

T.C
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ve ORGANİZASYON BİLİM DALI

**DENİZCİLİK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN GEMİADAMLARININ
DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK,
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ve ALGILANAN
ÖRGÜTSEL DESTEK DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEMeye
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Prof. Dr. Sevinç Köse

Fatma BOZKURT

Manisa, 2007

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 10/01/2008 tarih ve 01/Ek.1 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisans Üstü öğretim Yönetmeliği'nin 24. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Yüksek Lisans programı öğrencisi Fatma BOZKURT (GENÇALP)'un "Denizcilik Sektöründe Gemi Çalışanlarının Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık ÖDV ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma" Konulu tezi incelenmiş ve aday 16/01/2008 tarihinde saat 13.30'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 90 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna



OY BİRLİĞİ



DÜZELTME yapılmasına



OY ÇOKLUĞU



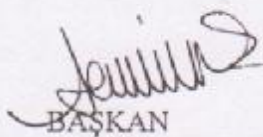
RED edilmesine



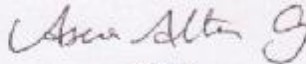
ile karar verilmiştir.

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

** Bu halde adayın kaydı silinir.

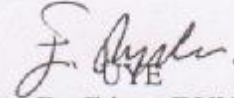

BAŞKAN

Prof. Dr. Sevinç KÖSE (Danışman)



ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Asena GÜLOVA



ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Ethem DUYGULU

Evet

Hayır

*** Tez, burs, ödül veya Teşvik prog. (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir



Tez, mutlaka basılmalıdır



Tez, mevcut haliyle basılmalıdır



Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.



Tez, basımı gereksizdir.



Yemin Metni

Yüksek Lisans / Doktora tezi olarak sunduğum “**Denizcilik Sektöründe Çalışan Gemiadamlarının Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

28/01/2008

Adı Soyadı

Fatma BOZKURT

TEŞEKKÜR

Tezimin başından sonuna kadar değerli yardım ve katkılarıyla beni yönlendiren ve bana destek olan çok değerli danışmanım Prof. Dr. Sevinç Köse'ye verdiği tüm emeklerden dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Değerli bilgi ve deneyimleri ile çalışmamın her aşamasında desteğini ve yardımını esirgemeyen değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Ethem Duygulu'ya teşekkürü borç bilirim.

Çalışmamın başından sonuna kadar bana destek veren Yrd. Doç. Dr. Ömür Saatçioğlu, Öğr. Gör. İlham Yılmaz ve Öğr.Gör.Dr. Kapt. Selçuk Nas'a teşekkür ederim.

Dünyanın uzak kıyılarında birlikte görev yaparken araştırmamın başından sonuna kadar desteğini her zaman yanımda hissettiğim ve benimle beraber çok zor koşullar altında bu araştırmayı hazırlamama yardım eden eşim Kaptan Tolga Bozkurt'a, yoğun iş tempolarından vakit ayırarak bana araştırmamın her aşamasında yardım eden annem, babam ve kardeşlerime ve yaptığım her işte sevgilerini ve desteklerini sürekli yanımda hissettiğim tüm aileme teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel destek kavramlarının işletmelere olumlu katkıları bulunmaktadır. Bu üç kavram üzerinde bireysel, örgütsel ve örgüt dışı faktörlerin etkisi olduğu literatürde kapsamlı bir biçimde belirtilmektedir. Bizim çalışmamızda amaçlanan ise; çalışma koşulları diğer iş kollarına göre daha güç ve karmaşık olan denizcilik sektöründe görev yapan gemiadamlarının demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel destek düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Bu bağlamda gemiadamlarının yaş, medeni durum, öğrenim düzeyi, gelir düzeyi, mesleki kategori ve kıdem değişkenlerine göre örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel destek düzeyi arasında ilişkilendirme yapılmıştır. Ayrıca gemiadamlarının örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel destek düzeylerinin birbirleriyle olan ilişkileri de incelenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel destek kavramları hakkında tanımlamalar yapılarak ayrıntılı biçimde kavramsal çerçeve çizilmiştir. İkinci bölümünde ise denizcilik sektörü mercek altına alınmış, sektörle ilgili çeşitli bilgiler verilmiştir. Ayrıca denizcilik sektöründe insan kaynakları yaklaşımı irdelenerek gemiadamlarının yaşadığı sorunlar ortaya konulmuştur. Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümde ise, gemiadamlarının demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel destek düzeyi arasındaki ve bu kavramların birbiriyle ilişkilerinin belirlenmeye çalışıldığı uygulamaya yer verilmiştir. Son olarak gelecekteki araştırmalar için değerlendirme ve önerilere yer verilmiştir.

Değinilen ilişkilerin belirlenmesine yönelik oluşturulan anketler yaklaşık 3 aylık bir zaman zarfında Nemrut ve Aliğa limanlarına gelen 17 geminin personeline uygulanmıştır. Anketler 218 gemiadamına uygulanmış, bunlardan 200'ü değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre gemiadamlarının örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel destek düzeyleri, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

Dolayısıyla demografik faktörlerin gemiadamlarının örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel destek düzeyleri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

ABSTRACT

Organizational commitment, organizational citizenship behaviour and perceived organizational support concepts have positive effects on the organizations. The personal, organizational and non organizational factors that have contributions on these concepts were defined in the literature widely. The main purpose of the current research is to measure the relationship between demographic factors and organizational commitment, organizational citizenship behaviour and perceived organizational support of seafarers who work in the maritime sector that has hard and complex working conditions than the other areas. Regarding with that; age, marital status, education level, income level, professional categories and tenure variables are tried to be related to the organizational commitment, organizational citizenship behaviour and perceived organizational support. The relationship between seafarers' organizational commitment, organizational citizenship behaviour and perceived organizational support levels are also discussed.

In the first section of the study, the definitions concerning organizational commitment, organizational citizenship behaviour and perceived organizational support are given and the concept about them is try to be given. In the second section maritime sector is inquired and various information is given about the sector. Also human resource approach in the maritime sector is discussed and the problems of seafarers' are determined. In the last and the third section, the application which is tried to determine the relationship between the demographic factors of seafarers' and their organizational commitment, organizational citizenship behaviour and perceived organizational support and the relationship between each other is given. Lastly implications and recommendations for future research are given.

The questionnaires which were prepared to investigate these relationships are applied to the personnel of the ships that had visited the port of Aliğa and Nemrut within 3 months. The questionnaires are applied to 218 seafarers and 200 of them are evaluated.

So our results show that, seafarers' organizational commitment, organizational citizenship behaviour and perceived organizational support level are different from each other according to their demographic variables. Because of this, we result that demographic factors are effective on organizational commitment, organizational citizenship behaviour and perceived organizational support.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TEZ SAVUNMA TUTANAĞI	I
YEMİN METNİ	II
TEŞEKKÜR	III
ÖZET	IV
ABSTRACT	V
İÇİNDEKİLER	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ	XVI
TABLolar LİSTESİ	XVII
EKLER LİSTESİ	XX
GİRİŞ	XXI

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ve ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEKLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

I- ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....1

A. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ TANIMI, ÖNEMİ, GÖSTERGELERİ VE OLUŞUMU, GELİŞİM SÜRECİ VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ1

1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı.....	1
2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	5
3. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri ve Oluşumu.....	8
a. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri	8
1) Örgütün amaç ve değerlerini kabul ve inanma.....	8
2) Örgüt için özveride bulunabilme.....	8
3) Örgütsel üyeliği devam ettirmeyle ilgili güçlü bir istek.....	9
4) Örgüt kimliği ile kimliklenme.....	9
5) İçselleştirme.....	9
b. Örgütsel Bağlılığın Oluşumu.....	10
4. Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci.....	13
5. Örgütsel Bağlılık ve Bağlılık Türleri	17
a. Mesleğe Bağlılık.....	19

b.	İşe Bağlılık.....	20
c.	Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık.....	21
d.	Sadakât.....	22
B. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI.....		23
1.	Tutumsal Bağlılık ve Tutumsal Bağlılıkla ilgili Yaklaşımlar.....	24
a.	Tutumsal Bağlılık Tanımı (Attitudinal).....	24
b.	Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar.....	26
1)	Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	26
i.	Duygusal Bağlılık (Affective Commitment).....	28
ii.	Devamlılık Bağlılığı (Continuance Commitment)...	30
iii.	Normatif Bağlılık (Normative Commitment).....	33
2)	Mowday&Steers ve Porter'in yaklaşımı.....	37
3)	Kanter'in Yaklaşımı.....	38
4)	O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	40
5)	Etzioni'nin Yaklaşımı.....	41
6)	Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....	43
2.	Davranışsal Bağlılık ve Davranışsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar.....	44
a.	Davranışsal Bağlılık Tanımı (Behavioural).....	44
b.	Davranışsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar.....	46
1)	Becker'in Yan-Bahis Yaklaşımı.....	46
2)	Salancik'in Yaklaşımı.....	48
C. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....		49
1.	Bireysel Faktörler.....	50
a.	İş Beklentileri.....	50
b.	Psikolojik Sözleşme.....	51
c.	Kişisel Özellikler.....	53
1)	Yaş	53
2)	Cinsiyet	54
3)	Medeni Durum.....	55

4)	Eğitim	56
5)	Çalışma Süresi (Kıdem).....	57
6)	Pozisyon.....	58
7)	Toplumsal Kültür.....	58
8)	Kişilik.....	59
2.	Örgütsel Faktörler	60
a.	Ücret Düzeyi.....	62
b.	İşin Niteliği ve Önemi.....	63
c.	Yönetim ve Liderlik.....	65
d.	Örgütsel Adalet.....	67
e.	Örgüt Kültürü.....	69
f.	Örgüt İklimi.....	70
g.	Takım Çalışması.....	72
h.	Denetim(Nezaret)	72
ı.	Örgütsel Güven.....	75
i.	Örgütsel Destek.....	76
j.	Örgütsel Ödüller.....	77
k.	Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması.....	78
l.	İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları.....	79
3.	Çevresel Faktörler.....	80
a.	Alternatif İş İmkanları.....	80
b.	İşgücü Piyasasının Durumu.....	81

D. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI ve BAZI YÖNETSEL KAVRAMLARLA İLİŞKİLERİ..... 82

1.	Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	82
2.	Örgütsel Bağlılığın Bazı Yönetmel Kavramlarla İlişkisi	85
a.	Örgütsel Bağlılık ve İşgücü Devri.....	85
b.	Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık.....	86
c.	Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi(Niyeti).....	87
d.	Örgütsel Bağlılık ve Performans.....	88
e.	Örgütsel Bağlılık ve Katılım.....	88

f.	Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini.....	89
g.	Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	90

II- ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI HAKKINDA KAVRAMSAL ÇERÇEVE..... 91

A. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI TANIMI, ÖNEMİ ve EVRİMİ..... 91

1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımı ve Benzer Nitelikte Olan Kavramlar..91

a.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Organizational Citizenship Behaviour) Tanımı.....	91
b.	Örgütsel Vatandaşlık ile Benzer Nitelikte Olan Kavramlar.....	98
1)	Örgütsel Spontanlık.....	99
2)	Psikolojik Sözleşmeler.....	99
3)	Rol Davranışları	100
i.	Biçimsel Rol (In Role) Davranışı	101
ii.	Ekstra Rol Davranışı	101
4)	Sosyal Temelli Örgütsel Davranış (Pro-Sosyal Örgütsel Davranış).....	103

2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi ve Örgütsel Yaşam Üzerindeki Etkileri.....105

3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Evrimi.....109

B. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TÜRLERİ, BOYUTLARI ve ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA TEMEL OLUŞTURAN KAVRAMLAR..... 112

1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Türleri..... 112

2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

a.	Yardım Etme Davranışı.....	116
----	----------------------------	-----

b.	Gönüllülük ve Centilmenlik (Sportmenlik) Davranışı.....	118
c.	Örgütsel Sadakat Davranışı.....	120
d.	Örgütsel Uyum-Kabullenme Davranışı.....	120
e.	Bireysel İnisiyatif Davranışı.....	121
f.	Sivil Erdem (Örgütün gelişimine destek verme) Davranışı.....	123
g.	Kişisel Gelişim Davranışı.....	124
3.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Temel Olacak Kavramlar.....	125
a.	Çalışanın Özellikleri (Employee Characteristics).....	125
1)	Tutumla İlişkin Faktörler	126
i.	Örgütsel Bağlılık.....	127
ii.	Örgütsel Adalet.....	128
iii.	Lider Desteği.....	130
iv.	İş Tatmini.....	131
2)	Kişilik Özellikleriyle İlgili Faktörler.....	133
b.	İşle İlgili Özellikler.....	135
c.	Örgütsel Özellikler.....	137
d.	Liderlik Davranışları.....	139

C. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ SONUÇLARI.....142

- 1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Etkinlik Üzerindeki Etkileri..... 142**
- 2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Performans Üzerindeki Etkileri..... 144**

III- ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMIYLA İLGİLİ GENEL ÇERÇEVE.....146

A. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMININ TANIMI, ÖNEMİ, KAVRAMI OLUŞTURAN ANA ÖZELLİKLER ve ÖRGÜTSEL DESTEK TEORİSİNİN BAZI KAVRAMLARLA İLİŞKİLERİ.....146

- 1. Örgütsel Destek Kavramı.....146**
- 2. Algılanan Örgütsel Desteğin Tanımı.....147**
- 3. Örgütsel Destek Kavramını Oluşturan Ana Özellikler.....148**

4.	Örgütsel Destek Teorisi ve Bazı Kavramlarla İlişkileri	151
a.	Örgütsel Destek Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisi.....	153
b.	Örgütsel Destek Teorisi, Karşılıklılık Normu ve Kişileştirilmiş Örgüt Kavramı.....	154
c.	Örgütsel Destek Teorisi ve Örgütsel Güven.....	156
5.	Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Önemi	157

B. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN BELİRLEYİCİLERİ.....158

1.	Örgütsel ve Yönetsel Faktörler	159
a.	Amir Desteği.....	159
b.	Örgütsel Adalet.....	161
c.	Örgütsel Ödül Sistemi	163
d.	Psikolojik Güvenlik.....	164
e.	Kişisel Gelişim Olanakları.....	164
f.	Destekleyici Örgüt Kültürü.....	165
2.	Bireysel Faktörler	165
a.	Cinsiyet.....	166
b.	Yaş.....	166
c.	Kıdem.....	166
d.	Eğitim Düzeyi.....	166
3.	İşin Yapısıyla İlgili Faktörler	167

C. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMININ SONUÇLARI.....168

1.	Örgütsel Destek – Örgütsel Bağlılık İlişkisi	168
2.	Örgütsel Destek- İş Doyumu İlişkisi	169
3.	Örgütsel Destek- İşten Ayrılma Niyeti	170

İKİNCİ BÖLÜM

DENİZCİLİK SEKTÖRÜ, ÖNEMİ VE SEKTÖRDE İNSAN KAYNAKLARI YAKLAŞIMINA GENEL BİR BAKIŞ172

I- DENİZCİLİK SEKTÖRÜYLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE172

A. DENİZCİLİK SEKTÖRÜYLE İLGİLİ ÖNEMLİ TANIM ve KAVRAMLAR.....172

1. Taşımacılık Kavramı172
2. Gemi Kavramı173
3. Gemi Sahibi (Donatan-Armatör)Kavramı..... 173
4. Gemi Adamı Kavramı..... 174
5. Gemi içi Hiyerarşik Düzen ve Çalışma Organizasyonu 176
6. Bir Yönetici Olarak Kaptan178

B. DENİZCİLİK SEKTÖRÜNÜN KAPSAMI.....179

C. DENİZCİLİK SEKTÖRÜNÜN ÖNEMİ.....179

II- DÜNYADA ve TÜRKİYE’DE DENİZCİLİK SEKTÖRÜNÜN DURUMU.....182

A. DÜNYA DENİZCİLİK SEKTÖRÜNE GENEL BİR BAKIŞ.....182

B. TÜRK DENİZCİLİK SEKTÖRÜNE GENEL BİR BAKIŞ.....184

III- DENİZCİLİK SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARI YAKLAŞIMI.....188

A. DENİZCİLİK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN YAŞAMLARINI ETKİLEYEN GENEL FAKTÖRLER.....188

B. DENİZCİLİK SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ...189

C. DÜNYA ve TÜRK DENİZCİLİK SEKTÖRÜNDE İSTİHDAM SORUNLARI.....	196
1. Dünya Denizcilik Sektöründe İstihdam Sorunları.....	196
2. Türkiye’de Denizcilik Sektöründe İstihdam Sorunları.....	201
a. Sektörde Arz-Talep Durumu.....	201
b. Sektörde Ücret İlişkileri	204
c. Sektörde ILO Standartlarına Uyum Ölçüsü ve Sendikalaşma.....	205
IV- DENİZCİLİK MESLEĞİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	209

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DENİZCİLİK SEKTÖRÜNDE GEMİ ÇALIŞANLARININ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ ile ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ve ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

I- ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, YÖNTEMİ, ÖNERMELERİ ve VERİLERİN ANALİZİ.....	215
A. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	215
B. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, KISITLARI ve ÖNKABULLERİ.....	216
C. ARAŞTIRMANIN MODELİ ve ÖNERMELERİ.....	217
D. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	218
1. Veri Toplama Yöntemi.....	218
2. Verilerin Analizi.....	219
II- ARAŞTIRMANIN BULGULARI ve DEĞERLENDİRME.....	220
A. GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ.....	220

1.	Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Anketinin Güvenilirlik Testleri.....	220
2.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anketinin Güvenilirlik Testleri.....	221
3.	Algılanan Örgütsel Destek ve Algılanan Örgütsel Destek Anketinin Güvenilirlik Testleri.....	222
B.	ARAŞTIRMANIN DEMOGRAFİK BULGULARI.....	222
1.	Yaş Değişkeni	222
2.	Milliyet Değişkeni	223
3.	Doğum Yeri Değişkeni.....	223
4.	Medeni Durum Değişkeni.....	224
5.	Çocuk Değişkeni.....	225
6.	Öğrenim Düzeyi Değişkeni.....	225
7.	Mesleki Kategori Değişkeni.....	226
8.	Toplam Hizmet Süre Değişkeni.....	226
9.	Şirketteki Çalışılan Toplam Süre Değişkeni.....	227
10.	Çalışılan Mevkide Toplam Süre Değişkeni.....	227
11.	Genelde Çalışılan Gemi Tipi Değişkeni.....	228
12.	Gemi Çalışanlarının Milliyeti Değişkeni.....	228
13.	Gemi Bayrağı Değişkeni.....	228
14.	Gelir Değişkeni.....	229
15.	Sosyal Güvence Değişkeni.....	229
C.	ARAŞTIRMANIN ÖNERMELERİ ve DEĞERLENDİRME SONUÇLARI	230
1.	Gemiadamlarının Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Tespiti.....	231
2.	Gemiadamlarının Demografik Özellikleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Gösterme Düzeyi Arasındaki İlişkinin Tespiti.....	239
3.	Gemiadamlarının Demografik Özellikleri ile Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkinin Tespiti.....	243

4. Gemiadamlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Gösterme Düzeyi Arasındaki İlişkinin Tespiti.....	248
5. Gemiadamlarının Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Gösterme Düzeyi Arasındaki İlişkinin Tespiti.....	251
6. Gemiadamlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkinin Tespiti.....	252
III- SONUÇ ve ÖNERİLER.....	253
KAYNAKLAR	271
EKLER.....	306

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL NO	ŞEKLİN ADI	SAYFA NO
ŞEKİL 1:	Örgütsel Bağlılığın Oluşumu.....	11
ŞEKİL 2:	Tutumusal Bağlılık Süreci.....	25
ŞEKİL 3:	Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	46
ŞEKİL 4:	Psikolojik Sözleşme Açısından Katkı ve Teşviklerin Değişim Süreci ..	53
ŞEKİL 5:	Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven İlişkisi.....	76
ŞEKİL 6:	Gemi İçi Hiyerarşik Yapı.....	177
ŞEKİL 7:	2005 Yılı İtibariyle Dünya Ticaret Filosuna İnsan Gücü Arz Eden Ülkelerin Bölgeleri ve Arz Değerleri	199
ŞEKİL 8:	Araştırmanın Modeli.....	217

TABLolar LİSTESİ

TABLO NO	TABLONUN ADI	SAYFA NO
TABLO 1:	Örgütsel Bağlılığın Evrimi.....	16
TABLO 2:	İş Yaşamından Bazı Bağlılık Türleri.....	18
TABLO 3:	Meyer-Allen Bağlılık Modelinde Bağlılık Bileşenleri.....	36
TABLO 4:	Bağlılık Düzeylerinin Sonuçları.....	84
TABLO 5:	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarının Tarihsel Özeti.....	115
TABLO 6:	Dünya Ticaret Filosundaki Farklı Gemi Tiplerinin Sayıları	184
TABLO 7:	Dünyadaki Önemli Denizcilik Ülkeleri.....	186
TABLO 8:	Gemi Adamı Milliyetlerinin Dünya Sıralaması.....	187
TABLO 9:	Dünya Deniz Ticaret Filosunda 2005 Yılı İnsan Gücü Arz ve Talebi ..	199
TABLO 10:	2010 Yılı Aktif Zabitan Beklentileri.....	202
TABLO 11:	2010 Yılı Aktif Tayfa Beklentileri.....	203
TABLO 12:	Gemiadamlarının Yaş Gruplaması.....	223
TABLO 13:	Gemiadamlarının Milliyeti.....	223
TABLO 14:	Gemiadamlarının Doğum Yeri.....	224
TABLO 15:	Gemiadamlarının Medeni Durumu.....	224
TABLO 16:	Gemiadamlarının Çocuk Durumu.....	225
TABLO 17:	Gemiadamlarının Öğrenim Düzeyi.....	225
TABLO 18:	Gemiadamlarının Mesleki Kategorileri.....	226
TABLO 19:	Gemiadamlarının Toplam Hizmet Süreleri.....	226
TABLO 20:	Gemiadamlarının Şirketteki Toplam Çalışma Süresi	227
TABLO 21:	Gemiadamlarının Çalıştıkları Mevkideki Toplam Çalışma Süresi	227
TABLO 22:	Gemiadamlarının Genelde Çalıştıkları Gemi Tipi.....	228
TABLO 23:	Gemiadamlarının Çalışma Arkadaşlarının Milliyeti.....	228
TABLO 24:	Gemiadamlarının Çalıştıkları Gemilerin Bayrağı.....	228
TABLO 25:	Gemiadamlarının Aylık Gelir Düzeyi.....	229
TABLO 26:	Gemiadamlarının Sosyal Güvence Durumu.....	229
TABLO 27:	Gemiadamlarının Yaş Grupları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi Varyans Analizi.....	232

TABLO28: Gemiadamlarının Medeni Durumları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi Varyans Analizi.....	233
TABLO29: Gemiadamlarının Gelir Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi Varyans Analizi.....	234
TABLO30: Gemiadamlarının Öğrenim Durumları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi Varyans Analizi.....	235
TABLO31: Gemiadamlarının Mesleki Kategorileri ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi Varyans Analizi.....	236
TABLO32: Gemiadamlarının Kıdem Durumları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi Varyans Analizi.....	236
TABLO33: Devam Bağlılığı ve Gemideki Görev.....	237
TABLO34: Örgütsel Bağlılık ve Gemideki Görev.....	238
TABLO35: Normatif Bağlılık ve Gemideki Görev.....	238
TABLO36: Gemiadamlarının Yaş Grupları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Gösterme Düzeyi Varyans Analizi.....	239
TABLO37: Gemiadamlarının Medeni Durumları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Gösterme Düzeyi Varyans Analizi.....	240
TABLO38: Gemiadamlarının Gelir Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme Düzeyi Varyans Analizi.....	241
TABLO39: Gemiadamlarının Öğrenim Durumları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme Düzeyi Varyans Analizi.....	241
TABLO40: Gemiadamlarının Mesleki Kategorileri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme Düzeyi Varyans Analizi.....	242
TABLO41: Gemiadamlarının Kıdem Durumları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme Düzeyi Varyans Analizi.....	243
TABLO42: Gemiadamlarının Yaş Grupları ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Varyans Analizi.....	243
TABLO43: Gemiadamlarının Medeni Durumları ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Varyans Analizi.....	244
TABLO 44: Gemiadamlarının Gelir Düzeyleri ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Varyans Analizi.....	245
TABLO 45: Gemiadamlarının Öğrenim Durumları ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Varyans Analizi.....	246

TABLO46: Gemiadamlarının Mesleki Kategorileri ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Varyans Analizi.....	247
TABLO47: Gemiadamlarının Kıdem Durumları ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Varyans Analizi	248
TABLO48: Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Gösterme İlişkisi.....	248
TABLO49: Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Gösterme İlişkisi	249
TABLO50: Normatif Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Gösterme İlişkisi	250
TABLO51: Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi ve Örgütsel Vatandaşlık Gösterme İlişkisi	251
TABLO52: Örgütsel Bağlılık ve Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi.....	252

EKLER LİSTESİ

Ek No:	Ek Adı	Sayfa No:
Ek 1:	Personel Değerlendirme Formu Örneği	307
Ek 2:	Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Algılanan Örgütsel Destek Soru Formu ile Kişisel Bilgiler Soru Formu	309

GİRİŞ

Küreselleşme, rekabet, pazar ve teknolojiadaki sürekli değişiklikler örgütlerin sahip olduğu insan kaynağının öneminin artmasına neden olmuştur. Bu durum, nitelikli insan kaynağının örgütlerin başarı ve verimliliğinde ana unsur olarak görülmesine yol açmıştır. Yani örgütsel etkililik, örgütlerin maddi kaynaklarının çokluğundan ziyade, insan kaynaklarının niteliğine bağlıdır. Örgütlerde etkinlik ve verimliliğin artırılmasına yönelik davranış ve kavramlar literatürde son yıllarda geniş bir biçimde ele alınmaktadır. Bu kavramlardan örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel destek çalışmamız dahilinde işlenen konulardandır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün hedef ve değerlerini benimsemesi, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermesi ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmesi anlamına gelmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise çalışanların rol gereklerinin ötesinde ortaya koydukları gönüllülük esasına dayalı davranışlardan meydana gelmektedir. Algılanan örgütsel destek ise örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri ve arkalarında örgütün var olduğunu bilmeleridir. Bu tanımlara göre bağlılık duyan çalışanlar, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyarlar. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterirler.

Denizcilik sektörü, denizde ve karada deniz ile ilişkili ticaret yapan kişi ve kurumların bir bütün olarak faaliyetlerinin adıdır. Bir başka deyişle, denizlerde ve kıyılarda üretilen hizmetler topluluğu olarak açıklanabilmektedir.

Literatür tarandığında ise örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel destek konularıyla ilgili birçok kaynağa rastlanmasına rağmen, bu kavramların denizcilik sektöründeki uygulamalarıyla ilgili hiç bir çalışmanın olmadığı dikkat çekmiştir. Bu yüzden bu çalışmada da denizcilik sektöründe zor koşullar altında çalışmayı sürdüren gemiadamlarının belli demografik özelliklerinin yukarıda bahsedilen kavramlarla ilişkisi ortaya konmaya çalışılmıştır.

Yapılan çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel desteğin kavramsal çerçeveleri sunulmuş, bu kavramların tanımı, nitelikleri, diğer bazı kavramlarla ilişkileri ve neden-sonuç ilişkileri sunulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümü ise denizcilik sektörüyle ilgilidir. Öncelikle sektörle ilgili önemli tanımlamalara yer verilmiş, ayrıca sektörün dünya ve Türkiye'deki durumuna ait çeşitli rakamlar ve düzenlemelerle ilgili bilgiler verilerek okuyucular bilgilendirilmiştir. Bu konuyla ilgili insan kaynakları yaklaşımı irdelenerek gemiadamlarının yaşadığı sorunlar ortaya konulmuştur.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise araştırmanın amacı ve önemi ifade edilmiştir. Araştırmanın önermeleri ve alt önermelerini test edebilmek amacıyla yapılan analizler açıklanmıştır. Son olarak analiz sonuçları dikkate alınarak değerlendirmeler yapılmış ve literatüre katkıda bulunacağı tahmin edilen öneriler getirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ve ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEKLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

I- ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

A. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ TANIMI, ÖNEMİ, GÖSTERGELERİ, GELİŞİM SÜRECİ VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Örgüt üretim için gerekli olan maddi ve beşeri faktörleri bir düzen içinde bir araya getirme faaliyetinin sonucu oluşan yapı, bünye ve iskelettir. (Örs vd, 2003; 218) (Glueck, 1977; 440) Örgütün varlık sebebi ise, belirli amaçların ancak birden fazla kişi ve bir grup olarak gerçekleştirilebilmesidir. (İlgen, 1989; 9) Dolayısıyla örgütlerde insan, temel üretim faktörlerinden biridir, ancak en karmaşık ve yönetimi en zor olanıdır. Örgütsel davranış açısından da kişinin işine karşı geliştirdiği tutum ve davranışlar çok önemli bir yere sahiptir.(Budak, 1999; 35)

Örgütlerde insan faktörü, örgütlerin nasıl çalıştığını ve nasıl daha üretken ve başarılı olabileceğini anlamak için önemli bir konudur. Kurumun yapısı ne kadar iyi olursa olsun, kendi sektöründe ne kadar iyi tanınırsa tanınsın, bireylerin tutum ve kapasiteleri, çalıştıkları kurumu etkileyebilmekte ve hatta değiştirebilmektedir.

Doğru personeli kuruma kazandırmak çok zor bir iştir. Ancak bu personeli kurumda uzun süre tutmak daha da zordur. Çalışanın ekonomik beklentisinin yanı sıra çalışma koşulları, iş tatmini, iş deneyimi, kişisel ihtiyaçları ve kurumun yapısına ilişkin birçok beklentisi de vardır. Bu ihtiyaçları karşılamak kolay bir iş değildir. Bunun yanında, kurumda yıllarca, hatta bir ömür boyu çalışan birçok insan vardır. Kurumlar çalışanlarını uzun yıllar nasıl elinde tutabilmektedir? Bunun cevabı kişinin kurumuna bağlılığı yani örgütsel bağlılıktır. (Samadov, 2006; 63)

Örgütlerin başarısında insan sermayesinin bu kadar ön plana çıkması, örgüt-çalışan ilişkisini tekrar gündeme getirmiştir. Örgütle çalışan arasında sağlıklı ve verimli ilişkilerin geliştirilmesinin temel şartı, örgüt ve çalışan arasında işbirliği ve sadakata dayalı yeni ilişkiler geliştirmektir. Bu noktada, çalışanların örgüt amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlara ulaşmak için elinden geldiği ölçüde çaba sarf etmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme isteğinin olması; yani bir başka deyişle "örgütsel bağlılık" ön plana çıkmaktadır.

Örgüt-çalışan ilişkilerinin bir parçası olan bağlılık son yıllarda çalışanların örgütleriyle bağlantılarını azaltma eğilimi içinde olmaları nedeniyle önem kazanmaktadır. Yapılan çalışmalar sonucu, çalışanların bağlılıklarının yükseltilmesinin çalışanların verimlilik seviyelerini arttırdığı, bunun doğal sonucu olarak da örgüt performansının olumlu etkilendiği saptanmıştır. Örgütsel bağlılığın üzerinde bu denli araştırma yapılan bir konu olmasının sebebi, çalışanlar, örgüt ve toplumsal açıdan sonuçlarının dikkate değer olmasıdır. (Mowday vd, 1982)

Bağlılık, uzun bir süreden beri bilim adamlarının ilgisini çeken bir konu olmasına karşılık, son on yılda bu konuya daha fazla önem verildiği ve yapılan çalışmalarda sürekli bir artış olduğu dikkat çekmektedir. Nitekim konu ile ilgili yazın incelendiğinde bağlılığın geliştirilmesi ve sonuçları hakkında yapılan çalışmaların yanı sıra, özellikle farklı değişkenlerle ilişkisinin incelendiği araştırmaların sayısının oldukça fazla olduğu gözlemlenmektedir. (Price, 1997; 411)(Turanlı, vd, 2005; 679)

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık; toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerinin yurduna sadakati anlamında bağlılık, eski söyleniş şekliyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel olarak bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur. Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı gösterdiğimiz bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatmaktadır. (Ergun, 1975; 98)

Meyer ve Allen'a (1984; 373) göre bağlılık, "belli bir varlığa karşı duygusal bir yönelme"dir. Mowday ve arkadaşları da (1982; 26) benzer bir yaklaşımla bağlılığı, "sosyal bir birimle özdeşleşme" olarak tanımlamaktadır. Bu sosyal birim bir örgüt, örgütün bir alt sistemi, çevre, aile, iş, meslek veya sendika olabilmektedir. Daha kapsamlı bir tanıma göre bağlılık, "bireyi belli bir amaca uygun olan doğrutuda davranmaya iten güçtür". (Meyer& Hersovitch, 2001; 301)

Çalışanların iş ile ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle 1970'lerden sonra üzerinde fazla durulan bir konu olmasına rağmen, henüz bu kavramın tanımı üzerinde fikir birliğine varılamamıştır. Bunun en önemli nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır. Bu nedenle örgütsel bağlılık ile ilgili literatür incelendiğinde birbirinden farklı birçok bağlılık tanımına rastlamak mümkündür. Bu tanımlardan bir kısmına aşağıda yer verilmektedir: (Samadov, 2006; 63)(Grusky, 1966; 489) (http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M4.pdf 14.10.07)

1. Örgütsel bağlılık çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını içermektedir ve çalışanın örgütle ilişkisini tanımlayan, örgütte kalmayı sürdürme kararına yol açan psikolojik bir durumdur. (Meyer&Allen, 1997)
2. Örgütsel bağlılık, bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır. (Celep, 2000; 15)
- 3.. Vanderberg ve Scarpella, örgütsel bağlılığı "Kurumun hedef ve değer yargılarına inanma, bunları kabul etme, kuruma sadakat, norm ve düzenlemeler ve kurum adına çabalamaya gönüllü olma" olarak tanımlamaktadır. (Çetin, 2004; 90)
4. Örgütsel bağlılık, örgütle işçi arasındaki bağın gücünü yansıtan bir tutumdur. (Johns&Saks, 2001; 123)

5. Buchanan'a göre örgütsel bağlılık, organizasyonun amaçlarına ve değerlerine karşı partizanca ve etkili bir şekilde olan bağlılıktır. (Gautam vd., 2004; 304) (Cook vd., 1989; 88) Ayrıca bağlılık, bireylerin örgüte enerji ve sadakatlerini sunmaları, bir dereceye kadar aidiyet hissetmeleri ve örgütü ücret artışı, statü, mesleki özgürlük ya da iş arkadaşlığı gibi sebeplerle terk etmedeki isteksizliktir. (Buchanan, 1974; 533)
6. Bağlılık, bir kişinin yan fayda(side-bet) sağlayacak harici ilgisini tutarlı bir faaliyetle bütünleştirmesidir. (Becker,1960; 32)
7. Bağlılık, işgörenin örgüt menfaatine yüksek seviyede çaba gösterip örgütün amaç ve değerlerini kabullenmesidir.(Kimbel, 2002; 19)
8. Örgütsel bağlılık kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimlerdir. (Sheldon, 1971; 143) Örgütsel bağlılıkla işgörenlerin işyerlerine ilişkin tutumlarının düzeyi ölçülmektedir. (Yüksel, 2001; 146)
9. Örgütsel bağlılık, bireylerin kendi istekleri sonucu gösterdikleri davranışlar ve bu davranışlar sonucu örgütün devamına neden olacak eylemler bütünüdür. (Salancik, 1977; 62)
10. Örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çoklu öğelerle (bunlar üst yönetim, müşteriler, sendikalar veya toplum olabilir) özdeşleşme sürecidir. (Reichers, 1985; 465)
11. Örgütsel bağlılık, kişinin örgütte kalma isteği duyması ve örgütün amaç ve değerleriyle maddi kaygı gütmeden bütünleşmesidir.(Gaertner&Nollen, 1989; 975)
12. Örgütsel bağlılık, işgörenlerin çalıştıkları örgütlere olan bağlılıklarına ilişkin tutumları ifade eder.(Northcraft&Neale, 1990; 465)(Mitchell&Larson, 1987; 7)

Dolayısıyla yukarıda sözü edilen tanımlara dayanarak örgütsel bağlılığın bazı yazarlar tarafından çalışanın örgütün bir üyesi olarak kalma isteğini ifade eden bir davranış (Kanter, 1968, 499) (Becker, 1960; 32-42) bazı yazarlar tarafından ise bu üyeliği sürdürmesini sağlayan bir tutum olarak tanımlandığını söyleyebiliriz. (Buchanan, 1974)

Örgütün yaşaması işgörenlerin örgütü bırakıp ayrılmamalarına bağlıdır. Çalışanlar ne denli örgüte bağlanmış iseler örgütün yaşaması da o denli güçlenmektedir. (Başaran, 1982; 241)

Japonların iş hayatındaki başarılarını açıklamaya çalışan Ouchi, Paskal ve Athos, insanları motive etmenin en iyi yolunun, katılım ve liderlikle onların organizasyonun değerlerine karşı olan bağlılığını kazanmaktan geçtiğini ileri sürmektedirler. (Armstrong, 1999;131) (Armstrong, 1991;127) Yüksek seviyede duyulan bağlılık, çoğu zaman daha fazla sorumluluk sahibi olma, daha fazla sadakat ve daha yüksek verimlilikle sonuçlanmaktadır (Chow, 1994; 3)

2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Ne birey ne de örgüt tek başına bir anlam ifade etmez. Her ikisi de bir bütünün iki vazgeçilmez parçasını oluşturmaktadır. Her ikisi arasında denge sağlanarak karşılıklı bağlılığın güçlendirilmesi gerekmektedir. Birey bir takım amaçlarını örgütte gerçekleştirebilmekte, örgüt de amaçlarına bireyler sayesinde ulaşmaktadır ve eğer bu bütünlük bozulursa her ikisi de anlamını yitirecektir. Eğer bu bütünlük sağlanır ve böylelikle bağlılık güçlendirilirse, örgüt katlanması gereken birçok maliyetten kurtulma fırsatını bulmuş olacaktır. Böylece örgütte verimlilik artışı ve rekabet avantajı sağlanabilmektedir. (Strauss&Sayles, 1980; 67)

Son yıllarda örgütsel bağlılık çalışmalarına duyulan ilgi giderek artmaktadır. Çünkü örgüte bağlılık gösteren bireylerin, aynı zamanda yüksek düzeyde üretken oldukları; sadakat, verimlilik ve sorumluluk duygularıyla hareket ettikleri ileri sürülmektedir. (<http://www..bilgiyönetimi.org/cm/pages/mkl>, 11.03.07) Çalışma yaşamında işletmelerin ihtiyaç duyduğu temel üretim faktörlerinden biri olan insan faktörünün verimliliğinin ve etkinliğinin artırılması ise, insanın işine duyduğu hoşnutluğun sağlanması ile mümkün olabilmektedir. (Şimşek vd., 2001; 139)

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt amaçlarını benimsemesinde, kurumda kalma isteğini sürdürmesinde, örgüt yönetimine ve faaliyetlerine katılmalarında, örgüt için yaratıcı ve yenilikçi bir tavır sergilemelerinde çok önemli bir olgudur. (Durna&Eren, 2005; 210)

Örgütsel bağlılık beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bunlar aşağıdaki gibidir: (Samadov, 2006; 66)

1. Örgütsel bağlılık, işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleriyle,
2. İş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla,
3. Özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi personelin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle,
4. Yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi personelin kişisel özellikleriyle yakından ilişkilidir.
5. Ayrıca, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılığı yönlendiren faktörleri bilmenin, gelecekte örgüte sayısız yararlar sağlayacağı, örgütsel bağlılığı geliştirmenin örgütsel maliyetleri büyük ölçüde düşüreceği tahmin edilmektedir.

