini belirtmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 120).

İşgörenlerin araç-gereç kullanmalarına, görevlerini tamamlamalarına, belirli bilgilere ulaşmalarına, bir projeyi ya da sunuyu gereken zamanında hazırlamalarına yardımcı olmaya yönelik davranışlar, özgeciliğe örnek olarak verilebilir. Örgütte uzman, deneyimli ve kıdemli çalışanların, işe yeni başlayan meslektaşlarına yardım etmesi özgecilik olarak kabul edilebilir (Sezgin, 2005: 323).

Örgütteki çalışan işgörelere yardım etme davranışları; kaynakların serbest kalmasına olanak sağladığı için, koordinasyonu yükselttiği için ve uygun çalışma ortamı hazırladığı için önemlidir. Podsakoff'a göre bu davranış türünü sergileyen örgütteki çalışanlar, grup içi çatışma olasılığını düşürerek çatışma yönetimi faaliyetlerine ayrılan zamanı önemli derecede düşürür. Bu sayede denetçiler, örgütteki işgörelere üzerine odaklanarak onların daha etikli olmalarını sağlayarak verimliliği arttıracaktır (Şanal, 2013: 532).

2.5.2. Vicdanlılık (İleri Görev Bilinci, Conscientiousness)

İşgörenlerin, çalıştığı örgütte yapması gereken işlerin ilerisine de geçerek, genel olarak çalıştığı örgüte faydası olacak olan davranışları, emir veya yaptırım etkisi altında olmadan yerine getirmesidir. Fazladan mesaiye kalma, örgütteki zamanını verimli kullanma, mola zamanlarını yerinde kullanma ve mola zamanlarında fazladan zaman harcamama, denetlenmenin olmadığı zamanlar da dâhil olmak üzere verilen görevleri tam zamanında ve doğru bir şekilde yerine getirme, kurum tarafından koyulan kurallara uyma gibi davranışlar vicdanlılık boyutuna örnek gösterilebilir (Ulusay ve Sarıçoban, 2017: 660).

İşgörenlerin, yöneticileri tarafından kendilerinden yapılması beklenen minimum rol davranışının daha da ilerisinde bir davranış ortaya koymaya gönüllü olmayı ifade etmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 120). Vicdanlılık, çalışmayı sürdürme, çalışma zaman dilimini iyi ve etkili kullanma ve iş ortamında örgüt tarafından belirlenen çeşitli kurallara bağlılık gibi davranışlara öncelik vermeyi esas alır. Örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutunu, ileri görev bilinci olarak tanımlayan Ölçüm-Çetin'e (2004) göre bu boyut, işgörenlerin kendilerinden beklenen rol davranışının üzerinde bir davranış göstermelerini ifade etmektedir (Sezgin, 2005: 323-324).

Çalışma ücreti karşılanmadığında görevini bitirmek için fazla mesaiye kalma, çalışanın kötü hava şartlarına ve sağlık sorunu yaşamasına karşın işine gelmesi, çay molalarını uzun kullanmaması, örgütün faydasına olan toplantılara sürekli olarak katılma, örgütün ve çalıştığı bölümün kurallarına özen gösterme, su, elektrik ve yakıt gibi kaynakları tasarruflu kullanma vicdanlılık boyutuna örnek olarak gösterilebilir (Şanal, 2013: 533).

2.5.3. Centilmenlik (Sportmenlik, Sportmanship)

Çalışanların şikâyette bulunmaksızın, ideal koşullardan daha azını tolere etme istekliliği, küçük şikâyetlerden ve değersiz olan şeyleri büyütmemek gibi davranışlar gösterirler (Farh, Zhong ve Organ, 2004: 242).

Centilmenlik, yöneticilerin zamanlarının büyük bir kısmını planlama, çizelgeleme, problem çözme ve organizasyonel analiz gibi üretken etkinliklere ayırmalarını sağlar. Olumsuz olarak, centilmenliğin grup uyumsuzluğu üzerinde zararlı etkileri ve örgütteki atmosferi çalışma arkadaşları için daha az çekici hale getirmesi olasıdır. Bunun da örgütün

veya çalışma grubunun en üretken işçileri cezbetme veya ellerinde tutma yeteneğini azaltması beklenebilir (Podsakoff, Ahearne ve MacKenzie, 1997: 264).

Centilmenlik, şikayet etmeden ideal koşulların altında tolerans gösteren herhangi bir davranış olarak tanımlanabilir. Çalışanlar şikayet etmeden, koşullara ve beklenmeyen veya daha az tercih edilen durumlara tolerans göstermektedir (Chang, Tsai ve Tsai, 2010: 62). Centilmenlik boyutu, işgörenlerin çalışma ortamında gerginliğe ve çatışmaya neden olabilecek olumsuz hareketlerden uzak durmaları ve önemi olmayan sorunlardan ötürü herhangi bir şikayette bulunmamayı öngören davranışlardır. Çalışma arkadaşlarına saygılı olmak, sorunları gereksiz bir şekilde abartmamak, yapılan işlerin olumsuz olan yönlerinden daha çok olumlu yönlerini görmek, örgütle ilgili yaşanacak olan sorunlarda yapıcı tavır içerisinde olmak, örgütün imajını ve faaliyetlerini örgüt dışında savunmak bu boyut altında değerlendirilebilecek davranışlara örnek olarak verilebilir (Gürbüz, 2006: 56).

2.5.4. Nezaket (Courtesy)

Organ, ilk defa bahsettiği nezaket boyutunu; örgütte iş yükümlülükleri nedeniyle devamlı iletişim içinde bulunmaları gereken, birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen çalışanların gösterdikleri olumlu davranışlar olarak tanımlamaktadır. Yüksek iletişim becerisine sahip olma, bir örgüt için başarıya ve eşgüdümeye giden yoldur. Örgüt içerisindeki iletişim iyi düzeyde devam ediyorsa, örgüt çalışanları birbirleriyle bilgi alışverişinde bulunur (Karaman ve Aylan, 2012: 40).

Nezaket, ilerleyen zamanlarda olması ihtimal sorunları önceden tahmin edip, sorun ortaya çıkmadan önce, örgütteki çalışanları bilgilendirme ve bu tehdit edici etkinliklere karşı çalışma arkadaşlarını uyarmaktır (Polat ve Ceep, 2008: 310). Nezaket, diğer çalışanlar için işiyle ilgili sorunları önceden önleyen, saygılı ve düşünceli davranışları bireylerin isteğe bağlı olarak kabul etmesidir. (Kernodle ve Noble, 2013: 235).

Nezaket, işgörenlerin yani başkalarının yapacağı işleri etkileyecek hareketlerde bulunmadan veya kararlar almadan önce örgütte çalışan bireyleri daha öncede bilgilendirmeye dayanan davranışlar (Basım ve Şeşen, 2006: 87). Örgüt içinde verilen görevlerden kaynaklanan etkileşim içindeki çalışanların, olumlu iletişim kurmalarını temsil

eder. Önceden bilgi verme, danışma ve benzeri davranışlar örnek olarak verilebilir (Güçel, 2013: 176).

2.5.5. Sivil Erdem (Civic Virtue)

Örgüt faaliyetlerine sorumluluk bilinci ile aktif katılım anlamına gelen sivil erdem çalışanların, örgütün politik yaşamına sorumlu katılımı şeklinde tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre ise sivil erdem, işgörenlerin örgütün politik yaşamına katılımını, makro seviyede bağlılığını ve ilgisini belirten davranışlardır (Karaaslan, Ergun Özler, Kulaklıoğlu,2009: 141).

Sivil erdem, “örgüte karşı tam anlamıyla bağlı ya da ileri seviyede ilgili olmayı” ifade etmektedir. Örgütü etkileyen sorunlara karşı, çalışanların kendilerini bire bir sorumlu tutmaları, toplantılara isteyerek katılmaları ve örgütün politik yaşamına aktif olarak içinde yer almalarını ifade etmektedir. Bir kişinin örgütün toplantılarına düzenli olarak katılması, örgütün amaçları doğrultusunda alınan kararları desteklemesi ve örgütteki yeni gelişmelere ayak uydurması örnek olarak gösterilebilir. (Yıldız, 2014: 202). Sivil erdem, örgütle ilgilenme ve katılım gösterme davranışlarıdır. Örneğin; günlerin ve olayların güncel tutulması, örgütsel politika ve uygulamaları savunmak (Zhang, 2011: 9).

Organ'a (1988) göre, iyi bir örgüt vatandaşı, örgütle alakalı bütün konularda yeni düşünceler geliştirmeye çalışmalı ve geliştirdiği düşünce ve fikirleri göstermekten kaçınmamalıdır. Kurum içi toplantılara devamlı olarak katılmak ve tartışmalara aktif olarak katılmak, örgütteki gelişmeleri takip ederek değişimleri yakından izlemek, diğer çalışanlar tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynamak, bina içindeki duyuru kaynaklarından (pano, posta vb.) faydalanmak, örgütle alakalı konular üzerinde düşünmek, bilgi sahibi olmak ve bunu çalışan arkadaşlarıyla paylaşmak gibi davranışlar sivil erdem boyutunda yer alabilecek nitelikte davranışlardır (Demirci, Erbaş ve Giderler Atalay, 2009: 758). Sivil erdem örgüte makro düzeyde olan ilgiyi ve bağlılığı temsil etmektedir. Bu ilgi örgütün yönetiminde rol oynamakla ve örgütün çevresindeki fırsat ve tehditleri etkili bir şekilde izleme ile gösterilmektedir (Bitmiş, Sökmen ve Turgut, 2014: 6).

2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler

Örgütsel vatandaşlık davranışı alan yazına 1980'lerde gelmesine karşın, benzer şekilde kendisinden önce meydana gelen farklı teorilerin ışığında kavramsallaştırılmıştır. Bu teorilerin en önemlileri şu şekildedir (Tokel, 2018: 26).

2.6.1. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisine göre, taraflar arasında gereklilik gerektirmeyen bir değiş tokuş söz konusudur. Değiş tokuş yani mübadele yapılması beklenir ancak bunun nasıl ya da ne zaman yapılacağı konusunda herhangi bir kural ya da gereklilik bulunmaz. Örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkili olan gönüllülük, konunun ana temelidir. Mübadele yapıldığında kazanılan kazançlar maddi olarak tanımlanmamaktadır ve bu kazanımlarla alakalı pazarlık yapılması beklenmemektedir (Tokel, 2018: 26).

Örgütlerde sosyal mübadele yani değişim, örgüt içindeki değiş tokuş ilişkisi çerçevesinde değerlendirilmektedir. Yapılacak olan bu alışverişin balansı kişiler için çoğunlukla aynı değildir. Sosyal değişim teorisi işte bu noktada çalışanların örgüt içerisinde diğer taraf veya taraflarla olan ilişki değerinin, kişisel algılar neticesinde şekillendiğini ileri sürmektedir (Tokel, 2018: 27).

2.6.2. Lider Üye Değişim Teorisi

Lider üye değişim teorisinde, lider ile üye arasındaki karşılıklı olacak olan etkileşimden bahsedilmektedir. Lider üye değişim teorisinde grup değil birey daha önemlidir. Bu bakımdan ilişkilerin yoğunluğu, liderin çalışanına karşı hissettiği hoşgörü ve güven düzeyini etkilemektedir. Buna karşında örgütteki çalışanda, kararlar alınırken kendi düşünce ve fikirlerini söyleyerek ve bunun sorumluluğunu üstlenerek örgütsel vatandaşlık davranışı sergiler. Bu oluşan bağlantıya grup içi ilişki denmektedir. Lider ve çalışan arasında olan etkileşim iş ile alakalı biçimsel tanımların dışına çıkmasını ve örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesine yardımcı olmaktadır. Liderin, örgütteki çalışanlarının her biriyle ayrı bir bağ kurması, örgütteki çalışanın yapacağı işlerdeki performansı pozitif olarak etkileyecektir. (Aliakbarzadeh Zehtab, 2018: 74).

2.6.3. Eşitlik Teorisi

Örgütteki çalışanlar, çalışmalarını sonucunda kazandıklarını diğer çalışanlarla karşılaştırarak kendilerine adil davranılmasını umarlar. Bağlılık, güdülenme, uyum, başarı ve gönüllü çalışabilmek için örgütteki çalışanların yaptığı işler sonucunda emeklerinin karşılığını eşit derecede alabilmeleri gerekmektedir. Adaletsizlik algısı oluştuğunda, işgörenin örgüte olan katkısı azalacaktır. Bu da örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinin azalmasına neden olacaktır (Yılmaz, 2018: 12) .

Eşitlik teorisi, çalışanın örgütte ne kadar eşit koşullarda ve yüksek güdülendirme ile iş yaparlarsa o derece başarılı olacaklarını ve örgüte olan katkılarının da aynı şekilde yükseleceğini savunmaktadır. Aquino'ya göre, birey kendisine eşit olunmadığını ve haksızlık olduğunu düşünürse, işgören örgüte olan katkılarını önce azaltır ve bekleme içinde olur. Bu bekleme genellikle ödül bekleme olur ve başarılı olmama durumunda da bunun tam aksine kendilerine göre bu durumu eşitleyebilmek için örgütsel vatandaşlık davranışını göstermekten kaçınırlar (Vurgun, 2018: 31).

2.6.4. Bekleme Teorisi

Çalışanların davranışları, yapacak ve gösterecekleri gayret sonucunda sahip olacakları ödüllere göre değişmektedir. Bu bakımdan çalışanların sergilediği biçimsel olmayan, proaktif ve emirlere dayanmayan faaliyetlerinin nedenleri Vroom tarafından geliştirilen "Bekleme Teorisi" ile ilişkilendirilebilir. Bu teori, çalışanların yerine getirdikleri görevlerde etkili bir performans sergileyebilmeleri ve bunun sonucunda birtakım ödüller elde etme beklentisi içerisinde olmalarını ifade etmektedir. Bekleme teorisine göre, bireyler örgütte etkili gayret göstererek, yüksek performans beklentisi içine girmektedirler. Yüksek performans gösteren bireyler, birtakım olumlu çıktılar elde etmek istemektedir. Bu olumlu çıktılar kimisi için para, ödül gibi maddi olanaklar olabileceği gibi, kimileri içinde tanınma, övgü gibi manevi unsurlar olabilir (Ersan, 2018: 61-62).

Beklenti teorisi, bir örgütteki çalışanların şunlara inandıklarında motive edileceğini öngörür. Daha fazla çaba sarf etmek, daha iyi iş performansı sağlayacaktır. Daha iyi iş performansı, maaş veya sosyal hakların artması gibi organizasyonel ödüllere yol açacaktır. (<https://www.yourcoach.be>).

2.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Kavramlar

ÖVD'nin kavramsal olarak daha iyi bir şekilde anlaşılabilmesi açısından ilişkilendirildiği diğer kavramlarla benzerlikleri ve farklılıklarının ortaya konulması gerekmektedir. Bu bağlamda literatürde, örgütsel spontanlık, psikolojik sözleşme, rol davranışları ve prososyal örgütsel davranışlar ÖVD ile ilişkili kavramlar olarak ele alınmışlardır (Mandalı, 2017: 28).

2.7.1. Örgütsel Spontanlık

Örgütsel spontanlık davranışlarının temeli Katz (1964) tarafından yapılan çalışmalara dayanmaktadır. Katz (1964), yenilikçi ve spontan davranışın boyutlarını; çalışma arkadaşlarına yardımcı olma ve birlikte işbirliği yapma, olaylara ve bireylere iyi niyetli yaklaşma, örgütü koruma, yapıcı fikirler sunma konusunda gönüllü olma, çalışanın kendi kendisini eğitmesi ve örgüte yönelik istenilen davranışları sürdürme olarak tanımlamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzer olan tarafı iki kavramda da örgütün fonksiyonel işleyişine katkı sağlamak vardır. Birbirlerinden ayrıldıkları nokta ise, örgütsel vatandaşlık davranışı formel ödül sistemi tarafından dikkate alınmayan davranışları içerirken, örgütsel spontanlık ise formel ödül sistemi tarafından dikkate alınan davranışları içerir (Mandalı, 2017: 29).