Örgüt tarafından yürütülmeye çalışılan bağlılık felsefesi, personelin kararlara katılmadaki etkili bilgi paylaşımından ve üstlerle iletişim kurmaktan olumlu şekilde etkilendiğini ve böylece örgütün yani sistemin amaçlarını ve beklentilerini daha iyi anlamasını sağlayıp, güncel uygulamaları yanlış anlamasına engel olmaktadır. (Chang, 2005; 525) Bağlılık olmadığında ise örgütün gelecekteki durumu ve bunun önemi çalışan için bir amaç olmaktan çok uzaktır. (Gross, 1968; 266) Bunun ise örgüt için yaşamsal bir konu olduğu tartışılmaz bir gerçektir.

Ayrıca, Simon'a göre örgütsel bağlılık, algı ve tutumlarda esaslı bir değişim yarattığından dahili bir kontrol sağlamaktadır. Bu içsel kontrol, sürekli gözetim ve ödüllendirme gerektirmemektedir. Kişilerin işlerinde bu tip bir otokontrol sistemine sahip olması örgüt açısından faydalı bir davranış olarak görülmektedir. Nitekim, tüm kademelerdeki çalışanların sonuç üretmede sorumluluk üstlenme isteği sadece kuralların uygulanmasıyla ilgili değildir. Bu davranış örgütsel başarımın belirleyici etkenlerinden biridir. (Pfeffer, 1997; 116)

Bireyler örgütte bir takım amaçlar, değerler ve inançlar için biraraya gelerek bütünü oluştururlar. Yine bu bireyler arasında paylaşılan ortak değerler ne kadar çok ise güçlü bir örgüt kültüründen söz edilir. Böyle bir kültürün oluşması örgüt içi birliği sağlayarak, etkinliği, verimliliği ve sürekliliği beraberinde getirmektedir. Örgüt ve birey sürekli olarak birbirine katkı sağladığı sürece birbirine olan bağlılıkları da devam edecektir. Örgüt, personelinin gelişimi için hiç bir özveriden kaçınmadığı sürece birey tüm bilgi, beceri, yetenek ve enerjisini parçası olduğu örgüt için harcamaktan çekinmeyecektir. Bu şekilde sağlanan özdeşleşme ile yani bireyin örgütü, örgütün bireyi benimsemesi ile inanılmaz bir güç doğacaktır.

Dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta ise örgüte bağlılık insanlar bunu isteyerek gösterdiğinde önemlidir. Davranışa katılımın değeri, davranışı zorlama düzeyi arttıkça düşmektedir. (Organ&Ryan, 1995; 788)

Örgüte duyulan sadakat, özveride bulunma, kendini adama ve katılma gibi kavramlarla tanımlanan bağlılık iş çevresinde değer katan ve örgüte pozitif etkileri olan bir faktör olarak kabul edilmektedir. (Marciori&Henkin, 2004; 353)

Örgüt üyelerinin çalıştıkları işletmeye bağlılıkları arttığı oranda, işgücü devir hızı azalmakta, işgörenin devamlılığı istikrar kazanmakta, moral ve motivasyon yükselmekte, örgüte sadakat artmakta ve makro düzeyde daha yüksek milli produktivite yaratılarak çarpan etkisiyle toplumun tümüne menfaat sağlamaktadır. (İbicioğlu, 2000; 14)

3. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri ve Oluşumu

a. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Örgütsel bağlılık kriterleri homojen olmamakla birlikte, (Bar&Berman, 1992; 380) kişilerin bağlılıklarını değerlendirmede genel bir fikir vermektedir. İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarını değerlendirmede kullanabileceğimiz göstergeler aşağıdaki gibi gruplanabilmektedir.

1) Örgütün amaç ve değerlerini kabul ve inanma

İşgörenin çalıştığı organizasyona bağlılığının en büyük göstergelerinden birisi, onun amaç ve değerlerini kabul etme derecesidir. Çünkü amaçlarını kabul etmediği organizasyona işgörenin bağlılık göstermesi düşünülemez. Bunun içinde organizasyonla bireyin amacının örtüşmesi gerekmektedir. Bir bireyin organizasyonun amaç ve değerlerini kabul etmesi ve inanması, onun organizasyona bağlılık duymasının ön koşulunu oluşturmaktadır. (Yağcı, 2003; 44) (Higgins&Kromm, 2001; 280) (Paolin vd., 910; 2006) Örgütsel amaçlara bağlılık, sadece belli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla kalmayıp, aynı zamanda bireyi, örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için gerekli bir çok gönüllü eyleme yöneltmektedir. (Katz&Kahn, 1977; 436) Ayrıca, unutulmamalıdır ki, bir kuruluşun gücü, ortak amaca sahip olma duygusundan gelir. (Bennis, 1998; 5)

2) Örgüt için özveride bulunabilme

İşletmede çalışan bireylerin organizasyonun başarılı olması için normal olarak kabul edilenin ötesinde çaba sarfetme dereceleri organizasyona bağlılıklarını gösteren ayrı bir kriterdir. (İbicioğlu, 2000; 14) (Çekmecelioğlu, 2006;122) Mowday, Steers ve Porter örgütsel bağlılığın, örgüte pasif bir itaatten daha fazlasını ifade ettiğini öne sürmektedir. Bu yazarlara göre örgüt ile birey arasındaki bağ aktiftir, çünkü bireyler örgütün daha iyiye gidebilmesi için kendileriyle ilgili bir takım özverilerde bulunmaya razıdırlar. (Pierce&Dunham, 1987; 163) Örnek olarak, mesai saatleri dışında işine zaman ayırmak, senelik iznini kullanmamak veya ertelemek veya kişisel çıkarlarını düşünmeden örgüt için özveride bulunmak verilebilir.

3) Örgütsel üyeliği devam ettirmeyle ilgili güçlü bir istek

Çoğu araştırmacı örgütsel bağlılığı, çalışanın örgütüyle olan ilişkisini nitelendiren ve örgütte kalmaya karşı olan isteğini de içten içe belirten bir kavram olarak tanımlamaktadır. Çalışan örgüte ve onun değerlerine bağlı ise ve bu değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak istiyorsa, organizasyondan ayrılmak istemeyecektir. (Porter vd., 1974; 604) Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, örgüt amaçlarına ulaşabilmek için ekstra çaba sarfetmekte ve ayrılma isteği duymamaktadırlar. ([http// www.isguc.org/?avc=arc](http://www.isguc.org/?avc=arc) 20.09.07)

Düşük bağlılığı olan çalışanların tersine bu tip çalışanlarda örgütsel üyeliği sürdürmede güçlü bir istek vardır. (Erdil vd., 2002; 195) Örgütte kalma isteği örgütsel bağlılığı ölçmenin en iyi yoludur. Eğer birey sosyal gruptaki üyeliğini doyurucu buluyorsa, üyeliğini devam ettirme konusunda çok istekli olmaktadır. (Bilir, 2005; 63)

4) Örgüt kimliği ile kimliklenme

Bireyler örgütle kendilerini ne derece kimliklendirmektedirler? Çalışan, örgütün yaptığı veya yapmadığı işleri ne kadar onaylamaktadır? Bu sorulara verilecek cevaplar çalışanın örgütle özdeşleşme ve örgütün bir parçası olma derecesini ortaya koyacaktır.

5) İçselleştirme

Örgüt üyesi bireyler örgütün faaliyetlerini kendi amaçları açısından ne derece uygun görmekte, içselleştirmekte ve benimsemektedirler? Bu sorunun cevabı örgütsel bağlılık açısından çok önemlidir. Çünkü, çalışanlar, işletmenin amaç ve politikalarını içselleştirebildikleri ölçüde ona bağlılık duymaktadırlar. Bireyler kendi amaç ve değer sistemleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerleri içselleştirmektedirler. (İbicioğlu, 2000; 15)

Örgütsel amaç ve değerlerin içselleştirilmesi ve onlara güçlü bağlılık, herşeyden önce en etkili güdü tarzlarından biridir. Bu güdü tarzı, klasik örgüt politikasının sınırları içinde, uyarılması en zor olanı olarak görülmektedir. İçselleştirmenin derecesi, örgütsel amaçların kendi özelliklerine ve bunların bireyin gereksinim ve değerleriyle olan uygunluğuna bağlıdır. Örgütsel amaçların içselleştirilmesi, devamsızlık ve işgücü devrinin düşük olmasını

sağlamaktadır. Böyle bir güdüleme, yüksek verimliliğe, sistemin başarısı için üst düzeyde gönüllü işbirliğine ve yaratıcılığa yönelmektedir.

b. Örgütsel Bağlılığın Oluşumu

Örgütsel bağlılık oluşturma konusunda ilk fikirler, 1971 yılında Kiesler, 1977'de Salancik, 1978'de Staw ve 1990'da Oliver tarafından ele alınıp tartışılmıştır. Salancik bağlılık konusunda, üzerimize aldığımız sorumluluğun ne olduğu ve davranışlarımıza şekil veren çevre ve tutarlılık kavramları üzerinde durmaktadır. Bir insanın herhangi bir eyleme katılmayı, bir görevi kabul etmeyi veya bir sorumluluk yüklenmeyi başarabilmesi için, ilgili eylem görev ya da sorumluluğun açık olması hedeflerin belirsiz olmaması, genel olması ve kendine uyması gerekmektedir. (Aydınlı, 2005; 67)

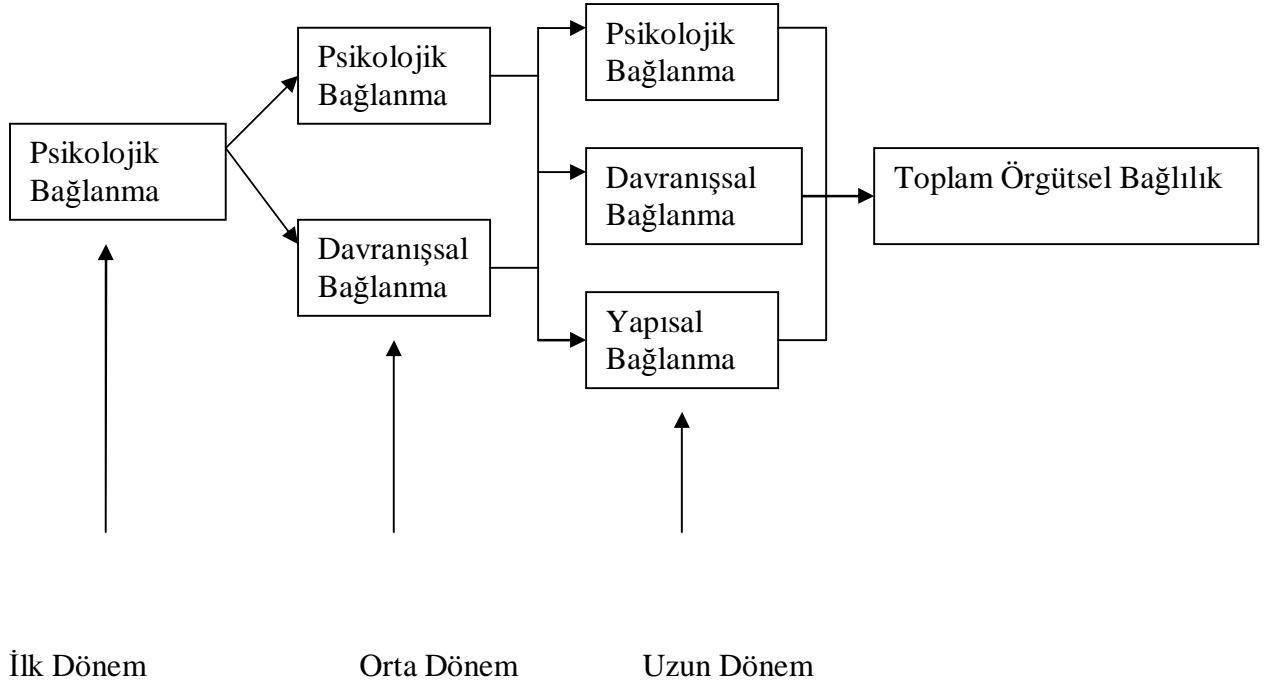
Herşeyden önce neyin yerine getirilmesi gerektiğinin anlaşılması, görevin en hayati tarafının ve sınırlılıklarının neler olduğunun anlaşılması, sorumluluk alanının ve iş ile ilgili sınırlandırılmış kapsamın ne olduğunun açıkça tanımlanabilmesi gerekmektedir. Şayet bireyler arasındaki ilişkiler açık ise motivasyonları artacak ve daha iyi iş yapma eğiliminde olacaklardır. Niçin sorumlu olunduğu ve sorumluluğun sınırlarının açıkça anlaşılması durumunda, gönüllü olarak pek çok şey rahatlıkla kabul edilebilmektedir.

Bu bilgiler doğrultusunda değinildiği üzere örgütsel bağlılık eylemi öncelikle 3 şarta bağlıdır. Bunlardan birincisi örgütün inançlarını ve değerlerini inanarak kabul etme, ikincisi örgüt adına büyük bir çaba gösterme isteği ve son olarak da örgütsel üyeliğin büyük bir arzu ile devam ettirilmesidir. Bu şekilde bir tanımlama, örgütsel bağlılığı bir örgüte kaşı duyulan sadakatin çok ötesine taşımaktadır. Bu tanıma göre çalışan artık örgütle aktif bir ilişki içerisinde ki burada bireyler örgütün yararına kendilerinden birşeyler vermeye isteklidirler. Bu nedenle dışardan bir gözlemci için bağlılık sadece bireyin inanç ve fikirlerinin ifadesinden değil aynı zamanda bireyin hareketlerinden de anlaşılabilir.

Örgütsel bağlılık kavramı, örgütün sürekliliği ve etkililiği için bireylerin ilgilerini ifade etmektedir. Çünkü güçlü bağlılık çalışanların yüksek düzeyde verimli olmalarını sağlayacaktır. Örgütsel bağlılığın temel değişkenlerine ilişkin birçok teorik ve uygulamalı araştırmalar yapılmış ve bunlar üç şekilde sınıflandırılmıştır. (Yüksel, 1997; 26)

Bunlardan birincisi, iş doyumunu örgütsel amaçlar ve değerlerle bütünleşme gibi “psikolojik değişkenler”dir. İkincisi, iş seçiminin kesin irade ile yapılması ve dönülmeyecek şekilde olması gibi “davranışsal değişkenler”dir. Üçüncüsü ise, uzun dönem örgüte üye olmanın sonrasında yapılan fayda/maliyet analizi gibi “yapısal değişkenler”dir.

Örgütsel Bağlılığın Oluşumu ŞEKİL 1’de gösterilmektedir.



ŞEKİL 1: Örgütsel Bağlılığın Oluşumu

Yüksel, 1997; 17

Örgütsel bağlılık bireyin örgütle ilk tanışmasında şekillenmekte ve ona göre devam etmektedir. Bireysel, örgütsel ve örgüt dışı bazı faktörlerin (Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler bölümünde anlatılacaktır) rol oynadığı bağlılık duygusu bileşke bir duygudur. Bireysel faktörler, çalışanın örgüte bağlılığını geliştiren ve ilk günde işe getiren potansiyel bağlılık miktarıdır. Bireyler ilk günlerinde örgüte yüksek düzeyde bağlanırlarsa örgütte kalmaktadırlar. Eğer çalışanlar girişte yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olursa, genellikle örgüte daha fazla katkıda bulunmaya ve sorumluluk almaya karar verme eğiliminde olmaktadır. Daha sonra bu erken bağlılık süreci, kendini yenileme döngüsüne bırakmaktadır. Böylece örgütsel bağlılık diğer faktörlere göre şekillenme eğilimi gösterir. (Aydınlı, 2005; 68)

Dolayısıyla örgütsel bağlılığın oluşumu şu şekilde özetlenebilir. Çalışan işe başladığında bağlılığın da ilk dönemi başlamaktadır. Bu dönemde psikolojik değişkenler, yani çalışanın kişisel özellikleri (yaş, cinsiyet, kişilik..) bağlılığın oluşumundaki ilk kısıtlayıcıları belirlemektedir. Bu dönemde örgütün amaç ve değerleri öğrenilir, çalışanlar, örgüt yapısı ve örgüt iklimi hakkında genel izlenimler elde eder ve kişi bunları kendi değer anlayışıyla yargılamaya ve karşılaştırmaya başlar. Bu ilk dönemde kişinin kendi amaç ve değerleriyle örgütünkiler ne kadar uyum içindeyse psikolojik bağlanma o kadar çabuk ve kolay olmaktadır. Psikolojik bağlanma dönemi örgütsel bağlılığın en önemli ve etkili etabıdır. İkinci dönemde çalışan ilk dönemde algıladığı değer ve kavramlar doğrultusunda tutumlar oluşturmaya başlar ve davranışlarını da bu yönde geliştirmeye başlar. Bu dönemde kişinin örgüt hakkındaki yargıları ve kendi iradesi doğrultusunda izlediği açık ve kesin davranışlar onu davranışsal yönden bağlanmaya itmektedir. Bu durumda kişi davranış ve tutumlarını uyumlaştırma çabası içindedir. Son dönemde ise artık çalışan örgütten aldığı fayda ve zararlara bakarak kendisi için bir süreç analizi yapmaktadır. Bu dönemde yapısal değişkenler yani örgütün kişiye kattığı artı ve eksi yönler bir yana konarak, çıktılarının kişinin çıkar ve tatminine hizmet etme seviyesi sorgulanmaktadır. Bu dönemde de yapısal bağlanma şekillenir. Bu süreç sonucunda çalışanda oluşan duygu, düşünce ve davranışlar da toplam örgütsel bağlılığı oluşturur.

4. Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci

Örgütsel bağlılık kavramının tanımını yaparken değinildiği üzere, araştırmacılar bu kavramla ilgili bir fikir birliğine varamamaktadırlar. Farklı alanlardan gelen araştırmacılar, bu kavramı kendilerine göre anlamlandırmışlar, bu yüzden de anlaşılmasını güçleştirmişlerdir. Üstelik bağlılığa ait bu tanımlamalarda günden güne değişmeler gözlenmektedir. Kavramın kullanımındaki bu esneklikle birlikte bağlılığın iyi mi kötü mü, sabit mi değişken mi olduğu yönündeki fikirlerin de farklılaşması doğaldır. (Çakar&Ceylan, 2005; 53)

Örgütsel bağlılık ve durumsal özellikleri, ve bu kavramın tutumlar ve işgören davranışlarıyla ilgili bağlantıları sosyal psikologların özellikle son yıllarda yoğun olarak ilgilendikleri bir konudur. (Bateman& Strasser, 1984; 95)(Kitapçioğlu, 2000; 57) Yukarıda söylendiği üzere pek çok araştırmacı tarafından farklı yaklaşımlarla tanımlanmaya çalışılan örgütsel bağlılıkla ilgili ilk göze çarpan çalışma Howard Becker tarafından yapılmıştır. Becker'e göre örgüt içinde insanları aktiviteye iten nedenler örgüt dışında anlamsız olabilmektedir. Örgütsel bağlılık, bireyin yan fayda (side-bet) sağlayarak ilgi alanları ile tutarlı aktiviteleri birbirine bağlaması ile olgunlaşır. (Becker,1960; 32) Yan fayda, çalışanların bakış açısında değerli olan herhangi bir şey olabilir. Emekli aylığı, kıdem, tatil, para ve örgütsel arkadaşlık gibi... Becker'in teorisi bağlılığı "davranışsal" olarak görmektedir. (Wasti, 2002; 526) Bu nedenle yan faydaların etkisi sonucu oluşan bağlılık ya da uyum, örgütsel bağlılığa neden olmaktadır.

Rosabeth Moss Kanter (1968) örgütsel bağlılığa, diğer araştırmacılardan daha farklı bir bakış açısı ile yaklaşmıştır. Kanter bağlılığı örgüt içinde sosyal ilişkinin parçası olarak kabul ettiği saygı ve bağlılık kavramları ile ele almış (Çakır, 2006; 69) ve bağlılığın, örgüt tarafından çalışanlara kabul ettirilen farklı davranışsal taleplerden kaynaklandığını ileri sürmüştür. Kanter'e göre bağlılığın devam (sürekli bağlılık), uyum ve kontrol olmak üzere üç şekli vardır. Sürekli bağlılık, örgütten ayrılma ile ilgili bir avantajın çalışan tarafından farkında olunmasını temsil etmektedir. Uyum bağlılığı ise bir gruba sadakatle bağlılığı ya da sosyal ilişkilerin oluşumunu ifade etmektedir. Kontrol bağlılığı ise grubun otoritesine bağlılığı ve grubun normlarının kabul edilmesini temsil etmektedir.

Gerald R. Salancik ve Barry M. Staw (1977) örgütsel bağlılık hakkındaki literatürü düzenlemeye çalışmışlardır. Çalışmalarını iki kısma ayırmışlardır. Bunlar şöyledir;

- Davranışsal Bağlılık
- Tutumsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık çalışanların geçmiş davranışlarının onları örgüte bağladığı fikrine dayandırılmaktadır. (Özdipçiner&Kalınkara, 2005; 84)

Tutumsal bağlılık örgüt amaç ve hedeflerinin tanımlanması ve ayakta kalma isteği temeline dayanmaktadır. (Porter vd, 1974) Bu bağlılık türü örgütsel davranış alanında çalışan araştırmacıların bakış açısını yansıtmakta ve çalışanın örgüt ile olan ilişkilerini değerlendirdiği süreci incelemektedir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür.([http// www.isguc.org/?avc=arc](http://www.isguc.org/?avc=arc) 11.09.07)

İki yaklaşım arasındaki farklılıklar ise şöyle özetlenebilmektedir. Tutumsal yaklaşım genelde örgütsel bağlılığın neden ve sonuçları üzerinde durmaktadır. Davranışsal yaklaşım ise, bu tutumların sonucu olarak tanımlanan davranışlar bir kez sergilendiğinde, bu davranışın tekrarlanmasını sağlayan faktörler ve bu davranışların çalışan tutumları üzerindeki etkisini incelemeye odaklanmıştır. (Arbak&Kesken, 2005; 62)

John E. Mathieu ve Dennis M Zajac örgütsel bağlılığın öncülleri, ilişkileri ve sonuçları hakkında daha önce yapılan ampirik çalışmaların meta-analizlerini gerçekleştirmişlerdir. Araştırmaları ampirik bulgular içeren iki yüzden fazla makaleyi kapsamaktadır. Gerçekleştirilen 48 meta-analizde 26 değişken öncül, 14 değişken ilişki, 8 değişken de sonuç olarak saptanmıştır. (Mathieu&Zajac, 1990; 172) Bu çalışmalarda iki tür baskın örgütsel bağlılık ortaya çıkmıştır. Bunlar tutumsal ve hesapçı (calculative) bağlılıklardır. (Chen&Francesco, 2003; 491) Mathieu ve Zajac'ın tutumsal bağlılık tanımında Porter ve diğerlerinin tanımı odak noktası olmuştur. Hesapçı bağlılık ise 1960 yılında Becker tarafından yapılan çalışmaların üstüne inşa edilmiştir.

Hesapçı bağıllık genel anlamda çalışanın işten ayrılması halinde hissedeceği kaybetme duygusundan kaynaklanmakta ve kişinin bu durumda kalmamak için örgüt üyeliğini sürdürmesini ifade etmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta; tutumsal ve hesapçı bağıllığın birbirlerinin yöntemlerini içerdiğidir. (Mathieu&Zajac, 1990; 180)

Örgütsel bağıllığın açıklanmasında davranışsal ve tutumsal bağıllık yaklaşımlarından birinin diğerinden daha önemli olduğu söylenememektedir. Zira her ikisi de farklı bakış açıları sunmaktadır. Bu doğrultuda, örgütsel bağıllık yazınının, bu farklı bakış açılarını bir araya getirmeyi amaçlayan çok boyutlu modeller geliştirme çabası içine girdiği görülmektedir. (Arbak&Kesken, 2005; 63)

Örneğin, O'Reilly ve Chatman (1986) tarafından geliştirilen modelde çalışanı örgüte bağlayan nedenler, bu bağıllık karşılığında sahip olacağı araçsal ödüller, edineceği aidiyet duygusu ve örgütsel amaç-değerlerle özdeşleşmesi olarak ifade edilmiştir. Bu modelde araçsal bağıllık temelde davranışsal bakış açısıyla tanımlanmış, diğer iki bağıllık türünün açıklanmasında ise tutumsal bağıllık yaklaşımı benimsenmiştir. (Erdil vd., 2002; 196)

Benzer şekilde Angle ve Perry (1981) değerlere bağıllık boyutunu tanımlarken tutumsal bağıllık, örgütsel üyeliğin sürdürülmesine yönelik bağıllıktan söz ederken ise davranışsal bağıllık yaklaşımlarına atıfta bulunmaktadır.

1990 yılında Allen ve Meyer örgütsel bağıllık kavramına farklı açılardan yaklaşarak, bileşenleri duygusal, devam ve zorunlu (normatif) bağıllık olarak nitelendirdikleri üç bileşenli bir model geliştirdiler. (Allen&Meyer, 1990; 7) Bu modelde, orijinali Weiner ve Vardi'nin 1980 yılındaki çalışmalarına dayanan üçüncü bir bağıllık türü olan "normatif" in eklendiği gözlemlenmektedir. (Gül&Oktay,2003; 407) (Meyer vd, 2002; 21) Bu üçlü yaklaşımla nitelenen kavramların tutumsal bağıllık türleri olarak değil, birbirinden ayrı bileşenler olarak incelenmesi gerektiğini savunmuşlardır. Bu modele göre çalışanlar üç durumu ya da her birini farklı seviyelerde yaşayabilmektedirler. Örneğin, çalışanlar örgütte sürekli çalışmak isterler (duygusal), işe örgütle devam etmek isterler (devam) ve çalışanlar kendilerini çeşitli nedenlerden dolayı örgütte işe devam etmek zorunda hissederler (normatif).

Normatif bağıllık türü ahlaki değerleri ve inançları içermekte olup organizasyonda kalmanın ahlaki bir zorunluluk olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır. (Çekmecelioğlu, 2006; 156)

Farklı araştırmacıların katkılarıyla kavramsallaştırılan örgütsel bağıllığın evrimi ise TABLO 1 göstermektedir.

Araştırmacılar	Tarih	Önerme		
		1	2	3
Becker	1960		Yan Fayda(side-bet)	
Grusky	1966		Ödüllendirme	
Kanter	1968	Devam	Uyum	Kontrol
Sheldon	1971	Sosyalleşme	Yatırım	
Porter vd.	1974	Duygusal	Devam	
Weiner&Gechman	1977	Sosyalleşme		Zorunlu
Salanick&Staw	1977	Tutumusal	Davranışsal	
Mathieu&Zajac	1990	Tutumusal	Hesapçı	
Allen&Meyer	1990,91,97	Duygusal	Devam	Zorunlu

TABLO 1: Örgütsel Bağıllığın Evrimi

(Çakır, 2006; 72)

5. Örgütsel Bağlılık ve Bağlılık Türleri

Bağlılık mutlaka iyidir veya mutlaka kötüdür demek mümkün değildir. Bağlılığın iyi veya kötü olmasını kişinin neye bağlandığı ve bağlandıklarının mevcut koşulları daha olumlu hale getirip getirmemesi belirlemektedir.

İçselleştirme ve özdeşleşme yoluyla meydana gelen bağlılık gerçek bir bağlılığı ifade etmektedir. Buna göre, bağlılık bireylerin yaşamlarında önemli kabul ettikleri psikolojik objelere ilişkin hissettikleri bir tutum ve bu psikolojik obje ile ilişkinin gerektirdiği davranışları istekle ve memnuniyetle yerine getirmeleri şeklinde açıklanabilmektedir.

Bağlılık yazını incelendiğinde, genellikle her çalışan için geçerli olabilecek ve uygulanabilirliği yüksek bağlılık türleri bulunduğu görülmektedir. Bunlar çalışmaya bağlılık(work commitment), işe bağlılık (job involvement), mesleğe bağlılık (occupational commitment), profesyonelliğe bağlılık(professional commitment), kariyere bağlılık (career commitment), gruba bağlılık (group commitment), sendikaya bağlılık (community commitment) ve örgütsel bağlılıktır (organizational commitment). (Randall&Cote, 1991; 196-198) (Cohen; 1999; 287-289) (Cohen; 2000; 387-417)(Argyle, 1989; 109)

TABLO 2 iş yaşamındaki bağlılık türlerini ve açıklamalarını göstermektedir.

BAĞLILIK TÜRÜ	TANIM	ÖRNEK
Mesleğe Bağlılık	Çalışanın mesleğine karşı tutumu	Hekimin yeminine bağlılığı Kişinin kendini mesleğine adanması
Gruba Bağlılık	Çalışanın çalıştığı grubun ilke ve amaçlarına, yöneticisine, çalışma arkadaşlarına tutumu	Çalışanın birim ilkelerinden tavizvermemesi, ABD başkanına bağlılık, hemşirelik hizmetleri yöneticisine bağlılık
Sendikaya Bağlılık	Çalışanın sendikaya karşı sadakat, sorumluluk duygusu ve sendika amaçları doğrultusunda çalışma arzusu	Çalışanın sendikal faaliyetlerde aktif biçimde görev alması, toplantıları kaçırmaması
Amaçlara Bağlılık	Çalışanın tüm olumsuzluklara karşı belirlenen amaçlardan vazgeçmeme duygusu	Çalışanın sağlık hizmetlerinin kalitesinden tüm maliyet unsurlarına karşın ödün vermemek için çaba göstermesi
İşe Bağlılık	İşe psikolojik bağlılık	Çalışanın uzun ve zorlu çalışma saatlerine karşın işinin hakkını verme çabası
Örgüte Bağlılık	Çalışanı örgüte bağlayan psikolojik bağ	Çalışanın çalıştığı kurumu ailesi olarak görmesi
İş Ahlakına Bağlılık	Bireyin işin kendisine verdiği değer ölçüsü	Çalışanın çalışmanın en önemli erdemlerden biri olduğuna inanması

TABLO 2: İş Yaşamından Bazı Bağlılık Türleri

(Arbak&Kesken, 2005;57)

Tablo tüm bağlılık türlerini içermekten çok okuyucuya bir bakış açısı verebilmek için en fazla üzerinde durulan bağlılık türlerini içermektedir. (Arbak&Kesken, 2005; 57) Bu bağlılık türlerini açıklamaya çalışırsak :

a. Mesleğe Bağlılık

Mesleğe bağlılık bireyin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin hayatındaki önemini anlaması ile ilgilidir. Mesleki bağlılık bireylerin meslekleri ile kendi aralarında hissettikleri ve belirli bir mesleğe karşı verdikleri duygusal tepkiyi temel alan psikolojik bir ilişki olarak tanımlanmaktadır. (Tak&Aydemir, 2003; 725) Daha açık bir ifadeyle mesleğe bağlılık, bireyin belli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak amacıyla yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır. (Baysal&Paksoy, 1999; 8) Mesleğe bağlılıkla ilgili diğer bir değerlendirmeye göre ise mesleki bağlılık, kişinin mesleğini çalıştığı örgütün ne derece üstünde tuttuğunun ölçüsüdür. (Varoğlu, 1993; 30)

Mesleğe bağlılığı Hall kişinin bağlandığı mesleki rolde çalışmak için sahip olduğu güdünün gücüdür şeklinde tanımlamıştır. Marshall ve Wisting ise mesleğe bağlılığı, bir kimsenin hayatının bütün aşamalarında işine genel bağlılığı diye ifade edip, işe ilişkin faaliyetlerini kişinin yaşamında ne ölçüde planladığı ile ilgilidir şeklinde tanımlamıştır. (Balay, 2000; 37) Dolayısıyla mesleki bağlılığa ilişkin ele alınması gereken bir konu da kariyerdir. Kariyer beklentisi meslekte gelişme, ilerleme, kendini yenilemenin hem amacı hem de sonucu olabilmektedir. Mesleki bağlılık ile kariyer olanaklarının varlığı arasında sıkı bir ilişki olduğu söylenebilmektedir. Yani kariyer beklentisi güçlü olan bireylerin yükselme olanakları oranında mesleki bağlılıklarının da artacağı söylenebilir. (Çakmak, 2004; 44)

Mesleğe bağlılık, çalışmaya bağlılığın değişik bir şekli olarak görülmekte ve kişinin mesleğiyle özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır. (İnce&Gül, 2005; 16) Morrow'a göre mesleki bağlılık, iş ve örgüte karşı hissedilen duygulardan çok daha sağlamdır.

Mesleki bağlılık tıpkı örgütsel bağlılık gibi tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki yaklaşım çerçevesinde ele alınmaktadır. Davranışsal perspektife göre mesleki bağlılık, mesleki birliklere katılım ve mesleki literatürü takip etme gibi faaliyetlere odaklanmaktadır. Tutumsal perspektif ise bireyin yeni fikirler üretmedeki katkısı, bu katkıların orijinalliği ve bireyin işine karşı olan tutumu gibi konulara ağırlık vermektedir. (<http://www.isguc.org/?avc=arc> 08.03.07) (Morrow & Wirth, 1989; 41)

b. İŖe Bağlılık

Örgütsel bağlılıkla sıklıkla karıştırılan bir diğer kavramsa iŖe bağlılıktır. (O'Driscoll&Randall, 1999;198) İŖe bağlılık, personelin çalışmakta olduğu iŖine yönelik olarak edindiği duygusal bir bağ ve inançtır. Çalışanın iŖe bağlılığı örgütsel bağlılıktan farklıdır. Lodahl ve Kejnere iŖe bağlılığı, "kişinin gözünde iŖin değeri ve önemi hakkındaki değerlerin içselleştirilmesi ve bireyin kimliğini iŖe bağlı kılan, iŖe yönelik tutum ve eğilimler olarak özdeşleştirmesidir" diye tanımlamaktadır. (İnce&Gl, 2005; 18)

Bağlılıkla ilgili çoğu çalışmada örgütün bütünü için bir değerlendirme yapılmakla beraber bazı çalışmalarda, iŖe bağlılık ile örgütsel bağlılık birbirinden ayrılmaktadır. İŖe bağlılık, bireyin gerçekleştirdiği ve sahip olduğu iŖ ile özdeşleşme, iŖe kendini katma ve bütünleşme derecesi olarak tanımlanmaktayken, örgütsel bağlılıktaki temel unsur örgütün kendisidir. (akır, 2001; 43) (Arı&Ergeneli,2003; 132) (akır, 2006; 123)

Yaptıkları iŖi hayatlarıyla özdeşleştiren çalışanların, bu konuda daha esnek olan çalışanlara göre örgütlerine daha çok bağlılık gösterdikleri tespit edilmiştir. (Balay, 2000; 45)

İŖe sarılma ve bağlılık göstermenin yaş ve cinsiyet gibi kişisel farklılıkların ve kararlara katılım, iŖe özendirme ve kariyer imkanı gibi koşulların bir fonksiyonu olduğu; buna karşın kültür ve sosyalleşme etkisinin ise daha az etkili olduğu ileri sürülmektedir. (Morrow, 1983; 493)

İŖe bağlılık konusunda yapılan araştırmalarda, bu kavram ile ilgili olan özellikler şu Ŗekilde sıralanmaktadır: (İnce&Gl, 2005; 19)

- Bir kimsenin kendi hakkında sahip olduğu imajla iŖ arasındaki ilişki
- Kişinin iŖine sarılma derecesi
- Kişinin kendisine verdiği değerin algıladığı performans düzeyinden etkilenme derecesi

- Kişinin psikolojik olarak kendisini işiyle özdeşleştirme derecesidir.

İşe bağlılığı yüksek olan kişilere aynı iş yerinde başka bir iş yapmak isteyip istemedikleri sorulduğunda, olumsuz yanıt alma olasılığı genellikle yüksek olmaktadır ki bu da işe olan bağlılıktan kaynaklanmaktadır. (Tosun, 1981; 181)

İşe bağlılık gösteren kişilerin, işe etkin olarak katılma, işini yaşamın merkezi olarak görme ve kendisine olan öz saygısının temeli olarak algılama ve kendisini iş performansı ile tanımlaması gibi davranışlar ve özellikler gösterecekleri ileri sürülmektedir. (<http://www.kariyer.com/cn/contentBody.asp?bodyID=564>, 09.03.07)

İşe bağlılık, çalışanın işine olan bağlılığını ya da işinden uzaklaşmasını belirlemektedir. İşe bağlılık, personelin davranışları ve tatmin düzeyini etkileyebilmektedir; fakat işe bağlılık performans ve iş tatmini ile aynı şey değildir. (İnce&Gül, 2005; 20)

c. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramına benzer ve onunla karıştırılan bir diğer kavram çalışma veya iş arkadaşlarına bağlılıktır. İş arkadaşlarına bağlılık, bir kişinin örgütte çalışan diğer kimselerle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duygusu hissetmesidir.(Samadov, 2006; 70) Birlikte çalışılan kişilerin sevilmesi, iş yeri dışında da onlarla arkadaşlık edilmesi, örgüt üyesini daha çok çalışma ortamına bağlayan ve görevinin uyumuna katkıda bulunan bir etmen olarak düşünülebilmektedir. (Ertekin, 1978; 101)

İş arkadaşlarına bağlılık belli bir amaç için olabileceği gibi kendisi de başlı başına bir amaç olabilmektedir. İnsanlar bir takım çıkarlar sağlamak ya da hoşlandıkları için arkadaşlık kurabilirler. Bağlılık güdüsü yüksek olan çalışanlar daha samimi olmakta ve arkadaşlık bağlarına daha fazla önem vermektedirler. İleriye dönük tasarımlarla uğraşmaktan çok, insanlarla birlikte oldukları, onlarla belli şeyler paylaştıkları ve onlara yardım edebilecekleri işlerde ve ortamlarda çalışmayı seçerler. Böyle durumlarda örgütten ayrılmak, bağlılık duyulan arkadaşlardan da ayrılmak anlamına geldiği için bireylerin örgütten kopması daha güç olmaktadır. (Reichers, 1985; 471)

İş arkadaşlarına bağlılık göstermenin hem bireysel hem örgütsel bir takım sonuçları vardır. Bireysel olarak, bir gruba aidiyet duygusu taşıması performansını olumlu yönde etkilemektedir. Kişilerin işle ilgili problemlerinin çözümünde iş arkadaşlarına bağlılık önemli katkılar sağlamaktadır. Sosyal katılım dayanışma duygusunu arttırarak, güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişmesi için gerekli alt yapıyı hazırlamaktadır. (Balay, 2000; 47)

Tsui ve arkadaşları (1992) tarafından yapılan bir araştırma, çalışanların örgütteki diğer grup üyeleriyle değil, kendi grup üyeleriyle iletişim kurmayı tercih ettiklerini göstermektedir. (Tsui vd., 1992; 553) İş arkadaşlarına duyulan bağlılık, bireylerin işe ilişkin bazı güçlükleri yenmelerine yardımcı olmaktadır. Bu bilince sahip işgörenler birbirlerine daha fazla yaklaşarak, dayanışma duygusunun korunmasına hizmet etmektedirler. Bu nedenle arkadaş bağlılığının, bireyleri daha güçlü mesleksi ve örgütsel bağlılığa götüreceği öne sürülmektedir. (Wallace, 1995; 236)

d. Sadakat

Örgütsel bağlılık ve örgütsel sadakat kavramlarının her ikisi de örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesi ile ilgili kavramlardır. Ancak iki kavram dayanak noktaları bakımından birbirinden farklılık göstermektedir. Çünkü örgütsel sadakat kültürel değerlere, örgütsel bağlılık ise, işe ve başarıya dayanmaktadır. (Roehling vd, 2000; 310) Ayrıca örgütsel sadakatin, uzun süreli bağlılığın bir sonucu olduğu ifade edilmektedir. (Harvey vd, 1999; 68)

Kang ve arkadaşlarına göre örgütsel sadakat, bireysel çıkarlardan ziyade örgüt çıkarlarını artırmayı ve bu çıkarlara bağlılık göstermeyi içeren üye davranışlarını ifade etmektedir. Genelde bu davranış ayrıca ödüllendirilebilmektedir. (Allen&Gorkin, 1985; 35) Bu davranışlar, işgörenin üyesi olduğu örgüt için olumlu bir imaj oluşturmak amacıyla örgüt hakkında pozitif söylemlerde bulunmayı ve tüm örgütün çıkarlarını artırmak için çalışmayı içermektedir. (Kang vd., 2004; 4)

Benzer bir başka tanım da Lee tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre örgütsel bağlılığın sadece bir boyutu olan örgütsel sadakat, örgüt üyeliğini sürdürme isteği ile ilgilidir. Ayrıca örgütün bir üyesi olmaktan duyulan gururu, örgütü çevreye karşı savunmayı ve başkalarıyla örgüt lehine konuşmaktan keyif duymayı içeren bir tutumdur. (Gül, 2003; 58) (Lee, 1971; 217) Sonuç olarak örgütsel bağlılık sadakate kıyasla daha kapsamlı ve genel bir kavram olmasına rağmen, sadakat bağlılığa nazaran daha güçlü bir duygudur.

B. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

Örgütlerin içinde bulunduğu dış çevre koşullarındaki büyük çaplı değişim ya da dönüşümler, çalışanlar ve örgüt arasındaki psikolojik ilişkinin önemini arttırmıştır. Bir başka ifade ile, bugün örgütler çalışanlardan işyerini sevmeye, sadakat duygusuna sahip olma ve işyerinden ayrılma niyetine sahip olmama gibi bir takım duyguların ötesine geçmelerini beklemekte, bir başka deyişle örgütü bireysel kimlikleri ile özdeşleştirecek ölçüde benimsemelerini istemektedir. Örgüt üyeliğini çalışanların benliklerinin önemli bir parçası haline getirmek ve onların kendilerini örgüte üye olmakla tanımlarken gurur duymalarını sağlamak, bugün içinde bulunduğumuz koşullarda, uzun vadeli başarılar kazanmada anahtar nitelikte bir role sahiptir. (İşcan, 2006; 162)

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan tanımlar incelendiğinde, çalışanın bağlı bulunduğu hedef açısından iki temel farklılığın ortaya çıktığı görülmektedir. Yapılan tanımların bir kısmı örgütsel bağlılığı açıklamak üzere çalışanın belli bir eyleme bağlılığından (genelde örgütsel üyeliği sürdürme davranışı) söz ederken, bir diğer grup tanım çalışanların bir varlık olarak “örgüte” karşı tutumlarına odaklanmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık yazınının, temelde örgütsel bağlılığı “bir tutum” (tutumsal bağlılık) ve “bir davranış” (davranışsal bağlılık) olarak gören iki yaklaşım etrafında geliştiği söylenebilmektedir. (Arbak&Kesken, 2005; 60)

Literatürde örgütsel bağlılık yaklaşımlarına bakıldığında, çalışanın bir şekilde örgütte bulunmasının nedenlerinin araştırıldığı görülmektedir. Oysa bazı yazarlara göre “çalışanın işinde ne yaptığı işinde kalmasından daha önemlidir”. (Allen&Meyer, 1990;15)

Örgütsel bağlılık literatüründe farklı tipolojilerin geliştirilmiş olmasına rağmen, temelde tüm bağlılık yaklaşımları incelendiğinde bu yaklaşımların esasında çok da farklı yönlerinin bulunmadığı görülmektedir. Zira tutum ve davranış bir madalyonun iki yüzü gibidir. Her davranışın arkasında kişiyi o davranışa iten bir tutum saklıdır. Benzer bir şekilde tutum, kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimlerdir. Dolayısıyla bu iki yaklaşım türü teori ve pratik, fikir ve aksiyon gibi içiçe girmiş kavramlardır.

Örgütsel bağlılıkla ilgili yaklaşımlar mukayese edildiğinde göze çarpan ilk farklılık, bu yaklaşımları ele alan araştırmacıların disiplinleridir. Genellikle tutumsal bağlılık örgütsel davranışçılar tarafından ele alınırken davranışsal bağlılık ise sosyal psikologlar tarafından ele alınmıştır. Dikkat çeken bir başka farklılık ise, tutumsal bağlılığın davranışsal bağlılığı da içine alan geniş bir kavram olmasıdır. Ayrıca tutumsal bağlılık davranışsal bağlılığa göre daha fazla duygusal bir boyut içermektedir.

Tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımlarından herhangi birinin diğerine göre daha üstün, daha geçerli ve uygulanabilir olduğunu ileri sürmek tartışmaya açıktır. (Varoğlu, 1993; 18) Her iki örgütsel bağlılık türünün de geçerli olduğu ortamlar vardır. Örgüt kültürü, yönetim ve liderlik biçimi, çalışanların kişisel ve demografik özellikleri, örgütün içinde faaliyet gösterdiği sosyo-ekonomik yapı, toplumsal özellikler ve çevresel şartlar, tutumsal ve davranışsal bağlılık türünün uygulanmasında son derece önemli içsel ve dışsal faktörler konumundadır. Bütün bu faktörler örgütsel bağlılık türünün seçiminde önemli ölçüde rol oynamaktadır. (Gürbüz, 2006; 50)

1. Tutumsal Bağlılık ve (Tutumsal Bağlılıkla) ilgili Yaklaşımlar

a. Tutumsal Bağlılık Tanımı (Attitudinal Commitment)

Genel olarak tutum, bireyin çevresindeki herhangi bir konuya (canlı yada cansız) karşı sahip olduğu bir tepki ön eğilimini ifade etmektedir. (Baysal&Tekarslan, 2004; 299)

Tutumlar, kişileri belli davranışlara yönlendiren eğilimlerdir. Tutumların temel olarak üç ögesi bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir: (Can, 1997; 151) (Sivewright, 2000; 18)

1. Bilişsel Öge(Düşünce)
2. Duygusal Öge(Hisler)
3. Davranışsal Öge(Davranış)

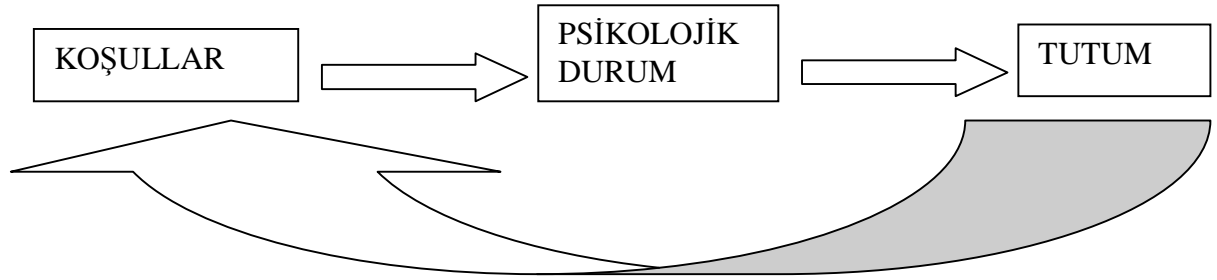
Bilişsel Öge, bir nesne, olay ya da kişi hakkındaki bilgi ve inanışları içermektedir.

Duygusal Öge, tutumun kişide oluşturduğu duygusal tepkileri ifade etmektedir.

Davranışsal Öge ise, tutum doğrultusunda harekete geçmeyi belirtmektedir. Diğer bir deyişle, nesne, olay ya da kişiye yönelik davranışlarda bulunma ve cevap verme eğilimidir.

Tutumsal bağlılık örgütsel davranış alanında çalışan araştırmacıların bakış açısını yansıtmakta ve çalışanların örgüt ile olan ilişkilerini değerlendirdiği süreci incelemektedir.

Bir bireyin örgütle kendi arasındaki bağa yönelik tutumları, onun belli davranışlarda bulunmasını veya bu davranışlarını sergilemeye eğilimli olmasını sağlayacaktır. Bu davranışlar örgütten ayrılıp ayrılmama, devamsız olup olmama ve örgüt yararına çaba gösterip göstermeme ile ilgili davranışlardan oluşmaktadır. (İnce&Gül, 2005; 27) Bağlılığın bu tür davranışsal sonuçları da bağlılığın kalıcılığını veya değişimini sağlayan koşullara etkide bulunacaktır. Tutumsal bağlılık süreci ŞEKİL 2’de özetlenmektedir.



ŞEKİL: 2 Tutumsal Bağlılık Süreci

Meyer&Allen, 1991; 63

Bu türden bağlılık, genellikle kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücü olarak ifade edilmektedir. (Özsoy, 2004, 14) (Özdipçiner&Kalınkara, 2005; 83) Örgütle özdeşleşme, kişinin amaç ve değerlerinin örgütün amaç ve değerleri ile uyduğuna görerek bunları kabul etmesi ve kendine uyarlaması, yani benimsemesi ile başlamaktadır. (Lam&Zhang, 2003; 217)

Görüldüğü gibi tutumsal bağlılık çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Bu bağlılık türünde çalışanın kendi değer ve amaçları örgütünkilerle uyum göstermek durumundadır.(Meyer&Allen, 1997; 9) Buchanan'a göre ise tutumsal bağlılık üç bileşenli bir oryantasyondur. Bu bileşenler aşağıdaki gibidir: (Morris&Sherman, 1981; 512-526)

1. Örgüt amaç ve değerleriyle özdeşleşme
2. İşle ilgili faaliyetlere yüksek katılım
3. Örgüte sadakatle bağlanma

b. Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar

1) Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, çalışanın örgütle arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık yazınındaki birçok model içerisinde Meyer ve Allen tarafından geliştirilen model, bugüne kadar üzerinde en fazla durulmuş ve gerçekleştirilen çalışmalar çerçevesinde görgül açıdan en fazla desteklenmiş, bir diğer deyişle geçerliliği ve güvenilirliği en yüksek örgütsel bağlılık modeli olarak görülmektedir. (Arbak&Kesken, 2005, 64)

Bu araştırmada da benimsenen ve kullanılacak olan Meyer ve Allen Modeli, ilk olarak 1984 yılında örgütsel bağlılığın tek boyutlu bir kavram olmadığından hareket edilerek iki boyutlu bir ölçek olarak hazırlanmıştır.(Meyer&Allen, 1984; 374)(Çakır, 2006; 77)(Wasti, 2000; 401). Bu ölçek "Duygusal" ve "Devamlılık" bağlılığını içermektedir. Daha sonradan modele eklenen ve tutumsal ve davranışsal bakış açıların yanı sıra, örgütsel bağlılığı kültürel değerler açısından da ele alan "Normatif bağlılık", yaklaşımı 3 boyutlu hale getirmiştir. (Chen&Francesco, 2003; 495) (Tolay, 2003; 8)

Bu bağlamda modelin "**bütüncül**" bir bakış açısına sahip olduğu söylenebilmektedir.

Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte duygusal tutkunluğu, örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılımda bulunma derecesidir. Duygusal bağlılığı yüksek çalışan örgütsel üyeliğini bunu “**istediği**” için sürdürür. Devamlılık bağlılığında, çalışanın örgütsel üyeliğinin sürekliliğini sağlayan, bunun bir “**gereklilik**” olmasıdır. Normatif bağlılık ise, örgütsel üyeliğin sürdürülmesi yönündeki yükümlülük duygusudur. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışan, örgütsel üyeliğini bunun “**doğru**” bir davranış olduğuna inandığı için sürdürür. (Meyer vd, 1990; 710) (Malhotra&Mukherjee, 2003; 949) Bu kavramlara İngilizce fiillerle “want to” (Affective- Duygusal bağlılık), “have to” (Continuance- Devamlılık bağlılığı) ve “ought to” (Normative- Normatif bağlılık) şeklinde karşılık bulunabilmektedir. (Paulin vd, 2006; 913)

Bu modele göre örgütsel bağlılığın boyutları aşağıdaki gibidir: (Uyguç&Çımrın, 2004; 91) (Tolay, 2003; 8-9) (Meyer&Allen, 1997; 11-24)

1. Psikolojik bir durumu yansıtmaktadırlar.
2. Birey ile örgüt arasındaki ilişkiyi göstermektedirler.
3. Örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile ilgilidirler.
4. İşgücü devrini azaltıcı yönde etkileri bulunmaktadır.

Meyer ve arkadaşlarına göre farklı psikolojik güdü ve etmenler sonucu ortaya çıkan örgütsel bağlılık boyutları çalışanların iş ile ilgili tutum ve davranışlarını farklı şekillerde etkileyecektir. (Meyer vd, 2006, 331) Yazarlara göre örgüt üyeliğini sürdürmek isteyen ve buna değer veren bireyler örgütün çıkarları için büyük bir çaba göstermeye istekli olacak ve örgütsel verimliliğe katkıda bulunacaklardır. Buna karşılık finansal ve diğer kayıplardan kaçınmak için örgütte kalmayı zorunluluk olarak gören bireyler örgüt üyeliğini sürdürmek için gerekli olan asgari çalışma düzeyinde performans sergileyecek ve örgütteki verimliliği olumlu biçimde etkilemeyeceklerdir. (Meyer vd, 1989; 152)

Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın **ortak noktası, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılmanın olasılığını azaltan bir bağın olmasıdır.** (Samadov, 2006; 76)

Meyer ve arkadaşlarına göre, bir çalışanın örgütüyle olan ilişkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için her üç bağlılık boyutunun birlikte ele alınması gerekmektedir. Bu durum, çalışanların bağlılık türlerinin hepsini aynı anda ve farklı derecelerde yaşayabilecek olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri bağlılığın türünü, yapısını ve bunun olası sonuçlarını daha iyi kavrayabilmek için örgütsel bağlılığın boyutlarını daha ayrıntılı olarak incelemekte yarar görülmektedir.

i. Duygusal Bağlılık (Affective Commitment)

Örgütsel bağlılıkla ilgili en yaygın boyut olan duygusal bağlılık, “bir bireyin kendisini örgütüyle özdeşleştirdiği, örgütüyle etkileşim halinde olduğu ve örgütün bir üyesi olmaktan mutlu olduğu duygusal bir yönelme durumu” olarak tanımlanmaktadır. (Porter vd, 1974; 604) (Mowday vd, 1982; 27)(Shore&Wayne, 1993; 774) (Greenberg&Baron, 2000; 183)(Rhoades vd, 2001; 825) (McAulay vd., 2006; 571)

Duygusal bağlılık ve duygusal bağlılıkla ilgili değişkenleri inceleyen pek çok araştırma yapılmıştır. İncelenen bu çok sayıdaki değişken; örgütsel özellikler, bireysel özellikler ve çevresel özellikler olarak özetlenebilmektedir. (Çakar&Ceylan, 2005; 55) Burada ifade edilen örgütsel, bireysel ve çevresel özelliklerle ilgili kısaca şunlar söylenebilmektedir.

Örgütsel Özellikler Ücret, yönetim tarzı ve İKY uygulamaları örgütsel özelliklerden bazılarıdır. İlgili kaynaklarda örgütsel yapı ile ilgili değişkenlerin duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğuna dair kanıtlar bulunmaktadır. Örneğin bazı çalışmalarda ademi merkeziyetçiliğin yüksek duygusal bağlılık ile ilişkili olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Bireysel Özellikler ise “İş beklentileri, Psikolojik sözleşme ve Demografik değişkenler”(yaş, cinsiyet, kıdem...)dir. Yapılan çalışmalarda, kadın personelin erkeklere göre (Mcclurg, 1999; 16), daha düşük eğitimlilerin eğitimlilere göre (Allen&Meyer, 1990; 9), yaşlı personelin gençlere göre, örgütte uzun yıllar geçiren personelin yeni olanlara göre, evlilerin bekarlara göre (Benkhoff, 1997; 114) örgüte daha fazla bağlı oldukları görülmüştür. (Durna&Veysel, 2005; 213)

Çevresel Özellikler ise, piyasadaki durumu ve alternatif iş imkanlarını temsil etmektedir.

Örgütsel, bireysel ve örgütsel olmayan özelliklere, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler konusunda yoğun olarak değinilecektir.

Ayrıca, Meyer ve Allen'e göre örgüt üyeliğini sürdürme isteğini yansıtan duygusal bağlılık, büyük ölçüde, yaşanan iş deneyimleri sonucunda gelişmektedir. (Meyer&Allen, 1991; 82)

Çalışanın örgüte olan duygusal yakınlığı en fazla ilgi çeken bağlılık gerekçelerinden biri olmuştur. Temelde tutumsal bağlılık yaklaşımının benimsendiği bu bakış açısı temellerini Kanter'den almaktadır. Kanter'e (1968) göre kişinin sosyal sistem içindeki rolü açısından bağlılık, belli bir gruba karşı beslenen pozitif "**duygusal eğilim**"lerin sonucudur. Bir diğer deyişle, duygusal eğilim, çalışanın emeği karşılığında sağladığı tüm araçsal kazanımlar bir yana, sadece ve sadece örgüte varlıksal kimliği nedeniyle verdiği duygusal tepkiyi ifade etmektedir. Bu anlamda çalışanın örgütü ile olan ilişkisi bir çıkar ilişkisinden çok "sevgi" ilişkisidir. (Arbak&Kesken, 2005; 66)

Duygusal bağlılıkta, bireyin amaç ve değerlerinin örgütsel amaç ve değerlerle uyum içinde olması ve bireyin örgütün değer ve normlarını kendi değer ve normları olarak, zorlama olmaksızın, içten kabulü ve benimsemesi söz konusudur. (Balcı, 2000; 29-30) (Clugston, 2000; 478) Bu bakımdan duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler, ekonomik nedenleri göz ardı ederek, sadece örgütün temsil ettiği değerleri uygun buldukları ve onun misyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olmayı "istedikleri" için örgütlerinde kalmayı istemektedirler. (Johns&Saks, 2001; 123) Bu durumda, örgütün performansı ön plandadır ve birey örgüt başarısını veya zararını kendisininmiş gibi hissetmektedir. (Baysal&Paksoy, 1994; 227) Bu nedenle örgütlerin gerçekleşmesini çok arzu ettikleri ve çalışanlarına aşlamak istedikleri bağlılık biçimi "Duygusal Bağlılık"tır. Örgütün amaç, değer ve misyonunu ifade ederek kişiye "ait olma duygusu"nu aşlamak, uğruna çalıştığı şeylerin değerini anlamasını sağlayıp sahiplik duygusunu güçlendirmek, işine motivasyonunu sağlamak için kişiye heyecan katmak, sorumluluk üstlenmesini sağlayarak karar verme yetisini güçlendirmek ve örgütsel güven vermek, çalışanda duygusal bağlılık yaratmak için örgüt tarafından yapılabilecek en önemli faaliyetlerdir. (Armstrong, 1999; 131)

Unutulmamalıdır ki; örgütsel bağlılığın temel koşullarından olan sistem amaçlarının içselleştirmesi ve örgütle özdeşleşme, çalışanın bu amaçları ileriye götürmede kendini gerçekleştirme derecesine bağlıdır. Bu gerçekleştirme de, bireyin örgütü ne derecede kendi eseri olarak gördüğüne bağlıdır. Örgütün kararlarına katılıp ödülleri paylaşmakla çalışan örgütün, örgüt de onun bir parçası olmaktadır. (Katz&Kahn, 1978; 428)

ii. Devamlılık Bağlılığı (Continuance Commitment)

Daha önce de belirtildiği üzere, Becker'e göre (1960) bağlılık, kişinin aksi yönde davranması durumunda o güne kadar kazanılmış değerlerin anlamsız kalacağı, atıl duruma düşeceği veya kaybedileceği düşüncesi ile tutarlı davranışlar sergilemeye devam etmesi halidir. (Chen&Francesco, 2003; 491)

Örgüte bağlılığın davranışsal boyutu olarak ele alınan ve **ekonomik** bir mantığa dayandığı düşünülen devamlılık bağlılığını Allen ve Meyer (1990; 3), Becker'in yaklaşımından yola çıkarak, “farklı yönde hareket etmenin getireceği maliyetlerden dolayı çalışanların tutarlı davranışlar göstermeleri ya da örgüt üyeliğini sürdürmeleri” olarak tanımlamışlardır. Bir başka tanıma göre devamlılık bağlılığı, “bir bireyin ihtiyacı olduğu için veya aksi yönde davranması mümkün olmadığı için belli bir örgütte çalışmaya devam etme isteğinin derecesidir”. (Greenberg&Baron, 2000; 182)

Devamlılık bağlılığı, “örgütten ayrılmanın getireceği yüksek maliyetlerden dolayı bireyin örgütte kalma zorunluluğu hissetmesini” ifade etmektedir. Bunlar:

1. Örgüte yapılan yatırımlar ve
2. İş alternatiflerinin azlığı' dır.

Bu maliyetler iki farklı şekilde ortaya çıkmaktadır.

Birincisi, bireylerin belli bir örgütte çalıştıkları süre ne kadar uzun olursa, örgütten ayrılma durumunda feda edilecek olan bireysel yatırımlar da o derece fazla olmaktadır. Bu **yatırımlar** aşağıdaki gibidir: (Çekmecelioğlu, 2006; 123)(Tolay, 2003;12)

1. Emeklilik planlarına yapılan yatırımlar
2. Teşvik edici ödüller
3. Kıdeme dayanan ödüller
4. Örgüte özgü beceri ve roller
5. Örgüt içindeki sosyal ilişkiler

İş alternatiflerinin azlığı ise örgütten ayrılmanın maliyetlerini arttıran ikinci bir faktördür. Çalışanlar, kendileri için uygun iş alternatiflerinin az olduğuna inandıkları takdirde, mevcut işverenlerine bağlılıkları çok daha yüksek olacaktır. (Allen&Meyer, 1990; 4) Bu durum devamlılık bağlılığının iki alt boyutu olduğunu varsaymaktadır.

Nitekim, Meyer ve arkadaşları (1990; 711) yaptıkları analizler sonucunda devamlılık bağlılığı ölçeğinin, varsayıldığı üzere, iki alt boyutu olduğunu saptamışlardır. Bu alt boyutlar şunlardır:

1. Bireyin **diğer iş alternatifleri konusunda algıları (perceived alternatives)**
2. Örgütten ayrılma durumunda gerçekleşmesi beklenen **bireysel fedakarlıklar (Personal sacrifice)**

Daha sonra bu sonuca dayanarak Meyer ve arkadaşları (1993; 539) devamlılık bağlılığını “çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda sahip oldukları yatırımları ve yan-faydaları(side-bets) kaybedeceklerine inanmaları ve iş alternatiflerinin sınırlı olduğunu dikkate almaları sonucu zorunlu olarak o örgütte çalışmaya devam etmeleri” olarak tanımlamışlardır. Buna göre bir bireyin yaptığı yatırımlar arttıkça ve alternatif iş olanakları azaldıkça devamlılık bağlılığı artacaktır. (Meyer&Allen, 1991; 72) (Demircan vd, 2004; 7) Ko ve arkadaşları ise örgütten ayrılmanın getireceği maliyetleri arttıracak her değişkenin devamlılık bağlılığının gelişmesine yol açacağını ileri sürmektedir. (Ko vd, 1997; 962)

Duygusal bağıllık ile devamlılık bağıllığı arasındaki ilişkiler bazı araştırmacılar tarafından incelenmiş ve yapılan araştırmalarda devamlılık bağıllığının duygusal bağıllığı arttırdığı; duygusal bağıllığın ise devamlılık bağıllığını azalttığı saptanmıştır. Buna göre bireyleri örgüte bağlayan önemli ve büyük yatırımlar, birey ile örgüt arasındaki uyumsuzluğu azaltarak, yüksek düzeyde bir duygusal bağıllığa dönüşebilmektedir. Ayrıca, alternatif iş olanaklarının bulunmamasına dayanan devam bağıllığı da duygusal bağıllık üzerinde benzer bir etkiye yol açmaktadır. Buna karşılık duygusal bağıllığı yüksek çalışanlar, örgütte kalma kararlarının, iş alternatiflerinin eksikliğinden veya sahip oldukları yan-faydaları kaybetme korkusundan kaynaklandığını reddederek hissettikleri uyumsuzluğu giderme yoluna gidebilmekte, böylece devamlılık bağıllığı azalmaktadır. (Meyer vd., 1990; 719)

Ancak elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, bu iki örgütsel bağıllık boyutunun her zaman birbirini etkilemeyeceği söylenebilmektedir. Zira duygusal ve devamlılık bağıllıkları, birbirinden büyük ölçüde bağımsız olan iki farklı psikolojik durumu yansıttığı için, bir bireyin örgütüne karşı duygusal bağıllık hissederken, aynı zamanda, örgütten ayrılmasının getireceği maliyetlerin farkında olması ve bu iki durumun birbiri üzerinde hiç bir etkisinin bulunmaması da mümkün görünmektedir. (Tolay, 2003; 13)

Özetlemek gerekirse, devamlılık bağıllığı yüksek olan bireyler finansal ve diğer kayıplardan kaçınmak için örgütte kalmayı bir zorunluluk olarak görmektedirler. Algılanan iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle **“koşullar gerektirdiği için”** örgüt üyeliğini sürdürürler ve örgüt üyeliğini sürdürmek için gerekli asgari çalışma düzeyinde performans sergilerler ki bu da örgütler açısından istenmeyen bir bağıllık türüdür. (Uyguç&Çımrın, 2004; 92) Yani; devam bağıllığı çalışanın ayrılmanın maliyeti üzerine inşa ettiği örgütsel bağıllık durumudur. (Bilir, 2005; 61) Devamlılık bağıllığında esas olan örgütte kalma ihtiyacıdır. (İplik&Yalçın, 2005; 398)

iii. Normatif Bağlılık (Normative Commitment)

Duygusal bağlar ve kişinin işten ayrılması durumunda karşılaşılabilecek maliyetlerin farkındalığı kadar olmasa da toplumsal ve bireysel değerler ilgi çeken bir diğer bağlılık gerekçesi olmuştur. Örneğin Kidron (1978), Protestan iş ahlakının bağlılık üzerindeki etkisini incelediği çalışmada, çalışanın ahlaki formasyonunun duygusal bağlılığın gelişiminde önemli bir rolü olduğunu ortaya koymaktadır. Marsh ve Manari (1977) ise Japon işletmelerinde iş gücü devrinin ABD'deki işletmelerden gözle görünür farklılığının, bir zamanlar Japon kültürüne has bir özellik olan ömür boyu istihdam ilkesinin bir sonucu olduğunu ortaya koymaya çalışmışlardır.

Bu çalışmaların temel amacı örgütsel öğelerin dışında, bireysel ve toplumsal faktörlerin örgüt-çalışan ilişkisindeki yerini irdeleyerek diğer bağlılık eğilimleri tarafından üzerinde durulmamış bir olguya dikkat çekmektir.

Aslında bu konuda en fazla atıfta bulunulan çalışma Wiener (1982) tarafından gerçekleştirilmiştir. Yazara göre, örgütlerde bağlılığın daha geçerli bir tanımını yapabilmek için kişinin ahlaki standartları gibi içselleştirilmiş normatif baskıların da dikkate alınması gerekmektedir. Bu formasyon bir kere oluştuğunda, aynen diğer bağlılık yaklaşımlarının öngördüğü üzere çalışanın beklenti ve gereksinimlerinin karşılanmadığı /iş doyumunun düşük olduğu durumlarda dahi çalışanın davranışının tutarlılığını sağlayan bir güçtür. Yazar normatif baskının oluşumunu Fishbein'in (1967) modelini kullanarak açıklamaktadır. Bu modele göre çalışanın davranışsal eğilimini belirleyen iki bileşenden söz edilmektedir. (Aktaran: Arbak&Kesken, 2005; 72)

Bunlar aşağıda gösterilmektedir:

1. Çalışanın sergilenecek davranışa ilişkin değerlendirmeleri ve duyguları
2. Çalışanın normları

Buradaki ilk bileşen davranışın getireceği sonuçların ve bu sonuçların çalışan açısından değerinin fonksiyonudur. İkinci bileşen ise, çalışanın sergileyeceği davranışa ilişkin algıladığı normatif baskılardır. Bu referanslar, sergilenecek davranışla ilişkili kişiler (anne, baba, iş arkadaşları..), gruplar(birim, örgüt, aile..) veya toplum olabilmektedir. Ancak söz

konusu inançlar sadece çalışanın başkalarının kendisinin nasıl davranması gerektiğine olan inancı ile sınırlandırılmaz. Çalışanın neyin doğru neyin yanlış olduğuna ilişkin kendi ahlaki standartları da bu baskının oluşumunun bir diğer unsurudur ki, bu unsur bireyin başkalarının kendisine yönelik beklentileri ile özdeşleşmesinin bir sonucudur.

Wiener'e göre, örgüte normatif bağlılık, bireylerin aile ve kültür çevrelerine ilişkin geçmiş sosyalizasyonu ile örgüte yeni katılan kişiler olarak sosyalleşme sürecinde hissettikleri baskının bir birikimi olarak gelişmektedir. Geçmiş yaşam veya bir çalışan olarak sosyalleşme deneyimleri çok farklıdır ve belirli bir tutum veya davranışın uygunluğu hakkındaki tüm mesajları da beraberinde getirmektedir. (Çakar&Ceylan, 2005; 56)

Normatif bağlılık, çalışanların yıllar içerisinde kendilerine sağlamış olduğu statü veya doyumdan bağımsız olarak, örgütte kalmalarının ahlaki açıdan doğru olduğunu düşünmeleri sonucu ortaya çıkmaktadır. (Meyer&Allen, 1991; 66)

Örgütüne normatif bağlılık duyan bir birey, her türlü zorluğa katlanarak örgütünde kalmaya devam eden, işine düzenli olarak gelen, tüm gününü (belki daha fazlasını) örgütünde geçiren, örgütün varlıklarını koruyan ve amaçlarını paylaşan bir bireydir. (Bartlett, 1999; 33)

Meyer ve arkadaşları (1993) yaptıkları araştırmada, duygusal ve normatif bağlılık arasında yüksek bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Bunun en önemli nedeni her iki bağlılık boyutunun da birçok ortak belirleyicisinin bulunmasıdır. Buna karşılık, araştırmacılar, normatif bağlılığın yararlı etkilerinin, duygusal bağlılığa göre, daha kısa ömürlü olabileceği için, bu iki boyutun sonuçları arasında önemli farklılıkların bulunabileceğini de belirtmektedirler. Örneğin bir birey, örgüte olan borcunu ödediğine inandığında normatif bağlılığının sona ermesi mümkündür. Öte yandan bu kişi işini gerçekten seven ve örgütüyle kendini özdeşleştiren (dolayısıyla örgütüne duygusal yönden bağlanmış) bir çalışan ise örgütünün kendine sağladığı faydaları ödeme yükümlülüğünün bittiğini hissetse dahi örgütüne duygusal yönden bağlı kalmaya devam etmektedir.