2.7.2. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme, bireyin karşısındaki kişi ile karşılıklı, değişim anlaşmasının şartları ve kurallarıyla alakalı bireysel bir inanç olarak tanımlanmaktadır. Bireyler ileriye dönük bir zaman sonra, kendisine fayda sağlayacağını düşündüğü sözlerin verdiği zorunlulukla meydana gelen bir durumdur. Psikolojik sözleşme, iş ilişkisinde yönetici çalışan olarak karşılıklı ilişkiye odaklanmaktadır. ÖVD, çalışanların görevlerinin ilerisinde, yani resmi sorumluluklarının ötesine geçmesi üzerine durmaktadır. Yöneticilerde çalışanlar gibi belirli sorumluluklar vardır. Yöneticiler bu sorumluluklarında başarısız olabilecekleri gibi tam tersini hepsini yerine de getirebilirler. Hatta beklenenden fazlasını yaparak sorumluluklarının ilerisine de gidebilirler. Bu durum olduğunda çalışan birey ÖVD gösterecektir. Ancak çalışanlar, örgüt tarafından belirlenen sözleşmelerin yapılmadığına

inanırlarsa büyük ihtimalle çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeyeceklerdir (Tazegül Aydın, 2017: 44-45).

2.7.3. Rol Davranışları

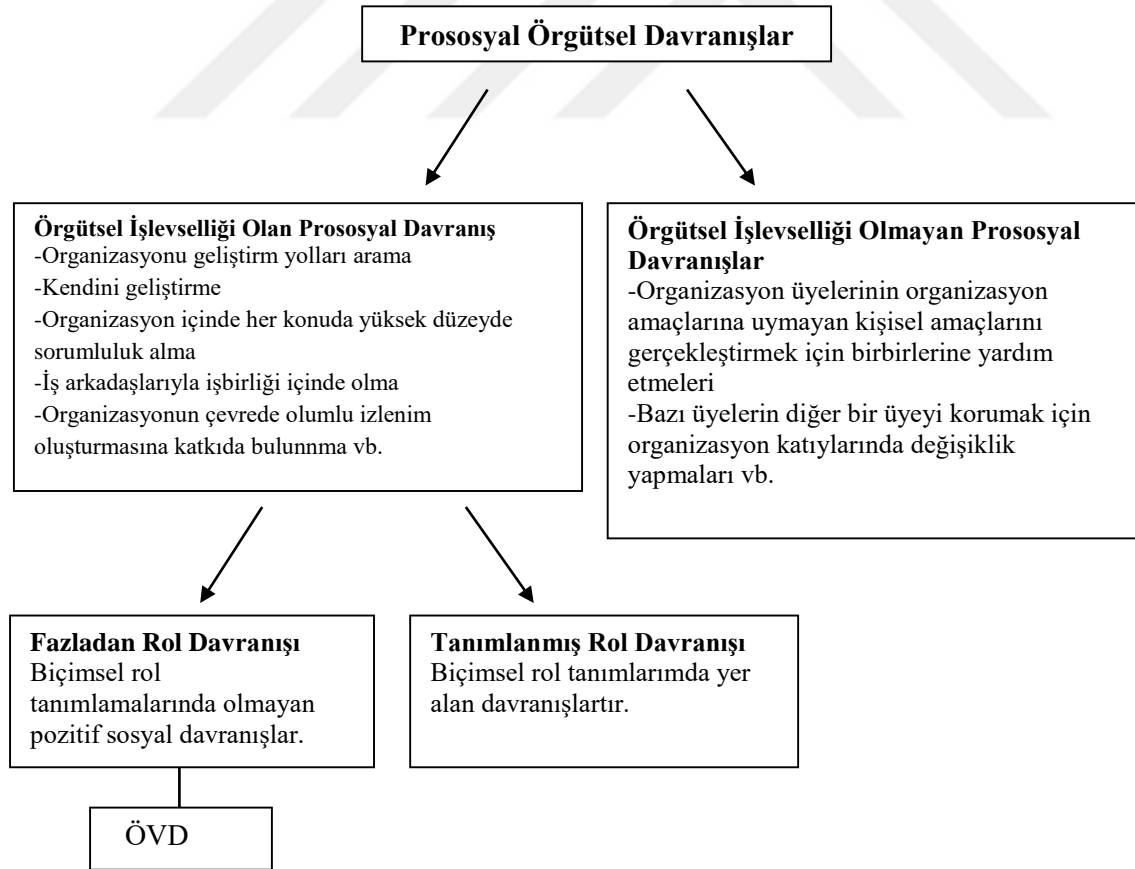
Örgütteki çalışanlar, sorumluluklarını yerine getirirken sergiledikleri davranışlar bireyin rol davranışlarını meydana getirir. Fakat aynı görevi yerine getiren iki çalışanın algıladıkları iş kapsamı farklılık gösterirse, bununla ilişkili olarak da rol davranışlarının kapsamı da değişebilir. Bir çalışanın kafasında yer eden rol kapsamı ne kadar geniş olursa, örgüt içindeki yapacağı faaliyetler, örgütsel rolü olarak düşünülmektedir. Örneğin, örgütteki çalışma arkadaşlarına yardımcı olma, verilen görevlerini yapması gerekenden daha fazla bir dikkatle yapma gibi genel bir örgütsel vatandaşlık davranışları, rol davranışı olarak düşünülebilir. Rol davranışının geniş olması, çalışanın o örgüte adanmışlık gösterdiğinin bir kanıtıdır (Cingi, 2015: 13). Çalışanların örgüt içinde belirlenmiş rol davranışları dışında gösterdikleri davranışların, rol davranışı veya örgütsel vatandaşlık davranışından hangisi olduğu belirlenmeli ve çalışanın kişilik özelliklerine göre analiz edilmeli ve buna göre değerlendirilmelidir (Şahal, 2015: 31).

2.7.4. Prososyal Örgütsel Davranış

Prososyal davranış, örgütteki diğer çalışanların iyi olmalarını sağlamak ve örgütün bütünlüğünü korumak için yapılan olumlu sosyal hareketler olarak tanımlanır. Yardım etme, kaynakları diğer çalışanlarla paylaşma ve işbirliği yapma şeklindeki hareketler, prososyal davranışa örnek olarak verilebilir. Prososyal örgütsel davranışlar, ödül getirisi olmadan gösterildiği için örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutu ile eşleşmektedir. (Şahbudak, 2016: 76).

Brief ve Motowidlo tarafından, prososyal davranış örgütün, grubun ya da çalışanın etkinlik ve verimliliğini yükseltmek amacıyla, örgütün bir üyesi vesilesiyle meydana çıkan davranışlar olarak adlandırılmıştır. Buna göre, prososyal davranış rol tanımında yer almayan, içten gelerek yapılan davranışlardır. Bu açıdan örgütsel vatandaşlık davranışına çok benzer bir kavramdır (Demir, 2015: 7). Prososyal davranışlar, örgütteki bireylerin yapmaları gereken görevleri yerine getirirken iletişim halinde olmaları, örgüt içindeki huzuru sağlamaya yönelik davranışlardır (İşbaşı, 2000: 15).

Brief ve Motowidlo yaptıkları çalışmada prososyal davranışlar ile ÖVD ilişkisini daha iyi anlayabilmek için farklı prososyal davranışlar ortaya koymuşlardır. Bu davranışlar; İş arkadaşlarına yardımcı olmak, kişisel meselelerde arkadaşlarına yardımcı olmak, işe alım, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi konularda esnek, düşünceli ve anlayışlı olmak, müşteri ilişkilerini örgütün yararına göre düzenlemek, müşteri ihtiyaçlarını göz önüne alarak ürün ve hizmet sunmak, örgütün zararına da olsa müşteriye ürün ve hizmet sunmak, müşterilerin ürün ve hizmetten ötürü kaynaklanan kişisel sorunlara yardımcı olmak, örgüt hedeflerine etkili şekilde varmada örgütsel değer, politika ve düzenlemelere adapte olmak, örgütün verimi ve hızlı çalışma için yönetsel ve örgütsel iyileştirmelerde bulunmak, örgütü yavaşlatan her türlü sorun karşısında uygun şekilde itiraz etmek, tüm sorunlara karşı örgüt faaliyetlerine devam etmek ve destek olmak, dış çevreye karşı örgütü savunmak ve örgüte sadık kalmak, görevleri yerine getirirken fazladan gayret göstermek, ek görevler için istekli olmak, örgütün dış çevrede olumlu imaj yaratmasına yardımcı olmak. (İpek, 2016:25-26).



Şekil 2.1. Prososyal örgütsel davranış kapsamında örgütsel vatandaşlık davranışı (Demir, 2015: 8).

2.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Etkileyen Faktörler

2.8.1. Örgütsel Bağlılık

Çalıştığı örgüte karşı örgütsel bağlılık hisseden bireylerin, örgütsel bağlılık hissetmeyenlere oranla daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceği kuvvetli bir olasılıktır. Örgüt için oluşturulan olumlu tutumların, olumlu davranışlara dönüştürüleceği düşünülürse, bağlılık gibi olumlu olan tutumlarında örgütsel vatandaşlık davranışını oluşturacağı düşünülebilir (Kaymakçı, 2013: 43). O'Reilly ve Chatman (1986) yaptıkları araştırmada, örgüte bağlılık kavramını bu bakımdan uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak üç biçime ayrılmaktadır. İçselleştirme bağlılığı, örgütsel değerler ile çalışanın kişisel değerlerinin uyumlaşması sonucunda oluşmaktadır; bu bağlılık türünün yüksek olması ÖVD gerçekleştiriminin bir göstergesidir (Kaymakçı, 2013: 43).

2.8.2. Örgütsel Adalet

Örgütsel vatandaşlık davranışına etkileyen faktörler arasında en fazla araştırılan kavramlardan birisi de örgütsel adalettir. Çalışanlar ve yöneticiler arasında olması gereken, güvene dayalı olarak işletmelerde adaletin olması, çalışanın örgütüne olan bağlılığını ve ÖVD gösterme düzeyini arttırmaktadır. Çalışanın örgütsel adaletsizliği algılaması sonucunda, iş tanımında olan görevleri yerine getirmeyen çalışan, biçimsel ödüllerden mahrum kalma olasılığına karşı ÖVD sergilemekten vazgeçme yolunu tercih edecektir (Kürekli, 2011: 16).

Örgütteki yöneticilerin sürekli olarak çalışanlarıyla iletişim halinde olması, kararlar alınırken çalışanlarının da katılmasını sağlaması, çalışanlarına adaletli ve dürüst davranmaları, çalışanlara güven duyup benimseyecekleri vizyonu yaratmaları, bireylerin kendilerine ve örgüte olan bağlılıklarını arttırması, gösterilecek olan örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyecektir. (Kürekli, 2011: 17).

2.8.3. Bireyin Ruhsal Durumu (Moral)

Bireyin ruhsal durumu da örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir. Sosyal psikoloji alanında yapılan çalışmalarda olumlu ruhsal niteliklere sahip olan bireylerin, daha

fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri görülmektedir. Çalışanların olumlu ruh hallerinin sağlandığı hallerde bireylerin yardımseverlik davranışlarında yükselme olduğu saptanmıştır (Sarı, 2011: 51).

Brief ve Motowidlo'ya göre, iyi bir ruh halinde olan bireyler yaşadığı olumlu anları ve deneyimleri hatırlamakta ve bu olumlu ruhsal anlara bağlı olarak prososyal davranışları, bundan ötürü de örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha fazla göstermektedir. George'a göre, olumlu bir ruh halinde olan bireyler, örgütteki olaylara ve çalışma arkadaşlarına karşı olumlu bir algı içerisinde olacaktır (Sarı, 2011: 52).

2.8.4. Kişilik Özellikleri

Friedman ve Rosenman yaptıkları çalışmalarında kişilik özelliklerini A ve B tipi olarak sıralamışlardır (Tuğcu, 2009: 12-13).

A tipi kişilik özelliği: Yükselme, başarı hırsı, örgütteki diğer çalışanlarla yarışmak, heyecanlılık, duygusallık, acelecilik, zamana karşı yarışmak, saldırganlık, işleri çabucak bitirme eğilimi, yaptığı işlere aşırı bağlılık, hareket ve konuşmanın hızlı olması, hızlı şekilde öfkelenmek, bekleyememek, insan ilişkilerindeki yeterli olmamak, dinlenmeyi sevmemek, kişisel ve sosyal yaşantıya vakit ayırmamak, planlamayı vakit kaybı olarak görmek, kuyrukta beklemekten sıkılmak, başkası konuşurken sözünü kesmek, sabit durmamak ve otururken sürekli ayaklarını oynatmak gibi birçok özellik gösterir. Bu tip çalışanları her yönetici örgütünde görmek ister. Ancak verimli olmalarına karşın çabuk yıpranırlar.

B tipi kişilik özelliği: Bireyler işleriyle ilgili oldukça rahat tavır sergilerler. Zaman ve başarı ile ilgilenmeme, yaptığı işte kalite aramak, yarışmamak, özgüvenli, sağlığına dikkat eden ve kendine zaman ayıran, her şeyi olduğu gibi kabul etmek, barışçıl olma, çevreye açık ve sosyal hayatı seven bir özellik taşımak temel özelliklerdendir. Başarılı bir birey her iki özelliklerinden de bulunabilmektedir.

2.8.5. Liderin Özellikleri

Liderin özellikleri örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen anahtar bir kavramdır. Yapılan araştırmalarda liderin özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki

bulunmuştur. Bütün liderin gösterdiği destekleyici davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışı ile güçlü bir ilişkidir (Erdem, 2003: 35).

Podsakoff, MacKenzie ve Bommer; liderin davranışlarının, astların ekstra rol davranışı göstermelerinde etkisinin büyük olduğunu bulmuşlardır. Yöneticilerin çalışanlarla düzenli olarak fikir ve düşünce paylaşımları, karşılıklı etkileşime açık olmaları, inisiyatif kullanması, teşvik etmeleri gibi tutumları, çalışanların onlara güven duymalarını kolaylaştıracaktır (Erdoğan, 2010: 35).

2.8.6. İşin Özellikleri

Örgütsel vatandaşlık davranışının doğmasına vesile olan iş özellikleri arasında iş ile ilgili geri besleme, işin rutin bir duruma gelmesi ve özü itibariyle tatmin edici değişkenler sayılmaktadır. İşin düzenli geri dönüşüm ve özerklik olacak biçimde düzenlenmesi, çalışanların kendi davranışlarına dikkat etmelerine ve kişisel kontrol duygusu oluşturmalarına yardımcı olur. Ayrıca iş özelliklerinin özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sportmenlik ve sivil erdem olmak üzere bütün örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarıyla ile iyi bir ilişki içinde oldukları ifade edilmiştir (Pirecioğlu, 2010: 24). Yapılacak bir işin belli başlı özellikleri, çalışan bireyin yaşadığı sorumluluk seviyesini yükseltmektedir. Bu bakımdan çalışılan işin özelliklerinin etkisinden dolayı meydana gelen güçlü ve kuvvetli sorumluluk duygusu, örgütteki bireyin göstereceği örgütsel vatandaşlık davranışlarını da yükseltir (Gale, 2010: 15-16).

2.8.7. Örgütün Özellikleri

Çalışanlar, örgütlerin önemli gördükleri özelliklerine bakarak davranışlarını değiştirebilirler. Bu özellikler kalite katılım, yenilik, iş birliğine önem verilmesi gibidir. Her örgütü diğer örgütlerden ayıran kendine ait kültürü, iklimi, inançları, değerleri, çalışma tarzları gibi unsurları vardır ve bu unsurlar ÖVD' nin gerçekleşmesinde etkilidirler.

2.8.8. İş Tatmini, İşe Karşı Tutumlar

Bateman ve Organ, iş tanımlayıcı indeksi tarafından ölçülen iş tatminini, denetçiler tarafından bağımsız olarak derecelendirilen, vatandaşlık davranışı kapsamı ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Smith, Organ ve Near, 1983: 654).