Özetle, her iki bağlılık türünde de, genelde insanın duygusal ve ahlaki yapısının ön planda olduğu görülmekte ve çeşitli ortak noktalar saptanmaktadır. Fakat araştırmacılar tarafından duygusal bağlılığın olumlu etkilerinin daha uzun soluklu olabileceği ileri sürülmektedir.

Değınilen konular ışığında, buradan çıkarılacak sonuç, çalışanlarda normatif bağılığın gelişmesinin altında yatan bir diğer ve en önemli nedenin de çalışanların, örgütlerinin kendilerine sağlamış olduğu faydaların karşılığını ödeme yükümlülüğü hissediyor olmalarıdır. (Tolay, 2003; 14)

Normatif bağılılık, bireyin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağılılık göstermesinin doğru olduğunu düşünmesi yönüyle duygusal bağılıktan, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmediği için de devamlılık bağılılığından farklıdır. (Wasti, 2000; 201-202)

Ülkemizde yapılan bir araştırmada da, normatif bağılılığı en çok etkileyen değişkenlerin sadakat normları, aile etkisi ve eş dost ricasıyla işe alınma olduğu görülmüştür.

Türkiye gibi toplulukçu kültürün hakim olduğu ülkelerdeki işletmelerde gözlenen normatif bağılığın bir nedeni de “işe bağılılık” olabilir. Çünkü işe bağılılık, çalışanların genel olarak işe ve/veya çalışmaya karşı değer ve tutumlarını ifade etmekte ve toplum kültürünü yansıtmaktadır. Özellikle Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde işe ve çalışmaya çok değer verilmektedir. “İşe öncelik vermek, işi sevmek, işi benimsemek, işi ciddiye almak, çalışkan olmak, işletmeye bağılılık göstermek, özverili çalışmak”, işletmelerimizin toplulukçu kültür özelliğini gösteren ve çalışanlarda yükümlülük oluşturan işe yönelik davranışsal normlar ve değerlerdir. (Uyguç&Çımrın, 2004; 93)

Özet olarak bu kavram örgütsel bağılığın **ahlaki** boyutudur.(Liou&Nyhan, 1994; 105) Örgüt üyeliğinin sürdürülmesi konusunda çalışanların hissettiği yükümlülük duygusudur. (Meyer&Smith, 2000; 320) Normatif bağılılık; çalışanın örgütte kalma zorunluluğu ile ilgili değerlerini ifade etmektedir. Bu nedenle, yüksek normatif bağılığa sahip çalışanlar örgütte kalmanın **doğru ve ahlaki** olduğunu düşünerek çalışmaya devam etmektedir. (Çakar&Ceylan, 2005; 56)

Meyer ve Allen'in Üç bileşenli Bağılılık Modeli TABLO 3'de özetlenmektedir. (Arbak&Kesken, 2005; 67)

BAĞLILIK TÜRÜ	GEREKÇE	TANIM	ÖRNEK
DUYGUSAL BAĞLILIK	Çalışanın bunu istemesi	Çalışanın örgüte duygusal tutkunluğu, örgüte özdeşleşmesi ve örgüte katılımında bulunması	<p>*Çalışan kariyerinin geri kalanını halen çalıştığı işyerinde sürdürmek ister</p> <p>* Çalışan iş yerini bir aile ve kendini bu ailenin bir üyesi olarak görür</p> <p>* Çalışan işyerinin karşılaştığı problemleri kendi problemi olarak görür</p>
DEVAMLILIK BAĞLILIĞI	Çalışanın buna zorunlu olması	Çalışanın işten ayrılması durumunda karşılaşıacağı maliyetlerin farkındalığı	<p>*Çalışan işine istediği için değil ekonomik açıdan bu işe ihtiyacı olduğu için devam eder</p> <p>*Çalışan işinden yakın gelecekte ayrılmasının kendisi açısından oldukça ağır maliyetleri olacağını düşünür</p>
NORMATİF BAĞLILIK	Çalışanın bunu doğru bulması	Çalışanın örgütsel üyeliğin sürdürülmesi yönünde hissettiği yükümlülük	<p>*Çalışan kendi açısından avantajlı olacağı halde o anda yüksek düzeyde personel sıkıntısı çekildiğinden işten ayrılmasının doğru olmayacağını düşünür, ayrılırsa suçluluk duyacaktır</p> <p>*Çalışan işyerine çok şey borçlu olduğunu düşünmektedir</p>

TABLO 3: Meyer-Allen Bağlılık Modelinde Bağlılık Bileşenleri

(Arbak&Kesken, 2005; 67)

Çalışmada da kullanılacak olan Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeklerinin sonucunu özetlemek gerekirse şunlar söylenebilir. Meyer&Allen'in kapsamlı incelemesi duygusal bağlılığın olumlu iş deneyimleri sonucunda geliştiğini ve duygusal bağlılık hissedilen çalışanların işyerindeki verimliliğe katkıda bulduklarını gösterirken, devamlılık bağlılığının kıdem ve iş alternatiflerinin azlığı sebebiyle oluştuğunu fakat iş yerindeki verimliliği olumlu şekilde etkilemediğini ortaya koymuştur. Normatif bağlılık en az araştırılmış bağlılık tipi olup çalışanların kişisel sadakat normları ile ilişkili olduğu saptanmıştır. Normatif bağlılığın ne gibi özgün sonuçlar doğurduğu ise kesinleştirilememiştir. (Meyer&Allen, 1996; 252-276)(Wasti, 2000; 401)

2) Mowday&Steers ve Porter'ın Yaklaşımı

Mowday, Porter ve Steers bağlılık literatüründe en çok başvurulan sınıflandırmayı geliştirmişlerdir. Mowday ve arkadaşları örgütsel bağlılığı “bir bireyin örgüt ile özdeşleşmesinin ve etkileşiminin derecesi” olarak tanımlamaktadırlar.

Yazarlar örgütsel bağlılığı üç faktörle karakterize etmektedirler. Bunlar şöyle sıralanabilmektedir: (Morris&Sherman, 1981; 512-514)(Kitapçioğlu, 2000; 58)(Yağcı, 2003; 53)

1. Örgütün değer ve amaçlarını benimseme ve kabullenme
2. Örgüte fayda sağlamak amacıyla dikkate değer derecede yüksek çaba gösterme isteği
3. Örgüt içerisinde kalmaya devam etme konusunda şiddetli istek duyma

Yaptıkları tanıma göre örgütsel bağlılık, örgüte duyulan pasif bir sadakatin ötesinde, bireylerin örgütün çıkarlarına katkıda bulunmak için kendilerinden bir şeyler vermeye istekli oldukları aktif bir ilişki olduğu için bireylerin sadece inanç ve fikirlerinden değil, aynı zamanda, gözlemlenebilen davranışlarından da anlaşılabilir. (Mowday vd, 1982; 27)

Yazarlara göre bağlılık çalışanların örgüte itaatten çok, gönüllülüklerine dayanmaktadır ve çalışanların örgütün başarısını arttırmak için gönüllü olarak kendilerinden bir şeyler vermeye istekli olduklarını göstermektedir. (Çırpan,1999)

Örgütsel bağlılık üzerinde yaptıkları araştırmalarda Mowday ve arkadaşları örgüt ile çalışan arasında iki tür bağ ya da ilişki olduğunu öne sürmüşlerdir. Bunlardan birincisi “Örgütsel Üyelik Statüsü” bakımından örgütsel bağlılık, bazı özel durumlar hariç, devamsızlık yapmaması, örgütten ayrılmaması ile belirginleşir. Böyle bir bağlılık sadece biçimsel bağlılığı göstermektedir. Eğer birey örgütü terk etmiyor, ancak sık sık devamsızlık yapıyorsa, bağlılığın tam olmadığı söylenebilir. İkinci tür ilişki kategorisi ise, “Örgütsel Üyeliğin Niteliği” dir. Bununla ifade edilmek istenen bağlılık; sadakat, güven ve işbirliğini ön plana çıkarmaktadır. Burada vurgulanması gereken nokta, bireyin devamsızlığının düşük olmasının ya da örgütten ayrılmamasının üyelik statüsünün bir gereği olarak ortaya çıkabileceği gibi, içten bir bağlılığa, güvene ve sadakate dayalı da olabileceğidir. Bunları ayırt etmenin güçlüğü ise, örgütsel bağlılık konusundaki araştırmaların başlıca sorunu olmuştur. (Çakmak, 2004; 42)

Mowday ve arkadaşlarının bu yaklaşımı literatürde en sık başvurulan tipolojiyi oluşturmasına rağmen konuya tek boyuttan bakıldığı ileri sürülerek bu yaklaşım hakkında fazla araştırma yapılmamıştır. Bu yüzden bizim çalışmamızda da Meyer ve Allen’in üç boyutlu bağlılık modeli dikkate alınmıştır.

3) Kanter’in Yaklaşımı

Kanter’e göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. (İnce&Gül,2005; 29) Kanter bağlılık çeşitlerindeki değişikliğin, “örgütlerin çalışanlarına karşı olan davranışlarının sonucu” olduğunu belirtmektedir.

Kanter’e göre örgütsel bağlılık, “Sosyal Sistem” ve “Kişilik Sistemi” olmak üzere iki ayrı sistem içerisinde ortaya çıkmaktadır. Bu sistemler içinde ise bağlılığın üç türünden söz etmektedir. Bunlar şöyle sıralanabilmektedir: (Yağcı, 2003; 54)

1. Devamlılık Bağlılığı
2. Uyum Bağlılığı
3. Denetim Bağlılığı

Devamlılık bağılılığında (Continuance Commitment) çalışan kendini örgütün yaşamını devam ettirmesine adanmıştır. Buradaki ilişki iki yönlü yaşamsal bir ilişkidir. (Mowday vd, 1982; 228) Bu türden bağılılık kişinin örgütteki rolüne ilişkin olup “bilişsel yönelimleri” içermektedir. Bilişsel yönelim, nesnelere inceleyerek herhangi bir duygusal ve normatif değerlendirmeye tabi tutmaksızın onlara olumlu veya olumsuz değerler biçmektir. Sosyal bir sisteme bilişsel olarak olumlu bir değer biçilebilmesi için sistemin ödüllendirici olarak algılanması gerekmektedir. Çalışan, sistemden ayrılmanın maliyetinin sistemde kalmanın maliyetinden yüksek olacağını, yani sistemde kalmanın karlı olduğunu düşünerek üyeliğini sürdürmek zorunda kalmaktadır. Nitekim, burada çalışanlar örgütten ayrılmalarını engelleyecek kadar örgüt için özveride bulunmaktadır ve örgütten ayrılmanın maliyetine katlanamayacaklarını düşünmektedirler. (Çakır, 2006; 77) Böylelikle kişi kendisi için karlı olan şeylerin örgütteki üyeliğini sürdürmesine bağlı olduğunu ve örgütteki pozisyonu ile sağlanabileceğini farkettiğinde, örgütteki rolüne bağlanacak ve rolüne olumlu bir bilişsel değer atfederek duygusal ve normatif değerlendirme yoluna gitmeyecektir.

Uyum bağılılığı (Cohesion Commitment) çalışanın örgüt içerisinde kurduğu sosyal ilişkilere dayalıdır. Bu bağılılığın güçlü olabilmesi için üyelerin bütünü parçası haline gelmeleri ve “biz bilinci” ne sahip olmaları gerekmektedir. Çalışanlar, örgütlerine, işyerindeki güçlü sosyal ilişkilerinin sonucu olarak bağılıdırlar. Örgütler, güçlü takım çalışmaları, düzenli eğlenceler, piknikler gibi faaliyetler yardımı ile çalışanların sosyalleşme seviyelerini arttırmaya, bunun sonucu olarak da bağılılığı arttırmaya çalışmaktadırlar.

Denetim bağılılığı (Control Commitment) ise, örgüt üyesinin, örgütün kural ve normlarını benimsemesidir. (Yağcı, 2003; 54) Bu bağılılık boyutu kişinin örgütün normlarına bağlı olmasını ifade etmektedir. Çalışanın, örgütün kural ve değerlerini kendine uygun davranış biçimi olarak kabul etmesi sonucu bu bağılılık türü ortaya çıkmaktadır. Bu bağılılık şekli örgüte karşı olumlu normatif yönelimleri içermektedir. Çalışan, örgütün kendisinden beklediği davranışları ve uyulmasını istediği kuralları doğru ve ahlaka uygun bulur; çünkü bunlar kendi değerlerine uymaktadır. Bu nedenle, örgütün isteklerine uymanın, otoriteye itaat etmenin gerekli olduğunu düşünür. Denetim bağılılığı, kişinin yaşamını düzenleyen ve anlamlı kılan daha yüksek bir gücün varlığına inanmasını gerektirecektir. Bu inanç çerçevesinde, daha önce kabul ettiği ve uyduğu normları bir kenara bırakarak kendi hakkındaki fikirlerini örgütün norm ve değerlerine göre yeniden düzenleyecektir. (Kanter, 1968; 505) (Çakır, 2006; 77) Denetim bağılılığı, kişinin örgütün gücünü hissetmesini de

gerektirecektir. Kişi, karar verme yetkisini yaşamına bir yön verecek olan bu büyük güce bıraktığı takdirde örgütün isteklerini yerine getirmek, benliğini muhafaza edebilmek için bir gereksinim haline gelecektir. (Samadov, 2006; 78)

Kanter bu üç bağlılık şeklinin birbirleriyle büyük ölçüde ilişkili olduklarını düşünmektedir. Üçü de kişinin örgütle olan bağlarını güçlendirmek için kişi üzerinde ortak bir etki yaratarak birbirlerini pekiştirmektedirler. Dolayısıyla, bu bağlılık şekillerinin üçünün de yüksek olduğu örgütler çok daha başarılı olacaklardır. (Varoğlu, 1993; 7)

4) O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığa birbirinden farklı bir çok yaklaşım olmasına karşın, bu yaklaşımların ortak ilgi noktasının bireyin örgüte psikolojik olarak bağlanması olduğunu belirtmektedir. Bu yaklaşımdan yola çıkarak kişi ile örgüt arasındaki psikolojik bağın üç temele dayandığı belirtilmektedir. Bunlar aşağıdaki gibidir: (O'Reilly&Chatman, 1986; 493) (Meyer&Hersovitch, 2001; 310)

1. Uyum-İtaat (Compliance)
2. Özdeşleşme (Identification)
3. İçselleştirme- Benimseme (Internalization)(Meyer&Hersovitch, 2001; 310)

Uyum, bir grubun kontrol ettiği belirli ödülleri kazanmak veya cezalardan kaçmak amacıyla kişinin o grubun etkisi altında kalmasıdır. Kişi, grubun tutum ve davranışlarına onlara inandığı için değil, belli dışsal ödülleri kazanmak için uymaktadır. Bu durumda kişinin kendi tutumları ile uyarladığı tutumlar birbirinden farklı olabilmektedir.

Özdeşleşme, kişinin grup içinde tatmin edici bir ilişki kurma veya böyle bir ilişkiyi koruma amacıyla etki altında kalmasıdır. Bu durumda, kişi örgütün üyesi olmaktan gurur duyacak, grubun amaç ve değerlerine inanacak, saygı duyacak ve kabul edecektir. Kişi zamanla bunları bireysel değer sistemine dahil edecek şekilde kendine uyarlayacaktır. (O'Reilly&Chatman, 1986; 494) Özdeşleşmede tutumlar, uymada olduğu gibi dışsal bir ödül

kazanmak için değiştirilirler, fakat bu değişiklik uymada olduğu gibi görünürde değil **gerçekten** oluşmaktadır.

Benimseme ise, örgütün istediği tutum ve davranışların kişinin kendi değerleriyle uyuşması nedeniyle kabul edilmesi ve uyarlanmasıdır.

O'Reilly ve Chatman'a göre işe yeni girenlere örgütün amaçlarını, değerlerini, kurallarını, kişinin görevindeki sorumluluklarını, rollerini öğretecek bir "sosyalizasyon süreci" benimseme ve özdeşleşmeye dayalı bağlılığı geliştirmektedir. Diğer taraftan, sosyalizasyon sürecinin resmi kontrol ve ödüllendirme sistemlerinin tanıtımına dayanıyor olması ise uymaya dayalı bağlılığın gelişmesini sağlamaktadır. (O'Reilly, 1995; 322)

5) **Etzioni'nin Yaklaşımı**

Etzioni örgütsel bağlılık sınıflandırmasını yapan ilk araştırmacılarıdır. Etzioni, bireyin örgüt norm ve beklentilerine uygun davranmasını sağlayan üç tür güçten bahsetmektedir. Bu güçler şunlardır: (Samadov, 2006; 81)

- Korkutma gücü
- Ödüllendirici güç ve
- Sembolik güç'tür.

Korkutma gücü, norm ve beklentilere uyulmadığı takdirde verilecek cezalara dayanmaktadır. Ödüllendirici güç ise, ekonomik kaynak ve ödüllerin kontrolüne dayanmaktadır. Son olarak sembolik güç ise, prestij ve saygı görme gibi sembolik ödüllerin kontrolüne dayanmaktadır. Etzioni'ye göre örgütteki uyum sistemini bu güç türleri oluşturmaktadır. (Samadov, 2006; 81)

Etzioni, bağıllık kavramının üç başlık altında incelenmesinin mümkün olduğunu belirtmektedir. (Balay,2000, 19-20) Bunlar aşağıda gösterilmektedir: (Çakır, 2006; 77)

1. Ahlaki Bağıllık
2. Hesapçı-Çıkarıcı Bağıllık
3. Yabancılaştırıcı Bağıllık

Ahlaki bağıllık, örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirerek otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. (Bayram, 2005, 129) Bireyler toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadırlar. (Çakır, 2006; 76) Ahlaki açıdan yakınlık ve dolayısıyla ortaya çıkan ahlaki bağıllık, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesi ile örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. (Yağcı, 2003; 76)

Hesapçı bağıllık örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler örgütlerine katkılarıyla, karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağıllık duymaktadır. (Çakır, 2006; 76) Hesapçı (Calculative) bağıllıkta bireyin örgütü terk etmenin yol açabileceği maliyetlere katlanıp katlanamayacağını hesaplanması söz konusudur. (Yağcı, 2003; 53) Ücretler ve/veya faydalar yeterli ise birey örgüt içerisinde kalmaya devam etmektedir. (Balay, 2000; 20) Bu tür katılım, çalışanlar ile örgüt arasındaki değiş tokuş ilişkisine dayanmaktadır.

Yabancılaştırıcı (alienative) bağıllık ise bireyler davranışların sınırlandırıldığı ve disiplin altında tutulduğu durumlarda oluşmaktadır. Yabancılaştırıcı bağıllık, örgüte karşı yüksek derecede olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Birey psikolojik olarak örgüte bağıllık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir. (Yağcı, 2003; 76)

Etzioni'ye göre, bir örgütte yukarıda belirtilen uyum sistemlerinden bir tanesi ve bu uyum sistemine uygun olan bir katılım şekli egemendir. Genellikle örgütlerde sembolik uyum sistemiyle, ahlaki katılım, ödüllendirici uyum sistemiyle çıkarıcı katılım, korkutucu uyum sistemiyle de yabancılaştırıcı katılım bir arada görülmektedir. (www.gazi.edu.tr/makaleler.htm, 14.03.07)

6) Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988) un sınıflandırması Etzioni'nin örgüte katılım modelinin bir uyarlamasıdır. Etzioni modelinde örgütlerde bulunan uyum sistemleri ile kişilerin bu sistemlere yönelme şekillerini ele almıştır. Penley ve Gould'a göre Etzioni'nin modelinin karmaşıklığı fazla ilgi görmemesine neden olmaktadır.

Nitekim Penley ve Gould, Etzioni'nin modelindeki örgüte katılım şekillerini temel olarak örgütsel bağlılığın birbirinden farklı üç boyutu olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar aşağıdaki gibidir: (http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M4.pdf 14.10.07)

1. Ahlaki bağlılık
2. Çıkarıcı bağlılık
3. Yabancılaştırıcı bağlılık

Penley ve Gould'un modelinde Ahlaki bağlılık, örgütün amaçlarını kabul etme ve onlarla özdeşleşmeye dayanan bağlılıktır. Bu bağlılık şeklinde kişi kendini örgüte adamakta, örgütün başarısı için kendini sorumlu hissetmekte ve örgütü desteklemektedir.

Çıkarıcı bağlılık ise çalışanların katkıları karşılığında ödüller ve teşvikler elde etmelerine dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde örgüt, belli ödüllere ulaşmak için bir araç olarak görülmektedir.

Yabancılaştırıcı bağlılık ise, kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı ve alternatif iş veya örgütlerin bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır. Örgüte bu şekilde bağlı olan bir kişi örgütteki ödül ve cezaların, yaptığı işin niteliği ve niceliğinden ziyade tesadüfi olarak verildiğini düşünmektedir. Bu da kişi için "örgütün iç çevresi" üzerinde kontrolünün olmadığı hissini doğurmaktadır. Öte yandan alternatif iş veya örgütlerin bulunmaması da yabancılaştırıcı bağlılığın gelişmesine neden olabilmektedir. Bu durumda kişi, "örgütün dış çevresi" üzerinde kontrolü olmadığını algılamaktadır. Kişinin örgütün iç ve dış çevresi üzerinde kontrolü olmadığını algılaması, örgüt ile olumsuz bir bağın

oluşmasına neden olmaktadır. Bütün bunlar, kişinin örgütte kapana kısıldığı hissini doğurmaktadır.(Penley&Gould, 1988; 45)

Penley ve Gould, yukarıda anılan üç bağlılık şeklinin örgütlerde bir arada bulunabileceğini savunmaktadır.

Penley ve Gould örgütsel bağlılığın üç tipinin farklı değişkenlerle farklı ilişkileri olduğunu belirtmektedir. Örneğin; çıkarıcı bağlılık bir değiş tokuş ilişkisi içerdiğinden bu bağlılık tipi kendini sevdirmeye taktikleri ile ilişkilidir. Bu taktikler, kişinin örgüt üyeliğinden elde edeceği kazançları arttırabilmek için kullandıkları taktiklerdir. Öte yandan ahlaki bağlılık iş ile aşırı ilgilenme ve üyeliğin sürdürülmesi ile ilgilidir. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise kişi, kendi kariyeri üzerinde kontrolü olmadığını düşündüğünden, bu bağlılık tipi iş ve kariyer ile ilgili sonuçlar üzerinde kontrol eksikliği duygusu ile ilişkilidir. (Samadov, 2006; 83)

2. Davranışsal Bağlılık ve Davranışsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar

a. Davranışsal Bağlılık Tanımı (Behavioural Commitment)

Davranışsal yaklaşımı savunan sosyal psikologların tutumsal yaklaşıma getirdiği en büyük eleştiri, yapılan tanımların büyük ölçüde “Örgütün Bakış Açısı” ile yapılmış olmaları ve çalışanların bağlılıklarına ilişkin algılamalarını açıklayan psikolojik süreçlerin göz ardı edilmeleridir. (Arbak&Kesken, 2005; 61)

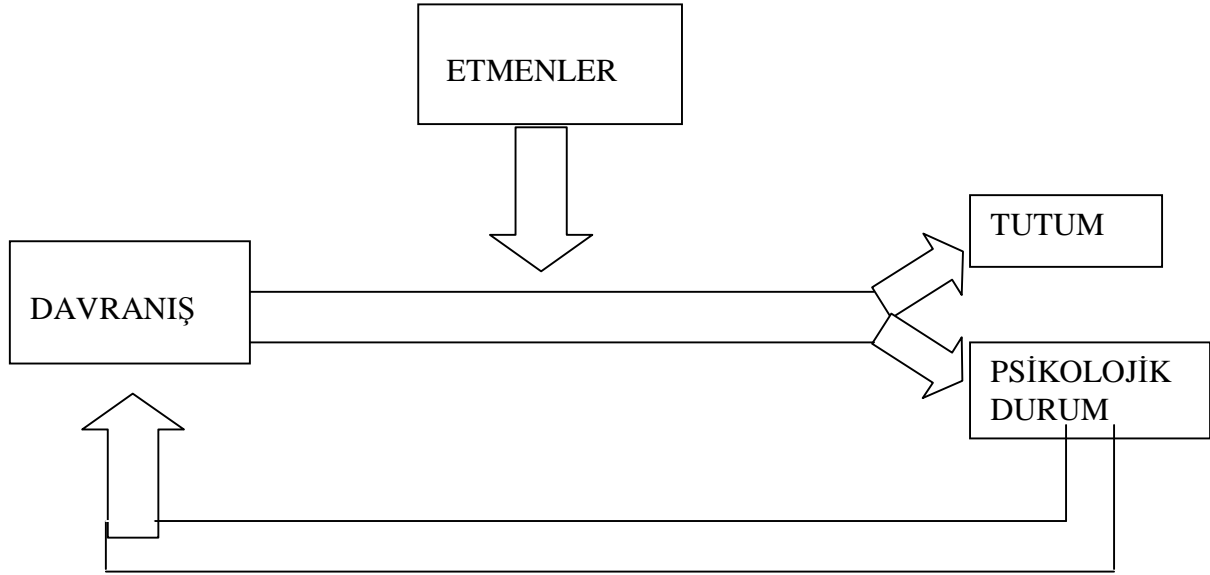
Davranışsal yaklaşım, örgütsel bağlılık sürecinde tutumların rolünü açıklamak için “Bilişsel Çelişki” kuramından yararlanmaktadır. Festinger’e göre eğer kişinin sahip olduğu bir inanç, bilgi ya da tutum yine o kişinin sahip olduğu bir başka inanç, bilgi ya da tutumun tersini gerektirirse; bu iki inanç, bilgi ya da tutum arasında “bilişsel çelişki” bulunmaktadır. Bir başka deyişle bilişsel çelişki, kişinin iki veya daha fazla tutumunun veya tutumları ile davranışlarının tutarsız olma halidir. Bu tutarsızlık kişi açısından rahatsızlık verici bir durumdur. Bu nedenle bilişsel çelişki yaşayan kişinin bu çelişkiyi azaltacak arayışlar içine girmesi beklenir. Bunun bir yolu ise genelde tutumlarını davranışları ile uyum sağlayacak şekilde değiştirmesidir. (Robbins, 2001; 476-477) (Kağıtçıbaşı, 1988; 145)

Davranışsal bağlılık, sosyo- psikolojik perspektif temeline dayanmaktadır. Bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. (Çöl, 2004; 6)(Clifford, 1989; 144) Bu yaklaşım, örgüte bağlılığın tanımını davranış ve tutumlar arasındaki farkı açıklayarak yapmaktadır. Bu davranış şekli, kişinin kendi çalıştığı yeri terketmemek için istek, beklenti ve tatminsizliklerini daraltarak kendisini çalıştığı yere bağlamak için sebepler yaratma şeklinde tanımlanabilmektedir. Davranışsal bağlılıkta kişi, örgütte bulunduğu süre içerisinde belirgin bazı davranışlar geliştirmekte ve bu davranışı devam ettirmektedir. Kişi davranışına olan sadakat ve bağlılığından dolayı, bu davranışına uygun tutumlar geliştirmektedir. Aynı zamanda bilişsel çelişkiyi ve getireceği rahatsızlıkları önlemek adına da bu davranışların tekrar edildiği veya onaylayıcı nitelikte tutumların sürdürüldüğü söylenebilir. Geliştirilen tutum sayesinde, davranışın tekrar edilme olasılığı daha da artmaktadır. Bu davranışa örnek olarak, örgütten ayrılmama, devamsızlık yapmama ve kuralları çiğnememe verilebilmektedir. (O'Reilly&Chatman, 1986; 493)

Diğer bir ifadeyle davranışsal bağlılık, örgütten daha çok, bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir. (Meyer&Allen, 1991; 62) (Oliver, 1990; 20)

Dolayısıyla, davranışsal bağlılık kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma sürecidir. (Mowday vd., 1982; 493)

Davranışsal bağlılık süreci ŞEKİL 3'te gösterilmektedir.



ŞEKİL:3 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

(Samadov, 2006; 85)

b. Davranışsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar

1) Becker'in Yan-Bahis Yaklaşımı

Bağlılığı kavramsal olarak ilk inceleyenlerden biri olan Becker,(1960; 32) herhangi bir konum, faaliyet veya kişiye bağlı olan bireyin, bu konum, faaliyet ya da kişiye uygun davranışlar sergilediğini ve daha fazla ilgi gösterdiğini belirterek, bağlılık konusuna “taraf olma, tarafımı tutma” şeklinde yaklaşmıştır. (Çakmak, 2004; 38)

Becker'e göre bağlılık, kişinin bazı yan bahislere (side-bet) girerek tutarlı bir davranış dizisini o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile birleştirmesidir. Diğer bir deyişle bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sonlandırdığında kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir. (Meyer&Allen, 1984; 372)

Becker, kişinin davranışlarına olan bağlılığının tutarlı davranışlarda bulunması ile ilgili olduğunu düşünmektedir. Tutarlı davranışlar, belirli bir zaman dilimi içinde süregelen ve farklı faaliyetleri içerseler bile, aynı amaca hizmet ettiğine inanılan davranışlardır. Kişi bu

davranışları, amaçlarına ulaşmada en iyi yol oldukları için yeğlediğinden alternatif davranışlarda bulunmayı reddetmektedir. (Becker, 1960; 35) (Samadov, 2006; 86)

Becker'in bahsettiği tutarlı davranışların kaynağı olan yan-bahislerle kastedilen, bir davranış ile ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Kişinin bağlılığı girdiği yan-bahislerden kaynaklanmaktadır. Burada bahise yatırılan şeyler zaman, çaba, statü veya ek gelir gibi yatırımlardır. Eğer kişinin davranışı önceki davranışı ile tutarlı olmazsa kişi bahsi kaybedecektir. Bahsi kaybetmek kişi için önemli olan yatırımları kaybetmek olduğundan, kişi de bu maliyetlere katlanmak istemediğinden davranışları arasında tutarlılığı sağlamak durumunda kalacaktır. Kişinin bu tutarlılığı sağlaması ise davranışlarına karşı bir bağlılığın gelişmesini ifade etmektedir. (Meyer&Allen, 1984; 372-373)

Örneğin, bir örgütte çalıştığı süre içinde başka örgütlerde kullanılamayacak türden beceriler elde etmiş bir kişi, bunları elde etmek için enerji ve çaba harcamıştır. Bu enerji ve çabanın karşılığını almayı isteyecek ve kendisiyle bir bahse girecektir. Kazanırsa, bu çabasının karşılığını alacaktır. Kazanmadığında ise başka örgütlerde kullanamayacağı becerileri için harcadığı zaman ve enerji boşa gidecektir. Dolayısıyla bahsi kazanması o örgütte çalışmaya devam etmesini gerektirmekte, başka bir deyişle kişi örgütte çalışma ve örgütten ayrılmama davranışına bağlı kalmaktadır. (Gökmen, 1996; 1-2)

Örnekte görüldüğü gibi, örgütten ayrılmak, kişinin örgüte yaptığı yatırımları ve bunlardan dolayı girdiği yan-bahisleri kaybetmesine neden olacağından, kişi için bir maliyet oluşturmakta, bunun yanı sıra kayıpların telafisi için alternatiflerin bulunmaması da bu maliyeti arttırmaktadır (Mottaz, 1989; 144) Kişi bu maliyetlere katlanmak istemiyorsa örgütten ayrılmaması gerekecektir. (Cohen&Lowenberg, 1990; 1016)

Becker, kişi farkında olmadan gelişen bu tür bağlılığa neden olan bahislerin kaynaklarından bahsetmektedir. Bunlar aşağıdaki gibidir: (Becker, 1960; 35-36)(Mathieu&Zajac, 1990; 43)

1. Toplumun beklentileri (Örneğin uzun süre aynı işte çalışmanın iyi olduğuna dayanan toplum görüşünden dolayı, iyi bir iş teklifinin reddedilip aynı işe bağlı kalınması)

2. Örgütteki terfi ile ilgili düzenlemeler(Örgütte üst kademede boşalacak bir mevkinin varlığı dolayısıyla kişinin örgütteki bazı sorunlarını gözardı ederek bağlılığını arttırmaya çalışması

Becker'e göre sözü edilen nedenlerden dolayı girilmiş olan yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar zaman içinde artmaktadır. Bu nedenle kişinin yaşı ve örgütteki kıdemi, yaptığı yatırımların temel göstergesi olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla yaşı ve kıdemi yüksek olan kişilerin bağlılıkları da yüksek olacaktır. (Cohen&Lowenberg, 1990; 1017)

2) Salancik'in Yaklaşımı

Salancik bağlılığı "bireyin kendini, beklenenin üzerinde emek göstererek örgüte bağlaması" olarak tanımlamaktadır. (Kitapçioğlu, 2000; 58) Salancik'in yaklaşımında bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşıma göre kişi, önceki davranışlarına bağlanarak bunlarla tutarlı olan davranışlar sergilemektedir. (Oliver, 1990; 20)

Kişi, tutumu ve davranışı arasında sözü edilen nedenlerden dolayı oluşan uyumsuzlukları gidermek için genellikle davranışını haklı çıkarma ve mantıklı kılma eğilimindedir. Bunun için de davranışıyla uyuşacak şekilde değiştirmektedir. Salancik'e göre, kişinin bir sonraki davranışı değiştirmiş olduğu tutumunu daha güçlü hale getirmektedir. Böylece kişi zaman içinde farkına varmaksızın bir davranış kalıbı geliştirmekte, yani kişinin davranışa olan bağlılığı giderek artmaktadır. (Mowday vd., 1982; 26)

Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından bahsetmektedir. Kişinin davranışının bazı özellikleri bu davranışa bağlılığını etkilemektedir. Davranışın bu özellikleri; açık ve kesin, kuşkusuz olmasıdır. Örneğin iş sözleşmesini imzalayan kişi bu seçimini inkar edemeyecektir. Dolayısıyla bağlılığı da artacaktır.

Ayrıca, davranışın başkalarının önünde gerçekleşmesi davranışı "bağlayıcı" kılmaktadır. Kişinin ailesi, iş arkadaşları veya dostları yaptığı davranışın farkındaysa, kişi davranışın sonuçları ile ilgili sorumluluğu göz ardı edememektedir. Davranışını haklı çıkarabilmek için de dışsal nedenlerden çok içsel nedenler öne sürmektedir. Örneğin kişi, kendi isteğiyle o davranışta bulunduğu inanmaya başlayacaktır.

Bir diğerk bağlayıcı özellik ise davranışın gönüllü olarak yapılmasıdır. Bu, kişide davranış ve onun sonuçları için kişisel olarak sorumlu olduğu duygusunu yaratmaktadır. Bu durum, kişinin davranışını devam ettirme isteğini arttırıp bu davranışa bağlanmasını sağlamaktadır. Kişi bu gibi durumlarda davranışını haklı çıkarmak için dışsal nedenleri olmadığından dolayı davranışını sahiplenmektedir.

Davranış bağlayıcı kılan söz konusu özelliklerin varlığı kişinin davranışlarını tekrarlama konusunda bir istek duymasını sağlamaktadır. İşte bu nokta, Salancik'in yaklaşımını Becker'inkinden ayırmaktadır. Her iki yazar da bağlılığı "**davranışları devam ettirme eğilimi**" olarak ele almaktadır. Ancak Becker davranışa karşı bağlılığın oluşabilmesi için kişinin o davranıştan vazgeçtiğı zaman uğrayacağı zararların farkına varması gerektiğini savunmaktadır. (http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M4.pdf 14.10.07)

C. ÖRGÜTSEL BAğLILIğI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışanların örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla örgütün, çalışanlarının örgüte bağlılığını arttırıp azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. (Bayram, 2005; 134) Örgütsel bağlılığı yönetebilmek için onun gelişmesine neden olan faktörlerin açık bir şekilde tanımlanması çok önemli bir rol oynamaktadır. (Tolay, 2003; 16)

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üç grupta toplanabilmektedir. Bunlar aşağıdaki gibidir: (Iverson&Buttigieg, 1999; 310)

1. Bireysel Faktörler
2. Örgütsel Faktörler
3. Çevresel Faktörler

1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Genellikle bireysel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunduğu kabul edilmektedir. Bireysel faktörler örgütsel hedef ve değerlerin içselleştirilip örgütte uzun yıllar çalışılabilmesi için son derece hayati bir öneme sahiptir.