Bu bakımdan örgütsel vatandaşlık davranışının öncülerinden biri olan iş tatmini, ÖVD ile ilişkisi test edilen ilk kavramlardan biridir. Organ ve Ryan çalışanların iş tatminlerinin, örgüte olan bağlılıklarının ve adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışının kaynağı olarak tespit etmişlerdir. Organ'a göre; ÖVD, çalışanların iş tatminlerinin, çalışma arkadaşlarına yardım etme ve istekli davranışlarda bulunma sonucunda ortaya çıkmaktadır (Beşiktaş, 2009: 66). Organ (1988a, 1988b, 1990), iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ampirik olarak desteklenen ilişkinin, adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi yansıtan bir ilişki olarak daha iyi tanımlanabileceğini ileri sürmüştür (Moorman, 1991: 846).

Çalışanın işine karşı sergilediği genel tutumdur. Çalışanın işine karşı olan tutumları olumlu olduğu gibi, olumsuzda olabilmektedir. İş tatmini bireyin iş deneyimleri neticesinde oluşan olumlu ruh halidir. Bunun tam tersinde oluşan olumsuz ruh hali ise iş tatminsizliğini oluşturur. İş tatminsizliği olduğunda örgütlerde grevler, işi yavaş yapma, disiplin sorunları, performansta azalma gibi sorunlar oluşmaktadır. (Atalay, 2005: 29).

2.8.9. İhtiyaçlar

Bireyler, temel olarak karşılanması gereken ihtiyaçlarının dışında sosyal kabul görme ihtiyacı ve başarıma ihtiyacı gibi bazı içsel güdülere sahiptirler. Başarıya odaklı bireyler, ortaya koydukları performanslarda tatmin olmaktadır ve üstün olma ihtiyaçlarını örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyerek karşılamayı seçebilmektedirler (Kılıç, 2010: 29).

Schnake'ya göre (1991) bireyleri, belli bir yönde hareket etmeye tamamıyla içsel motivasyon ile alakalı olan birtakım ihtiyaçlar vardır. Bu nedenle örgütler çalışanlarında başarıma gereksinimlerini yaşatacak çalışmalar yapmalıdır. Başarı hedefli bireyler, gerçekleştirdiği işlerinde tatmin olabilmek ve iyi bir pozisyonda olma ihtiyacını gidermek

için örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme olasılıkları da diğer çalışanlara göre daha fazla olacaktır (Fermanoğlu, 2015: 64).

2.8.10. Birey Örgüt Bütünleşmesi

Örgütlerdeki en önemli etken insandır. Örgüt için gerekli olanları yapan ve hayata geçiren kişidir. Örgütte bulunan kişilerin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmaları, kişi örgüt bütünleşmesini göstermektedir. Birey örgüt içinde gereken sosyal değerlere ne kadar ayak uydurursa, örgütle o kadar bütünleşmiş olacaktır. (Doğrul, 2013: 57-58). Kişi örgüt bütünleşmesi; çalışanlar arasındaki etkileşimin yükseldiği, birbirine karşı yardım ve sosyal tatmin derecesinin en yüksek düzeyde olduğu, işten kaçma ve iş gücü devrinin en düşük düzeyde olduğu ve üretim seviyesinin en üst seviyede gerçekleştiği bir ortam oluşturduğu için çok önemli bir durumdur (Varlı, 2014: 60).

2.8.11. Kıdem ve Hiyerarşik Düzen

Kişilerin yaşı ve örgütteki kıdemi devam edip arttıkça, örgüte olan bağlılıkları artmakta ve örgüte faydası olacak daha çok davranış göstermektedirler. Morrison'a göre, kıdemin artmasıyla beraber yöneticiye ve örgüte olan güven ve bağlılık duygularıda artmakta, bununla alakalı olarak da birey rol kapsamını genişleterek daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedir (Doğrul, 2013: 55).

Örgütte üst düzey yönetici olarak görevini gerçekleştiren bireylerin, normal çalışanlara oranla daha çok söz hakkına sahip olması ve yaptırım gücünün yüksek olması aidiyet duygusunun gelişmesine, bundan ötürü de daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine neden olacaktır (Güner, 2016: 59).

2.8.12. Örgütsel Kültür

Organizasyon tarafından desteklenen, motive edilen ve değer verilen bireyler, yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilerler. Bu ilişkilerle ilgili yapılan güncel araştırmalar örgütsel kültürün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Latıfı, 2018: 28).

2.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışı Schnake, (1991), işleve geçtiği örgüte ya da çalışma arkadaşlarına yardımcı olma amacı yürüten, bir çalışan tarafından ortaya konan davranışlardır. Organ'a göre, ÖVD bireyin çalıştığı örgütün sosyal mekanizmasının işleyişini basitleştirdiği, anlaşmazlıkların seviyesini düşürdüğü ve etkinlik derecesini yükselttiği için, performans artmaktadır. (Sofuoğlu Çiçek, 2010: 7).

Örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçlarının bazıları şu şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışan doyumunun artması, devamsızlığın azalması, sosyal sermayenin çoğalması, çalışanın örgüte olumlu duygular geliştirmesi, işten ayrılmanın azalması, takım performansı ve çalışan performansının artması, işin kalitesinin artışı, çalışanlar arasındaki işbirliğinin artması, örgüt performansında iyileşme (Bayar, 2018: 58-59).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, örgütlerdeki çalışanların ve yöneticilerin verimliliğini yükseltmekte, örgütün kaynaklarının üretim yapma amacı için doğru bir şekilde kullanılmasına ve takım üyeleri ile çalışma gruplarının arasındaki işbirliğinin sağlanmasına yardımcı olmakta, örgütü çalışanlar için daha tatmin edici bir çalışma yeri haline getirmektedir. Bundan ötürü örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüte yaratıcı ve üretken çalışanların çekilmesi ve elde bulunanların da örgütte yer almaları konusunda da yardımcı olmaktadır. (Tokgöz, 2012: 78).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM VE ANALİZ

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, spor merkezlerinde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları ile ilişkileri ve bağlılığın vatandaşlığa etkisinin incelenmesidir. Bu doğrultuda Antalya ili ve il merkezlerinde bulunan spor merkezlerindeki işgörenler üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilerek, işgörenlerin örgüte bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışları değerlendirilerek her iki değişken arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın hipotezleri ise şunlardır;

H₁: Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık arasında ilişki vardır.

H₂: Örgütsel bağlılık örgütsel vatandaşlığı pozitif etkilemektedir.

H₃: Örgütsel bağlılık alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık alt boyutları arasında ilişki vardır.

H₄: Örgütsel bağlılık ve alt boyutları cinsiyete, yaşa, öğrenim durumuna, gelir düzeyine, hizmet yılına göre farklılık vardır.

H₅: Örgütsel vatandaşlık ve alt boyutları cinsiyete, yaşa, öğrenim durumuna, gelir düzeyine, hizmet yılına göre farklılık vardır.

3.2. Araştırmanın Evreni, Örnekleme ve Kapsam

Bu çalışmada araştırmanın evrenini, Antalya il ve merkezlerinde bulunan spor merkezlerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Antalya il ve merkezlerinde çalışan 405 işgören temsil etmektedir. Araştırma için seçilen örneklem basit tesadüfi örneklem olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın kapsamını Antalya il ve il merkezlerinde bulunan spor merkezlerinde hoca ya da eğitmen olarak çalışan (spor antrenörleri, fitness hocaları, yüzme hocaları, pilates, step, aerobik ve zumba hocaları) işgörenler oluşturmaktadır.

Çizelge 3.1. $\alpha= 0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50).

Evren Büyük- lülüğü	± 0.03 örnekleme hatası (d)			±0.05 örnekleme hatası (d)			±0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi örnekleme hatasını en aza indirmek için belirlenen veri sayısı 384 kişidir. Araştırma verileri anket yöntemi ile toplanılmıştır. Bu çalışmada toplam 405 kişiye ulaşılmıştır. Bu 405 anket içerisinde 404 anket kullanılabilir veri olarak değerlendirilmiştir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Çalışmamızda, analiz edilen veriler anket yöntemi ile toplanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler 3 ana bölümden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin sıralaması şu şekilde oluşmaktadır; birinci bölümde, katılımcıların demografik özellikleri olan 6 değişkeni ölçmek amacıyla “cinsiyet”, “yaş”, “medeni durumu”, “öğrenim durumu”, “bu meslekteki hizmet yılı” ve “gelir düzeyi” ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmaya katılan bireylerin örgütsel bağlılıklarını ölçmek için Meyer, Allen ve Smith (1993) ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği, 18 maddelik ve üç boyutlu

(duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) bir ölçme aracıdır. Ölçek “1” kesinlikle katılmıyorum, “2” katılmıyorum, “3” ne katılıyorum ne katılmıyorum, “4” katılıyorum ve “5” tamamen katılıyorum 5’li Likert tipi bir derecelendirmeye sahiptir. Meyer, Allen, & Smith (1993) örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları için sırasıyla .82, .74 ve .83 alfa değerlerini bulmuşlardır. Çetin (2006), ölçeğin Türkçe uyarlamasını yapmış ve örgütsel bağlılık boyutlarının (duygusal, devam, normatif) alfa değerlerini sırasıyla .85; .69; .80 olarak sonucu bulmuştur (Kara, 2016: 35).

Araştırmaya katılan bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek için, Vey ve Campbell (2004) ve Williams ve Shiaw (1999) tarafından geliştirilen 5 boyutlu (özgecilik, sivil erdem, centilmenlik, nezaket ve vicdanlılık) ölçek kullanılmıştır. Ölçek, 19 soruluk maddelerden oluşmaktadır. Basım ve Şeşen (2006) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Araştırmaya katılanların ölçekte bulunan cümlelere katılıp katılmadıklarını anlamak amacıyla 5’li Likert tipi ölçekten yararlanılmış ve araştırmaya katılanlardan “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” arasında bir tercih yapmaları istenmiştir. Basım ve Şeşen (2006) tarafından ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmış ve güvenilirlik katsayısı Cronbach Alfa (α) boyutlar bazında 0.77 ile 0.87 arasında, genel olarak ise 0.94 olarak tespit edilmiştir (Samancı, 2017: 117).

3.4.Verilerin Toplanması ve Analizi

Verilerin analizi istatistiksel paket programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Maddeler için ölçeklerden elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir (Groeneveld ve Meeden, 1984; Moors, 1986; Hopkins ve Weeks, 1990; De Carlo, 1997).

Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ölçekleri ve alt boyut puanlarından elde edilen çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile +3 arasında olduğundan normal dağılıma uygun olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, ölçekleri ve alt boyut puanlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterme durumu parametrik olan test tekniklerinden t ve ANOVA testleri ile analiz edilmiştir. Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, ölçekleri ve alt boyut puanları arasındaki ilişki ise pearson korelasyon testi ile analiz edilmiştir. Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlığa etkisi ise regresyon testi ile analiz

edilmiştir. Korelasyon katsayısı güç düzeyleri; $0 \leq r \leq 0,25$ çok zayıf, $0,26 \leq r \leq 0,49$ zayıf, $0,50 \leq r \leq 0,69$ orta, $0,70 \leq r \leq 0,89$ güçlü, $0,90 \leq r \leq 1$ çok güçlü (Akgül vd. 2003: 358).

3.5. Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde spor merkezlerinde çalışan işgörenlerin demografik özellikleri, örgüte bağlılıkları, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki test edilmiştir.

Çizelge 3.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik faktörler		n	%
Cinsiyet	Kadın	205	50,7
	Erkek	199	49,3
Yaş	21-30	291	72,0
	31-40	84	20,8
	41-50	25	6,2
	51 ve yukarı	4	1,0
Medeni Durum	Evli	137	33,9
	Bekar	267	66,1
Öğrenim Durumu	İlkokul	2	,5
	Ortaokul	3	,7
	Lise	76	18,8
	Ön lisans	80	19,8
	Lisans	202	50,0
	Lisans üstü	41	10,1
Hizmet yılı	5 yıl ve daha az	246	60,9
	6 - 10 yıl	97	24,0
	11 - 15 yıl	32	7,9
	16 - 20 yıl	18	4,5
	21 yıl ve üzeri	11	2,7
Gelir düzeyi	1000 ve altı	36	8,9
	1001 - 2000	78	19,3
	2001 - 3000	167	41,3
	3001 - 4000	75	18,6
	4001 ve üzeri	48	11,9

Ankete katılan işgörenlerin kadınların oranı %50,7 iken erkek katılımcıların oranı ise %49,3'tür. Ankete katılan işgörenlerin cinsiyet yüzdelerine baktığımız zaman aralarında çok

fazla bir fark görülmemektedir. Yaş ortalamaları incelediğinde 21-30 yaş arası olanların oranı %72,0, 31-40 yaş arası olanların oranı %20,8, 41-50 yaş arasında olanların oranı %6,2, 51 ve yukarı olanların oranı ise %1,0 olduğu görülmektedir. Medeni durum oranlarına bakıldığında bekar olanların oranı %66,1, evli olanların oranları ise %33,9 olduğu görülmektedir. Eğitim durumları açısından değerlendirildiğinde ilkokul mezunu olanların oranı %0,5, ortaokul mezunu olanların oranı %0,7, lise mezunu olanların oranları %18,8, önlisans mezunu olanların oranları %19,8, lisans mezunu olanların oranı %50,0, lisans üstü ve doktora eğitimine sahip olanların oranı ise %10,1'dir.

Ankete katılan katılımcıların bu meslekteki hizmet yılları oranlarına bakıldığında hizmet yılı 5 yıl ve daha az olanların oranı %60,9, 6-10 yıl olanların oranı %24,0, 11-15 yıl olanların oranı %7,9, 16-20 yıl olanların oranı %4,5, 21 ve üzeri yıl çalışan katılımcıların oranı ise %2,7 olduğu görülmektedir.

Ankete katılanların gelir düzeyi incelediğinde, gelir düzeyi 1000 ve altı olanların oranı %8,9, 1001-2001 olanların oranı %19,3, gelir düzeyi 2001-3000 TL arası olanların oranı %41,3, 3001-4001 olanların oranı %18,6, son olarak gelir düzeyi 4001 ve üzeri olanların oranı ise %11,9'dur.

Çizelge 3.3. Örgütsel Bağlılık İfadelerine Katılım Düzeyleri ve Ortalaması

	kesinlikle katılmıyorum		katılmıyorum		ne katılıyorum ne katılmıyorum		katılıyorum		kesinlikle katılıyorum		Ortalama
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duydum	20	5,0	33	8,2	85	21,0	116	28,7	150	37,1	3,85
Bu kurumun problemlerine sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum	23	5,7	28	6,9	96	23,8	136	33,7	121	30,0	3,75
Kurumuma karşı güçlü bir "aitlik" duygusu hissetmiyorum	60	14,9	67	16,6	79	19,6	91	22,5	107	26,5	3,29
Bu kuruma karşı "duygusal bağlılık" hissetmiyorum	53	13,1	63	15,6	92	22,8	89	22,0	107	26,5	3,33
Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum	42	10,4	52	12,9	97	24,0	89	22,0	124	30,7	3,50
Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor	20	5,0	57	14,1	90	22,3	133	32,9	104	25,7	3,60
Bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar gereklilik de	26	6,4	17	4,2	103	25,5	136	33,7	122	30,2	3,77
Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu	28	6,9	18	4,5	73	18,1	126	31,2	159	39,4	3,92
Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımda pek çok şey aksardı	30	7,4	36	8,9	102	25,2	108	26,7	128	31,7	3,66
Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündüreceğim neredeyse yok gibi	42	10,4	56	13,9	86	21,3	113	28,0	107	26,5	3,46
Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim	52	12,9	48	11,9	111	27,5	113	28,0	80	19,8	3,30
Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak bir kaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır	61	15,1	33	8,2	75	18,6	89	22,0	146	36,1	3,56
Şu anki işverenimle çalışmaya devam etmek için(ona karşı) hiçbir zorunluluk hissetmiyorum	36	8,9	52	12,9	109	27,0	103	25,5	104	25,7	3,46

Çizelge 3.3. (devam) Örgütsel Bağlılık İfadelerine Katılım Düzeyleri ve Ortalaması

	kesinlikle katılmıyorum		katılmıyorum		ne katılıyorum ne katılmıyorum		katılıyorum		kesinlikle katılıyorum		Ortalama
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Benim için daha avantajlı bile olsa şu an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum	37	9,2	29	7,2	80	19,8	133	32,9	125	30,9	3,69
Şu an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım	67	16,6	42	10,4	82	20,3	85	21,0	128	31,7	3,41
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor	23	5,7	34	8,4	70	17,3	133	32,9	144	35,6	3,84
Bu kurumu şu an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum	81	20,0	49	12,1	99	24,5	99	24,5	76	18,8	3,10
Bu kuruma çok şey borçluyum	40	9,9	43	10,6	96	23,8	113	28,0	112	27,7	3,53

Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel bağlılık anket ifadelerine verdikleri cevapların ortalamalarına bakıldığı zaman; " Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım" sorusuna %37,1 yüzde ile kesinlikle katılıyorum, " Bu kurumun problemlerine sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum" sorusuna %33,7 yüzde ile katılıyorum, " Kurumuma karşı güçlü bir "aitlik" duygusu hissetmiyorum" sorusuna %26,5 yüzde ile kesinlikle katılıyorum, " Bu kuruma karşı " duygusal bağlılık" hissetmiyorum" sorusuna %26,5 yüzde ile kesinlikle katılıyorum, " Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum" sorusuna %30,7 yüzde ile kesinlikle katılıyorum, " Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor" sorusuna %25,7 yüzde ile kesinlikle katılıyorum, " Bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar gereklilik de" sorusuna %33,7 yüzde ile katılıyorum, " Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu" sorusuna %39,4 yüzde ile kesinlikle katılıyorum, " Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımda pek çok şey aksardı" sorusuna %31,7 yüzde ile kesinlikle katılıyorum, " Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse yok gibi" sorusuna %28,0 yüzde ile katılıyorum, " Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim" sorusunun %28,0 yüzde ile katılıyorum, " Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak bir kaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır" sorusuna %36,1 yüzde ile kesinlikle katılıyorum, " Şu anki işverenimle çalışmaya devam etmek için(

ona karşı) hiçbir zorunluluk hissetmiyorum’’ sorusuna %27,0 ne katılıyorum ne katılmıyorum, ’’ Benim için daha avantajlı bile olsa şu an bu kurumu terketmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum’’ sorusuna %32,9 yüzde ile katılıyorum, ’’ Şu an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım’’ sorusuna %31,7 yüzde ile kesinlikle katılıyorum, ’’ Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor’’ sorusuna %35,6 yüzde ile kesinlikle katılıyorum, ’’ Bu kurumu şu an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum’’ sorusuna %24, iki aynı yüzdeli ne katılıyorum ne katılmıyorum ve katılıyorum, ’’ Bu kuruma çok şey borçluyum’’ sorusuna %28,0 yüzde ile katılıyorum cevaplarını vermişlerdir.

Çizelge 3.4. Örgütsel Vatandaşlık İfadelerine Katılım Düzeyleri ve Ortalaması

	kesinlikle katılmıyorum		katılmıyorum		ne katılıyorum ne katılmıyorum		katılıyorum		kesinlikle katılıyorum		Ortalama
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Günlük izin alan çalışanın o günkü işlerini ben yaparım	38	9,4	28	6,9	97	24,0	120	29,7	121	30,0	3,64
Aşırı iş yükü ile uğraşan çalışana yardım ederim	5	1,2	11	2,7	77	19,1	147	36,4	164	40,6	4,12
Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum	5	1,2	1	0,2	20	5,0	111	27,5	267	66,1	4,57
İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam	6	1,5	13	3,2	53	13,1	122	30,2	210	52,0	4,28
Görev esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım	2	0,5	22	5,4	65	16,1	132	32,7	183	45,3	4,17
Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm	13	3,2	31	7,7	89	22,0	128	31,7	143	35,4	3,88
Spor salonu için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim	4	1,0	12	3,0	74	18,3	107	26,5	207	51,2	4,24
Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam	23	5,7	44	10,9	107	26,5	90	22,3	140	34,7	3,69
Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm	3	0,7	5	1,2	25	6,2	95	23,5	276	68,3	4,57

Çizelge 3.4. (devam) Örgütsel Vatandaşlık İfadelerine Katılım Düzeyleri ve Ortalaması

	kesinlikle katılmıyorum		katılmıyorum		ne katılıyorum ne katılmıyorum		katılıyorum		kesinlikle katılıyorum		Ortalama
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanların zarar görmemeleri için uyarırım	4	1,0	3	0,7	36	8,9	124	30,7	237	58,7	4,45
Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim	4	1,0	6	1,5	40	9,9	125	30,9	229	56,7	4,41
Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam	14	3,5	25	6,2	47	11,6	107	26,5	211	52,2	4,18
Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım	8	2,0	13	3,2	77	19,1	144	35,6	162	40,1	4,09
Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme yada kızgınlık duymam	18	4,5	40	9,9	118	29,2	124	30,7	104	25,7	3,63
Spor salonu içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım	7	1,7	26	6,4	102	25,2	130	32,2	139	34,4	3,91
Üst yönetimce yayımlanan duyuru, prosedür yada kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum	5	1,2	4	1,0	64	15,8	159	39,4	172	42,6	4,21
Spor salonu yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum	2	0,5	8	2,0	49	12,1	161	39,9	184	45,5	4,28
Salonda yapılan sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım	6	1,5	12	3,0	57	14,1	148	36,6	181	44,8	4,20
Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım	4	1,0	9	2,2	75	18,6	134	33,2	182	45,0	4,19

Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı anket ifadelerine verdikleri cevapların ortalamalarına bakıldığı zaman; ” Günlük izin alan çalışanın o günkü işlerini ben yaparım” sorusuna %30,0 yüzde ile kesinlikle katılıyorum, ” Aşırı iş yükü ile uğraşan çalışana yardım ederim” sorusuna %40,6 yüzde ile kesinlikle katılıyorum ” Yeni

işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum” sorusuna %66,1 yüzde ile kesinlikle katılıyorum, ” İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam” sorusuna %52,0 yüzde ile kesinlikle katılıyorum, ” Görev esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım” sorusuna %45,3 yüzde ile kesinlikle katılıyorum, ” Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm” sorusuna %35,4 yüzde ile kesinlikle katılıyorum, ” Spor salonu için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim” sorusuna %51,2 yüzde ile kesinlikle katılıyorum, ” Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam” sorusuna %34,7 yüzde ile kesinlikle katılıyorum, ” Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm” sorusuna %68,3 yüzde ile kesinlikle katılıyorum, ” Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanların zarar görmemeleri için uyarırım” sorusuna %58,7 yüzde ile kesinlikle katılıyorum, ” Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim” sorusuna %56,7 yüzde ile kesinlikle katılıyorum, ” Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam” sorusuna %52,2 yüzde ile kesinlikle katılıyorum, ” Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım” sorusuna %40,1 yüzde ile kesinlikle katılıyorum, ” Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme yada kızgınlık duymam” sorusuna %30,7 yüzde ile katılıyorum, ” Spor salonu içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım” sorusuna %34,4 yüzde ile kesinlikle katılıyorum, ” Üst yönetimce yayımlanan duyuru, prosedür yada kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum” sorusuna %42,6 yüzde ile kesinlikle katılıyorum, ” Spor salonu yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum” sorusuna %44,8 yüzde ile kesinlikle katılıyorum, ” Salonda yapılan sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım” sorusuna %44,8 yüzde ile kesinlikle katılıyorum, ” Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım” sorusuna %45,0 yüzde ile kesinlikle katılıyorum cevaplarını vermişlerdir.

Çizelge 3.5. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık ölçekleri ve Alt Boyut Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler

	n	Minimum	Maximum	Ortalama	ss	Çarpıklık	Basıklık
Duygusal Bağlılık	404	1,33	5,00	3,55	0,87	-,019	-,471
Devam Bağlılığı	404	1,00	5,00	3,61	0,87	-,527	,040
Normatif Bağlılık	404	1,50	5,00	3,51	0,88	-,061	-,860
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	404	1,89	5,00	3,56	0,68	,006	-,363
Özgecilik	404	2,00	5,00	4,16	0,65	-,627	-,015
Vicdanlılık	404	1,33	5,00	3,94	0,77	-,443	-,187
Nezaket	404	2,00	5,00	4,48	0,62	-1,350	1,884
Centilmenlik	404	1,75	5,00	3,95	0,73	-,309	-,540
Sivil Erdem	404	1,00	5,00	4,22	0,66	-,798	,921
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	404	1,95	5,00	4,14	0,54	-,479	,463

İşgörenlerin; Duygusal bağlılık puanları ortalaması $3,55\pm 0,87$; Devam bağlılığı puanları ortalaması $3,61\pm 0,87$; Normatif bağlılık puanları ortalaması $3,51\pm 0,88$; Örgütsel bağlılık puanları ortalaması $3,56\pm 0,68$ 'dir.

Özgecilik puanları ortalaması $4,16\pm 0,65$; Vicdanlılık puanları ortalaması $3,94\pm 0,77$; Nezaket puanları ortalaması $4,48\pm 0,62$; Centilmenlik puanları ortalaması $3,95\pm 0,73$; Sivil Erdem puanları ortalaması $4,22\pm 0,66$; Örgütsel vatandaşlık puanları ortalaması $4,14\pm 0,54$ 'tür.

Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve alt boyut puanlarından elde edilen çarpıklık ve basıklık değerleri +3 ile -3 arasında olduğundan analizlerimizde parametrik olan test teknikleri kullanılmıştır.

Çizelge 3.6. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Ölçek ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Açısından İncelenmesi (* $p<0,05$)

Cinsiyet		n	Ortalama	ss	T	P
Duygusal Bağlılık	Kadın	205	3,56	0,87	0,115	,908
	Erkek	199	3,55	0,87		
Devam Bağlılığı	Kadın	205	3,54	0,82	-1,716	,087
	Erkek	199	3,69	0,91		
Normatif Bağlılık	Kadın	205	3,32	0,80	-4,397	,000*
	Erkek	199	3,70	0,92		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Kadın	205	3,47	0,64	-2,537	,012*
	Erkek	199	3,64	0,72		
Özgecilik	Kadın	205	4,09	0,62	-2,101	,036*
	Erkek	199	4,22	0,66		
Vicdanlılık	Kadın	205	3,88	0,75	-1,669	,096
	Erkek	199	4,00	0,78		
Nezaket	Kadın	205	4,51	0,58	0,887	,376
	Erkek	199	4,45	0,67		
Centilmenlik	Kadın	205	3,86	0,66	-2,676	,008*
	Erkek	199	4,05	0,78		
Sivil Erdem	Kadın	205	4,21	0,57	-0,383	,702
	Erkek	199	4,23	0,73		
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	Kadın	205	4,10	0,49	-1,739	,083
	Erkek	199	4,19	0,58		

Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ölçek ve alt boyutlarının cinsiyet açısından incelenmesi için yapılan t testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Kadın ile erkekler arasında normatif bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde erkeklerde normatif bağlılık daha fazladır. Kadın ile erkekler arasında örgütsel bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde erkeklerde örgütsel bağlılık daha fazladır.

Kadın ile erkekler arasında özgecilik açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde erkeklerde özgecilik daha fazladır. Kadın ile erkekler arasında centilmenlik açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde erkeklerde centilmenlik daha fazladır.

Çizelge 3.7. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Ölçek ve Alt Boyutlarının Yaş Açısından İncelenmesi (* $p<0,05$)

Yaş		n	Ortalama	ss	F	P
Duygusal Bağlılık	21-30	291	3,45	0,85	15,570	,000*
	31-40	84	3,63	0,82		
	41 ve üzeri	29	4,35	0,75		
Devam Bağlılığı	21-30	291	3,55	0,85	3,744	,024*
	31-40	84	3,68	0,88		
	41 ve üzeri	29	3,99	0,86		
Normatif Bağlılık	21-30	291	3,42	0,88	6,373	,002*
	31-40	84	3,68	0,81		
	41 ve üzeri	29	3,91	0,88		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	21-30	291	3,47	0,68	12,341	,000*
	31-40	84	3,66	0,59		
	41 ve üzeri	29	4,08	0,74		
Özgecilik	21-30	291	4,12	0,65	1,614	,200
	31-40	84	4,24	0,64		
	41 ve üzeri	29	4,27	0,62		
Vicdanlılık	21-30	291	3,92	0,77	1,064	,346
	31-40	84	4,04	0,74		
	41 ve üzeri	29	3,84	0,78		
Nezakat	21-30	291	4,46	0,66	1,041	,354
	31-40	84	4,51	0,46		
	41 ve üzeri	29	4,62	0,60		
Centilmenlik	21-30	291	3,92	0,73	1,046	,352
	31-40	84	4,04	0,75		
	41 ve üzeri	29	4,01	0,65		
Sivil Erdem	21-30	291	4,18	0,64	1,901	,151
	31-40	84	4,31	0,71		
	41 ve üzeri	29	4,36	0,59		
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	21-30	291	4,11	0,53	1,744	,176
	31-40	84	4,22	0,54		
	41 ve üzeri	29	4,22	0,53		

Örgütsel bağlılık ölçek, örgütsel vatandaşlık ve alt boyutlarının yaş açısından incelenmesi için yapılan ANOVA testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Yaşı farklı olan gruplar arasında duygusal bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde 41 yaş ve üzeri olanlarda duygusal bağlılık en fazla iken, yaş azaldıkça bağlılık da azalmaktadır. Yaşı farklı olan gruplar arasında devam bağlılığı açısından istatistiksel olarak anlamlı

farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde 41 yaş ve üzeri olanlarda devam bağlılığı en fazla iken, yaş azaldıkça bağlılık da azalmaktadır.

Yaşı farklı olan gruplar arasında normatif bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde 41 yaş ve üzeri olanlarda normatif bağlılık en fazla iken, yaş azaldıkça bağlılık da azalmaktadır. Yaşı farklı olan gruplar arasında örgütsel bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde 41 yaş ve üzeri olanlarda örgütsel bağlılık en fazla iken, yaş azaldıkça bağlılık da azalmaktadır.

Yaşı farklı olan gruplar arasında örgütsel vatandaşlık ve alt boyutları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$). Örgütsel bağlılık ile yaş arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ancak örgütsel vatandaşlık davranışı ile yaş arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Çizelge 3.8. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Ölçek ve Alt Boyutlarının Medeni Durum Açısından İncelenmesi (* $p<0,05$)

Medeni Durum		n	Ortalama	ss	t	p
Duygusal Bağlılık	Evli	137	3,73	0,90	2,905	,004*
	Bekar	267	3,47	0,83		
Devam Bağlılığı	Evli	137	3,73	0,87	1,968	,050*
	Bekar	267	3,55	0,86		
Normatif Bağlılık	Evli	137	3,64	0,83	2,137	,033*
	Bekar	267	3,44	0,90		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Evli	137	3,70	0,67	2,982	,003*
	Bekar	267	3,49	0,68		
Özgecilik	Evli	137	4,13	0,68	-,547	,585
	Bekar	267	4,17	0,63		
Vicdanlılık	Evli	137	3,91	0,81	-,635	,526
	Bekar	267	3,96	0,74		
Nezaket	Evli	137	4,50	0,61	,467	,641
	Bekar	267	4,47	0,63		
Centilmenlik	Evli	137	3,96	0,72	,220	,826
	Bekar	267	3,95	0,73		
Sivil Erdem	Evli	137	4,23	0,67	,117	,907
	Bekar	267	4,22	0,65		
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	Evli	137	4,14	0,57	-,138	,890
	Bekar	267	4,15	0,52		

Örgütsel Bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve alt boyutlarının medeni durum açısından incelenmesi için yapılan t testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Evli ile bekarlar arasında duygusal bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde evli olanlarda duygusal bağlılık daha fazladır.

Evli ile bekarlar arasında devam bağlılığı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde evli olanlarda devam bağlılığı daha fazladır.

Evli ile bekarlar arasında normatif bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde evli olanlarda normatif bağlılık daha fazladır.

Evli ile bekarlar arasında örgütsel bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde evli olanlarda örgütsel bağlılık daha fazladır.