Ayrıca, Meyer ve Allen'e göre (1997) bireysel faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi doğrudan bir etki olmaktan çok, örgütsel faktörler ile bireysel faktörlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkan dolaylı bir etkidir.

Bireysel faktörlerin kapsamında aşağıdaki konular bulunmaktadır:

1. İş Beklentileri

2. Psikolojik Sözleşme

3. Kişisel Özellikler

a. İş Beklentileri

Örgütlerin varlık nedenleri, insanların ihtiyaç ve isteklerini karşılamaktır. Çalışan , ihtiyaçları karşılandığı ölçüde tatmin olacak ve böylelikle kurumuna karşı bir bağlılık hissedecektir. Yapılan araştırmalarda, çalışanın bu beklentilerinin karşılanmaması halinde örgüte bağlılığın azalabileceği ve örgütten ayrılabilceği belirtilmektedir. (Örs vd, 2003; 219) (Cohen, 1992; 540) (Zaccaro&Dobbins, 1989; 267)

Çalışanların bu istek ve ihtiyaçları onların kişisel amaçlarını/beklentilerini oluşturmaktadır. Çalışanlar örgütlerden fiziksel ve güvenlik gereksinmelerinin karşılanmasının ötesinde, başarma, tanınma, onaylanma, yeteneklerini geliştirme ve yaratıcılığını kullanma yoluyla kendini aşma gibi ihtiyacının karşılanmasını beklemektedir. (Özkara, 1999; 37) Çoğu zaman örgütler bireyler açısından bu kişisel amaçlara ulaşmada kullanılan bir araç konumundadır. Dolayısıyla, örgütlerin bu amaçları karşılayabilme veya bu amaçlara hizmet edebilme yeteneği ve kapasitesi örgütsel bağlılığı özellikle duygusal

bağlılığı arttırmaktadır. (Mowday vd, 1982; 34)(Eker, 1989; 46) (Aytaç, 2000; 12) (Erol, 1998; 70)

İyi tanımlanmış, çerçevesi belirlenmiş ve net olarak ortaya konmuş örgütsel beklentiler ile kişisel beklentiler birbirleriyle uyumlu oldukları takdirde örgütsel bağlılık bundan olumlu bir şekilde etkilenmektedir. (Cohen, 1992; 541) Önemli olan kişisel beklentilerle örgütsel beklentilerin uyum içinde bulunmasıdır. Çalışanların örgütsel hedef, misyon ve değerleri içselleştirebilmesi, bunları kendi değerleriyle özdeşleştirip örgüte bağlanabilmesi için iş beklentileri ile kişisel beklentilerin birbirlerini tamamlamaları gerekmektedir. Bu yüzden ilk etapta çalışanlara yoğun olarak iş merkezli eğitim vermenin yanı sıra, örgütün misyon, amaç ve hedeflerini ayrıntılı bir şekilde öğrenmelerine imkan verecek eğitim programları verilmelidir. (Tolay, 2003; 33)

b. Psikolojik Sözleşme

Çalışan ile örgüt arasında genellikle iki tür sözleşme bulunmaktadır. Bunlar şöyledir: (Samadov, 2006; 91)

1. İş sözleşmesi
2. Psikolojik sözleşme

İş sözleşmesi çalışan ile örgüt yönetiminin karşılıklı görev, hak ve yükümlülüklerinin belirlendiği yazılı ve formel sözleşmelerdir.

Psikolojik sözleşme ise, örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar setidir. (Northcraft&Neale, 1990; 461) Psikolojik sözleşmeler sonucunda bir takım beklentiler ortaya çıkmaktadır. Bu beklentiler ekonomik ya da sosyal ilişkilere yönelik olabilir. Örneğin bir konuda çalışanın arkasında yöneticinin desteğini görmek istemesi sosyal içerikli bir beklenti iken, üstlendiği ek bir görev sonucu ücret veya izin gibi bir ayrıcalık ise ekonomik içerikli bir beklentidir.

Örgütün çalışanlarına ve çalışanların da örgüte karşı bazı yükümlülüklerinin bulunduğu anlayışıyla bir iş ilişkisine girilmesi, psikolojik sözleşmenin kurulmasını sağlamaktadır. Psikolojik sözleşmeler, bireyin örgütle etkileşimi sırasında sürekli gelişmekte ve örgütteki insan davranışının önemli bir belirleyicisi olmaktadır. (McDonald&Makin, 2000; 84-85)

Psikolojik sözleşme örgüte katkı ile bireyin örgüte katılımını teşvik eden unsurların değişimi sürecidir. Bu sürecin elemanları ise ŞEKİL 4'te gösterilmektedir. (J.R Schermerhorn vd, 1994; 38)



ŞEKİL:4 Psikolojik Sözleşme Açısından Katkı ve Teşviklerin Değişim Süreci

(J.R Schermerhorn vd, 1994; 38)

Psikolojik sözleşme sonucunda karşılıklı beklentilerin yerine getirilme düzeyi çalışanın örgütsel bağlılığını etkilemektedir. (Yağcı, 2003; 67) Örgüt, çalışanından işiyle ilgili üstün bir gayret, bilgi, yetenek, yaratıcılık, bağlılık ve işine zaman ayırmasını beklemektedir. Çalışan ise örgütünden iyi bir ücret yanında çeşitli yararlar, güvenlik, statü, övgü, ve kariyer gereksinimlerinin tatmin edilmesini beklemektedir. İş ortamında iyi bir psikolojik sözleşme de tüm bu karşılıklı beklentilerin yerine getirilmesiyle mümkündür.

Yazılı olmamasına ve gayri resmi olmasına rağmen psikolojik sözleşme örgütler için oldukça önemlidir. Çünkü psikolojik sözleşme ile çalışanların örgüte bağlılıkları arasında açık bir bağlantı bulunmaktadır. Psikolojik sözleşmenin özellikle normatif bağlılık üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. (Arbak&Kesken, 2005; 95)

c. Kişisel Özellikler

Kişilerin farklı özellikleri örgütsel bağlılık üzerinde farklı sonuçlar doğurmaktadır. Bu farklı özellikler aşağıda özetlenmektedir.

1) Yaş

Çalışanın yaşı, kişisel özellikler kapsamında en fazla üzerinde durulan bağlılık öncüllerinden biri olmuştur. Araştırmacılar genelde çalışanların yaşlarının ilerlemesinin örgüte olan bağlılıklarını arttırdığı konusunda görüş birliğine varmıştır. Bu görüşe göre yaşı daha ileri olan bireylerin, genç çalışanlara göre, iş doyumları daha yüksek olduğundan, daha iyi ve üst düzeyde pozisyonlara ulaşabildiklerinden ve örgüt üyeliklerini ispatlamış olduklarından duygusal bağlılıkları daha yüksek olabilmektedir. (Mowday vd, 1982; 30)(Meyer&Allen, 1984; 372)(Morrow, 1993; 104)(Dunham vd, 1994; 371)(Meyer&Allen, 1997; 43)

Kişinin yaşı ilerledikçe iş bulma imkanı azalmaktadır ve sahip olduğu örgüte bağlılığı artmaktadır. Kişi işini bırakmanın maliyetinin, devam etmekten fazla olacağını farkettiğinde de örgütüne ve işine bağımlı hale gelmektedir. (Çakır, 2006; 82)

Ayrıca yaş ilerledikçe örgütteki bireysel yatırımların fazlalığı da ayrılma kararını zorlaştırmakta ve böylece devam bağlılığının artmasına neden olmaktadır. (Dunham vd, 1994; 371) (Hellriegel vd, 1995; 59)

2) Cinsiyet

Yapılan bir çok araştırma sonucu cinsiyet ile bağlılık davranışı arasında bir ilişki olduğu bulunmuştur. (Matheu&Zajac, 1990) Önceleri bu araştırmalar daha çok erkek çalışanlar üzerinde yoğunlaşmış olmakla beraber, çalışan kadın sayısının artmasına paralel olarak kadımla ilgili araştırmaların sayısı da hızla artmıştır. (Tolay, 2003;17) Buna karşılık, araştırmacılar arasında, kadınlarla erkeklerin örgüte bağlılık derecelerinin farklı olup olmadığı konusunda, henüz bir fikir birliği oluşmamıştır. (Bartlett, 1999; 39)

İki değişken arasında zayıf bir ilişki bulunmasına rağmen cinsiyet ile bağlılığı etkileyen değişkenler birbirinden farklı olmaktadır. Yapılan araştırmalar, kadın ve erkeklerin içsel motivasyon unsurlarının birbirinden zaman zaman farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır. (Savery&Syme, 1996; 2)(Hunt vd., 1985; 113-114)(Goulet&Frank, 2002; 4)(Kacmar vd., 1999; 990) (Gümüş vd., 2003; 987) Kadın ve erkekler aynı iş özelliklerini eşit çekicilikte bulmalarına rağmen, kadınların işyerlerinde düşük beklentilere sahip oldukları ve böylece benzer durumlarda erkeklerden daha çok tatmin oldukları saptanmaktadır. Örneğin, kadınlar işyerlerinde çalışma koşulları ve sosyal ilişkilere önem verirlerken erkekler ise ücret, kariyer olanakları ve ilerleme fırsatları gibi konulara daha fazla önem vermektedirler. Buna göre kadınların daha çok ilişkiye yönelik, erkeklerin ise başarıya yönelik olduğu söylenebilmektedir. Kuşkusuz bu kişilerin toplum, aile içinde sahip oldukları misyonlarıyla yakından ilişkilidir. Bir başka deyişle kadın çalışanlar için sosyal ilişkiler daha önemliyken, erkek çalışanlar için önemli olan başarıdır. (Çakır,2006; 92) Ayrıca kadınlar örgütlere erkeklere göre daha farklı psikolojik faktörlerle bağlanabilmektedir. (Yağcı, 2003; 70)

Kimi araştırmacı, kadın çalışanların ailesel rollere verdikleri önem ve iş yaşamına katılmada önlerindeki engeller dolayısıyla bağlılıklarının daha düşük olduğunu savunmaktadır. (Aven vd, 1993; 646) Bu araştırmalarda erkeklerin genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgütlerine daha fazla bağlı oldukları ileri sürülmektedir. (İplik&Yalçın, 2005; 399)

Yukarıdaki görüşün kadınların erkeklere oranla örgütlerine daha az bağlılık gösterdiğini iddia etmesine rağmen, literatürde kadınların erkeklerden daha fazla bağlılık gösterdikleri görüşü hakimdir. (Wahn, 1998; 277) (Arı&Ergeneli, 2003; 132) (McClurg, 1999; 16) Kadın ağırlıklı işgücüne sahip işletmeler, kadınlara fırsat verildiği zaman, onların iş, ev ve aile rollerini başarıyla yerine getirdiklerini görmüşlerdir. (Yağcı, 2003; 70)

Kadın çalışanların buldukları pozisyonlara gelebilmek için, cinsiyet ayrımcılığından dolayı, erkeklerden daha fazla çaba ve zaman harcadıklarını ve bunun da örgüt üyeliğinin kadınlar için önemini arttırdığını öne süren görüşler de bulunmaktadır. (Mowday vd, 1982; 31) (Marsden vd, 1993; 13)

3) Medeni Durum

Çalışanların örgütlerindeki tutum ve davranışlarında medeni durumun da önemli bir etkisi olduğu ileri sürülmektedir. Yapılan araştırmalarda çalışan bireyin, bekar ya da evli oluşunun, iş değiştirme oranını etkileyen faktörlerden biri olduğu ve çalışanlar arasında evli olanların örgütsel hizmet sürelerinin bekarlara göre daha fazla olduğu saptanmıştır. (Tolay, 2003; 19) Buna karşılık Meyer ve Allen yaptıkları araştırma sonuçlarına dayanarak medeni durum ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını belirtmektedir. (Meyer&Allen 1997; 44)

Medeni durumun yanı sıra eşin iş durumu, çocuk sayısı ve okul durumları ile kendilerine bağımlı yaşlıların bulunması gibi ailevi sorumlulukları yüksek olan çalışanların, aile gereksinimlerini karşılamayı örgüt gereksinimlerini karşılamaya yeğleyecekleri ve böylece normatif bağlılık düzeylerinin düşük olacağı belirtilmektedir.

Genelde evli çalışanların yükümlülükleri, yukarıda örneklendirildiği gibi bekar çalışan meslektaşlarına oranla daha fazla olmaktadır. (Arbak&Kesken, 2005; 83). Ayrıca, evli bireyler kendileri için uygun iş olanaklarının az olduğunu düşündüklerinde ise örgütte kalmak konusunda daha fazla zorunluluk ve baskı hissetmekte ve devamlılık bağlılıkları daha yüksek olmaktadır. (Iverson&Buttigieg, 1999; 322)

4) Eğitim

Çalışanların örgütsel bağlılığı ve eğitimi ilişkisinin ele alındığı çalışma bulgularına göz atacak olursak Mathieu ve Zajac'ın çalışması (1990) , eğitim ve bağlılık ilişkisinin oldukça zayıf olmakla beraber negatif yönlü olduğunu göstermektedir. (Arbak&Kesken, 2005; 81) Yani örgütsel bağlılık ve eğitim arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık azalmaktadır. (Özkaya vd., 2006; 80)

Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça, örgütün gerçekleştirebileceğinden veya karşılayabileceğinden daha fazla beklentileri ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda alternatif iş imkanları da eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak artış göstermektedir. (Mowday vd, 1982; 45) Sonuç olarak eğitilmiş bireylerin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkları daha az eğitimlilere göre daha düşük olmaktadır. (Iverson&Buttigieg, 1999; 311)

Eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin örgütsel bağlılıktan çok meslek ve kariyerlerine bağlılıklarının bulunduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle bu kişilerin örgütte kalma konusunda motive edilmeleri, diğerlerine göre daha güçtür. Çünkü konusunda bilgi sahibi, yüksek derecede eğitilmiş kişiler vasat çalışanlara oranla daha fazla bilgiye sahip olduklarından örgütsel kaynak açısından değerlidir ve diğer çalışanlardan daha farklı şekilde motive edilmeye ihtiyaç duyabilirler. Örneğin, bu tip kişiler için tanınma ya da vazgeçilmezliğinin ifade edilmesi ya da yaratıcılıklarını kullanmalarına izin verilmesi gibi başka motive edici davranışlar geçerli olabilmektedir. Örgütsel başarı için bu kişilerin örgütte tutulmaları etkinlik ve verimlilik açısından kritik bir öneme sahiptir. Yapılan araştırmalarda eğitim düzeyi yüksek kişilerin bağlılığı artırıcı geleneksel yöntemleri (emeklilik programları, sağlık yardımları, iş güvencesi...) kabul etmedikleri ya da bu programların kişilerin bağlılığını arttırmada çok etkili olmadıkları, bunun yerine bu kişileri firmada tutmak için bağımsız çalışma ve karar verme özgürlüğü, finansal ödüller, tanınma ve yetenekleri geliştirici fırsatlar sunan stratejilerin uygulanması gerektiği saptanmıştır. (Iverson&Buttigieg, 1999; 311)(Yağcı, 2003; 69-70)

5) Çalışma Süresi (Kıdem)

Örgütsel bağlılığın en güçlü belirleyicilerinden biri örgütteki hizmet süresidir. Çünkü örgütsel bağlılığın gelişebilmesi, her şeyden önce, örgütte belli süre kalmayı gerektirmektedir. (Mowday vd, 1982; 65)(Northcraft&Neale, 1990; 465)(Meyer&Allen, 1997; 43)(Bartlett, 1999; 40) Çalışanların örgütte çalışma süresi, örgüte yapmış oldukları yatırımların ve gösterdikleri çabanın bir göstergesi olarak kullanılmaktadır. (Çakır, 2006; 82) Dolayısıyla da zaman içerisinde elde edilen bu yatırımların çalışanların örgüt içinde kalmalarını sağlayan önemli etmenlerden bir olduğu söylenebilmektedir. (Özkaya vd., 2006; 80)

Çalışma süresinin örgütsel bağlılığı arttırıcı etkisi çeşitli nedenlere dayanmaktadır. Bu nedenlerden birincisi, örgütte çalışılan süre arttıkça bireylerin iş deneyimleri, özerklik ve bağımsızlık düzeyinin artması ve daha üst düzey pozisyonlara gelebilmeleridir. Bu da çalışanların iş doyumunu ve motivasyonunu arttırmakta ve duygusal bağlılığın gelişmesine yol açmaktadır. (Mowday vd, 1982; 65) İkincisi, örgüt içinde ve dışında kurulan güçlü sosyal bağlar, emeklilik fonlarına ve kariyere yapılan yatırımlar arttıkça, örgütten ayrılmaları durumunda kaybedecekleri daha fazla birikime sahip olacaklarını düşünen çalışanların devamlılık bağlılıklarının artmasıdır. Üçüncüsü ise, çalışanların yaptığı işin o örgüte özgü spesifik beceriler gerektirmesi ve bu becerilerin başka örgütlerde kullanılamamasının alternatif iş olanaklarını sınırlandırmasıdır. (Salancik, 1979; 322)(Tolay, 2003; 19-20)

Çalışma süresi ile örgütsel bağlılık ilişkilerini inceleyen araştırmalarda, çalışma süresinin duygusal bağlılığı (Mowday, 1982)(Meyer&Allen, 1984)(Northcraft&Neale, 1990)(Meyer&Allen, 1997) ve devamlılık bağlılığını arttırdığı saptanmıştır. Hackett ve arkadaşları ise çalışma süresinin her üç bağlılık boyutunu da olumlu yönde etkilediğini saptamıştır. (Hackett vd, 1994; 15-26) (Bartlett, 1999; 40) (Çakır, 2006; 82)

6) Pozisyon

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bir diğeri de çalışanların örgütte görev yaptıkları pozisyonudur. Genellikle, yönetici grupları, ast gruplarına oranla, örgütten yana olmaya ve onu desteklemeye daha çok arzudurlar. (Tannenbaum, 1966; 51) Örgüt politikası ve planları onlar için daha uygun ve mantıklıdır. Hiyerarşik kademe yükseldikçe, bu uygun ve mantıklı olma durumunun şiddetlendiği veya gücünü arttırdığı görülmektedir. (Eren, 2001; 131)(Eren, 1979, 68) Dolayısıyla çalışanın hiyerarşik yapıdaki konumu yükseldikçe benimsemenin de arttığı söylenebilmektedir.

Örgütün üst kademelerinde görev yapan bireylerin, işlerini nasıl yapacakları konusunda daha bağımsız olmaları, karar alma ve inisiyatif kullanma özgürlüğüne sahip olmaları nedeniyle onların örgütlerine daha bağlı olacakları ve beklenen türde davranışlar gösterecekleri öne sürülmektedir. (Chiu vd, 1999; 489)(Chen&Francesco, 2000; 869)

7) Toplumsal Kültür

Örgütsel bağlılıkla ilgili bir diğeri değişken ise ırk ve dolayısıyla da toplumsal kültürdür. Farklı milliyet ve ırka mensup olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve sonuçları arasında kimi zaman önemli farklılıklar bulunduğu ortaya konulmuştur.

İrk değişkeninin örgütsel bağlılıkla ilişkisinde kültür ve sosyalleşme süreci önem kazanmaktadır. Milletlerin kendine özgü yaşam biçimleri, iş alışkanlıkları, tasarruf ve harcama eğilimleri, eğitim düzeyleri, dayanışma ve yardımlaşma duyguları, dinsel motifleri gibi toplumsal ve kültürel değerleri farklı örgütsel bağlılık düzeylerinin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

Kültürler arası örgütsel bağlılık araştırmaları çoğunlukla Japon çalışanların sadakatlerinden yola çıkarak yapılmıştır. (Bilir, 2005; 63) Japonların örgüt kültürleri uzun süreli, hatta ömür boyu istihdam şeklini teşvik etmektedir. İşten ayrılmaları minimuma indirgeyen bu sistem, yüksek düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır. (Samadov, 2006; 97)

Ülkemizde yapılan bir araştırmaya göre ise Türk çalışanlarının örgütsel bağlılığı, “toplumsal kültür” boyutundan, yani Türk çalışanlarının toplulukçu kültür özelliğinden etkilenmektedir. Toplulukçu kültür, bireysel değerlerden çok toplumsal değerlerin önemsendiği, sürü psikolojisine göre hareket edilen kültür biçimidir. Toplulukçu kültür sosyal çevreye sıkıca bağlanma, toplum bireylerinin birbirini gözetmesi ve örgütün üyelerinin çıkarlarını korumasıdır. (Çağlar, 2001; 138) Hofstede’e (2001) göre, toplulukçu kültür bir gruba veya topluluğa sıkı sıkıya bağlı olarak kolektif eğilimler göstermektedir. (Güney&Çetin, 2003; 195) Toplulukçu kültürün aksine bireycilik kendi başına bir yönelime, kendine yeterlik üzerine bir vurguya ve insanların kendi başarısından gurur duyduğu bir kültüre işaret ederken; toplulukçuluk, işbirliği ve kişisel ilgilerin daha geniş bir çalışma grubuna bağlandığı bir durumu ifade etmektedir. Bu kültür içinde yaşayan kişilerin hayatlarında toplum tarafından kabul gören ve onaylanan hareket tarzları ve kavramlar, kendi istek ve değerlerinden çok daha önemli ve etkili bir role sahip olmaktadır. Örneğin kişinin ailesinin kuruluştan ayrılmasını onaylayıp onaylamadığı Türk toplumunda önemli bir etmendir. Aynı şekilde, kuruluş içerisinde gelişen ilişkileri bozmamak, çalışma grubuna ve işverenin koruyuculuğuna sadakat göstermek ve grup için kendinden fedakarlıkta bulunmak (daha iyi maddi olanaklar için başka bir işyerine gitmemek) gibi grup normları kişilerin örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Ayrıca, Türk çalışanları belirsizlik ve değişimden fazla hoşlanmadıkları için örgütlerine bir tür devamlılık bağlılığı hissetmektedirler. (Wasti, 2000; 205-206)(Durna&Eren, 2005; 213)

8) Kişilik

Kişilik, bireyin karşılaştığı durumlara gösterdiği karakteristik tepkilerde görünen yapısal ve dinamik özelliklerin tümüdür. Başka bir ifadeyle kişilik, bireylerin kalıcı özelliklerini temsil etmektedir ki, onları diğer bireylerden ayıran özellikleridir. Kişilik bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, onu diğer bireylerden ayırt eden tutarlı ve yapılaşmış bir düşünme, hissetme ve buna göre davranma biçimidir. (Ceylan, 1998; 24)

Bireysel faktörler kapsamında dikkate alınan bir diğer değişken de çalışanın kişilik özellikleridir. Bu çerçevede başarı güdüsü, sevgi güdüsü, gelişim ihtiyacı, denetim odağı, yetkinlik duygusu, iş ve ahlak anlayışı gibi kişi kaynaklı özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. (Arbak&Kesken, 2005; 83)

Gelişim ve başarı güdüsü yüksek çalışanın, kendini kanıtlama olanağı sunan bir örgütü, sevgi güdüsü yüksek çalışanın dostça ve pek çok arkadaş edinebileceği bir çalışma ortamını daha fazla benimseme eğiliminde olduğu söylenebilmektedir.

Kişilik bağlamında, denetim odağı (locus of control) kişinin iyi ya da kötü, kendisini etkileyen olayların kendi yetenek, özellik ve davranışlarının sonucunda oluştuğu ya da şans, kader, talih ve başkalarının etkisi gibi, kendi dışındaki güçlerin işi olarak algılaması ve böyle inanması eğilimi olarak tanımlanmaktadır. (Samadov, 2006; 99) İçsel kontrol (denetim) odağına sahip bir kişi, kaderinin efendisi olarak kendini gördüğünden, yaptığı tercihlerden dolayı kendini sorumlu tutmaktadır, dolayısıyla da bu tarz çalışanların duygusal bağlanma eğiliminin dışsal kontrol odaklı çalışanlara (kaderinin dışsal faktörlerce yönlendirildiğine inanan kişi) göre daha fazla olması beklenmektedir. Ayrıca içsel kontrol odaklı kişiler, mevcut durumunu değiştirme yetisine sahip olduğundan kendine daha farklı alternatifler yaratarak gerektiğinde çalıştığı örgütü bırakabilecek gücü hissetmektedir. Dolayısıyla, içsel kontrol odağına sahip çalışanların, algılanan maliyet unsurlarına dayalı bağlılıklarının, dışsal denetim odağına sahip çalışanlardan daha düşük olma eğiliminde olduğu öngörülebilmektedir.

Çalışanın iş ve ahlaki değerleri ile örgütsel değerlerin uyumlu olduğu koşullarda ise çalışanın örgütsel bağlılığının daha yüksek olması beklenmektedir. Çünkü, çalışanların örgütleriyle arasındaki etik uyumsuzluk, etik çatışmaya dönüşmektedir. Bu bağlamda, çalışanların etik değerleri, örgütün etik değerleriyle bağdaşmayınca örgütün beklentileri ve normlarıyla da bağdaşmamaktadır. Bu durum örgütsel bağlılığı zedelemektedir. (Peterson, 2003; 4)

2. Örgütsel Faktörler

Çalışanların örgütsel davranışlarında örgüt çevresinden gelen etkiler önemli rol oynamaktadır. Çünkü bireyin, geçmiş yaşantısına bağlı olarak getirdiği özellikler, örgütsel koşullara göre bir anlam kazanmakta ve çalışma ortamındaki davranışları etkilemektedir.(Eker, 1989; 60) Meyer ve Allen'e göre(1990) örgütsel faktörler duygusal bağlılığı etkileyen öncelikli faktörlerdir. (Iverson&Buttigieg, 1999; 313)

Alt seviyede çalışanlar için, yaş, medeni durum, eğitim gibi bireysel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, yüksek statülü çalışanlar için örgütsel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir. (Cohen, 1992; 539)

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler aşağıdaki gibidir:

- a. Ücret Düzeyi
- b. İşin Niteliği ve Önemi
- c. Yönetim ve Liderlik
- d. Örgütsel Adalet
- e. Örgüt Kültürü
- f. Örgüt İklimi
- g. Takım Çalışması
- h. Denetim(Nezaret)
- ı. Örgütsel Güven
- i. Örgütsel Destek
- j. Örgütsel Ödüller
- k. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması
- l. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

a. Ücret Düzeyi

En yaygın biçimiyle ücret, işgücünü sunarak üretilen ekonomik mal ve hizmetlerden bir karşılık, bir pay alma olarak tanımlanmaktadır. (Barutçugil, 1989; 156) Çalışanlar arasında yapılan sosyolojik anketlerin çoğu ücret meselesinin doyurucu faktörler arasında üstün bir yer tuttuğunu göstermektedir. (Bize&Milhaud,1990; 56) (Kinnear&Sutherland, 2000; 107) İyi bir personel stratejisinin temel hedeflerinden birisi, çalışanlara işin gereklerine uygun ücretlerin ödenmesi ve benzer işleri görenler arasında ücret ödemeleri yönünden bir denklik sağlanmasıdır. Bu amacı gerçekleştirmek için, herşeyden önce, işletmede yapılan her bir görevin görece değerini saptamak gerekmektedir. Bu saptama, “iş değerlemesi” adı verilen süreç yoluyla gerçekleştirilmektedir. Ancak bu süreç yoluyla görevlerin değerleri ve birbirlerine göre önemleri belirlenerek “adil” bir ücret yapısının kurulması sağlanabilir. (Can vd., 2004; 421)

Örgütsel bağlılığı etkileyen en belirgin özelliklerden birisi de ücret düzeyidir. Kişilerin elde ettikleri ücret düzeyleri ile bağlılıkları arasında direk bir ilişki bulunmaktadır. Yapılan çalışmalarda ücret düzeyinin işi bırakmada en önemli etkenlerden biri olduğu ileri sürülmektedir. (Samadov, 2006; 100) (Ko vd., 1997) (Iverson&Buttigieg, 1999)(Kinnear&Sutherland, 2000; 106-113) Çalışanın örgüte bağlılığını ve daha çok çalışarak işletmeye daha çok katkıda bulunmasını sağlamak için işletmenin adil ve doyurucu ücretler vermesi gerekmektedir. Çünkü çalışan kendi durumunu benzer konumdaki diğer çalışanlar ve diğer işletmelerle kıyaslayarak kendi katkısına bir değer biçmektedir. (Aldemir vd., 2001; 221)

Kişiler emeklerinin karşılığında verilen ücretin ne ölçüde adil olduğunu değerlendirmek için türlü karşılaştırmalar yapmaktadır. (Ertekin, 1978; 78) (Çakır, 2006; 123) (Yağcı, 2003; 72) Bu karşılaştırmalar sonucu bazı yargılara varmaktadırlar. Bu yargılar ücret dağıtımındaki adaleti algılama biçimleriyle ilgilidir. Çalışanların ücret dağıtımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Ücret adaleti ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi konu alan araştırmalar, örgütsel bağlılığın, örgütte kalma eğilimini yansıtan devamlılık bağlılığı üzerinde durmuşlardır. Genellikle ücretlerinden memnun olan ve ücretlerini adil bulan çalışanlar, ücretini adil ve yeterli bulmayan çalışanlara nazaran, örgütlerine daha bağlı olmaktadır. (Çakır, 2006; 124) (Pınar, 2005; 150) Makul bir sosyal asgari ücret üzerinden, işlerinin değeri ile orantılı ücret alıp kendisini ve ailesinin geleceğini

teminat altında gören çalışan işini severek yapmakta ve dolayısıyla örgütüne daha fazla bağlanmaktadır. (Işıl, 1963; 141) Yapılan araştırmalar ücret adaletinin ücret doyumunu, ücret doyumunun da iş doyumunu sağladığını, iş doyumunun yüksek olmasının da örgütsel bağlılığı arttırdığını göstermektedir.

Dolayısıyla, genelde ücret, çalışanın örgüte yaptığı bir yatırım olarak görülmekte ve bu bağlamda maddi koşullara dayandırılan devamlılık bağlılığını arttırmaktadır. (Çakır, 2006; 83)

b. İşin Niteliği ve Önemi

Çok sayıda araştırmanın sonuçları, çalışanların farklı iş tutumlarının başlıca nedeninin yaptıkları işin niteliği, içeriği ve önemi olduğunu göstermektedir. (Baysal, 1981; 197)(Tahiroğlu, 2002; 237)

Araştırmacılara göre işin içeriği ne kadar zengin olursa örgütsel bağlılık düzeyi de o kadar artmaktadır. Bu ilişkinin temel hipotezi şudur: İşin yapılma gücü artarsa, çalışanların karşılaştıkları zorlayıcılar artmakta ve bu da bağlılıklarını etkilemektedir. Çalışanlar işlerinde ne kadar zorlayıcı işlerle karşılaşırlarsa o kadar olumlu tepkiler vermektedirler. Çalışanlar, işlerine işin çeşitli özellikleri ile yaklaşmaktan çok işi bir bütün olarak değerlendirmekte ve bunu iş karmaşıklığı olarak adlandırmaktadırlar. İşin karmaşıklık düzeyi arttıkça, çalışanların bağlılıkları da artmaktadır. İşin içeriği ile zorlayıcılığı gibi faktörlerin örgütsel bağlılıkla olan ilişkilerinde vurgulanması gereken husus, çalışanların sahip olduğu gelişme güdüsünün şiddetidir. (www.angelfire.com/nt/zeus/yl/520.doc 09.10.2007)

Meyer ve Allen'e göre ise bir bireyin değerlerine uygun olan veya onun gereksinimlerine cevap veren bir iş birey için büyük önem taşımakta ve örgütsel bağlılığını etkilemektedir.(Meyer&Allen, 1997; 53)(Finnigan, 1995; 82)

Çalışanların bireysel değer yargıları ile çalıştıkları işletmenin bünyesindeki değerler sistemi (Örgüt kültürü) arasındaki bağıntı Birey-Örgüt Uyumu(Person-organization fit) olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramında da bu konunun değeri olması nedeniyle **birey- örgüt uyumunu** sağlamak örgütler açısından önemli bir konu haline gelmektedir. (Yahyagil, 2005; 137)

İşin gerek motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi gerekse iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, iş zenginleştirme de işsel bir faktör olarak gündeme gelmektedir. “İş Zenginleştirme”, çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütlenme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. Bu tür yetki ve sorumlulukların artışıyla birlikte çalışanların bağlılıklarının da artması beklenebilmektedir. Zenginleştirilmiş iş kavramının amacı, çalışanların kendilerine verilen görevleri başarıyla yerine getirdikleri zaman, bundan zevk duymalarını sağlayıp örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektir. Zenginleştirilmiş işlerin daha yüksek seviyede örgütsel bağlılık yarattığı; kişisel becerilerin çeşitli türlerde olmasının da örgütsel bağlılıkla orta düzeyde olumlu bir ilişki içinde olduğu anlaşılmaktadır. (Mathieu&Zajac, 1990; 179) (Arbak&Kesken, 2005; 89)

Yapılan araştırmalarda özerkliği (Job Autonomy), çekiciliği (Job Challenge), çeşitliliği (Job Variety) ve önemi (Signifance) yüksek olan işlerin çalışanların örgütsel bağlılığını arttırdığı belirlenmiştir. (Eby vd, 1999; 463-483) (Tolay, 2003; 23)

Çalışma yaşamında işletmelerin ihtiyaç duyduğu temel üretim faktörlerinden biri olan insan faktörünün verimliliğinin ve etkinliğinin artırılması, insanın işine duyduğu hoşnutluğun sağlanması ile mümkün olabilmektedir. (Şimşek vd., 2001; 139) Ancak çalışma ortamında çalışanın maruz kaldığı, fiziksel ve zihinsel iş gereklerinin oluşturduğu çok sayıda iş güçlüğü ögesi bulunmaktadır. (Ivancevic&Smith, 1981; 353) Çalışanın iş ortamında yüklendiği iş güçlüğü, çalışanın gerek sağlığını gerekse örgüt içindeki verimliliğini etkileyebilmektedir. (Sabancı, 1999; 555) Çalışanın algıladığı bu iş güçlüğü öğelerinin, işin nitelik ve düzeyinin gerilimli olmasında belirleyici olduğu , yapılan araştırmalarda saptanmıştır. (Yüksel, 1997; 139) Çalışanın maruz kaldığı bu fiziksel ve mental “İş Güçlüğü” ise örgütsel bağlılığı genelde olumsuz bir biçimde etkilemektedir. (Mowday vd, 1979; 226) Diğer yandan ise, yüksek büyüme ve güçlü olma gereksinimi duyan çalışanlarda, iş güçlüğü belirgin bir düzeyde örgütsel bağlılığın oluşumunu ve gelişimini hızlandırmaktadır. (Mathieu&Zajac, 1990; 179)

Ayrıca, monotonluk (routinization) ve iş yükü (work load) gibi faktörlerin ise çalışan bağlılığı üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır. (Mowday vd., 1982)(Ko vd, 1997)

Unutulmamalıdır ki, işini severek yapan çalışan işyerine samimiyetle bağlanmakta ve verimli bir şekilde çalışmaktadır. (Işıl, 1963; 141)

c. **Yönetim ve Liderlik**

Örgütte egemen yönetici davranışları ve bu kişilerin liderlik tarzları, bireylerin işle ilgili olan tutumlarını yakından etkilemektedir. (Baysal, 1981; 189) Yönetici davranış ve uygulamalarının, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini etkilediğinin de kanıtları bulunmaktadır. (Loke, 2001; 191)(Tahiroğlu, 2002; 237) Daha önceden yapılmış bu çalışmalarda yöneticilerin benimsemiş olduğu yönetim davranışları ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunmuştur. (Lok&Crawford, 1999; 371) (Yousef, 2000; 5)(Dick&Metcalf, 2001; 114) Tepe yönetimine karşı duyulan memnuniyetin örgütsel bağlılığın belirleyicilerinden olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, Zangaro yaptığı çalışmada yöneticilik tarzının çalışanların katılımını sağlayan esneklikte ve onların ihtiyaçlarına değer veren nitelikte olmasının, ayrıca, liderin anlayış gösterici ve yapılandırıcı özelliklerine sahip olmasının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği sonucuna varmıştır. (Mathieu&Zajac, 1990; 175) (Zangaro, 2001; 16) Yönetici davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı üzerindeki etkilerini konu alan bir başka çalışma ise, öğretmenlerin çalıştıkları okul ile bütünleşmelerinde (örgütsel adanmışlık) farklılaşmanın % 40 oranında yönetici davranışından duyulan memnuniyet ile, %20 oranında da öğretmenlerin okul yönetimine katılımları ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. (Samadov, 2006; 102)

Yöneticinin fonksiyonu, yalnız işçinin çalışmasını kontrol etmek, ona belli bir emeğin karşılığını ödemek ve çalışmayınca işten çıkarmak değildir. Çalışan ile yönetici arasında uyumu gösteren bir bağlılığın oluşturulması, uzun yıllardan bu yana yönetim anlayışının en önemli faktörlerden biridir. (Erlaçın, 1969; 139-140) (Dick&Metcalf, 2001; 115)

Örgütlerde esnek ve katılımcı bir yönetim anlayışının benimsenmesinin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkileri bulunduğu saptanmıştır. (Dunham vd, 1994; 374) Buna göre yöneticilerin çalışanların kararlara aktif olarak katılmalarına fırsat tanımaları ve yüksek düzeyde yetki göçerimi duygusal bağlılığın gelişmesine yardımcı olmaktadır. (Mowday vd, 1982; 59) (Meyer&Allen, 1997; 42) Örgüt tarafından desteklenmediğini düşünen, karar alımında sınırlı rol alan ve iş rolü ve performansı hakkında geri bildirim almayan bireyler genellikle düşük bağlılık göstermektedir. (Tolay, 2003; 23)

Liderlik, tanımlanmış grup ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere insanları etkileme sürecidir. (Yukl, 2002; 413) Lider davranışları da çalışanın örgütlerine bağlılık konusundaki tutumlarının oluşmasında kuşkusuz önemli bir role sahiptir. Liderlerin işletmelerde ve işletmelerin uygulamalarında en belirleyici role sahip olmaları örgütsel özdeşleşmeyi sağlama konusunda da dikkati onlara yöneltmektedir. (İşcan, 2006; 161) Araştırmacılara göre, liderin gerek işin gerçekleştirilmesi, gerekse kişiler arası ilişkilerin yürütülmesi açısından üstlendiği rolleri dengeleme yönündeki başarısı, çalışanın örgüt ile özdeşleşmesini destekleyen ana unsurlardan biridir. Liderin çalışan ihtiyaçlarına duyarlılığı, çalışanların kendisine değer verildiğini hissettiren dolayısıyla da örgütsel bağlılığı güçlendiren önemli bir faktördür. (Gül&Oktay, 2003; 409) (Rowden, 2000; 30-32) (Ceylan vd, 2001; 135-136)

Ayrıca, en üst kademede sıkı çalışan bir yönetici olmalıdır ki onun örgüte ve işine bağlılığından ve azminden esinlenerek diğer çalışanlar da aynı davranışları gösterebilsinler. (Gürsel, 1999; 125)

Örgüte bağlılığın oluşmasında ve sürdürülmesinde yöneticilerin kişiliklerinin ve özellikle, orta kademe yöneticilerinin çok önemli bir rolü olduğu da belirtilmektedir. Yapılan araştırmalarda kendi kişiliklerini kullanarak çalışanlarını etkileme yeteneğine sahip “karizmatik liderlik tarzının”, çalışanlarının yaptıkları işlere anlam vermelerini sağlayarak duygusal bağlılığı olumlu şekilde etkilediği bulunmuştur. (Gökmen, 1996, 12) (Tolay, 2003; 23) (Ceylan vd., 2001; 135-136)

Karizmatik liderler, örgütsel hedef ve değerlerin kabullenilmesinde iki önemli kavramdan yararlanmaktadır. Bunlar özdeşleşme ve içselleştirmedir. Özdeşleşme, çalışanların hoşuna giden ve hayranlık duyulan bir lideri taklit etme isteğinden kaynaklanan etkidir. Karizmatik liderler bu etkiyi stratejik sezgileri, güçlü ikna yetenekleri, özgüvenleri, geleneksel yolların dışına çıkan davranışları ve dinamik enerjileri sayesinde elde ederler. Çalışanlar da olağanüstü gördükleri bu lideri taklit edip onun gibi olmaya çalışırlar. İçselleştirme ise, davranışlara rehber olan değerlerin birleştirilmesini içeren bir etkileme sürecidir. Liderin tutum ve inançları, örgüt misyonunun gerçekleştirilmesinde içsel bir motivasyon kaynağı olarak hizmet edecektir. Liderin çalışanlarını kendi inanç ve tutumlarını içselleştirmeleri için etkilemek üzere, onların beklenti ve istekleri ile ilgili olan ilham verici bir vizyonu açıkça vurgulaması gerekmektedir.