Evli ile bekarlar arasında örgütsel vatandaşlık ve alt boyutları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Çizelge 3.9. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Ölçek ve Alt Boyutlarının Öğrenim Durumu Açısından İncelenmesi (* $p < 0,05$)

Öğrenim Durumu		n	Ortalama	ss	F	p
Duygusal Bağlılık	Lise ve altı	81	3,64	0,87	0,870	,457
	Ön lisans	80	3,64	0,84		
	Lisans	202	3,50	0,89		
	Lisans üstü	41	3,49	0,75		
Devam Bağlılığı	Lise ve altı	81	3,70	0,89	1,252	,290
	Ön lisans	80	3,71	0,95		
	Lisans	202	3,53	0,81		
	Lisans üstü	41	3,65	0,91		
Normatif Bağlılık	Lise ve altı	81	3,57	0,96	3,543	,015*
	Ön lisans	80	3,70	0,87		
	Lisans	202	3,37	0,86		
	Lisans üstü	41	3,66	0,76		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Lise ve altı	81	3,64	0,71	2,514	,058
	Ön lisans	80	3,68	0,74		
	Lisans	202	3,47	0,65		
	Lisans üstü	41	3,60	0,62		
Özgeciler	Lise ve altı	81	4,14	0,75	4,922	,002*
	Ön lisans	80	4,37	0,54		
	Lisans	202	4,06	0,62		
	Lisans üstü	41	4,24	0,65		
Vicdanlılık	Lise ve altı	81	3,93	0,86	3,410	,018*
	Ön lisans	80	4,15	0,76		
	Lisans	202	3,84	0,74		
	Lisans üstü	41	4,04	0,64		
Nezaket	Lise ve altı	81	4,46	0,69	0,407	,748
	Ön lisans	80	4,52	0,64		
	Lisans	202	4,46	0,61		
	Lisans üstü	41	4,55	0,55		
Centilmenlik	Lise ve altı	81	4,01	0,81	1,054	,368
	Ön lisans	80	4,05	0,69		
	Lisans	202	3,89	0,70		
	Lisans üstü	41	3,95	0,77		
Sivil Erdem	Lise ve altı	81	4,31	0,68	0,845	,470
	Ön lisans	80	4,23	0,75		
	Lisans	202	4,19	0,57		
	Lisans üstü	41	4,15	0,79		
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	Lise ve altı	81	4,17	0,60	2,351	,072
	Ön lisans	80	4,26	0,57		
	Lisans	202	4,08	0,48		
	Lisans üstü	41	4,18	0,53		

Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve alt boyutlarının öğrenim durumu açısından incelenmesi için yapılan ANOVA testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Öğrenim durumu farklı olan gruplar arasında normatif bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde ön lisans mezunu olanlarda normatif bağlılık en fazla iken, lisans mezunu olanlarda en azdır. Öğrenim durumu farklı olan gruplar arasında özgecilik açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde ön lisans mezunu olanlarda özgecilik en fazla iken, lisans mezunu olanlarda en azdır. Öğrenim durumu farklı olan gruplar arasında vicdanlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde ön lisans mezunu olanlarda vicdanlılık en fazla iken, lisans mezunu olanlarda en azdır.

Çizelge 3.10. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Ölçek ve Alt Boyutlarının Hizmet Yılı Açısından İncelenmesi (* $p<0,05$)

Hizmet Yılı	n	Ortalama	ss	F	P	
Duygusal Bağlılık	5 yıl ve daha az	246	3,45	0,85	5,989	,000*
	6 - 10 yıl	97	3,51	0,83		
	11 - 15 yıl	32	4,08	0,79		
	16 - 20 yıl	18	3,95	0,93		
	21 yıl ve üzeri	11	4,03	0,95		
Devam Bağlılığı	5 yıl ve daha az	246	3,54	0,77	3,655	,006*
	6 - 10 yıl	97	3,60	0,93		
	11 - 15 yıl	32	3,90	1,17		
	16 - 20 yıl	18	3,71	0,90		
	21 yıl ve üzeri	11	4,38	0,91		
Normatif Bağlılık	5 yıl ve daha az	246	3,38	0,86	6,318	,000*
	6 - 10 yıl	97	3,57	0,84		
	11 - 15 yıl	32	3,80	0,88		
	16 - 20 yıl	18	3,85	0,96		
	21 yıl ve üzeri	11	4,42	0,70		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	5 yıl ve daha az	246	3,46	0,62	8,036	,000*
	6 - 10 yıl	97	3,56	0,68		
	11 - 15 yıl	32	3,93	0,77		
	16 - 20 yıl	18	3,84	0,80		
	21 yıl ve üzeri	11	4,28	0,81		
Özgecilik	5 yıl ve daha az	246	4,08	0,66	6,836	,000*
	6 - 10 yıl	97	4,14	0,61		
	11 - 15 yıl	32	4,53	0,41		
	16 - 20 yıl	18	4,20	0,65		
	21 yıl ve üzeri	11	4,82	0,26		
Vicdanlılık	5 yıl ve daha az	246	3,83	0,76	4,925	,001*
	6 - 10 yıl	97	4,03	0,74		
	11 - 15 yıl	32	4,20	0,76		
	16 - 20 yıl	18	4,00	0,76		
	21 yıl ve üzeri	11	4,64	0,62		
Nezaket	5 yıl ve daha az	246	4,43	0,67	2,496	,042*
	6 - 10 yıl	97	4,48	0,54		
	11 - 15 yıl	32	4,57	0,62		
	16 - 20 yıl	18	4,67	0,38		
	21 yıl ve üzeri	11	4,94	0,13		
Centilmenlik	5 yıl ve daha az	246	3,86	0,72	5,594	,000*
	6 - 10 yıl	97	4,01	0,67		
	11 - 15 yıl	32	4,12	0,76		
	16 - 20 yıl	18	4,14	0,83		
	21 yıl ve üzeri	11	4,77	0,39		
Sivil Erdem	5 yıl ve daha az	246	4,17	0,65	3,610	,007*
	6 - 10 yıl	97	4,18	0,62		
	11 - 15 yıl	32	4,36	0,81		
	16 - 20 yıl	18	4,50	0,54		
	21 yıl ve üzeri	11	4,77	0,51		
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	5 yıl ve daha az	246	4,07	0,52	7,280	,000*
	6 - 10 yıl	97	4,16	0,51		
	11 - 15 yıl	32	4,36	0,55		
	16 - 20 yıl	18	4,29	0,51		
	21 yıl ve üzeri	11	4,79	0,34		

Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve alt boyutlarının hizmet yılı açısından incelenmesi için yapılan ANOVA testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Hizmet yılı farklı olan gruplar arasında duygusal bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde hizmet yılı 11-15 yıl arası olanlarda duygusal bağlılık en fazla iken, 5 yıl ve daha az olanlarda en azdır.

Hizmet yılı farklı olan gruplar arasında devam bağlılığı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde hizmet yılı 21 yıl ve daha fazla olanlarda devam bağlılığı en fazla iken, 5 yıl ve daha az olanlarda en azdır.

Hizmet yılı farklı olan gruplar arasında normatif bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde hizmet yılı 21 yıl ve daha fazla olanlarda normatif bağlılık en fazla iken, süre azaldıkça normatif bağlılık da azalmaktadır.

Hizmet yılı farklı olan gruplar arasında örgütsel bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde hizmet yılı 21 yıl ve daha fazla olanlarda örgütsel bağlılık en fazla iken, 5 yıl ve daha az olanlarda en azdır.

Hizmet yılı farklı olan gruplar arasında özgecilik açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde hizmet yılı 21 yıl ve daha fazla olanlarda özgecilik en fazla iken, 5 yıl ve daha az olanlarda en azdır.

Hizmet yılı farklı olan gruplar arasında vicdanlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde hizmet yılı 21 yıl ve daha fazla olanlarda vicdanlılık en fazla iken, 5 yıl ve daha az olanlarda en azdır.

Hizmet yılı farklı olan gruplar arasında nezaket açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde hizmet yılı 21 yıl ve daha fazla olanlarda nezaket en fazla iken, süre azaldıkça nezaket de azalmaktadır.

Hizmet yılı farklı olan gruplar arasında centilmenlik açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde hizmet yılı 21 yıl ve daha fazla olanlarda centilmenlik en fazla iken, süre azaldıkça centilmenlik de azalmaktadır.

Hizmet yılı farklı olan gruplar arasında sivil erdem açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde hizmet yılı 21 yıl ve daha fazla olanlarda sivil erdem en fazla iken, süre azaldıkça sivil erdem de azalmaktadır.

Hizmet yılı farklı olan gruplar arasında örgütsel vatandaşlık açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde hizmet yılı 21 yıl ve daha fazla olanlarda örgütsel vatandaşlık en fazla iken, 5 yıl ve daha az olanlarda en azdır.

Çizelge 3.11. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Ölçek ve Alt Boyutlarının Gelir Düzeyi Açısından İncelenmesi (* $p<0,05$)

Gelir Düzeyi	n	Ortalama	ss	F	P	
Duygusal Bağlılık	1000 ve altı	36	3,02	0,90	5,889	,000*
	1001 - 2000	78	3,71	0,73		
	2001 - 3000	167	3,47	0,88		
	3001 - 4000	75	3,69	0,81		
	4001 ve üzeri	48	3,77	0,89		
Devam Bağlılığı	1000 ve altı	36	3,52	0,63	2,874	,023*
	1001 - 2000	78	3,60	0,85		
	2001 - 3000	167	3,49	0,88		
	3001 - 4000	75	3,76	0,81		
	4001 ve üzeri	48	3,90	1,01		
Normatif Bağlılık	1000 ve altı	36	3,27	0,81	8,780	,000*
	1001 - 2000	78	3,35	0,88		
	2001 - 3000	167	3,37	0,82		
	3001 - 4000	75	3,73	0,90		
	4001 ve üzeri	48	4,06	0,82		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	1000 ve altı	36	3,27	0,71	7,493	,000*
	1001 - 2000	78	3,55	0,64		
	2001 - 3000	167	3,44	0,66		
	3001 - 4000	75	3,73	0,66		
	4001 ve üzeri	48	3,91	0,69		
Özgecilik	1000 ve altı	36	3,73	0,63	9,156	,000*
	1001 - 2000	78	3,99	0,69		
	2001 - 3000	167	4,17	0,61		
	3001 - 4000	75	4,37	0,55		
	4001 ve üzeri	48	4,37	0,65		
Vicdanlılık	1000 ve altı	36	3,83	0,66	1,687	,152
	1001 - 2000	78	3,85	0,76		
	2001 - 3000	167	3,90	0,80		
	3001 - 4000	75	4,05	0,75		
	4001 ve üzeri	48	4,13	0,71		
Nezaket	1000 ve altı	36	4,30	0,66	3,063	,017*
	1001 - 2000	78	4,48	0,53		
	2001 - 3000	167	4,42	0,66		
	3001 - 4000	75	4,56	0,56		
	4001 ve üzeri	48	4,69	0,65		
Centilmenlik	1000 ve altı	36	3,63	0,53	8,343	,000*
	1001 - 2000	78	3,77	0,74		
	2001 - 3000	167	3,91	0,70		
	3001 - 4000	75	4,19	0,69		
	4001 ve üzeri	48	4,29	0,78		
Sivil Erdem	1000 ve altı	36	4,21	0,74	5,040	,001*
	1001 - 2000	78	4,10	0,56		
	2001 - 3000	167	4,13	0,65		
	3001 - 4000	75	4,38	0,69		
	4001 ve üzeri	48	4,50	0,60		
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	1000 ve altı	36	3,92	0,48	7,929	,000*
	1001 - 2000	78	4,02	0,53		
	2001 - 3000	167	4,10	0,51		
	3001 - 4000	75	4,32	0,50		
	4001 ve üzeri	48	4,39	0,57		

Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve alt boyutlarının gelir düzeyi açısından incelenmesi için yapılan ANOVA testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Gelir düzeyi farklı olan gruplar arasında duygusal bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde gelir düzeyi 4001 TL ve üzeri olanlarda duygusal bağlılık en fazla iken, 1000 TL ve altı

olanlarda en azdır. Gelir düzeyi farklı olan gruplar arasında devam bağıllığı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde gelir düzeyi 4001 TL ve üzeri olanlarda devam bağıllığı en fazla iken, 2001-3000 TL arası olanlarda en azdır. Gelir düzeyi farklı olan gruplar arasında normatif bağıllık açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde gelir düzeyi 4001 TL ve üzeri olanlarda normatif bağıllık en fazla iken, gelir azaldıkça normatif bağıllık da azalmaktadır. Gelir düzeyi farklı olan gruplar arasında örgütsel bağıllık açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde gelir düzeyi 4001 TL ve üzeri olanlarda örgütsel bağıllık en fazla iken, 1001 TL ve altı olanlarda en azdır.

Gelir düzeyi farklı olan gruplar arasında özgecilik açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde gelir düzeyi 4001 TL ve üzeri ile 3001 – 4000 TL arası olanlarda özgecilik en fazla iken, 1000 TL ve altı olanlarda en azdır. Gelir düzeyi farklı olan gruplar arasında nezaket açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde gelir düzeyi 4001 TL ve üzeri olanlarda nezaket en fazla iken, 1000 TL ve altı olanlarda en azdır. Gelir düzeyi farklı olan gruplar arasında centilmenlik açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde gelir düzeyi 4001 TL ve üzeri olanlarda centilmenlik en fazla iken, gelir azaldıkça centilmenlik de azalmaktadır. Gelir düzeyi farklı olan gruplar arasında sivil erdem açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde gelir düzeyi 4001 TL ve üzeri olanlarda sivil erdem en fazla iken, 1001-2000 TL arası olanlarda en azdır. Gelir düzeyi farklı olan gruplar arasında örgütsel vatandaşlık açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre puan ortalamaları incelendiğinde gelir düzeyi 4001 TL ve üzeri olanlarda örgütsel vatandaşlık en fazla iken, gelir azaldıkça örgütsel vatandaşlık da azalmaktadır. Araştırmaya katılan işgörenlerin %8,9 oranının gelir durumum 1000 TL ve altı olmasının nedeni ise spor merkezlerinde çalışan part-time işgörenlerin olmasıdır. Aynı zamanda halk eğitimde ders saati başına ücret alan hocalarla anket yapıldığı için gelir durumu 1000 TL ve altında olan işgörenler bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları ile demografik faktörler arasındaki analiz sonuçlarına baktığımız zaman; H₄ ve H₅ hipotezleri kısmen kabul edilmiştir.

Çizelge 3.12. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Ölçek ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (*p<0,05; **p<0,01)

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık Ölçeği
Özgecilik	r	,390**	,302**	,343**	,439**
	p	,000	,000	,000	,000
Vicdanlılık	r	,385**	,380**	,321**	,460**
	p	,000	,000	,000	,000
Nezaket	r	,328**	,241**	,150**	,304**
	p	,000	,000	,002	,000
Centilmenlik	r	,270**	,242**	,315**	,351**
	p	,000	,000	,000	,000
Sivil Erdem	r	,407**	,408**	,377**	,505**
	p	,000	,000	,000	,000
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	r	,453**	,401**	,397**	,530**
	p	,000	,000	,000	,000

Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve alt boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesi için yapılan ANOVA testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Özgecilik ile örgütsel bağlılık ve boyutları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmuştur. Vicdanlılık ile örgütsel bağlılık ve boyutları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmuştur. Nezaket ile duygusal bağlılık ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki; Devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki bulunmuştur. Centilmenlik ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki; Devam bağlılığı ile arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki bulunmuştur. Sivil Erdem ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki; Örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü orta bir ilişki bulunmuştur.

Örgütsel vatandaşlık ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki; Örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü orta bir ilişki (r=,530) bulunmuştur. Buna göre H₁ ve H₃ hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 3.13. Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlığa Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı Değ	Bağımsız Değ	F	p	B	t	p	R2
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	Örgütsel Bağlılık	157,100	,000	,414	12,534	,000	,281

Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlığa etkisinin incelenmesi amacıyla yapılan regresyon testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,05$). Buna göre örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlığı pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($p < 0,05$ $b = ,414$). Örgütsel vatandaşlıkta olan değişimin %28'i örgütsel bağlılık tarafından açıklanmaktadır. Buna göre H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları ile ilişkileri ve bağlılığın vatandaşlığa etkisinin incelenmesi amacıyla oluşturmuştur. Bu amaçla, spor merkezlerinde çalışan işgörenler üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiş ve işgörenlerin örgüte bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışları analiz edilmiştir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin %50,7 gibi az bir fark ile kadınlar oluşturmaktadır. Yaş düzeyine bakıldığında %72,0 ile 21-30 yaş arası katılanlar çoğunluktadır. Medeni duruma bakıldığında %66,1 ile bekâr katılımcılar çoğunluktadır. Lisans mezunları %50,0 oranında çalışmada daha fazla görülmektedir. Ankete katılanların çoğunluğu çalıştığı işletmede 5 yıl ve daha az oranda %60,9 çalışmaktadır. Genel olarak gelir düzeyi 2001-3001 %41,3 arasındadır.

Yapılan analizlerin sonucunda Antalya ili ve il merkezlerinde bulunan spor merkezlerinde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü orta bir ilişki bulunmuştur. Aynı zamanda örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği regresyon testi sonuçları ile ortaya konulmuştur.

Demografik faktörler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında ise eğitim faktörü haricinde diğer demografik faktörlerden (yaş, cinsiyet, medeni durumu, hizmet yılı, gelir durumu) etkilenmektedir. Demografik faktörler ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye bakıldığında ise spor salonlarında çalışan bireylerin gelir durumu ve hizmet yılı örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir. Ancak diğer demografik faktörler ile arasında (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim) ilişki bulunmamıştır.

Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında ise; örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.

Araştırmaya katılan spor merkezlerinde çalışan işgörenlerin, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan devam bağlılığı boyutunu daha fazla sergilemişlerdir. Yani işgörenler çalıştıkları kurumdan ayrılmalarının getireceği maliyetten ve alternatif iş olanaklarının azlığından dolayı buldukları kurumda çalışmaya devam etmektedirler. Örgüte verdikleri

emeklerinin ve zamanlarının boşa gitmesinden korktukları için çalıştıkları örgüte bağlı kalırlar. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarına bakıldığı zaman, en fazla nezaket davranışını sergilemişlerdir. Yani çalışan işgören çalışma arkadaşlarına işle ilgili gelişmeleri önceden haber vererek onları bilgilendirmektedir. Çalıştığı kurumdaki arkadaşlarıyla gerekli iletişimi sağlayarak ortaya çıkabilecek engelleri ortadan kaldırırlar (Erdoğan, 2010).

Literatürde daha önce yapılan çalışmalara bakıldığı zaman; Sökmen ve Boylu (2011) tarafından Ankara'daki otel işletmelerinde örgütsel vatandaşlık davranışının otel çalışanları tarafından sergilenme derecesi ve cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. ÖVD boyutlarından en yüksek ortalama vicdanlılık, en düşük ortalama ise sivile erdem boyutunda ortaya çıkmıştır. Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre ÖVD boyutlarından diğerlerini düşünme ve nezaket boyutlarında daha olumlu tutum ve değerlendirmelerinin olduğu saptanmıştır. Vicdanlılık boyutunda cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Sportmenlik ve sivil erdem boyutlarında erkeklerin kadın çalışanlara göre daha olumlu değerlendirmelerinin olduğu görülmüştür (Sökmen ve Boylu, 2011). Sökmen ve Boylu'nun çalışması sonucunda elde edilen veriler, çalışmamızla bazı ortak noktalarda paralellik göstermektedir. Yapılan araştırma sonucunda cinsiyet ve ÖVD boyutları arasında centilmenlik ve özgecilik ile anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ortalamalara bakıldığında; Erkeklerde centilmenlik ve özgecilik davranışları daha fazla görülmektedir. Kadınlarda ise erkeklere oranla daha azdır.

Salihoğlu tarafından Çorum il merkezinde faaliyet gösteren TC Hitit Üniversitesi Çorum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan personellerin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediği araştırma konusu yapılmıştır. Fakat yapılan çalışmada, bireylerin demografik faktörlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu görülmemektedir. Çalışmanın sadece örgütsel bağlılık üzerinde kurumda çalışma süresinde farklılık gösterdiği belirlenmiştir (Salihoğlu, 2013). Salihoğlu tarafından yapılan çalışmada bulunan sonuçta, bağlılığın kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermesi, yaptığımız çalışmayla doğru orantılıdır. Bağlılığın eğitim faktörü haricinde diğer demografik özellikler ile de arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ÖVD'de ise yıl ve gelir faktöründe anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Salihoğlu'nun yaptığı çalışmanın olumsuz olmasının nedeni ise yeterli verilere ulaşamamasından dolayı kaynaklanmaktadır.

Aslan tarafından Afyon'da hemşireler ile yapılan araştırmasında hemşirelerin örgüte bağlılıklarıyla ÖVD'ı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (Aslan, 2008). Yaptığımız çalışmada ise spor merkezlerinde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında orta düzeyde bir anlamlılık söz konusudur.

Karacaoğlu ve Güney tarafından yapılan çalışmada ise öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde fakat düşük bir ilişkinin olduğu, regresyon analizi sonuçlarına göre ise, eğitim çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasında, örgütsel bağlılığın boyutlarından duygusal bağlılık ve normatif (minnet) bağlılık boyutlarının etkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının demografik değişkenlerden yaşa göre, örgütsel bağlılığın ise görev yapılan okullara göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Karacaoğlu ve Güney,2010).Yapılan çalışmamızda Karacaoğlu ve Güney'in yaptıkları çalışmalarının aksine, spor merkezlerinde çalışan işgörenlerde, ÖVD yaşa göre bir farklılık göstermemiştir. Örgütsel bağlılık ve ÖVD arasında ise orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Yorgancıoğlu Tarcan, Yeşilaydın ve Karahan tarafında yapılan bir diğer çalışmada ise, örgütsel vatandaşlık davranışına en fazla etki eden değişkenin duygusal bağlılık olduğunu göstermiştir. Duygusal bağlılık ve normatif bağlılık değişkenlerinin, ÖVD üzerindeki etkisi pozitif iken, devamlılık bağlılığı değişkeninin ÖVD üzerindeki etkisi negatiftir (Yorgancıoğlu Tarcan, Yeşilaydın Ve Karahan, 2019). Çalışmamızda ÖVD ile örgütsel bağlılığın alt boyutları ile olan analiz sonuçlarına bakıldığında en fazla etki eden duygusal bağlılık olduğu görülmektedir. Bu sonuç ile Yorgancıoğlu Tarcan, Yeşilay ve Karahan çalışmasında bulunduğu sonuçla aynıdır. Çalışmamızda bağlılığın diğer boyutları ile olan ilişkisi ise pozitif olarak bulunmuştur.

Mehrabi, Alemzadeh, Jadidi ve Mahdevar'ın (2013) Borujerd İlçesindeki Tekstil Fabrikasında yaptıkları çalışma sonucunda; Tekstil Fabrikalarında örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki olmadığını ancak örgütsel bağlılığın özgecilik ve vicdanlılık boyutları ile pozitif (doğrudan) bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Spor salonlarında çalışan bireyler üzerine yapılan bu çalışmada, Mehrabi, Alemzadeh, Jadidi ve Mahdevar'ın bulunduğu sonuçtan farklı olarak örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki bulunmuştur. Araştırmamızda aynı şekilde bağlılığın diğergamlık (özgecilik) ve vicdanlılık ile pozitif bir ilişkisi olduğu bulunmuştur.

Ibrahim ve Aslinda'nın (2013), PT Telkom Makassar'da yaptığı, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan çalışmasında çıkan bulgular şu şekildedir. Örgütsel bağlılığın , örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ve önemli ölçüde ilgili olduğu sonucuna varılmıştır.

Hasan, Boroujerdi ve Sheikhesmaeili (2013), İran'daki beden eğitimi bölümlerinde çalışan personelin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmışlardır. Araştırma sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu görülmektedir.

Azizi, Alipour, Mehni ve Shojaee (2014)'de yaptıkları araştırmada, Sanandaj'dan gelen eğitim bölümündeki spor öğretmenlerinde örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu görülmektedir ($P = 0,05$). Ayrıca, sonuçlar arasında örgütsel bağlılık ile sportmenlik, vicdan, sivil erdem, özgecilik ve dikkat arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Genel olarak, araştırma sonuçları personelin örgütsel bağlılığın daha yüksek olduğunu ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha fazla olduğunu göstermektedir.

Khaleh ve Naji (2016) Al-Zahra hastanesindeki hemşirelere uyguladığı bu çalışma, örgütsel bağlılık bileşenleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ve bu bileşenlerin her birinde artışla birlikte örgütsel vatandaşlık davranış oranının arttığı olduğunu ortaya koymuşlardır.

Ibrahim ve Aslinda'nın (2013); Hasan, Boroujerdi ve Sheikhesmaeili (2013); Azizi, Alipour, Mehni ve Shojaee (2014); Khaleh ve Naji (2016); yaptıkları çalışmalarında örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi incelediklerinde, ulaştıkları sonuç hepsi de aynıdır. Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Bu çalışmalar, kendi çalışmamızda bulduğumuz sonuçlarla ortak sonuçlar ortaya koymuşlardır.

Literatürde diğer yapılan araştırmalara bakıldığı zaman çalışmamız hem farklılık hem de benzerlik göstermektedir. Tahmini olarak bu farklılıkların ortaya çıkmasının nedeni ise çalışmanın uygulandığı alanların farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Gelişen teknoloji ve değişen ekonomik koşullar göz önüne alındığı zaman çalışan işgörenlerin bulunduğu

örgütlerine devam bağlılığı göstermeleri öngörülebilmektedir. Piyasada işsizlik oranının artış göstermesi, alternatif olarak çalışabilecekleri iş olanaklarının olmaması, çalışan işgörenin çalıştığı kuruma bağlı kalmasını sağladığı düşünülmektedir. Araştırmamıza katılan işgörenlerin de aynı şekilde iş fırsatları fazla olmadığı için, işten ayrılırlarsa bunun getirisinin maliyeti fazla olacağı için kurumda kalmaya devam etmekte olduğu düşünülmektedir. Örgütsel bağlılık ile vatandaşlık arasındaki ilişkinin orta düzeyde çıkmasının sebebi olarak bu etken gösterilebilir. Çünkü çalışan işgören içten gelen bir istekle değil, biraz da zorunluluktan örgüte bağlılık göstermektedir ve çalıştığı kurumda devam etmektedir.

İşletmelerin bünyelerinde çalışan bireylerin bağlılık düzeylerini yükseltmek ve bu değerleri korumak için belirli stratejiler oluşturmalı ve bu stratejileri uygulamalıdır. Yapılacak olan bu stratejiler oluşturulurken, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan devamlılık ve duygusal bağlılığın örgütteki çalışan bireylerin kişisel niteliklerinden etkilenirken; normatif bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı ise kültürel değişkenlerden etkilenebileceği de göz önüne alınmalıdır. Devamlılık bağlılığı ve duygusal bağlılık bireylerin kendileriyle ilgili değişkenlerden etkilenirken, ahlaki etkenlerden etkilenen normatif bağlılık bireylerin içinde bulunduğu toplumun kültürüyle ilişkili faktörlerden de etkilenmektedir. Bu sebeple Allen ve Meyer'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin normatif bağlılık boyutuna ait geçerlilik ve güvenilirlik değerleri farklı kültürlerde farklı sonuçlar ortaya koyabileceği bu tür çalışmalarda dikkate alınmalıdır (Yorgancıoğlu Tarcan, Yeşilaydın Ve Karahan, 2019: 175).

Antalya'da il ve merkezlerinde bulunan spor merkezlerinde çalışan işgörenlerin, kültürel olarak farklı milletlerle çalıştıkları göz önüne alındığı zaman mevsimsel olarak farklılıkların ortaya çıkma ihtimalleri son derece yüksektir. Kışın yoğun olarak Türk müşteriler tarafından kullanılan spor merkezleri, yaz aylarında farklı milletlerden gelen turistler tarafından da kullanılmaktadır. Bu sebeple araştırmamızda spor merkezlerinde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin daha yüksek düzeyde değil de orta düzeyde çıkmasının nedeni arasında olduğu düşünülmektedir.

Araştırmamız sonucunda bağlılığın ve vatandaşlık davranışının artırılmasını sağlamak için öneri olarak şunlar yapılabilir;

- ✓ Örgütlerde çalışan bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini sağlamak için, öncelikli olarak onların örgütsel bağlılıklarını yükseltmek gerekmektedir. Bunun içinde bireyin çalıştığı örgütün amaç ve hedefleri ile kendi benimsediği amaç ve hedefleri aynı doğrultuda olmasını, bireyin çalıştığı örgütün bir üyesi olmayı istemesini sağlamak gerekir. (Erdoğan, 2010: 63).
- ✓ Bağlılığın, ÖVD'yi arttırdığı yapılan çalışmalarla gösterilmiştir. Bunun için bağlılığın oluşması, ÖVD'nde oluşmasını sağlamaktadır. Bu bakımdan örgütsel bağlılığı ortaya çıkarma için motivasyon faktörü kullanılabilir.
- ✓ Örgütü yöneten yöneticiler, örgütsel bağlılığı ve ÖVD'yi etkileyen faktörleri bilirlerse ve bu faktörlere dikkat edip, örgüte uygulayabilirler ise bireylerde örgütsel bağlılık ve ÖVD oluşmasını sağlayabilirler.
- ✓ Çalışanların buldukları örgütü benimsemeleri için, çalışan işgörenlere özerklik verilmesi, iş ile ilgili fırsatlar verilmesi bağlılığın oluşmasına yardımcı olacaktır.
- ✓ İşe yeni başlayan işgörenlere oryantasyon yapılması, etkinlikler düzenleyerek işgörenlerin birbirlerini tanınması, bireylerin örgüte alışmasını sağlama ve kısa sürede kenetlenmesini sağlayarak bağlılığın oluşmasını hızlandırabilir.
- ✓ Örgütsel ödüller, ikramiyeler, kariyer ve gelişim gibi fırsatlar örgütsel bağlılığı arttıracaktır. Aynı zamanda, bireylere başarılarını gösterecek ortamı yaratmak, onlara ilham verecek atmosferi yaratmak, gerekli yerlerde küçük ödüller vermek örgütsel bağlılığı arttıracaktır.

Bu çalışma, örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır. Bu bağlamda örneklem olarak, bir hizmet sektörü olan spor merkezlerinde çalışan işgörenler kullanılmış ve elde ettiğimiz bulgular buna bağlı olarak değerlendirilmiştir. Bu kavramlar ile daha sonra yapılacak olan çalışmalar, daha farklı illerde elden geldiğince daha çok kişiye ulaşılarak yapılırsa benzer çalışmaların sonuçlarının genellenebilmesi için yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Agun, H. (2011). *Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ağyüz, N. (2013). *Bankacılık Sektöründe Çağrı Merkezi Çalışanlarının Tükenmişlik Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Akbaş, D. (2015). *Örgütsel Bağlılık Ve İş Doyumu*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Akçit, V. (2011). *Örgütlerde Ödüllendirme Ve Cezalandırmanın Örgüt Çalışanlarının Performansına Etkisi*, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Akgül A., Çevik O. (2003) “*İstatistiksel Analiz Teknikleri*”, Emek Ofset, Ankara.
- Alıcı, S. (2016). *Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İncelenmesi*, İstanbul Bilim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Aliakbarzadeh Zehtab, M. (2018). *Örgüt Kültürünün İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Antalya Sağlık Kurumları Örneği*, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Alanya.
- Allen, J. N., Meyer, P. J. (1990). ” The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization ”. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 3-4.
- Allen, J. N., Meyer, P. J. (1991). ”A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment”. *Human Resource Management Review*, 1(1), 72.
- Altındağ, E., Akgün, B. (2015). ” Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu Ve Performansı Üzerindeki Etkisi”. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(30), 283.
- Anttila, E. (2014). *Components Of Organizational Commitment A Case Study Consisting Line Managers From Finnish Industrial Company*, University of Tampere, School of Education, Master Thesis, Finland.