Karizmatik liderler vizyonları ile kendi tutum ve inançlarının içselleştirilmesini sağlarken, aynı zamanda çalışanların saygı, hayranlık ve güven duygularını da pekiştirmektedir. Paylaşılan ve benimsenen bir vizyon çalışanların liderlerine dolayısıyla da örgütlerine daha fazla duygusal bağlılık göstermelerine neden olmaktadır. Diğer taraftan vizyon belirleme ve bunu davranış ve konuşmaları ile en etkin şekilde çalışanlarına iletebilme kadar karizmatik liderlerin, üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeleri ve kişisel risk üstlenmeleri de çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde olumlu etkiler yapmaktadır. (Ceylan vd., 2001; 135-136) (Rowden, 2000; 32)

Meyer ve diğerlerinin çalışması ise dönüşümcü liderlik davranışının duygusal bağlılık ile güçlü, normatif bağlılık ile orta düzeyde ve devamlılık bağlılığı ile zayıf ancak negatif yönlü bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir. (Meyer vd, 2002) Esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokratik yönetim tarzı katılmayı engelleyerek bağlılık duygusunu zedeleyebilmektedir. (Samadov, 2006; 103)

d. Örgütsel Adalet

Bireyler yaşadıkları çevrelerde sürekli bir adalet arayışı içindedirler. Bu arayış toplumu, aileyi, arkadaş çevresini ve işyerini kapsamaktadır. İşyerindeki yani bireyin çalıştığı örgütteki adalet algılamasını, kaynakların paylaşımı, ödül ve cezanın dağıtımını, kişiler arası etkileşim, kuralların uygulanması, yapılan iş karşılığı alınan ücret gibi pek çok faktör etkilemektedir. Bireyler eğer örgütlerinde adaletsizlikler yapıldığını algıarlarsa, bu onların pek çok davranışını etkileyebilmektedir. Dolayısıyla örgütsel adalet de, çalışanların görev dağılımı, mesaiye riayet, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi parametrelere yönelik yönetsel kararları değerlendirme süreci olarak görülmektedir ve bu süreç çalışanın örgütüne karşı tutum ve davranışlarını büyük ölçüde etkileyebilmektedir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir değişken olarak örgütsel adalet, yönetimin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. Örgütsel adaletle ilgili çalışmalar, Adams'ın Eşitlik Teorisi ile başlamaktadır. Eşitlik teorisinde, kişilerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir. (Luthans, 1981; 197) Örgütsel adaletin üç temel boyutu bulunmaktadır.

Bunlar aşağıda gösterilmektedir:

1. Dağıtım Adaleti: Bireyler elde ettikleri sonuçları (gelir, prim, terfi, sosyal haklar..) adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilmektedir. Kendi sonuçlarını diğerlerinininkilerle karşılaştırmakta bunun sonucunda da tutum ve davranışları değişebilmektedir. Dağıtım adaletinde esas olan çalışanların dağıtılan kaynaklardan adil bir şekilde pay aldığını düşünmesidir.
2. İşlem(Süreç) Adaleti: Karar alma sürecindeki adalet algılamasıdır. Doğru kararların verilebilmesi için, verilen kararların tutarlı, önyargısız, doğru, düzeltilebilir, etik değerlere uygun ve temsilciler seçilerek alınması şarttır. (Leventhall, 1980; 42-48)
3. Kişilerarası Etkileşim Adaleti: alışanlarla yöneticiler arasındaki iletişimde adalet algılamasıdır. Organizasyonda alışan bireyler, yöneticilerinin kendilerine diğerleri ile aynı şekilde iletişim kurmasını beklemektedir. Yani, kurulan bu iletişimde de adalet aranmaktadır. (Aktaran: zdevecioğlu, 2003; 78)

Yapılan alışmalar çalışanların örgütsel sistemi adaletsiz algılamaları durumunda örgütlerine karşı duygusal bağlılıklarının olumsuz yönde etkilendiğini göstermektedir. Örneğin yeni işe başlayan, aynı özelliklere sahip ve aynı görevleri ifa eden iki kişiye farklı ücretlerin verilmesi, düşük ücret alan kişinin örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Meyer ve Allen'e (1997) göre örgütsel adalet algılamalarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisi, çalışanın amaçlarının, beklentilerinin ve gereksinimlerinin karşılanıp karşılanmaması durumunda ortaya çıkan etkiden çok daha güçlüdür. (Arbak&Kesken, 2005; 88) cret adaleti algısı hem dağıtım adaletine hem de işlem(süreç) adaletine bağlıdır. Bunun anlamı, ücret adaleti algısının, ücret miktarı ile olduğu kadar, bu ücret miktarının nasıl belirlendiği ile de ilişkili olmasıdır. Özellikle işlem adaletinin çalışanların örgütsel bağlılığını ve yönetime olan güveni arttırdığı saptanmıştır. (McFarlin&Sweeney, 1992; 626-637) (Cropanzano&Kacmar, 1995; 14) (akır, 2006; 109) Dağıtım adaletinin ise bağlılık üzerinde önemli bir etkisi bulunmamaktadır.

Örgütsel adalet, duygusal ve normatif bağlılığı olumlu yönde etkilerken, devam bağlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahip değildir. (Arbak&Kesken, 2005; 88) (Tolay, 2003; 23)

Ayrıca yapılan çalışmalar etkisiz değerlendirme ve planlama sistemlerinin çalışanların adalet algılarını zayıflattığını, bunun doğal bir sonucu olarak da çalışanların örgütü terk etme eğilimi sergilediklerini göstermektedir. (Samadov, 2006; 105)

e. **Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve diğer kuşaklara aktarılan inanç, değer ve normlar bütünüdür. (Arslan, 2004; 203) Örgüt kültürü, işlerin yapılış şekillerini ve örgütü etkileyen özelliklerin çalışanlarca paylaşılan algılarını içermektedir. (Benligiray, 1999; 33)(Balay, 2000; 98) Örgütsel kültür, grup bir dış çevre içerisinde yaşamsal sorunlarını (sektörde yer edinme-rakiplerle mücadele) ve içerideki bütünleşme problemlerini çözerken, bir zaman dilimi süresince öğrendiği şeylerdir. Böyle bir öğrenme kesintisiz bir davranışsal, anlayışsal ve duygusal bir süreçtir. (Akbaba&Schein, 2002; 7) Örgüt kültürü ayrıca, örgütsel amaçlara katılım yoluyla örgütsel bağlılık oluşturmaya yardım etmektedir. Bir anlamda, örgütsel bağlılık davranışını cesaretlendiren örgütsel kültürdür. (Bilir, 2005; 61)

Örgüt kültürü önemlidir; çünkü çalışanların işleri ve örgütleri hakkında ne hissettiklerini ifade etmeye yardımcı olmaktadır. Ayrıca, çalışanlara olayları değerlendirebilecekleri bir ilgi çerçevesi sağlamaya, bakış açılarını ve algılarını etkileyerek örgüt ortamında kişiler arası ilişkilerin dengede tutulmasına yardım etmektedir.

Örgüt kültürü

- Örgütte uygulanan liderlik stillerine
- Mesleğe ve koşullara ilişkin bireysel algılara
- İşin nasıl yapılacağına ilişkin varsayımlara

- Neyin doğru olup neyin olmadığına dair tutumlara etki etmektedir. (Akbaba&Schein, 2002; 8)

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel kültürü, değer ve hedefleri benimsemesi anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir kültüre sahip demektir. Bu da yeni işe başlayan çalışanların bu kültürün bir parçası olma isteğini arttırmak ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurmaktadır. Bu başarıldığında ise çalışanlar örgüt kültürünü kabul edip benimsemekte ve onun bir parçası olmaktadır.

Örgüt kültürü çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına ve kuvvetlenmesine destek olmaktadır. (Balay, 2000; 98)

Özel ve kamu sektörü yöneticileri arasındaki örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü ilişkisini inceleyen araştırmalara göre, yöneticilerin örgütsel bağlılığı özel sektör örgütlerinden kamu sektörü örgütlerine doğru bir düşünüş göstermektedir. Yöneticiler, örgütlerin algılanan ve arzulanan örgütsel kültürü arasındaki bir boşluğun var olduğunu haber vermiş ve bu boşluğun daha çok kamu sektöründeki örgütlerde olduğunu bildirmişlerdir. Kültürel boşluk, örgütsel yapının değişimi sonrasında çalışanlar arasında devam eden, modası geçmiş tutum, bakış açıları ve çalışma yöntemlerini ifade etmektedir. Bu bağlamda sonuçlar, örgütsel bağlılığın örgütsel kültür boşluğundan olumsuz yönde etkilendiğini göstermektedir. Böylece örgütsel kültür boşluğu, kamu örgütlerinde algılanan daha düşük düzeydeki örgütsel bağlılığa makul bir açıklama getirmektedir. (Bilir, 2005; 61-63)

f. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, çalışanların organizasyona ilişkin algıları olarak kavramsallaştırılmaktadır. (Çekmecelioğlu, 2005; 25) Örgüt iklimi örgütün havası veya çalışan davranışını etkileyen ve örgüt çevresinde belirgin olan unsurların tümü olarak tanımlanabilmektedir. (Bilir, 2005; 28) Örgütteki nesnel gerçekler ile bireylerin bunu algılamaları örgütsel iklimi oluşturmaktadır.

Örgüt iklimi çalışanlar tarafından algılanan ve onların örgüt içinde tutum ve davranışlarını etkileyen unsurlar olarak da ifade edilmektedir. Gücün hiyerarşik düzeylerde ve bireylerarası dağılımı, ücret ve terfi politikaları, işin yapısı, koşulları, iletişim ve bilgi sistemi örgüt ikliminin unsurlarını oluşturmaktadır. Özellikle yöneticilerin değer ve davranışlarının örgütsel iklim üzerinde çok belirgin bir etkisi bulunmaktadır. (Robbins, 2003; 67)

Bazı çalışan algıları örgütsel iklim unsurları olarak düşünülmezken, örgütsel bağlılık iklim ölçümlerinin bir elemanı olmaktadır.

Yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılığın örgüt iklimiyle de bağlantılı olduğu ortaya konmuştur. (Kitapçı&Elçi, 2005; 239) (Randi, 1998; 386-392)(Zehir vd, 2003; 615-628) Bu sonuca göre örgütsel yapının özelliklerine ilişkin bireysel algıları yansıtan örgüt iklimi ve çalışan değerleri birbiriyle uyum içerisinde olduğu sürece gerçek anlamda verimlilik ve etkinlik sağlanabilmektedir. Bu bağlamda, çalışanların örgüte olan ilgilerini, bağlılıklarını ve katılımlarını geliştirmek için yapılan plan ve projeler “iklim uygun olduğu sürece” başarılı olacaktır. Örneğin, Smidts ve arkadaşları yaptıkları araştırmada, örgütsel iklim unsurlarından biri olan iletişim ikliminin ve iletişim içeriğinin özdeşleşme ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini sorgulamış, bu iklimin olumlu olarak algılanmasının özdeşleşmeyi ve dolayısıyla örgütsel bağlılığı arttırdığı sonucunu bulmuşlardır. (Smidts vd, 2001; 1055) Bu bağlamda, örgüt ikliminin olumlu ve uygun olması, önemli sonuçları da beraberinde getirmektedir. Çünkü olumlu bir örgüt ikliminin sayesinde işbirliği ve uyum içinde çalışanlar arasında rol çatışması önlenmekte ve örgütsel bağlılık açısından getireceği olumsuz sonuçlar da bertaraf edilmektedir. (Deery vd., 1994; 581-597)

Zeffane’ye göre, çalışanların örgüte bağlılığını, heyecanını ve moralini yükseltmek için sadece güdüleyici unsurları çalışanlara sunmak yetmemektedir. Aynı zamanda, yönetim sisteminde var olan olumsuz unsurları ortadan kaldırmak gerekmektedir. Benzer düşünce, örgüt iklimini biçimlendirme çabaları için de geçerlidir. Yani, örgüt ikliminde var olan ve çalışanı demotive eden unsurlar düzeltilerek, önemli proje ve programların başarı şansı ve örgütsel bağlılık arttırılabilmektedir. (Zeffane, 1994; 983)

g. Takım Çalışması

Tüm insanlar gibi çalışanlar için de bir topluluğun üyesi sayılmak, ona yakın, sıkı bağlarla bağlı bulunmak çok önemli bir gereksinimdir. (Mihçioğlu, 1985; 66)

Takım çalışması çalışanların ve yönetimin, iş süreçlerini ve yöntemlerini sürekli olarak geliştirmek ve örgütsel faaliyet ve amaçları tespit etmek için birlikte çalışmalarını anlamına gelmektedir. (İnce vd, 2004; 424) Takım ruhu ve takım çalışmasının örgütsel bağlılığı arttırdığı kabul edilmektedir. Çünkü bağımsız çalışma grupları ve takımların bir üyesi olarak faaliyet gösteren çalışanların iş tatminleri yükselmektedir.

Takımlarda ortaklaşa alınan kararlar üyelerin örgütsel bağlılığını güçlendirmektedir. Takım açısından olduğu kadar bireysel açıdan da çalışanların karar sürecine aktif olarak katılımlarının desteklenmesi, yönetimin kendilerine değer gösterdiğinin belirtisi olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla bu durum da örgütsel bağlılığı arttırmaktadır.

Takım çalışması, iş arkadaşları arasındaki ilişkilerin daha samimi ve dostane bir ortam içinde sürdürülmesine olanak sağlamaktadır. Bu samimi ortam da dolaylı olarak örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Zira yapılan araştırmalar, iş arkadaşları ile ilişkilerin olumlu veya olumsuz olmasının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. (İnce vd, 2004; 426)

Ayrıca, takım arkadaşlarının desteğinin örgütsel bağlılığın üç boyutu üzerinde de etkisi olduğu saptanmıştır. (Tolay, 2003; 22)

h. Denetim(Nezaret)

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden birisi de yönetimin çalışanlar üzerindeki nezaret biçimidir. İşin nezaret edilme biçimi de çalışanların sorumluluk algılarını etkilemektedir. Baskıcı bir yönetim tarzı izleyen, astların kararlara katılmasını teşvik etmeyen ve sıkı bir denetim uygulayan yöneticiler, astların sorumluluk almaması için ortam oluşturmaktadır. Çalışan işle ilgili sorun veya zorluklarla karşılaştığında, bunlarla mücadele etme yerine kaçmayı tercih etmektedir. Bunun nedenini de yöneticilerinin tavır ve baskılarına

yüklemektedir. Bu tür bir nezaret çalışanların işlerine olan ilgisini azaltmaktadır. (Varoğlu, 1993; 50)

Nezaret, çalışanların sorumluluk algılamalarıyla son derece yakından ilişkilidir. Yöneticilerin sıkı ve yakın bir nezaret yerine, çalışanlarının davranışını belirlemede dolaylı bir yol izlemesi, aktif bir rol üstlenmeden varlıklarını hissettirmeye çalışması, çalışanların duyduğu sorumlulukları güçlendirici nitelikte bir etki yaratmaktadır. Bu tip bir nezaret biçimi iş tatminini ve dolayısıyla da bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.(Salancik, 1977; 68)(Üner vd, 1998; 460)

Örgütlerde esnek ve katılımcı bir yönetim anlayışının benimsenmesinin de örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiler sağladığı yapılan araştırmalarla ortaya konmaktadır. (Dunham vd.;1994) (Nelson&Quick, 1994) Ayrıca, yöneticilerin çalışanların kararlara aktif olarak katılmalarına fırsat tanımaları, katılımcı ortamların oluşumunu sağlayarak çalışanların fikirlerine de yer vermeleri ve yüksek düzeyde yetki göçerimi kullanmaları duygusal bağlılığın gelişmesine yardımcı olmaktadır. (Mowday vd., 1982)(Meyer&Allen, 1997) Örneğin, satış elemanları üzerinde yapılan bir araştırmada, arkadaşça ve katılımcı bir yaklaşım içerisinde yürütülen nezaretin örgütsel bağlılığı arttırdığı görüşü desteklenmiştir. (Varoğlu, 1993; 50)

Bu bağlamda güçlendirme kavramına da değinmekte yarar vardır. **Güçlendirme**, katılımcı yönetime ulaşmada sorumluluğun fertlere veya takımlara verilmesini sağlayan bir mekanizma olarak kişilerin yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme, karar verme güçlerini ve yetkilerini arttırma sürecidir. (Erdil&Keskin, 2003; 8) Son yıllarda çalışan katılımını arttırmaya yönelik yönetim tekniklerini ele alan çalışmalarda artış görülmektedir. Bu çalışmalara göre yöneticiler çalışanların katılımını arttırmakta ve çalışanlara özgürlük ve özerklik sağlamaktadır. Bu yönetim teknikleri çalışanları güçlendirmeyi amaçlamakta ve bu sayede çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmaya yöneliktir. (Demircan vd, 2004; 9)

Thomas ve Velthouse ile Spreitzer (1995) güçlendirmenin, anlam, yetenek, seçim ve etki gibi birbirinden farklı fakat birbirleriyle ilişkili dört boyuttan oluşan kavramsal bir yapı olduğunu ortaya koymuşlardır. Anlam, çalışanın işteki rolü, değerleri, inançları ve davranışları arasındaki uyumu içermektedir. Yetenek ise çalışanın görevini yeterince yerine getirebilmesi için gerekli olan becerilere ve kabiliyetlere sahip olduğu inancıdır. Seçim,

çalışanın işiyle ilgili faaliyetlerin veya süreçlerin başlatılması veya sürdürülmesinde otonomiye sahip olunduğu hissi ve işle ilgili durumlarda nasıl davranacağını seçebileceği algısıdır. Etkiyse, çalışanın örgütteki olayları etkileyebileceği hissi ve işiyle ilgili stratejik ve yönetsel faaliyetlerle ilgili sonuçları etkileyebilme algısıdır. Bu dört boyuttan anlamlılık örgütle özdeşleşmeyi sağlamakta ve yüksek düzeyde bağlılığa yol açmaktadır. (Kanter, 1983) Yetenek mücadele gerektiren koşullara direnç ve hedefleri başarma güdüsü ve yüksek performans ile sonuçlanmaktadır. Seçim çalışanın işe katılımını ve dolayısıyla da örgütsel bağlılığı arttırırken, etki doğrudan örgütsel katılımı yansıtmaktadır. (Spreitzer, 1995)

Çalışanların örgütün amaçlarına bağlılığı ve örgütün başarısında sorumluluk hissetmesi örgütü sahiplenmeleri ile ilişkilidir. Bu sahiplenme, çalışanların kendi görüşlerinin örgütsel açıdan önemsendiği, fark yarattığı ve değer gördüğü inancından kaynaklanmaktadır. Bu yüzden yöneticiler çalışanların inisiyatifini ve söz hakkını ellerinden alırlarsa, örgüt başarısını sahiplenmeyi ve örgüte bağlılığı azaltmış olurlar. Çalışanlarının bağlılığını ve güvenini kazanmak, örgütün çalışanların değerlendirmelerine ve inisiyatiflerini kullanmalarına izin vermesini gerektirir. (Campbell, 2000) Takımlar üzerinde yaptıkları çalışmada Kirkman ve Rosen, çalışanlara yukarıdaki hakları kullanma yetkisi veren güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. (Kirkman&Rosen, 1999) (Aktaran: Erdil&Keskin, 2003; 8)

Niehoff ve arkadaşları (1990) çalışanların örgüte bağlılığı ve güçlendirme bağlamında karar vermede etki sahibi olma konusunda pozitif yönlü ilişki bulmuştur. (Niehoff vd., 1990; 339-340) Güçlendirmenin aynı zamanda sağlık ve eğitim sektöründe örgütsel bağlılığı arttırdığı gözlemlenmiştir. Cordery, Mueller ve Smith otonomi sahibi çalışma gruplarının geleneksel gruplardan daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. (Cordery vd., 1991) Eisenberger ve diğerleri, çalışanların örgütlerinin katkılarında değer verdiğini anladıklarında daha fazla örgütsel bağlılığa sahip olduklarını bulmuşlardır. Bowen ve Lawler ise güçlendirmenin hala gelişmekte olan bağlılık ve katılım modellerinin bir parçası olduğunu ifade etmektedir. (Bowen&Lawler, 1992; 35)

1. Örgütsel Güven

Güven, insanların doğasında var olan bir duygudur ve aslında tarihin başlangıcından itibaren kişisel ve toplumsal ilişkilerin önemli unsurları arasında yer almıştır. Kişiler arası ilişkilerin yanında, işletmeler açısından güven duygusunun temel taşları; “sonuçlar, bütünlük ve ilgi”den oluşmaktadır. Genel olarak kişilerin sözlerini tutmaları ve beklentileri karşılama sonuçları açısından güvenilir bulunmalarına olanak sağlamaktadır. Kişilerin davranışlarının dürüst, ahlaklı ve önceden kestirilebilir olması ve kişiliklerinin bütünlük göstermesi güven kazanmaları açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca ilgisizlik ve duyarsızlık ilişkilerde güven kaybına yol açarken, ilgi gösterildiğinin hissedilmesi güvenin oluşumuna büyük katkı sağlamaktadır. (Asunakutlu, 2001; 2-3)

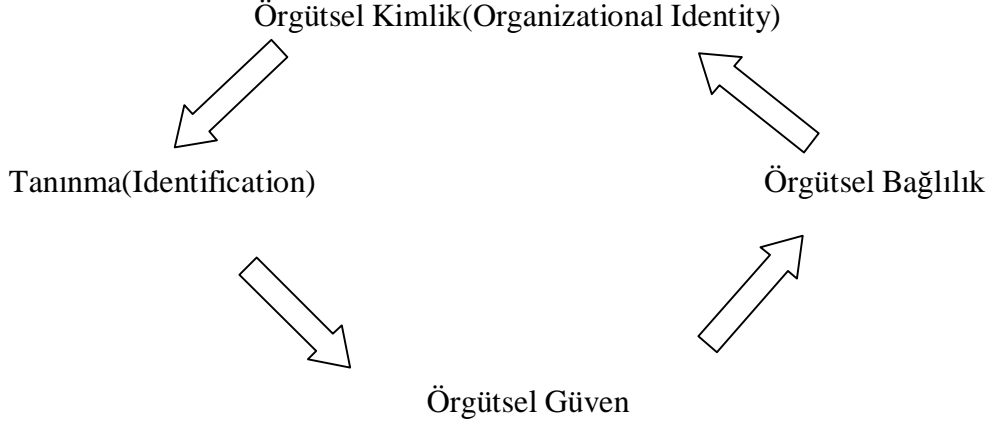
İnsanlar güven duygularını, kişisel olarak tanıdıkları insanların tavsiyeleri üzerine, belli ölçülerde başkalarına da yaymaktadır. Güvenin bu şekilde katlanması örgütsel güven kaynaklarından biri olup bazı bakımlardan kişisel güven ve kurumsal güven arasında bir köprü oluşturmaktadır. (Cohen&Prusak, 2001; 59) Bu yolla örgüt içinde güven yaygınlaşmakta dolayısıyla bağlılık düzeyi de artmaktadır.

Çalışanlarından bağlılık bekleyen örgüt ve yöneticiler, çalışanlarını da “ Onlara karşı bağlılık gösterecekleri”ne ikna etmelidirler. Bu da karşılıklı güveni gerektirmektedir. (Fox, 1994; 80)

Çalışanın yönetime güvensiz olması durumunda, çalışma koşulları nasıl olursa olsun, iş tatmini gerçekleşmemekte bu da örgütsel bağlılığa dolaylı yolla olumsuz etki etmektedir. (Erdil vd., 2004; 19)

Tan ve Tan’e göre örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti örgütsel güvenin dikkat çeken temel çıktılardan biridir. Örgüte güvenen çalışanlar o örgütte çalışmaktan zevk duymaktadır. Ayrıca örgütsel güvenin sağlandığı organizasyonlarda çalışanlar, o örgütte uzun dönemli kariyer planları yapmaktadırlar. Bu yüzden de bu çalışanların örgütsel bağlılıkları artmakta, örgütten ayrılma riskleri de azalmaktadır. (Tan&Tan, 2000, 241-260)(Çakır, 2006; 85)

Örgütsel güven ve bağlılık ilişkisi aşağıdaki süreçlerle ŞEKİL 4'te özetlenebilmektedir: (Puusa&Tolvanen, 2006; 31)



ŞEKİL 5: Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven İlişkisi

(Puusa&Tolvanen, 2006; 31)

İşletmelerde güven yaratabilmenin temel şartları, elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ve beklentilerin karşılanması, çalışanların bütünlük sergilemesi ve örgüte geniş ölçüde ilgi oluşturulması ile belirlenebilmektedir. (Asunakutlu, 2001; 3) Böylelikle oluşan güven örgütsel bağlılığı da olumlu yönde etkileyecektir. Çalışanlara karşı duyulan ilgisizlik ve duyarsızlık genelde güven kaybına yol açarak bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir.

i. Örgütsel Destek

Örgütsel destek, örgütün çalışanın katkılarına ve refahına ne ölçüde değer verdiğine ilişkin inancı olarak tanımlanmaktadır. (Rhoades vd, 2001; 825)(Eisenberger vd, 1986; 500-501) (O'Driscoll&Randall, 1999; 199) Bu inanç çalışanın örgüt ile yaşadığı belli deneyimler sonucu gelişmekte ve şekillenmektedir.

Sosyal değişim ilişkisinden hareketle çalışanın örgütünün kendisine olan sadakatine ilişkin yargıları, çalışanın kurumuna karşı geliştirdiği bağlılığın temelidir. Çünkü; **sosyal değişim teorisinde** çalışanlar herhangi bir şekilde yarar sağladıkları varlıklara “**karşılık verme zorunluluğu**” nu hissetmektedirler. Buradaki karşılıklılık ise örgüte bağlılık olarak sonuçlanmaktadır. (Kamer, 2001; 5) Yani; çalışan örgütüne karşı hissettiği yükümlülüğünün ifadesini bağlılık olarak göstermektedir. Bir diğer deyişle, çalışan örgütün kendisine önem verdiği, kendisini desteklediği, kendisine arka çıktığı ölçüde örgüt ile özdeşleşmekte ve ona karşı duygusal bir bağlılık geliştirmektedir.

Çalışanların, örgütün yaptığı katkılara ne ölçüde değer verdiği ve onların mutluluğunu istediği konusundaki bazı inançları ise algılanan örgütsel desteği (Perceived Organizational Support) ifade etmektedir. (Rhoades vd., 2001; 825) Diğer bir ifade ile algılanan örgütsel destek, örgütün çalışanların performanslarına, önerilerine, hatalarına veya bir takım özel sorunlarına karşı ne derece duyarlı olduğuna dair çalışanlarda oluşun kanaati yansıtmaktadır. (Shore&Wayne, 1993; 778) Örgütsel desteklerin olumlu olduğunu düşünen çalışanlar, kendilerini örgüte karşı borçlu hissetmekte ve bunu duygusal bağlılık olarak “geri ödemek” istemektedir. (Çakır, 2006, 85-86) Yapılan araştırmalara göre algılanan örgütsel destek duygusal ve normatif bağlılığın artmasına, devamlılık bağlılığının ise azalmasına yol açmaktadır. (Meyer&Smith, 2000;319-332)(Rhoades vd, 2001) (O’Driscol&Randall,1999; 199-200)

j. Örgütsel Ödüller

Örgütsel ödüller bağlılığı etkileyen önemli bir örgütsel faktördür. Çünkü örgütsel bağlılık, bir çalışan için geleceğe yönelik beklentilerin bugün ile değiştirilmesi, bir işveren için ise işe bugün gösterilen çaba ve bağlılık karşılığında ödenen bedeldir. Bu değişimi belirleyen faktörlerden birisi de işin nasıl ödüllendirildiğidir. Örgütsel ödüller bu nedenle örgütsel bağlılıkla doğrudan ilişkilidir. Yöneticilerin, ödüllerin adil bir biçimde dağıtılmasında gösterdikleri başarının, çalışanların özellikle devamlılık bağlılığını geliştiren bir faktör olduğu belirlenmiştir. (O’Driscol&Randall, 1999; 200)

Örgütsel bağlılık hem içsel, hem de maddi ödüllerden etkilenmektedir. Saygı uyandıran bir görev veya çalışanın kendisine destek bulabildiği arkadaşça bir ortam gibi “İçsel” ödüllerin de, doğrudan alınan “Maddi” ödüllerin de örgütsel bağlılığı etkilediği araştırmacılar tarafından ileri sürülmektedir. Ayrıca, parasal ödüllerin yanı sıra iş doyumunu ve iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler de içsel (gerçek) ödüllere örnek olarak verilebilmektedir. (Özdipçiner&Kalınkara, 2005; 85)

Dolayısıyla ödüllerin bağlılık üzerinde güçlü ve olumlu etki yaptığı söylenebilmektedir. (Cascio, 2006; 53) Kişi örgüt tarafından sunulan ödülleri yeterli ve adil olarak algılayorsa, örgüte daha yüksek düzeyde bağlanmaktadır. Çalışanların kazanç düzeyi veya kendilerine yapılan ödemenin, örgütsel bağlılıklarını etkilediği yönündeki görüşler, araştırma sonuçlarıyla da desteklenmiştir. Kazançlar, örgüt tarafından sağlanan önemli bir ödül olup işin cazibesini belirlemektedir. Çalışana yapılan daha fazla bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde bir bağlılıkla sonuçlanmaktadır.

k. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması

Çalışanın örgüt içindeki rolüne ilişkin özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceleyen pek çok araştırma bulunmaktadır. Yapılan bu çalışmalar, görevinin gerekleri konusunda belirsizlik yaşayan (Rol belirsizliği) ve işi gereği birbirleriyle çatışan farklı roller üstlenen (Rol çatışması) çalışanların bağlılığının azaldığını göstermektedir. (Çakır, 2006; 84) “İş Stresörleri” diye adlandırılan bu kavramlar örgütsel bağlılığı belirlemede önemli olabilmektedir.

Rol Belirsizliği örgütün rolle ilgili beklentilerinin sınırlarını çalışana tam olarak bildirmemesinden kaynaklanmaktadır. Bu durum, görev, yetki ve sorumluluk açısından tam bir kesinlik olmamasıdır ve örgüt orjinli bir durumdur. Örgüt içerisinde örgütsel rollerin yerine getirilmesinde belirsizliğin ve stresin yaşanmaması “Örgütsel Kabul” olarak değerlendirilirken, rol gerilimi ve belirsizliğin yaşanması ise “Örgütsel Uyumsuzluk” olarak görülmektedir. Role ilişkin değişkenlerin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilmesi, çalışanın açıkça belirlenmiş ve başarıldığında tatmin ve zevk veren görevleri olduğu sürece mümkündür.