- Altun, G. (2010). *Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü,, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Arı, G. (2014). *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: 4 Ve 5 Yıldızlı Otel Uygulaması*, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Aydın.
- Arslan, E. (2017). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Üzerine Etkisi*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Adalet*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar.
- Atik, S. (2012). *İlköğretim Okullarının Örgüt Tipi İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki*, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Aydın, S. (2008). *Büro Yönetimi Ve Sekreterlik Bölümü Öğrencilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Ve Bu Düzeylerin Akademik Başarıları İle İlişkisi*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Azizi, B., Alipour, O., Mehni, M. A. K., Shojaee, K.(2014). ” Relationship Between Organizational Commitment And Organizational Citizenship Behavior In Sport Teachers In Department Of Education From Sanandaj”. *Advances in Applied Science Research*, 5(4), 95-99.
- Balaban, S. (2016). *Katılım Bankalarının Kurumsal İtibari İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Balay, R. (2000). *Yöneticiler Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım,19-24.
- Basım, N. H., Şeşen, H. (2006). ” Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama Ve Karşılaştırma Çalışması”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 84-87.
- Başığit, A. (2006). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

- Bayar, Y. (2018). *Kurumsal İtibar Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İyite Öğrencilerine Yönelik Araştırma*, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Aydın.
- Belli, E. (2014). *Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin Mobbing Düzeylerinin Araştırılması Ve Örgütsel Bağlılık Yönünden Değerlendirilmesi*, Atatürk Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Erzurum.
- Beşiktaş, İ. (2009). *İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasında İlişki*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Bitmiş, G. M., Sökmen, A., Turgut, H. (2014). " Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Geçerlilik Ve Güvenilirliğinin Yeniden Değerlendirilmesi". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 6.
- Bozkurt, Ö., Yurt, İ. (2013). " Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma ". *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11 (22), 123-124.
- Bozok, E. (2016). *Profesyonelleşmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Bir Vakıf Üniversite Çalışanları Üzerine Araştırma*, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Budak, T. (2009). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadrolu Ve Sözleşmeli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları (Koçeli İli Örneği)*, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Bülbül, M. (2007). *Örgütsel Bağlılık Ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.
- Cedermark, R., Hendrik, Viets, J. (2014). *Workgroup and Organizational Commitment as Predictors of Discretionary Behavior on the Team-Level*, Stockholm School of Economics, Master Thesis, Sweden.
- Chang, C., Tsai, M., Tsai, M. (2010). " The Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Commitments of Organizational Members Influences the Effects of Organizational Learning". *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 2(1), 62.

- Chughtai, A. A., Zafar, S. (2006). "Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers". *Applied H.R.M. Research*, 11 (1), 39-40.
- Cingi, A. (2015). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Cohen, A. (1992). "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis". *Journal Of Organizational Behavior*, 13(6), 541.
- Çavundurluoğlu, E. (2016). *İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Çaylıkoca, A. (2017). "Örgütsel Bağlılığın Mesleki Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma". *Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(1),4.
- Çetin Gürkan, G. (2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Trakya'ya Üniversitesinde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Çetin, F. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik Ve Örgüt Kültürünün Rolü*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Çetinel, E. (2008). *Örgütsel Güven Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Çıtak, M. (2011). *Politik Yeti Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Çoban, D. (2010). *Okulların Akademik İyimserlik Düzeyi İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki*, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Bilim Uzmanlığı Tezi, Malatya.

- Çoban, R. (2016). *Örgütsel İklim İle Çalışan Bağlılığı Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Çöl, G. (2004). *Güçlendirme Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Gebze.
- Çökük, S.(2013). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya İlindeki Özel Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Çukur, Y. (2017). *Örgütsel Bağlılık Ve İş Doyumu İlişkisi İstanbul İtfaiyesi Örneği*, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- De Carlo, L.T. (1997), "On the Meaning and Use of Kurtosis", *Psychological Methods*, 2: 292-307.
- Demir, E. (2015). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İş Tatmini İlişkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma*, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Demirbaş, İ. (2017). *Türk Havacılık Sektöründe Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesi*, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Demirci, K., Erbaş, A., Giderler Atalay, C. (2009) " Üniversite Öğrencilerinin Stk'lara Katılım Potansiyellerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarından Sivil Erdem Boyutu Çerçevesinde İncelenmesi". *Journal of Azerbaijani Studies*,758.
- Demirel, Y. (2009). " Örgütsel Bağlılık Ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 117.
- Demirel, Y., Geçgel, S. (2011). *Yönetimde Birey Ve Örgüt Odaklı Davranışlar*. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım,309-312.
- Doğan, S., Kılıç, S. (2007). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanması Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29),41-42.

- Doğrul, M. A. (2013). *Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Afyon Meslek Yüksek Okulu'nda Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar.
- Drenth, J. C. (2009). *The ingredients for a committed workforce*, Master Business Administration, Human Resource Management University of Twente, Masters Thesis, Netherlands.
- Ece, Ş. (2016). *Kariyer Planlamanın Örgüte Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Erdem, U. (2003). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Bilim Uzmanlığı Tezi, Ankara.
- Erdoğan, İ. (2010). *Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Erdoğan, M. (2015). *Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Erzurum.
- Ersan, H. (2018). *Sağlık Kurumlarında Örgütsel Güven Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Ve Bir Araştırma*, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Eskiköy Aydoğan, S. (2010). *Resmi Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Evren, Z. (2017). *Örgütsel Bağlılık Ve Mağazacılık Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Denizli.
- Farh, J. L., Zhong, C. B., Organ, D. W. (2004). "Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China". *Organization Science*, 15(2), 241.

- Fermanoğlu, N. E. (2015). *İş Hayatında Motivasyonun Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri: İnıaat Sektöründe Bir Uygulama*, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Gale, B. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi (Tokat Valiliğinde Uygulamalı Bir Araştırma)*, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Tokat.
- Geri, S. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (Gsgm Merkez Örgütü Örneği)*, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Gören, T. (2012). *İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Aydın İli Örneği)*, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Aydın.
- Groeneveld, R. A., Meeden, G. (1984). "Measuring Skewness and Kurtosis", *The Statistician*, 33: 391-399
- Gurlaş, M. S. (2016). *Jenerasyon Teorisine Göre X Ve Y Kuşakların Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Farklılıklarının İncelenmesi; Kamuda Vergi Dairesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Güçel, C. (2013). "Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: İmalat İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 176.
- Gül, H. (2002). "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi". *Akademik Bakış Dergisi*, 2(1),42.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Gebze.
- Güllü, S. (2014). *Spor Eğitimi Veren Yüksek Öğretim Kurumlarında Görev Yapan Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılığına İletişimin Etkisi*, Gazi Üniversitesi, Sağlık bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Gümüş, S., Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. (1.Baskı). İstanbul: Hiperlink Yayınları, 79-82.

- Günay, F. (2010). *Oryantasyon Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Güner, A. N. (2016). *Duygusal Zekânın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi*, Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Çorum.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. (1.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 275
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. (2.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 233-238.
- Güney, S., Akalın, Ç., ve İlsev, A. (2007). ” Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgüt Temelli Öz-saygı ”. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2),191.
- Gürbuğa, T. (2018). *The Effect Of Workplace Political Tactics On Organizational Citizenship Behavior And Task Performance: The Moderating Role Of Perceptions Of Organizational Politics*, Kadir Has University, Graduate School Of Social Sciences, Master’s Thesis, İstanbul.
- Gürbüz, S. (2006). ” Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 50-56.
- Hasani, K., Boroujerdi, S. S., Sheikhesmaeili, S. (2013). ” The Effect Of Organizational Citizenship Behavior On Organizational Commitment”. *Glob Bus Perspect*, 1:452–470.
- Hopkins, K.D. and Weeks, D.L. (1990), “Tests for Normality and Measures ofSkewness and Kurtosis: Their Place in Research Reporting”, *Educational and Psychological Measurement* , 50: 717-729.
- Ibrahim, A., Aslinda, A. (2013). ” Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior (OCB) At Government-Owned Corporation Companies”. *Journal of Public Administration and Governance*, 3(3), 35-42.

- Iden, L. M. (2014). *Job Satisfaction and Organizational Commitment in Multicultural Work Environments in Norway*, Norwegian School of Economics, Master Thesis, Norway.
- Ismail, N. (2012). *Organizational Commitment And Job Satisfaction Among Staff Of Higher Learning Education Institutions In Kelantan*, Master Of Human Resource Management Universiti Utara, Master Thesis, Malaysia
- İnal, F. (2016). *İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Nevşehir Örneği*, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir.
- İnce, M., Bedük, A., Aydoğan, E. (2004). ” Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 424-425.
- İnternet: ” Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması”. Web: <http://yazilanmakaleler.blogspot.com/2013/02/orgutsel-bagliligin-siniflandirilmesi.html>,. 22 Mart 2019’da alınmıştır.
- İnternet: ” Vroom Expectancy Motivation Theory”. Web: <https://www.yourcoach.be/en/employee-motivation-theories/vroom-expectancy-motivation-theory.php>. 31 Mart 2019’da alınmıştır.
- İpek, M. (2016). *Örgütsel Vatandaşlık Algısı: Kamu Ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Uygulama*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- İspirli, A. (2016). *Hastane Çalışanlarının Sapkın Davranış Algularıyla Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- İşbaşı, J. Ö.(2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Jernigan, E., Beggs, J. M. ” Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study in the Public Sector ”.

- Kaplan, M. (2010). *Otel İşletmelerinde Etiksel İklim Ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.
- Kara, T. (2016). *Stadyumlarda Çalışan Özel Güvenlik Personelinin Örgütsel Bağlılık Ve İş Anlamı Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi*, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Karaaslan, A., Ergun Özler, D., Kulaklıoğlu, A. S. (2009). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma". *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 1(11), 141.
- Karaman, A., Aylan, S. (2012). "Örgütsel Vatandaşlık". *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 40.
- Kaya, N. (2016). *Mobbingin Örgütte Adalet Algısı Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi İle Çalışanların İş Performansına Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Kaya, O. (2007). *Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Kaya, Ş. D. (2013). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı". *Türk İdare Dergisi*, 476,268.
- Kaymakçı, K. (2013). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Kernodle, T. A., Noble, D. (2013). Organizational Citizenship Behavior: It's Importance In Academics, *American Journal Of Business Education*, 6(2), 235-236.
- Khaleh, L. A.B. C., Naji, S.(2016). "The Relationship Between Organizational Commitment Components And Organizational Citizenship Behavior In Nursing Staff". *International Journal of Medical Research & Health Sciences*, 5,(5),173-179.
- Kılıç, E. (2010). *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Yabancılaşma Arasındaki İlişki-Çağrı Merkezi Çalışanları Üzerine Uygulama*, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bursa.

- Kılınç, T. D. (2013). *Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Stilleri Ve Kendi Örgütsel Bağlılıklarını Algulamaları İle Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algulamaları Arasındaki İlişki: Mersin İli Tarsus İlçesi Örneği*, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- Küçüközkan, Y. (2015). ” Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma”’. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 16.
- Kürekli, D. (2011). *Türkiye’deki Spor Teşkilatlarında Çalışan Personelin Farklı Kadro Pozisyonlarına Ve Kurum Statüsüne Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Farklılıklarının Belirlenmesi*, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Niğde.
- Latıfı, N. (2018). *Research On The Effects Of Leader Member Exchange On Organizational Citizenship Behavior*, Bahçeşehir University, Graduate School Of Social Sciences, Master’s Thesis, İstanbul.
- Mandalı, Ç. (2017). *X Ve Y Kuşağını Motive Eden Faktörler Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Açısından Karşılaştırması*, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Mehrabi, J., Alemzadeh, M., Jadidi, M., Mahdevar, N. (2013). ” Explaining the Relation between Organizational Commitment and Dimensions of Organizational Citizenship Behavior Case study: Textile Factories in Borujerd County”’. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 5(8), 121-132.
- Meydan, H. C., Şeşen, H., Basım, N. N. (2011). ” Adalet Algısı ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Öncüllük Rolü”. *“İş Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 44.
- Mguqulwa, N. (2008). *The Relationship Between Organisational Commitment And Work Performance In An Agricultural Company*, University Of South Africa, Industrial And Organisational Psychology, Master Of Arts, South Africa
- Moorman, R. H. (1991). ” Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?”’. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 846.

- Moors, J. J. A. (1986), "The Meaning of Kurtosis: Darlington Reexamined", *The American Statistician*, 40: 283-284.
- Mowday, R. T., Steers, R., Porter, L. W. (1978). The Nature Of The Relationship Of The Member To The System As A Whole, *Technical Report*, No:15.
- Noraazian And Khalip, (2016). " A three-Component Conceptualization of Organizational Commitment". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6 (12), 19.
- Okçu, V., Şahin, H. M., ve Şahin, E.(2015). " Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizme İlişkin Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi". *International Journal of Science Culture and Sport*, 4,301.
- Organ, D. W. (1997). " Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time". *Human Performance*, 10(2), 86-87.
- Organ, D. W., Ryan, K. (1995). " A Meta-Analytic Review Of Attitudinal And Dispositional Predictors Of Organizational Citizenship Behavior". *Personnel Psychology*, 48, 776.
- Öz, Ö. (2009). *Performans Değerlendirme Sistemi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Özalp, E.(2003). *Örgütsel Davranış*. (2. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 97.
- 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 Fakültesi Dergisi*, 20, 118.
- Özen İnce, Z. (2015). *Çalışanlarda Tükenmişlik Ve Örgütsel Bağlılık (Ankara Tepebaşı Ağız Ve Diş Sağlığı Hastanesi Örneği)*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Özenir, İ. (2015). *Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Hatay İlinde Bir İnceleme*, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Hatay.

- Pelit, E., Boylu, Y., ve Güçer, E. (2007). ” Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Fakültesi Akademisyenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma ”. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 87.
- Pirecioğlu, F. M. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Posakoff, M. P., Ahearne, M., MacKenzie, S. B. (1997). ” Organizational Citizenship Behavior And The Quantity And Quality Of Work Group Performance””. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 264.
- Podsakoff, M. P., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, 26(3), 513.
- Polat, S., Ceep, C. (2008). ” Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları””. *Educational Administration: Theory and Practice*, 54, 310.
- Poyraz, K., Kara, H., Çetin, S. A. (2009). ” Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma””. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(9), 80-81.
- Samancı, S. (2017). *Örgütsel Ve Kişisel Öncülleri Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Model Testi*, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Sarı, Ç. (2011). *Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Ve Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Satcher, J., McGhee, M. (1995). *Predictors Of Organizational Commitment And Job Satisfaction Among State Agency Rehabilitation Counselors: Oregon*.
- Schmitt, N., Chan, D. (1998). *Personnel Selection A Theoretical Approach*. London: Sage Publication, 302.

- Seçkin, Z. (2011). *Yönetimde Birey Ve Örgüt Odaklı Davranışlar*. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım, 345.
- Seyhan, M. (2014). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma*, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Dönem Projesi, Edirne.
- Sezgin, F. (2005). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar". *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1). 319.
- Sırıkgil, E. (2015). *Özel Ve Kamu Sektöründe Çalışan Öğretmenlerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algısı*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Smith, C. A., Organ, D. W., Near, J. P. (1983). "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents". *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 654.
- Sofuoğlu Çiçek, S. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler: Bir Model Önerisi*, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Hatay.
- Sonay, F. (2013). *Örgütsel Bağlılık Ve Sağlık Çalışanları*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Sönmez, B. (2017). *Psikolojik Sözleşme Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Sönmez, M. (2017). *Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma Ve İller Bankası A.Ş.'De Bir Uygulama*, İller Bankası Anonim Şirketi, Uzmanlı Tezi.
- Sürücü, L., Maşlakçı, A. (2018). "Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme". *International Journal Of Management And Administration*, 2(3), 56.
- Şahal, S. (2015). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Şahbudak, M. (2016). *Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Güven Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri: Türk Spor Örgütü Örneği*, Çukurova Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Adana.

- Şanal, M. (2013). ” Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmeler Açısından Önemi”. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 532.
- Şen, T. (2008). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Şener, T. (2010). *Hastanelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Alan Araştırması*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Şengül Doğan, E. (2013). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 91-92.
- Şimşek, B. (2013). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Tarakçı, H. (2016). *Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale.
- Tayfun, A. (2015). *Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Tazegül Aydın, Y. (2017). *İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Ankara Altındağ İlçesi Örneği*, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Tecimen, M. (2013). *Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Tokel, C. M. (2018). *İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Tokgöz, E. (2012). *Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Topaloğlu, M., Koç, H., Yavuz, E. (2008). ”Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi”. *Kamu-İş*, 9(4), 4-5.

- Tuğcu, F. (2009). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Motivasyon Arasındaki İlişki: Bir Anket Uygulaması*, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Niğde.
- Türker, E. N. (2013). *Bankacılık Sektöründe Çalışanların Stres Düzeyi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi*, Marmara Üniversitesi, Bankacılık Ve Sigortacılık Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Ulusoy, H., Sarıçoban, S. (2017). ” Hekimlerin Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinin Kurumda Çalışmaktan Memnuniyet Durumlarının Ve Kurumda Kalma Niyetlerinin İncelenmesi”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(48). 660.
- Uyar, G. (2015). *Örgütsel Bağlılık Ve Motivasyon*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Uysal, U. (2014). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Uygulama*, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Varlı, H. (2014). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler*, Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Aksaray.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşyerine Ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları Ve Değerleri*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Vural, A. B., Çoşkun, G. (2007). *Örgüt Kültürü*. (1. Baskı). Ankara: Nobel yayın Dağıtım, 142-147.
- Vurgun, E. H. (2018). *Çalışan Personelin Eğitim Ve Geliştirmeye Yönelik Algısının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyine Etkisi; İsmek (İstanbul Büyükşehir Belediyesi Hayat Boyu Öğrenme Merkezi) Uygulaması*, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yazıcıoğlu Y., Erdoğan, S. (2004). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yetim, Ş. (2018). *Kamu Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma: Karaman Örneği*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.

- Yıldız, S. (2014). ” Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü”. *Ege Akademik Bakışı*, 14(2), 202.
- Yılmaz, A. C. (2017). *Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Aile İşletmesinde Araştırma*, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Yılmaz, H. (2018). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Ast-Üst Çatışmalarının Yönetimi İlişkisinde Alaycılık Davranışının Katalizör Etkisi*, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Yılmaz, İ. (2015). *Organizasyonlarda Değişim Ve Değişime Karşı Direncin Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Boyutları İle İncelenmesi: Fırat Üniversitesi İdari Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans tezi, Elazığ.
- Yüksel, C. (2018). *Otelcilik Sektöründe Örgütsel Güven Algısı Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: İstanbul 4 Ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Çalışanları Örneği*, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Zhang, D. (2011). *Organisational Citizenship Behaviour, White Paper*.
- Xing, Wu, S., Xiao, J. (2014). ” Organizational Justice as Mediator of the Discretionary Human Resource Practice-Organizational Citizenship Behavior Relationship: Evidence from Enterprises in China”. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2, 174-175.S





EKLER

EK-1. Anket Formu 1. Bölümü

ANKET

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Rekreasyon Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tez çalışmasına veri sağlamak amacıyla düzenlenmiştir. Elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacak olup, üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Soruları içinizden geldiği gibi cevaplamanız araştırmanın sonuçları açısından büyük önem arz etmektedir. Anket soruları içerisinde kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte bir soru bulunmamaktadır. Araştırmaya değerli vaktinizi ayırıp, katkıda bulunduğunuz için şimdiden teşekkür eder, çalışma hayatınızda başarılar dilerim.

Duygu AKBULUT
Gazi Üniversitesi
Turizm Fakültesi

A)DEMOGRAFİK FAKTÖRLER

1) Cinsiyetiniz	Kadın <input type="checkbox"/>	Erkek <input type="checkbox"/>				
2) Yaşınız	21-30 <input type="checkbox"/>	31-40 <input type="checkbox"/>	41-50 <input type="checkbox"/>	51 ve Yukarı <input type="checkbox"/>		
3) Medeni Durumunuz	Evli <input type="checkbox"/>	Bekar <input type="checkbox"/>				
4) Öğrenim durumunuz	İlkokul <input type="checkbox"/>	Ortaokul <input type="checkbox"/>	Lise <input type="checkbox"/>	Ön lisans <input type="checkbox"/>	Lisans <input type="checkbox"/>	Lisans Üstü ve Doktora <input type="checkbox"/>
5) Bu meslekteki hizmet yılı	5 yıl ve daha az <input type="checkbox"/>	6-10 yıl <input type="checkbox"/>	11-15 yıl <input type="checkbox"/>	16-20 yıl <input type="checkbox"/>	21 yıl ve üzeri <input type="checkbox"/>	
6) Gelir düzeyi	1000 ve altı <input type="checkbox"/>	1001-2001 <input type="checkbox"/>	2001-3001 <input type="checkbox"/>	3001-4001 <input type="checkbox"/>	4001 ve üzeri <input type="checkbox"/>	

EK-1.(devam) Anket Formu 2. Bölüm

AÇIKLAMA						
Aşağıda verilen ifadeleri dikkatlice okuduktan sonra, kişisel görüşlerinizi en iyi yansıttığınızı düşündüğünüz seçeneği işaretleyerek görüşünüzü belirtiniz.						
	B) Örgütsel Bağlılık İle İlgili fadeler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım					
2	Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.					
3	Kurumuma karşı güçlü bir 'aitlik' duygusu hissetmiyorum.					
4	Bu kuruma karşı 'duygusal bağlılık' hissetmiyorum..					
5	Bu kurumda kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissetmiyorum.					
6	Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.					
7	Bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar gereklilik de.					
8	Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu.					
9	Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımda pek çok şey aksardı.					
10	Çalıştığım bu kurumü bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse yok gibi.					
11	Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12	Bu kurumü bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır.					
13	Şu anki işverenimle çalışmaya devam etmek için (ona karşı) hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.					
14	Benim için daha avantajlı bile olsa şu an bu kurumü terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum.					
15	Şu an bu kurumü bıraksam suçluluk duyardım.					
16	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
17	Bu kurumü şu an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum.					
18	Bu kuruma çok şey borçluyum.					

EK-1. (devam) Anket Formu 3.Bölüm

AÇIKLAMA						
Aşağıda verilen ifadeleri dikkatlice okuduktan sonra, kişisel görüşlerinizi en iyi yansıttığını düşündüğünüz seçeneği işaretleyerek görüşünüzü belirtiniz.						
	B) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili İfadeler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.					
2	Aşırı iş yükü ile uğraşan çalışana yardım ederim					
3	Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum					
4	İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.					
5	Görev esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.					
6	Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.					
7	Spor salonu için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.					
8	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.					
9	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.					
10	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.					
11	Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.					
12	Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam.					
13	Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.					
14	Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.					
15	Spor salonu içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.					
16	Üst yönetimce yayımlanan duyuru, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.					
17	Spor salonu yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.					
18	Salonda yapılan sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.					
19	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.					

EK-2. Hipotez Sonuçları

H1:Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık arasında ilişki vardır.	Kabul
H2:Örgütsel bağlılık örgütsel vatandaşlığı pozitif etkilemektedir.	Kabul
H3: Örgütsel bağlılık alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık alt boyutları arasında ilişki vardır	Kabul
H3.1.: Diğergamlık ile Duygusal Bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır	Kabul
H3.2: Diğergamlık ile Devam Bağlılığı arasında ilişki bulunmaktadır	Kabul
H3.3.:Diğergamlık ile Normatif Bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır	Kabul
H3.4.: Diğergamlık ile Örgütsel Bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır (Kabul)	Kabul
H3.5.: Vicdanlılık ile Duygusal Bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır (Kabul)	Kabul
H3.6.: Vicdanlılık ile Devam Bağlılığı arasında ilişki bulunmaktadır (Kabul)	Kabul
H3.7.: Vicdanlılık ile Normatif Bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır (Kabul)	Kabul
H3.8.: Vicdanlılık ile Örgütsel Bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır (Kabul)	Kabul
H3.9.: Nezaket ile Duygusal Bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır (Kabul)	Kabul
H3.10: Nezaket ile Devam Bağlılığı arasında ilişki bulunmaktadır (Kabul)	Kabul
H3.11: Nezaket ile Normatif Bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır (Kabul)	Kabul
H3.12: Nezaket ile Örgütsel Bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır (Kabul)	Kabul
H3.13: Sportmenlik ile Duygusal Bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır (Kabul)	Kabul
H3.14: Sportmenlik ile Devam Bağlılığı arasında ilişki bulunmaktadır (Kabul)	Kabul
H3.15: Sportmenlik ile Normatif Bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır (Kabul)	Kabul
H3.16: Sportmenlik ile Örgütsel Bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır (Kabul)	Kabul
H3.17: Sivil Erdem ile Duygusal Bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır (Kabul)	Kabul
H3.18: Sivil Erdem ile Devam Bağlılığı arasında ilişki bulunmaktadır (Kabul)	Kabul
H3.19: Sivil Erdem ile Normatif Bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır (Kabul)	Kabul
H3.20: Sivil Erdem ile Örgütsel Bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır (Kabul)	Kabul
H3.21: Örgütsel Vatandaşlık ile Duygusal Bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır (Kabul)	Kabul
H3.22: Örgütsel Vatandaşlık ile Devam Bağlılığı arasında ilişki bulunmaktadır (Kabul)	Kabul
H3.23: Örgütsel Vatandaşlık ile Normatif Bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır (Kabul)	Kabul
H3.24: Örgütsel Vatandaşlık ile Örgütsel Bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır (Kabul)	Kabul
H4: Örgütsel bağlılık ve alt boyutları cinsiyete, yaşa, öğrenim durumuna, gelir düzeyine, hizmet yılına göre farklılık göstermektedir	
H4.1. Örgütsel bağlılık cinsiyete göre farklılık göstermektedir (Kabul)	Kabul
Duygusal Bağlılık cinsiyete göre farklılık göstermektedir (Red)	Red
Devam Bağlılığı cinsiyete göre farklılık göstermektedir (Red)	Red

EK-2. (devam) Hipotez Sonuçları

Normatif Bağlılık cinsiyete göre farklılık göstermektedir (Kabul)	Kabul
H4.2:Örgütsel bağlılık yaşa göre farklılık göstermektedir (kabul)	Kabul
Duygusal Bağlılık yaşa göre farklılık göstermektedir (Kabul)	Kabul
Devam Bağlılığı yaşa göre farklılık göstermektedir (Kabul)	Kabul
Normatif Bağlılık yaşa göre farklılık göstermektedir (Kabul)	Kabul
H4.3 Örgütsel Bağlılık medeni duruma göre farklılık göstermektedir (Kabul)	Kabul
Duygusal Bağlılık medeni duruma göre farklılık göstermektedir (Kabul)	Kabul
Devam Bağlılığı medeni duruma göre farklılık göstermektedir (Kabul)	Kabul
Normatif Bağlılık medeni duruma göre farklılık göstermektedir (Kabul)	Kabul
H4.4.: Örgütsel Bağlılık öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir (Red	Red
Duygusal Bağlılık öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir (Red)	Red
Devam Bağlılığı öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir (Red)	Red
Normatif Bağlılık öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir (Kabul)	Kabul
H4.5.: Örgütsel Bağlılık hizmet yılına göre farklılık göstermektedir (Kabul)	Kabul
Duygusal Bağlılık hizmet yılına göre farklılık göstermektedir (Kabul)	Kabul
Devam Bağlılığı hizmet yılına göre farklılık göstermektedir (Kabul)	Kabul
Normatif Bağlılık hizmet yılına göre farklılık göstermektedir (Kabul)	Kabul
H4.6.: Örgütsel Bağlılık gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir (Kabul)	Kabul
Duygusal Bağlılık gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir (Kabul)	Kabul
Devam Bağlılığı gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir (Kabul)	Kabul
Normatif Bağlılık gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir (Kabul)	Kabul
H5: Örgütsel vatandaşlık ve alt boyutları cinsiyete, yaşa, öğrenim durumuna, gelir düzeyine, hizmet yılına göre farklılık göstermektedir.	
H5.1.: Örgütsel Vatandaşlık cinsiyete göre farklılık göstermektedir (Red)	Red
Diğergamlık cinsiyete göre farklılık göstermektedir (Kabul)	Kabul
Vicdanlılık cinsiyete göre farklılık göstermektedir (Red)	Red
Nezaket cinsiyete göre farklılık göstermektedir (Red)	Red
Sportmenlik cinsiyete göre farklılık göstermektedir (Kabul)	Kabul
Sivil Erdem cinsiyete göre farklılık göstermektedir (Red)	Red
H5.2.:Örgütsel Vatandaşlık yaşa göre farklılık göstermektedir (Red)	Red
Diğergamlık yaşa göre farklılık göstermektedir (Red)	Red

EK-2. (devam) Hipotez Sonuçları

Vicdanlılık yaşa göre farklılık göstermektedir (Red)	Red
Nezaket yaşa göre farklılık göstermektedir (Red)	Red
Sportmenlik yaşa göre farklılık göstermektedir (Red)	Red
Sivil Erdem yaşa göre farklılık göstermektedir (Red)	Red
H5.3.: Örgütsel Vatandaşlık medeni duruma göre farklılık göstermektedir (Red)	Red
Diğergamlık medeni duruma göre farklılık göstermektedir (Red)	Red
Vicdanlılık medeni duruma göre farklılık göstermektedir (Red)	Red
Nezaket medeni duruma göre farklılık göstermektedir (Red)	Red
Sportmenlik medeni duruma göre farklılık göstermektedir (Red)	Red
Sivil Erdem medeni duruma göre farklılık göstermektedir (Red)	Red
H5.4: Örgütsel Vatandaşlık öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir (Red)	Red
Diğergamlık öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir (Kabul)	Kabul
Vicdanlılık öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir (Kabul)	Kabul
Nezaket öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir (Red)	Red
Sportmenlik öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir (Red)	Red
Sivil Erdem öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir (Red)	Red
H5.5: Örgütsel Vatandaşlık hizmet yılına göre farklılık göstermektedir (Kabul)	Kabul
Diğergamlık hizmet yılına göre farklılık göstermektedir (Kabul)	Kabul
Vicdanlılık hizmet yılına göre farklılık göstermektedir (Kabul)	Kabul
Nezaket hizmet yılına göre farklılık göstermektedir (Kabul)	Kabul
Sportmenlik hizmet yılına göre farklılık göstermektedir (Kabul)	Kabul
Sivil Erdem hizmet yılına göre farklılık göstermektedir (Kabul)	Kabul
H5.6.: Örgütsel Vatandaşlık gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir (Kabul)	Kabul
Diğergamlık gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir (Kabul)	Kabul
Vicdanlılık gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir (Red)	Red
Nezaket gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir (Kabul)	Kabul
Sivil Erdem gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir (Kabul)	Kabul

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyad, ad : AKBULUT, Duygu
 Uyruğu : TC
 Doğum Tarihi ve Yeri : 15/08/1993-ALANYA
 Medeni Hali : Bekar
 Telefon : 0555-723-14-14
 e-mail : duyguakbulut909@gmail.com

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet
Yüksek Lisans	Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Rekreasyon Yönetimi Anabilim Dalı	2016-devam
Lisans	Gazi Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Rekreasyon Yönetimi Bölümü	2011-2014
Lise	Alanya Anadolu Meslek Kız Meslek Lisesi Eğlence Hizmetleri Bölümü	2008-2011

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2014	Doğanay Hotel	Animatör
2011	Eftalia Resort Hotel	Animatör
2010	Blue Sky Hotel	Bar Sorumlusu
2009	Lonicera World Hotel	Animatör

Yabancı Dil

YÖK DİL – 65,00

Yayınlar

Spor Salonlarında Çalışan Bireylerin Örgütsel Bağlılıkları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İncelenmesi

Hobiler

Voleybol oynamak, Kitap okumak, Doğa Yürüyüşleri, Müzik.





GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..