Rol çatışması farklı kaynaklardan birden çok talep gelmesi sonucunda oluşmaktadır. (Cengiz, 2001; 61) Bu talep ve beklentiler birbirinin zıttı olduğunda çalışan rol çatışması yaşamaktadır. (Ulutürk&Ceylan, 2006; 48-49) Rol çatışmasının örgütsel bağlılık üzerindeki olumsuz etkileri davranışsal olmaktan çok, kendi kabuğuna çekilme ve ilgisiz davranma gibi psikolojik nitelikte ortaya çıkmaktadır. Bu tip durumlarda iş doyumunu da düşmektedir. (Samadov, 2006; 111)

Özet olarak, Meyer vd (2002) tarafından yapılan çalışmalar sonucunda rol belirsizliğinin ve rol çatışmasının duygusal ve normatif bağlılık boyutlarını olumsuz yönde, devamlılık bağlılığını ise zayıf ama olumlu yönde etkilediği görülmektedir. (Arbak&Kesken, 2005; 90)

I. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

İnsan kaynakları departmanı örgütün en önemli yönetsel süreçlerinin olduğu bölümdür. (Dixon, 1991; 131) Örgütün çalışanların bağlılıklarını kontrol etmesini ve yönetmesini sağlayan en önemli araçlarından biri de İKY uygulamalarıdır. Konu ile ilgili yazın incelendiğinde, İKY uygulamalarının iş gücü devri, verimlilik ve finansal performans üzerinde olumlu etkileri bulunduğu, aynı zamanda çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmak isteyen örgütlerin, belirli İKY stratejileri üzerinde odaklandıkları saptanmıştır, (Huselid, 1995, 635) Buna göre örgütler, ücretler, ikramiyeler ve diğer teşvik edici ödülleri kullanarak ve örgüt içi terfiler, eğitim ve geliştirme, iş güvencesi gibi kariyer odaklı uygulamalara yer vererek çalışanların bağlılığını arttırıp işten ayrılma niyetini büyük ölçüde azaltabilmektedir. (Meyer&Allen, 1997; 68)(Iverson&Buttigieg, 1999; 326)(Meyer&Smith, 2000; 328)

Yapılan araştırmaların sonuçları, çalışanların İKY politika ve uygulamalarına ilişkin algılarının onların örgüte bağlılıklarını etkilediği varsayımını destekler niteliktedir. Buna bağlı olarak İKY uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırıcı ve işgücü devrini azaltıcı etkisinin olduğu saptanmıştır. (Meyer&Allen, 1997) (Iverson&Buttigieg, 1999) (Chiu ve Ng, 1999; 485-503) İKY uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen diğer bazı araştırmalarda da aday toplama ve seçme örgütsel sosyalizasyon, oryantasyon eğitim ve geliştirme (kariyer planlaması ve yönetimi ve örgütte yükselme olanakları

performans değerlemeve personel sağlığı ve iş güvencesi gibi İKY uygulamalarının örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler olduğu saptanmıştır. (Tolay, 2003; 23)

İKY uygulamalarının çalışanların bağlılığı üzerindeki etkilerini araştıran çalışmaların çoğunun duygusal bağlılık boyutu üzerinde odaklandığı görülmektedir. Meyer ve Allen'e göre bunun en önemli nedeni, duygusal bağlılığın, örgütlerin alışanlarında geliştirmeyi en fazla istediği bağlılık boyutu olmasıdır. (Meyer&Allen, 1997; 67) Bununla birlikte yazarlar, örgütlerin İKY uygulamaları ile çalışanların devamlılık ve normatif bağlılıklarını da etkileyebileceklerini ne sürmektedir. (Tolay, 2003; 24)

3. Çevresel Faktörler

Konu ile ilgili yazın incelendiğinde örgütsel bağlılığın öncülleri kapsamında belki de en az incelenen değişken grubunun çevresel faktörler olduğu görülmektedir. Bu grupta incelenen faktörler ise aşağıdaki gibidir: (Tolay, 2003; 25)

1. Alternatif İş İmkanları
2. İşgücü Piyasasının Durumu

a. Alternatif İş İmkanları

Bir kişiye örgütsel bağlılık açısından etkileyen en önemli çevresel faktör yeni iş bulma olanaklarıdır. Özellikle lkemizde olduğu gibi işsizlik oranının yüksek olması bu faktörü daha da önemli kılmaktadır.

Ekonominin genel durumu, sahip olunan bilgi ve becerilerin işgücü piyasasındaki değeri, daha önce yaşanmış iş arama deneyimleri ile alınmış iş teklifleri ve ailevi durumlar çalışanın olası iş alternatifleri konusundaki algılamalarını şekillendirmektedir. (Meyer&Allen, 1997; 33)

Örgütsel bağlılık literatüründe, yeni iş bulma olanaklarının az olmasının örgütsel bağlılığı arttırdığı konusunda görüş birliği vardır. Dolayısıyla bu olanakların fazlalığı da örgütsel bağlılığın tüm boyutlarını azaltıcı yönde etkilemektedir. (Ko vd.,1997)

Amerika’da MBA öğrencileri üzerinde yapılan bir araştırmada, işe başladıktan 6 ay sonrasına kadar daha iyi bir işe teklifi almadıkları takdirde, yapmakta oldukları işe ve dolayısıyla örgütlerine bağlılıklarının arttığı tespit edilmiştir. (Northcraft&Neale, 1990; 472)

Yapılan bir diğer araştırma ise yeni bir iřte çalışmaya başladıktan sonra da devam eden iře arama davranışlarının bağlılığı etkilediğini ve dūřüře neden olduğunu göstermektedir. (akır, 2006; 94)

Alternatif işe bulma olanakları ile ilgili faktörün yanı sıra çalışanların işe arama davranışlarının da bağlılık ile ilişkili olduğu saptanmıştır. Buna göre işe arama davranışları bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir. (Ertekin, 1978; 89) (Yağcı, 2003; 69) Bu bağlamda örgütsel bağlılık azaldığında da bireyin yeni işe olanaklarına yönelmesi çok olası bir durum olmaktadır.

b. İşgücü Piyasasının Durumu

Kuşkusuz istihdam sorunu ve az önce değinilen alternatif işe olanaklarının varlığı, sadece çalışanların kişisel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, globalleşe ve ülkenin sosyo- ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslar arası değişkenlerle de ilişkilidir.

Iverson ve Buttigieg’e göre iře gücü piyasasındaki artan iře olanakları çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarını ve örgütten ayrılma durumunda katlanılacak olan maliyetlerin önemini azaltmakta ve böylece dūřük devamlılık bağlılığına neden olmaktadır. (Iverson&Buttigieg, 1999; 327-328)

Örgütlerin işgücü piyasası üzerindeki kontrol gücü çok fazla olmamasına karşılık, insan kaynakları planlaması gibi politikalarla, çalışanlarına zamanında geri bildirim sağlayarak ve rekabetçi ücret ve yükselme olanakları temin ederek işgücü piyasasının çalışanlar üzerindeki etkisini azaltabilmektedirler. (Tolay, 2003; 26)

D. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI ve BAZI YÖNETSEL KAVRAMLARLA İLİŞKİLERİ

1. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Randall örgütsel bağlılığı düşük, ılımlı ve yüksek olarak sınıflandırarak bunun örgütsel bağlılığa yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını saptamıştır. (Randall, 1987; 463-465)

Düşük Örgütsel Bağlılık

Olumlu: Yaratıcılık ve gelişmeye açıklık ortaya çıkabilmektedir. Bireyin düşük bağlılığı alternatif iş olanaklarını değerlendirmesini sağlayacağından insan kaynakları açısından bu durum olumlu bir sonuçtur. Yüksek işgören devri ve devamsızlık yıkıcı veya düşük performans gösteren çalışanların potansiyel zararlarını sınırlandırabilmektedir.

Olumsuz: Düşük bağlılık beklenti normlarını hesapçı değerlendirmeye dayandırır. Artan itiraz ve şikayetler çalışan için prestij kaybına neden olmaktadır.

İlimli Örgütsel Bağlılık

Olumlu: Bireyler kimliklerini korumak için çaba sarfetmektedirler. Bazı değerler kabul edilmektedir ve bunlar karşılıklı uyumu yansıtır. Böylece dengeli bir bağlılık düzeyi ortaya çıkar.

Olumsuz: Bu düzeydeki çalışanlar topluma sorumluluk ile örgütsel sadakat arasında bir bocalama veya çatışma yaşayabilmektedir.

Yüksek Örgütsel Bağlılık

Olumlu: Çalışan örgütüne duyduğu sadakate karşılık, yetki devri ve üst pozisyon olanakları ile ödüllendirilebilmektedir. Sağlık sebepleri dışında yüksek devamsızlık görülmez.

Olumsuz: Gelişmeyi ve hareketlilik fırsatını kısıtlamaktadır. Yaratıcılığı yokedebilmektedir. İş dışı ilişkilerde fazla gerilim, örgüt yararı için birleşik suçlar işleme, zorlamayla sağlanan uyumu beraberinde getirmektedir. Aile sorumlulukları göz ardı edilebilmekte, kişisel ve toplumsal yabancılaşma yaşanabilmektedir. (www.angelfire.com/nt/zeus/yl/520.doc 09.10. 07)

Bu sonuçların bireysel ve örgütsel düzeydeki durumları ise aşağıda TABLO 4'te gösterilmektedir.

	BİREYSEL		ÖRGÜTSEL	
	OLUMLU	OLUMSUZ	OLUMLU	OLUMSUZ
D Ü Ş Ü K	*Bireysel yaratıcılık *Yenilikçilik, *İnsan kaynaklarının daha etkin kullanımı	*Yavaş kariyer ilerlemesi ve terfi, *Dedikodu sonucu oluşan kişisel maliyetler, *Örgütten ihraç ya da örgüt amaçlarını bozma	Dedikodunun örgüt için yararlı sonuçları	*Yüksek işgücü devri, işe geç gelme, devamsızlık, düşük iş kalitesi, örgüte karşı illegal faaliyetler, örgütte kalma isteksizliği
I L I M L I	*Gelişmiş aidiyet, güvenlik, yeterlik, sadakat duyguları, yaratıcı bireyselliğin gelişmesi	Mesleki gelişme ve terfi fırsatlarının sınırlanması	*Örgütten ayrılma isteğinin azalması, *Sınırlı işgücü devri, *Daha yüksek iş tatmini	*Çalışanın örgütsel istekleriyle örgüt dışı isteklerini dengelemesi *Örgütsel etkililikte düşüş
Y Ü K S E K	*Bireysel kariyer ilerlemesi ve davranışın örgütçe ödüllendirilmesi *Bireyin iş yapma tutkusu	*Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının kısıtlanması. *Değişme/ direnç, sosyal ve aile ilişkilerinde gerilim	Güvenli ve dengeli işgücü, çalışan, daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi	*İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, *Örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, *Geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, *Yüksek bağlı çalışanlardan örgüt adına yasadışı eylemlere girişme

TABLO:4 Bağlılık Düzeylerinin Sonuçları

(Çakır, 2006; 98)

2. Örgütsel Bağlılığın Bazı Yönetsel Kavramlarla İlişkisi

a. Örgütsel Bağlılık ve İşgücü Devri

İş gücü devri, bir işletmede belirli bir dönemde işten ayrılanların ortalama çalışan sayısına oranı şeklinde tanımlanabilmektedir. (Woods, 1995; 345) İş gücü devri, örgütün işgücünün değişim oranını göstermektedir. Çalışanların işgücü devri hem endüstriyel hem de örgütsel psikolojide oldukça ilgi çeken bir konudur. (Ceylan&Demircan, 2002)Yüksek iş gücü devri işletmelerin faaliyetlerini, plan ve projelerini önemli ölçüde etkileyen ve verimliliğin artırılması, çalışanların etkin kullanımı, ürün ve hizmet üretimi ve sunumunda hedeflenen kalitenin yakalanması, ekonomik karlılığın artırılması, ülke ekonomisi ve toplumsal faktörler nedeniyle çözülmesi gereken bir sorundur. (Tütüncü&Demir, 2003; 148)

Örgütsel bağlılık kavramının doğası gereği, bağlılık düzeyleri yüksek çalışanların örgüt içerisinde kalmaya devam isteğinde olmaları ve örgütün çıkarlarını da koruyacak şekilde çalışmaya devam etmeleri beklenmektedir. Yapılan araştırmalar örgüte bağlılık ile işgücü devri arasında istatistiksel olarak ters bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. (Mathieu&Zajac, 1990; 184)

İş gücüne ilişkin maliyetler düşünüldüğünde, çalışanların örgüte bağlılığı arttırıldığında, işe alıştırma ve sigorta maliyetleri gibi maliyetlerin azalacağı ortaya çıkmaktadır. Allen ve Meyer ise bağlılığın bir sonucu olarak yalnızca işgücü devrine odaklanmanın da dar açılı bir yaklaşım olduğunu görüşündedir.

Özet olarak, tüm bağlılık türlerinin işgücü devrinin azalmasında olumlu etkisi bulunmaktadır. (Johns&Saks, 2001; 124) (Uyguç&Çımrın, 2004;91)

b. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık

İşe devamsızlık neden olduğu finansal kayıplar nedeniyle örgütlerin temel potansiyel sorun kaynaklarından biridir. İşe devamsızlık çalışanın herhangi bir mazereti olmaksızın ve işverene bilgi vermeden görevli olduğu işte bulunmaması durumudur. (Cascio, 1992; 593) Hastalık, yıllık izin ya da idari izin nedeniyle işe gelmeme bu tanıma göre devamsızlığa dahil değildir. (Baysal, 1981; 204)

Örgütsel bağlılık, çalışanın işe devam konusundaki istekliliğini ve nihai olarak devamsızlığını açıklama potansiyeli en yüksek olan çalışan tutumu olarak görülmektedir.

Duygusal ve normatif bağlılığı yüksek çalışanların işe devam etme yönündeki istekliliklerinin, devamlılık bağlılığı yüksek çalışanlara oranla çok daha yüksek olması beklenmelidir.

Örgütüne duygusal bağlılık hissedenden hastalanmış bir çalışan, eksik bıraktığı işleri tamamlama, işini yapacak başka birinin bulunmaması ya da çalışma arkadaşlarına karşı sorumlulukları gibi işe devam etme nedenlerine, hastalığından daha fazla değer atfederek tercihini işe gitme yönünde kullanacaktır.

Aynı şekilde normatif bağlılığı yüksek çalışan, önemsiz rahatsızlıklarını işe gelmemek için bir bahane olarak kullanmadığı gibi, iş dışı unsurlara vakit ayırması gerektiğinde çözümünü işe devamsızlıkta aramayacaktır. Zira bu tipteki çalışan bu davranışların dürüst olmayacağını düşünmektedir. (Arbak&Kesken, 2005; 103)

Devamlılık bağlılığı söz konusu olduğunda, çalışanın işe devamlılığını sağlayan nedenler, kötü bir sicile sahip olmamak, ücret kaybı, ihtiyacı olduğu bir işi yitirmek gibi nedenler olacağından bu ilişkinin daha zayıf olacağı söylenebilmektedir. Hatta devamlılık bağlılığı yüksek çalışanın tatmin olmadığı ancak çalışmaya devam etmek zorunda olduğu ve kendini hapsedilmiş hissettiği ortamdan kaçmak amacıyla, örgütün tolere edebileceği ölçülerde çok daha fazla işe devamsızlık gösterebileceği öngörülebilmektedir. (Iverson&Buttigieg, 1999; 314)

Özet olarak; örgüte bağlılık düzeyleri fazla olan çalışanların işe devamsızlıklarının bağlılığı az olan bireylere göre önemli derecede az olduğu saptanmıştır. (Mathieu&Zajac, 1990; 184)(Argyle, 1989; 110)

c. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi (Niyeti)

Çalışan davranışları ve bu davranışların bağlı olduğu faktörler araştırılıyor olmasına rağmen işten ayrılmanın halen örgütler için önemli bir sorun olma niteliğini taşıdığı görülmektedir. (Porter vd., 1974; 603) (Uyguç&Çımrın, 2004; 92) Çalışanların gönüllü olarak işten ayrılmalarına neden olan süreci anlamak örgütsel etkiliği arttırmak ve çalışanları örgüte bağlı kılmak için gerekli politikaları yapılandırmak için oldukça önemlidir. İşten ayrılma niyeti çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylem olarak tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle işten ayrılma eğilimi, işten ayrılma davranışının gösterilmediği durumlarda, çalışan tarafından üzerinde etraflıca düşünülmüş bilinçli işten ayrılma arzusudur. (Meyer&Tett, 1993; 261) Örgütsel bağlılığın çalışanın örgüte bağlılığını sağlayan veya zorlayan bir güç olduğu dikkate alınacak olursa, işten ayrılma eğiliminin en önemli öncüllerinden biri olduğu anlaşılmaktadır.

Değindiği üzere örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri konu alan geçmiş çalışmaların sonuçları bu iki kavram arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. (Blau&Boal, 1989; 120) Dolayısıyla örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin daha düşük olduğu söylenebilmektedir.

Türk çalışanlar üzerinde yapılan aynı konudaki iki ayrı araştırmada da duygusal ve normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğunu (Çakar&Ceylan, 2005; 57), devamlılık bağlılığının ise işten ayrılma niyetini etkileyen bir faktör olmadığı ortaya çıkmıştır. (Uyguç&Çımrın, 2004; 93)

d. Örgütsel Bağlılık ve Performans

Örgütsel bağlılıkla performans arasındaki ilişkilere yönelik bulgular, bağlılıkla ilgili çalışmaların en hayal kırıklığı yaratıcı sonuçlarından birisini oluşturmaktadır. Bu konuda yapılan çeşitli araştırmalar beklenenin aksine bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu veya yeterince güçlü olmadığını ortaya koymaktadır. (Armstrong, 1999; 133) (İnce&Gül, 2005; 95)

Benzer şekilde bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen Zajac, bu ilişkinin çok zayıf olduğunu belirttikten sonra, bunun nedenini şöyle açıklamıştır. Performans, çalışanların güdülenme düzeyleri, rol belirginliği ve yeteneklerine bağlıdır. Örgütsel bağlılık da performans üzerinde sadece belli bir açıdan etkili olmaktadır. Bu nedenle bu iki kavram arasında düşük düzeyde ilişki bulunması beklenen bir sonuçtur. Ancak örgüte bağlı çalışanların örgütte kalmaya devam etme çabalarının performans üzerinde az da olsa olumlu etkisinin olacağını söylemek mümkündür. Bu durumun tersi de mümkündür şöyle ki, bazı çalışanlar örgüt içerisinde yer almayı istemeseler dahi, mevcut durumlarını koruma, başarı hırsları gibi nedenlerle örgüt için fazladan çaba gösterme davranışı içine girebilmektedirler. (Yağcı, 2003; 75)

Ancak örgüte bağlı çalışan, örgütte kalmak için performansını arttırmaya gayret edecektir. Dolayısıyla örgütsel bağlılığın, performans üzerinde az da olsa olumlu etkisinin olacağını söylemek mümkündür. (Çakır, 2006; 95)

e. Örgütsel Bağlılık ve Katılım

Katılım, birbirine dayalı eylemlerden meydana gelen, örgütte her üyenin gücüne göre, kendi payına düşeni diğerleriyle bağlantılı olarak yapmasıdır. (Bursalıoğlu, 1991; 161) İşe katılım, iş hayatının bireyin genel iş yaşamında kapladığı yeri diğer bir ifade ile bireyin hayat anlayışında işini ne düzeyde merkez aldığını ifade etmektedir. Bu konularda yapılan çalışmaların temel dayanak noktası, işe veya örgüte ait olma duygusunun çalışanları işten ayrılmaya daha az eğilimli hale getirip getirmeyeceğidir. (Çakar&Ceylan, 2005; 57)

Bireylerin, amaçların belirlenme sürecine daha fazla katılımı, daha çok bağlılık duymalarına yol açmaktadır. Katılım, çalışanları örgütle bütünleştirmekte ve onları örgütsel kararlara bağlı kılmaktadır. Çalışanların özellikle kendilerini doğrudan ilgilendiren kararlara katılımı örgütsel bağlılık üzerinde yüksek düzeyde belirleyici role sahiptir. (Balcı, 1995; 17)

Blau ve Boal'in çalışmasına göre katılım ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. (Blau&Boal, 1989; 121)Yukarıda söylenenlerden yola çıkarak ters orantıyla örgütsel bağlılığın da katılımı arttırdığı söylenebilmektedir.

f. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini

İş tatmini, kişilerin işleri hakkındaki olumlu ya da olumsuz hislerinin derecesidir. (Schermerhorn vd., 1994; 144)(Bakan&Büyükbeşe, 2004; 37) Pozitif iş tutumlarından biri olan iş tatmini, kişinin iş ve iş şartlarına karşı geliştirdiği bir tutum olarak ifade edilmektedir. (Çekmecelioğlu, 2006; 155) İş tatminsizliği sonucunda ise işe gelmemek, geç gelmek veya işten gönüllü olarak ayrılmak gibi örgütsel açıdan maliyetli sonuçlar çıkabilmektedir.

Bağlılık ve iş tatmini kıyaslanacak olursa, odak açısından bağlılık daha geniş bir alan olan örgüte yöneltilmiş bir tutum iken, iş tatmini daha spesifik olan işe karşı yöneltilmiş bir tutumdur. Zaman açısından bağlılık daha uzun dönemli ve daha devamlı bir özelliğe sahip iken iş tatmini iş ve işin özelliklerine karşı daha kısa süreli ve daha geçici bir oryantasyonu yansıtmaktadır. (Çekmecelioğlu, 2006; 156)

Mowday ve arkadaşlarına göre de örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki temel fark, ilki firmasına bağlı düşüncelere karşı çalışanın geliştirdiği duygusal tepkiler iken, diğeri çalışanın belli bir işe karşı geliştirdiği tepkilerdir. Yani iş tatmininin aksine örgütsel bağlılık yavaşça gelişmekte ve günlük iş akışlarından etkilenmemektedir. İş tatmini ise bu tarz olaylardan daha çabuk etkilenebilmektedir.(www.angelfire.com/nt/zeus/yl/520.doc 09.10. 07)

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında yumurta-tavuk tartışmalarına benzer bir ilişki olmasına rağmen; öncelikle iş tatmininin örgütsel bağlılığın bir öncülü olduğunu söylemekte yarar vardır. (Rhee&Park, 2005; 47)

Çalışanın işine karşı genel tutumunu ifade eden iş tatmininin (Rue&Byars, 1995; 363) (Kirel, 1999; 116) varlığı örgütsel bağlılığın artmasına katkıda bulunmaktadır. (Çarıkçı, 2000; 155) Dolayısıyla, örgütsel bağlılıkla iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

g. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel bağlılık üzerinde çalışma yapılan ilk yıllarda çalışan bireyler ile örgütleri arasında psikolojik bir bağ olarak ifade edilmiştir. Tutumların davranışlara neden olabileceğini göz önüne alırsak örgüt hakkında olumlu tutumların, olumlu davranışlara sebep olacağı ve özellikle duygusal bağlılığı yüksek çalışanların bu tutumlarının ÖVD sergilemelerine yol açabileceği kestirilebilmektedir. (Gürbüz, 2006; 61)

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık ilişkisi konusunda yapılan bir çok araştırma bu ilişkiyi destekler niteliktedir. Organ ÖVD ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin bireyin bağlılığı nasıl algıladığına göre değiştiğini ifade etmiştir. Eğer birey bağlılığı bir davranış, niyet, tutum veya güdüsel bir etkileşim olarak görürse ÖVD sergileme ihtimali yüksek olmaktadır. Schappe (1998; 277-291) ise yaptığı incelemede iş tatmini, algılanan adalet ve örgütsel bağlılığın ÖVD'ni etkileyen en önemli değişkenler olduğunu ortaya koymuştur. Allen ve Meyer'e göre de örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin ÖVD göstermeleri muhtemeldir. Aryee ve Heng'in araştırmalarına göre de bağlılık ile fazladan rol davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır. (Varoğlu, 1993; 48)

Diğer bir deyişle, örgütsel bağlılık geliştirmiş bireylerin, mevcut durumlarını korumak ve taraf kişi ya da kurumlar arasında karşılıklı fayda kazanmak gibi amaçlarla örgütsel bir bağlılık geliştirememiş olanlara göre daha çok vatandaşlık davranışları gösterme ihtimalleri yüksektir. (Kamer, 2001, 14-15)

II- ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI HAKKINDA KAVRAMSAL ÇERÇEVE

A. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI TANIMI, ÖNEMİ EVRİMİ

1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımı ve Benzer Nitelikte Davranışlar

a. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Organizational Citizenship Behaviour) Tanımı

Örgütler, yaşamımızda önemli rol oynamaktadırlar. Modern toplum, bir bakıma, bir örgütler/kurumlar kompleksidir. Örgütlenmenin taşıdığı avantajlar, hemen her işin görülmesinde örgütsel yapıları zorunlu hale getirerek, insan yaşamının her alanını kapsayacak bir yaygınlığa kavuşmalarına neden olmuştur. İnsanlar, sadece çalışma/iş saatlerini değil hemen hemen tüm zamanlarını örgütlerde geçirmektedirler. Okulda, hastanede, fabrikada, askeri ve adli örgütlerde ya çalışıyor ya da hizmet almak için bulunmaktadır. Dolayısıyla, hemen her gün bu örgütlerle iç içe olduğumuzu ve hatta örgütler içinde gözümüzü açmakta ve yine hayatı örgütler vasıtasıyla yaşamakta olduğumuzu söylemek yanlış olmayacaktır. Günümüzde bireyler de örgütlerde önemli bir varlık olarak düşünülmekte ve çalışan olarak rolü yeniden sorgulanmaktadır. Aynı zamanda insan, makinenin bir parçası olmaktan öte, üretim ve hizmet sürecini belirleyen, yönlendiren ve koordine eden bir güç olarak önem kazanmaktadır.

Başarılı örgütlerin, kendi iş gereklerinden daha fazlasını yapan ve beklenenin ötesinde performans gösteren çalışanları vardır. Bugünün dinamik iş koşullarında işler takımlarda gerçekleştirilmekte ve esneklik önemli bir konu olarak görülmektedir. Günümüzün çalkantılı koşullarında, kazanan örgüt olabilmenin yolu, kendi iş grupları ve örgütleri hakkında yapıcı ifadeler kullanan, takımlarında diğerlerine yardım eden, fazladan iş yapmak için gönüllü olan, gereksiz çatışmalardan kaçınan, örgütsel varlıklara özen gösteren, kural ve düzenlemelerin maddi boyutu kadar ruhuna da saygı duyan, zaman zaman ortaya çıkan örgütsel sorunlara katlanabilen, kısaca iyi vatandaşlık davranışları sergileyen çalışanlara sahip olmaktan geçmektedir.

Örgütler iş tanımlarında bulunmayan işleri gönüllü olarak yapabilen çalışanlara, başka bir ifade ile örgütsel vatandaşlara sahip olmak istemektedir. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların verimliliğini arttırabilmekte, kıt kaynakların daha etkin bir şekilde kullanılmasını olanaklı kılabilen, etkin takım çalışması ve takımlar arasında işbirliği sağlamanın etkin bir aracı olabilmektedir. Sonuçta bu tür davranışları sergileyen çalışanları olan örgütlerin, olmayanlara oranla başarılı olma olasılıkları daha fazla olmaktadır. (Bingöl vd., 2003; 497)

Bu bağlamda tüm iş dünyası da, çalışanlarına yüksek kişisel tatmin sağlayan ve aynı zamanda mükemmellik ve etkinliği de göz önünde tutan yüksek performanslı örgütler için arayışını sürdürmektedir. Bu sonuca ulaşmanın bir yolu da kişilik ile çalışma hayatı arasındaki uyumu sağlayacak kavramlardan biri olan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” kapsamına giren davranış türlerini tüm çalışanlarda geliştirebilmektir. (Acar, 2006; 1) Dolayısıyla işletmelerin verimliliğini ve etkililiğini arttırmada “insan kaynağına yönelik olarak” odaklanılması ve geliştirilmesi gereken konulardan birisi de “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları”dır. (Basım&Şeşen, 2006; 92)

Vatandaşlık, kelime olarak bir milliyeti olan insanlardan oluşan topluluğun resmi üyesi olmak olarak tanımlanabilmektedir. Bağlılık ilişkisi olarak, “fert ile hukuk devleti gibi, siyasal bir topluluk arasındaki ilişkinin statüsü” veya “eşitlik ve kanun hükümlerine dayalı bir toplum yapısında vatandaşın statüsü” olarak incelenebilmektedir.

Uluslar arası hukukta milliyet anlamına da gelen “vatandaşlık”, yerel hukuk tarafından kullanılan bir terimdir. Bir devletin milliyetinde olduğu fertlere uygun görerek vermiş olduğu bir takım hakları da ifade etmektedir. Bu haliyle “vatandaşlık” terimi gerçek kişilere verilmiş olan devletin siyasal bünyesindeki tüm siyasi ve medeni hakları anlatmaktadır. Bir ülkenin tüm bu hak ve olanakları sunduğu vatandaşından beklediği önemli konular başında ise sadakat ve kendini adama davranışları gelmektedir.

Bu bağlamda, metafor kavramından yola çıkarak örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ise şu şekilde açıklanabilmektedir. Metafor kullanımı genel olarak dünyayı kavrayışımıza sinen bir düşünme ve görme biçimi anlamına gelmektedir. Bütün örgüt ve yönetim teorileri, örgütleri ayırt edici biçimde görmemizi, anlamamızı ve yönetmemizi sağlayan örtük imgelere ve metaforlara dayanmaktadır. (Morgan, 1998) Örneğin, 20. yüzyılın başlarında ortaya atılan ve organizasyonlarda insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde duran, insan unsurunu daima ikinci planda ele alan ve mekanik organizasyon yapıları olarak adlandırılan yapıları öneren ‘Klasik organizasyon teorisi’nde “makine” metaforunun kullanıldığı dikkat çekmektedir. (Koçel, 1995) Benzer şekilde 1920-1930 yılları arasında yapılan Hawthorne Araştırmaları’nın sonuçlarının açıklanmasıyla ortaya atılan ve klasik teorinin eksik bıraktığı yönü, ‘insan unsuru’nu inceleme konusu yaparak, bir organizasyon yapısının etkinliğini belirleyen insan unsuru olduğunu gösteren ‘Davranışsal Organizasyon Teorisi’nde ve sonrasında ortaya çıkan ‘Modern Organizasyon Teorisi’nde de “organizma” metaforunun kullanıldığı görülmektedir. (Morgan, 1998) Daha sonraları Modern Organizasyon Teorisi’nin ışığı altında gelişen Örgütsel Davranış kavramlarında da metaforların kullanıldığı gözlemlenmektedir. 1980’li yılların başında ortaya atılan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı da “vatandaşlık” metaforunu kullanmaktadır. Organ’ın sivil vatandaşlığın gerektirdiği sorumluluklardan yola çıkarak geliştirdiği bu kavram da adını bu şekilde almıştır. (Aktaran: İşbaşı, 2000; 363)

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) kavramının yönetim literatürüne girmesinin üstünden yirmi yıla yakın bir süre geçmiştir. (Chiu&Chen, 2005; 523) Kısaca “çalışanların örgütün etkililiğine bir bütün olarak katkıda bulunacak ‘gönüllü’ davranışları” nı ifade eden bu kavram, özellikle son yıllarda araştırmacılarca büyük ilgi görmüş ve bu ilgi Pazarlama, Psikoloji ve Sağlık Hizmetleri Yönetimi gibi değişik alan ve disiplinlere doğru kaymıştır. (Çöllü, 2006; 1)

Örgütsel davranış ve yönetim biliminin temel araştırma konularından biri haline gelen Örgütsel Vatandaşlık Davranışı çeşitli açılardan incelenmiş ve diğer bazı davranışlar üzerindeki etkileri yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı “biçimsel ödül sistemini dikkate almadan, bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, **gönüllülük** esasına dayalı birey davranışı” olarak tanımlanmaktadır. (Organ, 1988; 4)(Organ, 1990a; 60)(Börü&İslamoğlu, 2005, 60) (Özdevecioğlu, 2003; 118)(Yoon&Suh, 2003; 598)

Greenberg ve Baron ise örgütsel vatandaşlık kavramını bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, “**istenenden daha fazlasını yapması**” olarak tanımlamıştır. (Greenberg&Baron, 2000; 372) Yani, bu tipteki davranışlar resmi zorunlulukların ya da iş tanımlarının ötesine geçmekte, gönüllü olarak ve hiçbir zorlama olmaksızın istekli ve bilinçli bir şekilde yapılmaktadır. (Bingöl vd., 2003; 495)

George’a göre ise örgütsel vatandaşlık davranışları rol kapsamı dahilinde veya üzerinde niteliğe sahip, örgütün formal ödül sistemi tarafından dikkate alınmayan davranışlardır. (Kamer, 2001; 3)

Schnake ise örgütsel vatandaşlık davranışlarını organizasyonu oluşturan birçok hedefe yönelik “fonksiyonel, ekstra rol ve pro-sosyal” çalışan davranışı olarak tanımlamaktadır. (Schnake, 1991; 735-736)

Tanımlarda göze çarpan “Gönüllülük” kavramı ile bu tür davranışların bireyin organizasyondaki rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirdiği davranışlar olmadığı anlatılmak istenmiştir. (İşbaşı, 2000; 359) Yani; bu davranışın bireyin rolünün gerektirdiği bir davranış olmadığı ve kişisel tercihe bağlı olarak geliştiği anlatılmak istenmektedir. Anlaşıldığı üzere örgütsel vatandaşlık davranışı gönüllülük esasına dayanmaktadır. Bu bağlamda akla gelen bir soru ise şudur: “Acaba işletme içinde her türlü olumlu gönüllü davranış, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilebilir mi? Bu sorunun yanıtı, yapılan davranışların niteliğine göre değişmektedir. Eğer davranışlar gönüllü ise, işletme ve işletmenin yöneticileri açısından olumluluk ifade ediyor ve işletmede diğer çalışan bireyler tarafından kabul edilebilir nitelikte ise bu davranış vatandaşlık davranışı olarak kabul edilebilmektedir. (Özdevecioğlu, 2003; 118)

Başarılı örgütler resmi görev tanımlarının ötesine geçerek çalışan ve beklenilenin üzerinde performans sağlayan çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. (Katz, 1964) Biçimsel örgütsel davranışlardan farklı olarak, geleneksel iş davranışlarının ötesine geçen ve emre dayalı olmayan, fakat uzun vadeli örgütsel başarı için fayda sağlayan davranış ve hareketler biçimsel örgütsel davranışlardan ayırt edilmektedir. Resmi görev tanımlarının ötesine geçen bu tip biçimsel olmayan davranışlar genel olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Organ, 1988)(Organ,1990a)(Morrison,1994)(VanDyne vd.,1994)(Podsakoff&MacKenzie1994)(Podsakoff&MacKenzie1997)(Podsakoff vd.,2000) olarak adlandırılmakla beraber aralarındaki çok kritik farklılıklar zaman zaman göz ardı edilerek literatürde “Pro-sosyal örgütsel davranışlar”(Brief&Motowido, 1986)(Puffer, 1987), “Ekstra Rol Davranışı” (Van Dyne vd., 1995), “Örgütsel kendiliğindenlik-Örgütsel spontanlık”(George&Brief, 1992) ve hatta “Karşı rol davranışı” (Staw&Boettger, 1990) gibi çok farklı tanımlamalarla da ifade edilmeye çalışılmıştır.

Farklı tabirler kullanılarak kavram karmaşası yaratılsa da örgütsel vatandaşlık davranışı bir örgüt için çok büyük önem taşımaktadır. Organ, bu tür davranışların örgütün sosyal mekanizmasının işleyişini kolaylaştırdığını, öngörülemeyen durumlarda çalışmak için gereken esnekliği ve çalışanların karşılıklı bağımlılıkları sonucu ortaya çıkan sorunlarla mücadele etmeyi sağladığını belirtmektedir. (Tang&İbrahim, 1998; 529-551)

Genel olarak yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere, bir **örgütte vatandaşlık davranışının üç temel unsuru** bulunmaktadır. Bunlar şöyle sıralanabilmektedir: (Greenberg&Baron, 2000; 373)

1. İlk olarak davranışlar resmi zorunlulukların ya da iş tanımlarının ötesine geçmektedir.
2. Davranışların doğasında gönüllülük vardır. Yani insanlar bu tür davranışları istekli ve bilinçli bir şekilde gerçekleştirmektedirler.
3. Bu tür davranışların örgütün ödül sisteminde mutlak suretle yer alması gerekmemektedir.

Toplumsal vatandaşlık davranışının sorumluluklarından yola çıkılarak örgütsel literatüre kazandırılan vatandaşlık davranışı, örgüt üyelerinin örgütle ilgili tüm olumlu davranışlarıdır. (Graham, 2000, 73)(Paine&Organ, 2000; 46) Nasıl bir toplumun gelişmesi ve yücemesi, o toplumdaki bireylerin olumlu davranışlarına bağlı ise, günümüzde de örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi üyelerinin sadakatine, kendi kimlikleri yanında örgütsel kimlik kazanmalarına ve katılımlarına bağlıdır. Diğer bir deyişle, başarının yolu örgütsel vatandaş olmaktan geçmektedir. (Bingöl vd., 2003; 495)

Çok sayıda davranış biçiminin ortaya konduğu ÖVD ile ilgili çalışmalar incelendiğinde iki temel inceleme biçiminden söz edilebilmektedir. İlki Organ ve arkadaşlarının (Bateman&Organ, 1983)(Paine&Organ, 2000) ile Podsakoff ve arkadaşlarının (Podsakoff vd., 1990) (Mackenzie, Podsakoff ve Ahearne, 1998) inceleme biçimidir. ÖVD'nin özgecilik, nezaket, sportmenlik vb.. boyutlarıyla incelenmesi yukarıda bahsi geçen kişilerin yanında bir çok bilim adamının da izlediği yol olmuştur. İkinci inceleme biçimi ise Van Dyne ve arkadaşlarının (Van Dyne vd., 1994) ortaya koyduğu itaat, sadakat ve katılımcılık boyutlarını içermektedir. (Koç&Torlak, 2003; 36) Bu çalışmanın ileriki bölümlerinde Organ ve Podsakoff'un inceleme biçiminden "ÖVD'nin boyutları olarak" ayrıntılarıyla bahsedilecektir. Bu bağlamda Van Dyne ve arkadaşlarının inceleme biçimi de aşağıdaki şekilde kısaca özetlenebilmektedir.

Van Dyne ve arkadaşları Örgütsel Vatandaşlık Davranışının kavramsal yapısını; bir çalışanın itaat, sadakat ve katılım olarak adlandırılabilir birbirlerine bağlı sorumluluklarını içeren "iyi asker" veya "aktif vatandaş" sendromu da denilen biçimsel rol anlayışı dışında kalan davranışlarının oluşturduğunu söylemektedirler. (Graham, 1991; 255) (Van Dyne vd., 1994) (Acar, 2006; 4)

İtaat, sistemli yapılara ve süreçlere saygıyı içermektedir. Örgütsel itaat, mantıklı kuralların, örgütsel yapının, iş tanımlamalarının, personel politikalarının ve yönetsel düzenlemelerin gerekliliğini içten gelen bir şekilde kabul etmeyi göstermektedir. İtaat, kurallara ve talimatlara saygıyla, devamlılıkta ve görev tamamlamada dakiklikle ve örgütsel kaynakların koruyuculuğuyla gösterilebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı kişinin gönüllülük, sorumluluk ve inancından kaynaklanmaktadır. Bu durumda çalışana yönelik emirler, itaat kavramının ifade ettiği durumda olduğu gibi tek bir dış kaynaktan gelmemekte, fakat inanç, değer ve bilincin bir etkileşimini yansıtmaktadır. (Bingöl vd. 2003; 499)

Sadakat ise örgütün liderlerine ve örgüte, bireylerin, çalışma gruplarının ve departmanların ilgilerini aşacak biçimde bütün olarak bağlılığı ifade etmektedir. Sadık çalışanlar topluluklarını teşvik etmekte ve korumaktadırlar. Ayrıca sadık bireyler genel faydayı içeren işlere ek gayret sarf etmekte gönüllü olmaktadır.

Örgütsel katılım ise, doğruluk standartlarınca yönlendirilen örgütsel faaliyetlerle ilgilenir, bireylerin haberdar olmasıyla geçerlilik kazanır ve örgütsel yönetime tam ve sorumlu olarak karışmayla ifade edilir. Örgütsel katılımın tipik faaliyetleri ise, ihtiyaç duyulmayan toplantılara katılma-görüş ve fikirlerini diğerleriyle paylaşmayı içerir. (Janis, 1982; 789) (Graham, 1991; 249-250) (Van Dyne vd., 1994; 765-766)

Örgütsel vatandaşlık davranışı hakkında verilen spesifik örnekler ise iş arkadaşlarına yardım etme(Organ, 1988) ve fikirlerini paylaşma (Van Dyne, 1994) , ekstra rol aktivitelerine gönüllü olma(Bateman&Organ, 1983)(Organ&Konovsky, 1989)(Smith vd., 1983), zamanı verimli kullanma (Smith vd., 1983), iş yeri faaliyetlerinde aktif olarak görev alma, örgütü hakkında şikayet etmekten ve iş arkadaşlarıyla münakaşadan kaçınma davranışlarıdır. (Organ, 1990a)(Ertürk vd., 2004; 190)(Turnipseed&Rassuli, 2005; 231)

Çalışanların ÖVD **sergileme nedenleri** ise aşağıda gösterilmektedir: (Gürbüz, 2006; 54)

- Çalışanlar çalışma ortamında mevcut uygulama ve süreçlerden tatmin, üstlerinden adalet ve eşitlik algıladıklarında, örgüte ve yöneticilere karşı olumlu tutumlar geliştirmekte ve bunun sonucunda ÖVD sergileyebilmektedirler.
- Psikolojik sözleşme gereği çalışan örgütte olumlu ilişki kurduğunda ve örgütün yararına davranışlar sergilemektedir. Bu davranışlar örgütsel sadakat, amirlerine itaat ve işbirliğine yönelik davranışlar olabilecektir. Dolayısıyla, eğer çalışan yüksek

katılım seviyesine sahipse ve psikolojik sözleşmeyi olumlu yönde algılıyorsa yüksek seviyede bir ÖVD sergilemesi beklenebilmektedir.

- Çalışan sergileyeceği davranış sonucunda sosyal onay alarak kendini kabul ettireceğine inanırsa yine ÖVD sergileyebilmektedir.
- Çalışan ortaya koyduğu olumlu ve gönüllü davranışların ileride karşılıksız kalmayacağına, kariyer evreleri boyunca bir şekilde sergilediği ÖVD'nin kendine çeşitli ödül ve terfi getireceğine inanıyorsa ÖVD sergileyebilmektedir.
- Çalışan iş tanımını tam olarak bilmiyorsa veya ÖVD'nı iş tanımlarında yerine getirmesi gereken görev ve sorumluluklardan biri olarak görüyorsa ÖVD sergileyebilmektedir.
- Çalışan sahip olduğu kültür, değer yargıları ve inançlardan dolayı içinden geldiği için, karşılıksız olarak iyilik amacıyla ÖVD sergileyebilmektedir.

b. Örgütsel Vatandaşlık ile Benzer Nitelikte Olan Kavramlar

Örgütsel vatandaşlık davranışı gibi iş performansını değerlendirmede dikkate alınmayan, ancak uzun dönemde örgütsel etkinliği etkileyen benzer kavram ve davranışlar bulunmaktadır. Bu davranışlar;

- örgütsel spontanlık,
- psikolojik sözleşmeler,
- rol davranışları ve
- sosyal temelli örgütsel davranışlar (Pro-sosyal davranışlar) olarak ele alınabilmektedir. (Kamer, 2001; 8)

1) Örgütsel Spontanlık

Kişinin özgür iradesine dayanan ve gönüllülüğe dayalı olan, rol tanımlarında yer almayan ancak örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyen davranışlardır. İş arkadaşlarına yardımcı olma, iyi niyetle yaklaşma, kurumu koruma, yapıcı önerilerde bulunma bu tür davranışlara örnektir. (George&Brief, 1992)(George&Jones, 1997) ÖVD ile arasındaki temel fark; ÖVD formal ödül sistemi tarafından dikkate alınmayan aktif ve pasif nitelikteki davranışları içerirken, örgütsel spontanlık davranışları, formal ödül sistemi tarafından dikkate alınabilen sadece açık ve aktif davranışları içermektedir. (Bolino vd., 2004; 230-231) Örneğin, bir şirkette öneri kutusuna atılan çeşitli öneriler arasından seçilecek olan davranış ödüllendirilecekse, bireylerin burada öneride bulunmaları örgütsel spontanlıktır ve aktif bir harekettir. Örgütsel vatandaşlıkta ise bireyler şikayet edebilecekken etmeme gibi pasif davranışları da gösterirler. (Kamer, 2001; 8-9)

2) Psikolojik Sözleşmeler

Örgüte katılan birey, örgütle, yetki, görev ve sorumluluklarını, örgütten kazanacağı ekonomik ve maddi haklarını belirleyen yazılı bir sözleşme imzalamaktadır. Fakat, birey ile örgüt arasında yazılı olmayan bir sözleşme yapılmış varsayılır. “Psikolojik sözleşme” olarak tanımlanan ve somut olarak var olmayan bu sözleşme, ücretler ve çalışma koşullarına ilişkin “ekonomik sözleşme” ye ek niteliğindedir. Bu anlaşma bir anlamda, çalışanların kendileri ve örgütleriyle aralarındaki asıl sözleşmenin şart ve koşulları hakkında sahip oldukları inançlardan oluşmaktadır. (Spector&Fox, 2002; 278-279) Bu sözleşme, çalışanın firmaya karşı sorumlu olduğunu hissettiği yükümlülükler ve bunun karşılığında da firmanın kendisine karşı borçlu olduğuna inandığı bir takım zorunluluklardan oluşmaktadır. (Turnley vd., 2003; 188) Yani, bu yazılı olmayan sözleşme ile çalışanlar, örgüte karşı belirli bir işi yapmayı ve sadakat göstermeyi garanti etmektedirler; karşılığında ise, sistemden, ekonomik beklentilerin ve ödüllerin yanı sıra, güvenlik, insanca davranış, doyurucu medeni ilişkiler, saygınlık, statü kazanma, hakların verilmesi ve beklentilerinin yerine getirilmesi yönünde manevi destek beklemektedirler. Eğer örgüt sadece, ekonomik anlaşmayı hesaba katar, psikolojik sözleşmeye önem vermezse, çalışanlar işyerine olan bağlılıklarını ve ilgilerini yitirmeye başlarlar. (Oktay, 1996; 279)

3) Rol Davranışları

Rol teorisi sosyoloji, psikoloji ve organizasyonel çalışmalarda uzun bir geçmişe sahiptir. (Katz&Kahn,1978) Rol, sosyal pozisyondaki bir bireyin karakteristik davranışlarının bütünüdür. (Merton, 1957) (Parsons,1951) Pozisyon ise, bireylerin sosyal sistem içindeki yerlerini ve birbirlerine göre statü sıralamasını ifade etmektedir. (Nadel, 1957) (Aktaran:Lamertz, 2006; 81)

Çalışanların görevlerini yaparken gösterdikleri davranışlar da “rol davranışları”dır. Fakat, aynı işi yapan iki çalışanın algıladıkları iş kapsamları farklılık gösterebilmekte; buna bağlı olarak da rol davranışlarının kapsamı değişebilmektedir. Çalışanın algıladığı rol kapsamı ne kadar geniş olursa, örgüt içi faaliyetlerini o derece örgütsel rolü olarak algılamaktadır. Örneğin, arkadaşlarına yardımcı olma, görevlerini gerekenin üzerinde bir dikkatle yapma gibi ÖVD’ni kişi, rol davranışı olarak düşünebilmekte ve böylece gerekenin üzerinde bir rol davranışı göstermiş olmaktadır. (İşbaşı, 2000; 34)

İşte bu noktada Örgütsel Davranışta “Biçimsel Rol Davranışı” ve “Ekstra Rol Davranışı” kavramlarından söz etmekte yarar vardır. Williams ve Anderson’a göre çalışan performansı biçimsel ve ekstra rol davranışlarının birleşimini ifade etmektedir. (Williams&Anderson,1991; 601-602)(Koster&Sanders, 2006; 521) Yönetim literatüründe biçimsel ve ekstra rol davranışlarının ayrımı ise sağlam bir şekilde yapılmıştır. (Turnipseed, 2002) Bu ayrıma göre, pozisyon tanımlamaları ve rol gerekleri veya örgütsel rutin çalışmalar **biçimsel rol (in-role) davranışları** ifade etmektedir. **Ekstra rol (extra role) davranışları** ise doğal, isteğe bağlı ve formel ödül sistemlerince tanımlanmamış davranışları kapsamaktadır. (Ackfeldt& Coote, 2005, 151-152)

i. Biçimsel Rol (In Role) Davranışı

Biçimsel rol davranışı, çalışma yaşamında gerekli olan teknik bir durumdur. Diğer bir ifadeyle, biçimsel rol davranışı yönetim için kabul edilen ve örgütün formel ödül sistemi tarafından tanınmış davranışlardır. (Barksdale&Werner, 2001; 146)(Acar, 2006; 3) Bir çalışanın **günlük iş rutininde neler yapması gerekiyorsa bu işlerin yerine getirilmesi amacıyla yaptığı her davranış** “Biçimsel Rol Davranışı”dır. Bu iş rutinine organizasyonel sistemler, politikalar, normlar ve etkin üretim teknikleri gibi durumlar örnek verilebilmektedir. (Organ, 1988) Biçimsel rol davranışları bir organizasyonun “iş görmesini ve sürdürülebilir olmasını sağlayan” davranışlardır. Eğer çalışanlar olması gereken ve yerine getirmekle yükümlü oldukları bu davranışları sergilemezlerse organizasyonun vereceği ödülleri alamayacaklardır ve belki de işlerini kaybedeceklerdir. Bu tür davranışlar bir organizasyonun düzenini sağlayan davranışlar olduklarından, bunlardan yoksun olan bir organizasyonda çeşitli olumsuzluklar görülecektir. Dolayısıyla bu tür davranışların yokluğunda da örgütte çatışmalar ve olumsuz finansal sonuçların olması kuvvetle muhtemeldir. (Altıntaş, 2005; 3)

Özetle, biçimsel rol davranışları yürürlükte olan biçimsel ödül sistemi tarafından tanımlanmaktadır ve çalışanların bu davranışları yerine getirmeleri **olağan** bir durum olarak beklenmektedir.

ii. Ekstra Rol Davranışı

Ekstra rol davranışı biçimsel rol tanımına uygun olan, biçimsel rol gereklerinin ötesinde ya da üzerindeki, örgüte faydası olan ve/veya örgüte faydası olan davranışları içeren faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. (Katz&Kahn, 1978; 76) (Van Dyne vd., 1994;765-766) (Van Dyne vd.1995) (Van Dyne&Lepine,1998; 692-693) Bu ifadeye göre ekstra rol davranışı ödüllendirmenin haricinde gerçekleşmekte iken, biçimsel rol davranışı ise biçimsel ödüllendirmeye dayalı olarak meydana gelmektedir. **Ekstra rol davranışı örgüt içerisinde bulunan vatandaşlık duygularından kaynaklanmaktadır.** Bu nedenle de biçimsel gereksinmeler olmaksızın çalışanların faaliyetlere örgüt adına gönüllü olarak katılmaları ile meydana gelmektedir. (Wanxian&Weiwu, 2007; 225) (Acar, 2006; 3-4)

Chester Barnard ise organizasyonel analizinde ekstra rol davranışının kişisel temelinin, bireylerin enerjilerini organizasyon faaliyetlerine gönüllü olarak yöneltmesi şeklinde ifade ederek bu gönüllülüğü organizasyonel gelişimi destekleyici, önceden planlanmayan, organizasyonu koruyucu ve organizasyonun imajını arttırıcı faaliyetler olarak tanımlamıştır.(Altıntaş, 2005; 2-3) (Acar, 2006; 4)

Ekstra rol davranışı çalışanların “yaratıcı ve içten gelen” davranışları olarak ele alınmaktadır. Bu tür davranışlar, kimi zaman yaratıcılık taşımakta, bazen doğaçlama olarak ortaya çıkabilmektedirler. Bazen de bu davranışları sergileyen bir çalışan biçimsel rol davranışından sapmış olabilmektedir. Ama genelde bu tür davranışlar “**İçten gelen**” davranışlardır. Bir çalışanın örgütüne yüksek derecede bağlılığının birinci göstergesi, genel olarak fedakarlık yapmaya istekli olmak, herhangi bir dolaylı ödül olmaksızın gönüllü olarak çok çalışmak ve “**ekstra mil**” gitmektir. (Sweeney&McFarlin, 2002; 61)(Mcshane&Van Glinov, 2003; 38) Burada dolaylı ödül kavramı, kişinin bir davranışta bulunmadan önce o davranış sonucunda o ödülün verilebileceğini bilerek, onu bu davranışta bulunma yoluyla elde etmeyi planlamasını ve davranışta bulunduktan sonra da ödüle dolaylı yoldan kavuşmasını ifade etmektedir.

Ekstra rol davranışına örnek olarak, organizasyona yeni katılan çalışanların işe alıştırılması, bu çalışanlara kendi işinden alıkoysa dahi yardım edilmesi ve müşterilere dostça davranılması verilebilir. Bu türden davranışlara “**görev üstlenme**” (taking charge) de denilebilmektedir. Görev üstlenme, örgütsel değişimin etkisi altındaki çalışanların işlerinde, işlerinin bir bölümünde ya da işin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak uygulamaya koydukları yapıcı ve gönüllü çabalarını içermektedir.

Benzer şekilde ekstra rol davranışının diğer bir formu da “**kendiliğinden oluşan**”(biçimsel olmayan) davranışlardır. Ekstra rol davranışının bu formu kendiliğinden oluşan değişim odaklılık ve gönüllülük esasına dayanan davranışları içermesi nedeniyle; rol tanımlamalarının geliştirilmesi değildir, biçimsel ödül sistemi tarafından tanımlanmamıştır ve yerine getirilmediği takdirde, herhangi bir cezai yaptırımın gündeme gelmediği davranışlardır.

Bu tip ekstra-rol davranışları sergileyen kişiler organizasyonel yurttaşlardır. Bir diğer deyişle bu tip davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak görülebilir fakat bire bir ekstra rol davranışı da değildirler. Çünkü rol davranışları bünyesinde ast-üst, veren-alan farklılığı ile beklentileri içermektedir. (Organ, 1997; 85-97) Yani, ekstra rol davranışı gösteren çalışanlar yaptıkları davranışın ne olduğunun ve seviyesinin farkında olup bu davranışlardan dolayı biçimsel olarak ödüllendirilme beklentisi içinde olabilmektedir. Oysa örgütsel vatandaşlık davranışı tamamen içten gelen davranışlar olarak karşılık beklenmeyen ve kendini örgüte ve/veya diğerlerine adama kapsamı içindeki davranışlardır. Geçici çalışanlar üzerine yapılan bir araştırmada (Van Dyne&Ang, 1998; 692-703) örgüte olan psikolojik bağlılığın ÖVD ile güçlü ilişki içinde olduğu ortaya konmuş olması sözleşme bağı olmayan çalışanların da bu tip davranışlar ı gösterebileceği, dolayısıyla ÖVD'nin biçimsel rol tanımlamalarının dışında değerlendirilmesi gerektiğini ispatlar niteliktedir. Bu sebeple bu tür davranışların kaynağını tamamen ekstra rol davranışlarına dayandırmak ÖVD'nin yapısını bulanıklaştıracaktır. (Organ, 1997; 88)

4) Sosyal Temelli Örgütsel Davranış (Pro-Sosyal Örgütsel Davranış)

Brief ve Motowildo pro-sosyal örgütsel davranışı, çalışanlar tarafından yerine getirilen, bir birey veya gruba doğru yönlendirilmiş ve bireyin, grubun veya örgütün refahını artırma yolunda gerçekleştirdiği davranışlar olarak tanımlamışlardır. (Brief&Motowildo, 1986; 710-725)

Pro-sosyal örgütsel davranışlar, “fazladan rol”(ekstra rol) ve “tanımlanmış rol” (role prescribed) davranışları şeklinde ikiye ayrılmaktadır ve geniş bir kapsama sahiptir. Pro-sosyal örgütsel davranışlar, bireysel ve örgütsel verimlilikte çok çeşitli davranışları içerir ve örgütsel açıdan son derece önemlidir. Başkalarıyla işbirliği kurma, organizasyonu geliştirici fikirler ortaya atma, beklenmeyen tehlikelere karşı organizasyonu koruma gibi pro-sosyal davranışlar örgütün etkinliğini arttırmaktadırlar. (İşbaşı, 2000; 4-15) (Kamer, 2001; 10)

Pro- sosyal örgütsel davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışlarında görülen ekstra rol davranışının kapsamı içerisindedirler. Ayrıca, pro- sosyal davranışlar ÖVD'nin içerdiği ‘diğerlerine yardımcı olma’ unsurunun geniş bir yelpazesidir ve örgüt içerisinde çalışan diğer bireylere yardımcı olabilecek davranışları içermektedir. (Acar, 2006; 3) Nitekim, bir ekstra rol davranışı türü olan ÖVD de pro-sosyal örgütsel davranış kapsamında yer almaktadır. (Smith

vd, 1983) Başka bir deyişle, literatürde kimi zaman birbirine alternatif kavramlar gibi kullanılan “pro-sosyal davranış”, “ekstra rol davranışı” ve “örgütsel vatandaşlık davranışı” terimlerinin birbirini kapsayan kavramlar olduğunu söylemek mümkündür. (Moorman&Blakely, 1995; 127-142)

Örgütsel vatandaşlık davranışı “**Sosyal Değişim Teorisi**” ve “**Pro-sosyal örgütsel davranış**”la ilişkilidir. Sosyal Değişim Teorisi’ne göre bireylerin seçimleri ve davranışları diğer bireylerin ne yaptığına bağlıdır. Sosyal değişim, sonunda kazanç elde etmeyi umarak güdülenen bireylerin yaptıkları gönüllü davranışları kapsamaktadır. Yani, Sosyal Değişim Teorisi belirlenmiş iş tanımlarının dışında mevcuttur ve çalışanlar tarafından yerine getirilen zorunlu olmayan planlanmamış davranışları içermektedir. (Sabuncuoğlu, 2001; 330) Dolayısıyla, Sosyal Değişim de tıpkı ÖVD gibi keskin sözleşmelerin dışındadır ve “isteğe bağlılığa” izin vermektedir. Hem sosyal değişim teorisi sonucunda ortaya çıkan pro-sosyal örgütsel davranışların, hem de ÖVD’nin oluşumunda aynı faktörlerin bu tür davranışlara neden olduğu gözlemlenmektedir. Çünkü her iki davranışın da çıkış noktasında karşılıklık, yardımcı olma isteği, özgür irade ve spontanlık bulunmaktadır. Birbirini kapsayan ve tamamlayan bu iki tür davranışın birbirlerine çok benzediği ve karıştırılabildiği unutulmamalıdır.

Özetle, bu tür davranışların ÖVD kapsamında olduğu söylenebilmektedir. Fakat bu tür davranışlar her zaman etkinliği arttırıcı nitelik taşımayabilirler. Aşağıda pro-sosyal örgütsel davranışların farklı örnekleri birarada verilmektedir. İlk örneklerin örgütsel işlevselliği bulunurken, ikinci kısımdaki örneğin örgütsel açıdan işlevselliği bulunmamaktadır.

1. Örgütsel İşlevselliği olan Pro-sosyal Örgütsel davranışlar:

- Organizasyonu geliştirme yolları arama
- Organizasyon içinde her konuda yüksek sorumluluk alma
- İş arkadaşlarıyla işbirliği içinde olma
- Organizasyonun çevrede olumlu izlenim oluşturmaya katkıda bulunma

2. Örgütsel İşlevselliği olmayan Pro-sosyal Örgütsel davranışlar:

- Organizasyon üyelerinin organizasyon amaçlarına uymayan kişisel amaçlarını gerçekleştirmek için birbirine yardım etmesi

2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi ve Örgütsel Yaşam Üzerindeki Etkileri

Çalışanların sahiplendiği ve ortak amaçlar için kendilerinden bir takım fedakarlıklar yapmaları istenmeden gönüllü olarak çeşitli faaliyetlerde buldukları bir kurum başarıyı yakalama yolunda önemli adımlar atmış demektir. (İzgören, 2000; 204) Örgütsel vatandaşlık davranışı da bu anlamda örgütün başarısı için çok önemli bir faktördür. Cohen ve Vigoda'ya (2000) göre **ÖVD'nin örgütsel başarıya katkıları** aşağıda gösterilmektedir. (Gürbüz, 2006; 58)

- ÖVD çalışanların ve örgütün verimliliğini arttırmaktadır.
- Örgütün üstün yetenekli çalışanlarını elde tutmasını sağlamakta ve yeni çalışanlara karşı örgütün cezbetme yeteneğini kuvvetlendirmektedir.
- Örgüt performansına süreklilik kazandırmaktadır.
- Örgüt içindeki grup, ekip ve kişilerarası koordinasyonu sağlamaya yardımcı olmaktadır.
- Örgütün bulunduğu çevredeki değişim ve dönüşümlere daha iyi uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel yaşamda bireylerin iş tatminleri, motivasyon düzeyleri, performansları, moralleri ve örgütsel bağlılıkları ile yakından ilgilidir. Çalışanların vatandaşlık davranışı arttıkça örgütteki iş başarımlarının yükselmesi amaçlara ulaşılması yolunda çok önemlidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı organizasyon içinde temel olarak üç noktada örgütsel yaşamı etkilemektedir. (Özdevecioğlu, 2003; 119)

Bunlardan birincisi, bireylerin vatandaşlık davranışlarının örgüt içerisinde yardımlaşma eğilimini arttırmasıdır. Yardımlaşan birey iyi bir vatandaşdır, görüşü hakimdir. Bu bakımdan örgüt içerisinde bilgi paylaşımını ve bilgi edinim oranını arttıracaktır. Yardımlaşma, hem örgüte yeni katılan bireyler açısından hem de eskiden beri çalışan bireyler açısından önemli bir avantajdır.

İkinci önemli etki ise, çalışanların sorumluluk duygularının gelişmesidir. (Slaughter, 1997; 76) Çünkü vatandaşlık davranışı örgütü düşünmeyi, örgütün yanında olmayı ve gerektiğinde örgüt için çeşitli ekstra fedakarlıklar yapmayı gerektirmektedir. Sorumluluk duygusunun çalışanlarda gelişmesiyle örgütün amaçlarına ulaşması kolaylaşmaktadır. Çalışanların yetkilerini belirli sorumluluk çerçevesinde kullanması, örgüt içerisinde yöneticilerin denetimlerini kolaylaştırmakta ve bireysel özdenetimi arttırmaktadır.

Üçüncü etki ise, çalışanların pozitif tutumları ile ilgilidir. Bu pozitif düşünce örgüt içinde bireylerin iş başarımlarını etkilemektedir. (Fisher, 1980; 609) Elbette çalışanların pozitif düşüncelerinin tek nedeni vatandaşlık davranışı değildir. Pozitif düşünce sadece iş başarımlarını değil, diğer örgüt bireyleri ile iyi geçinmeyi ve olaylara pozitif yaklaşmayı da beraberinde getirmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı iş ilişkilerinin davranışsal göstergesi olarak görülmesi nedeniyle de çok önemlidir. (Van Dyne&Ang, 1998; 695) Çalışanlar örgüt veya diğer çalışanlar hakkındaki düşüncelerini bu davranışlar aracılığıyla dolaylı yoldan göstermektedirler.

Örgütsel vatandaşlık davranışı bireylerin etkinliğini arttıran, çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirerek takım ruhu yaratan, yönetsel verimliliği ve örgütün genel olarak etkinliğini arttıran faydalı ve içten gelen bir davranıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, sıradan bir davranıştan daha üstün bir kavramı çağrıştırmaktadır. Davranış, örgüt üyelerinin örgütsel görev ve etkinliklerini gerektirmezken, ÖVD ise yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruma, önerileri kabul etme, yetenek ve beceri geliştirme, etkin ve yaygın bir iletişim ağı kurma (DeGroot&Brownlee, 2006; 1117) gibi konuları içermektedir. Bu davranışlar örgütün bütün üyelerinin katılımını gerektirmektedir. Bu anlamda, ÖVD, kurumun genel performansı ile büyük ölçüde bağlantılı ve dolayısıyla da önemlidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının özellikle iş performansına yaptığı pozitif katkı literatürde oldukça kabul görmüştür ve bu konuda bir hayli kanıt bulunmaktadır. (Bateman&Organ, 1983)(Moorman, 1993)(Podsakoff&Mackenzie, 1997; 133-151) (Podsakoff&Mackenzie, 1994; 351-363)(Walz&Niehoff, 1996; 307-311)(Podsakoff vd., 2000; 533-548)(Mackenzie vd., 1998; 89)(Kidder, 2002; 629)

Bu araştırmalarda, ÖVD'nin bir çok açıdan örgütsel etkinliği arttırdığı ortaya konmaktadır. Bunlar temelde (Cohen&Vigoda, 2000; 596-605) (Podsakoff vd., 2000; 533-548) çalışanların ve yöneticilerin üretkenliklerinin artması, maliyetlerin azaltılması, kaynak kullanımında ve dağıtımında verimliliğin sağlanması, çalışanların kalitelerinin artırılması, bireyler, gruplar ve fonksiyonel departmanlar arasında faaliyetlerin çok daha iyi koordine edilmesi, dış çevrede meydana gelen değişimlere daha iyi adapte olabilme, özellikle finansal olmak üzere, örgütün topyekün performansının artırılması ve bu başarının uzun süre idame ettirilmesi olarak özetlenebilmektedir. (Elçi&Alpkan, 2006; 147)

Ayrıca ÖVD'nin hizmet kalitesine katkılarının anlaşılması da yönetim için çok değerlidir. (Bell&Mengüç, 2002; 131-132)

Örgüt yaşamında bireylerin ve örgütlerin amaçlarının birlikte gerçekleştirilmesi yöneticiler için temel hedeflerden biridir. Örgütün amaçlarına ulaşırken , bireyleri de amaçlarına ulaştırması, örgüt hayatının temel gereklerindedir. Bu bakımdan, ÖVD bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada “dengeleyici” bir unsur olarak görülmektedir. Bir toplumun gelişmesi ve gelişen çağa ayak uydurması o toplumda yaşayan insanların sorumluluğunda ise, bir örgütün gelişmesi de o örgütte yaşayan insanların sorumluluğundadır. Örgütün rekabet avantajı elde etmesi, öğrenen bir kimliğe kavuşması, çevresine ayak uydurabilmesi; bireylerinin sadakatine, çalışmasına, özverisine ve bağlılıklarına bağlıdır. Genel olarak ifade

edildiğinde, başarı ‘iyi vatandaş olmak’ demektir. Örgütsel etkinlik açısından olumlu davranışları yapmak, olumsuz davranışlardan kaçınmak, ÖVD’ni bireysel ahlak inancı ile bağlantılı bir olgu haline getirmektedir. (Bingöl vd., 2003; 495) Çünkü iyi vatandaşlar doğru ve uygun olan davranışları yapmaktadırlar. O halde ÖVD’nin örgütsel yaşamda etik değerlere bağlılığı arttırıcı bir etkisi de bulunmaktadır. (Turnispeed, 2002; 3) (Özdevecioğlu, 2003; 120)

Özetle, ÖVD hem bireysel olarak hem de organizasyonun bütününde çok sayıda yarar sağlamaktadır ve dolayısıyla büyük bir öneme sahiptir. Kendini bütünüyle organizasyonuna adayan çalışanların olması kendinden önce örgütlerini düşüneceklerinden o işletmeye yarar sağlayacaktır. Birçok konuda örgüt kararlarına katılımı sağlamak ise örgütte verimli fikirlerin dolaşmasına fırsat tanır. Katılımın artması yaratıcılığın gelişmesine de yardımcı olacaktır. Kendilerine saygı gösterildiğini düşünen çalışanların iş tatminleri artacak dolayısıyla işgücü devir oranı düşecektir. Tam kapasite çalışma oranları yükselecek, örgütsel çıktılar daha kaliteli ve örgüt imajına katkı sağlayan nitelikte olacaktır. Firmanın imajı da bu olumlu durumlar nedeniyle artacağından işe alımlarda firmanın karşısına daha bilinçli ve kaliteli elemanlar çıkacaktır. Çünkü, adil bir çalışma anlayışının, çalışanlarına saygı gösterilen bir iş ortamının ve kendilerini rahat ifade edebilecekleri bir işin olması böyle düşünen insanları bu işyerine çekecektir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, sosyal bilimlerde araştırılmaya ve incelenmeye açık, güncel bir konudur. Günümüz koşullarına uyum sağlamak ve çalışanlardan en iyi verimi almak zorunda olan işletmeler çalışanların davranışlarını değerlendirmek zorundadırlar. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlam kazanan bireyin kuruma katkısını sağlamak ve bu davranışların sürekliliğini sağlayıp yaygınlaştırmak için, yine insana yatırımın kaçınılmazlığını kabul edip bu yönde davranmak gerekmektedir.

3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Evrimi

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramının evrimi ise kısaca şöyle özetlenebilmektedir. İlk olarak Chester Barnard 1939'da yayımladığı “ Yönetim Fonksiyonları” adlı kitabında biçimsel olmayan organizasyonu “bilinçli bir ortak amaçla hareket etmeksizin ortaya çıkan fakat ortak sonuçlara katkı sağlayan ortak faaliyetler” diye tanımlamıştır. Barnard'a göre organizasyonları meydana getiren kişiler değil, bu kişilerin hizmetleri, davranışları ve etkileridir. Onun eserinde vurgulamaya çalıştığı en önemli konu, kişilerin ‘işbirliği’ne dayalı olarak geliştirdikleri sisteme “gönüllü” biçimde katkıda bulunmalarıdır. (Barnard, 1939; 83) (Aktaran: İşbaşı, 2000; 361) Yani Barnard kitabında “İşbirlikçi çabaların birlikteliği” kavramını ortaya atmıştır ve işbirliğine olumlu-olumsuz gönüllülük önerisi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'na yönelik çabaların temelini oluşturmaktadır. (Sabuncuoğlu, 2001; 326) Barnard'ın bu çalışmada gönüllülük kelimesiyle anlatmak istediği, kişilerin bir grup insan arasında bir işbirliği yaratmak ve bu akımı korumak için işbirliğine yönelik çaba gösterme eğilimleridir. Barnard'ın bireylerin sözleşmeye dayalı yükümlülüklerinin ötesinde kendiliğinden gelişen katkıların önemini vurguladığı biçimsel olmayan organizasyonlarla ilgili düşüncelerinin ÖVD'nin önemli belirleyicilerinden olduğunu söylemek mümkündür. (İşbaşı, 2000; 361)

Roethlisberger ve Dickons ise biçimsel ve biçimsel olmayan organizasyon ayrımını ortaya koymuşlardır. Hawthorne araştırmaları'na kronolojik ve tutarlı bir açıklama getirmek ve bulgularını destekleme çabasıyla yazdıkları “Management and The Worker” adlı kitaplarında her iş yerinde var olduğunu kabul ettikleri biçimsel olmayan sosyal organizasyonların bir organizasyonun etkin işbirliği için gerekliliğini vurgulamışlardır. (Roethlisberger&Dickons, 1964) Roethlisberger ve Dickons'ın çalışmalarında ÖVD'na temel oluşturacak nitelikteki anahtar sözcükler ise “işbirliği” ve “biçimsel olmayan” dır.

Katz ve Kahn'ın ‘Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi’ kitabı, açık sistem modeline dayanarak organizasyonların ayrıntılı bir davranışsal analizini yapan ve bu yönüyle çok ün kazanan bir eserdir. Katz ve Kahn kitaplarında, verimli organizasyonlar için büyük önem taşıyan üç çalışan davranışı tanımlamıştır. Onlara göre, bireyler öncelikle örgüte girmeye ve orada kalmaya karar vermekte, daha sonra zorunlu (biçimsel) rollerinin gerekliliklerini yerine getirmekte ve son olarak da zorunlu rollerine paralel olarak gelişen ve örgütün işleyişine katkı sağlayan zorunlu rollerin dışında (ekstra roller) bazı faaliyetler içine girmektedirler. İş

arkadaşlarıyla işbirliğine yönelik ve sistemi koruyucu faaliyetlerde bulunmak, sistemin gelişmesine yönelik orjinal fikirler ortaya atmak, daha fazla katkı sağlayabilmek için kendi kendini eğitmek ve örgütün dış çevre içinde olumlu şekilde tanınmasını sağlayacak bir iklim yaratmak bu faaliyetlerdendir. Özellikle son kategorideki davranışlar sonraki yıllarda ÖVD'nin temelini oluşturan davranışlardır. (Smith vd., 1983; 655-656)

Katz ve Kahn, çalışanların gösterdikleri örgütün etkililiğine katkı sağlayan bu ek iş davranışlarını incelemişler ve ayrıca ilk kez "Yurttaşlık" terimini kullanmışlardır. Katz ve Kahn'ın 'Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi' adlı kitaplarında "Bir örgütte üyeliğin vatandaşlık anlamı taşıması" hakkında yorumları göze çarpmaktadır. (Katz&Kahn, 1978; 399)

Ayrıca ÖVD tipine benzer şekildeki davranışların yapısı ilk olarak Katz (1964) tarafından incelenmiştir. Katz'a göre bu tip davranışların yapısı kuvvetli bir şekilde yeniliği ve kendiliğindenliği içeren aşağıda belirtilen beş boyuttaki davranışları içermektedir. (Katz, 1964)

1. Diğerleriyle birlikte çalışma,
2. Örgütü koruma,
3. Yapıcı fikirlere gönüllülük,
4. Kendini geliştirme,
5. İşletmeye karşı uygun tavır takınmak.

Sonraki yıllarda bu boyutların bir takım değişikliklerle ÖVD'nin temel unsurlarını oluşturduğu görülecektir.

T.S. Bateman ise 1977'de yaptığı bir çalışmada yöneticilerin daha çok işlerinin dışında ve ona ek olarak faaliyet gösteren çalışanları tercih ettikleri konusunda saptamalarda bulunmuştur.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramının yoğun bir biçimde üzerinde durulan ilk çalışma ise Bateman ve Organ'ın 1983 yılında yazdıkları bir makaledir. Bu çalışmada ÖVD, iş tatmini ile arasındaki ilişki incelenen ekstra-rol davranışlarını ifade etmek için kullanılmıştır. (Bateman&Organ, 1983; 588)

Organ ve Bateman tarafından 1983 yılında kullanılan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” kavramının tanımı ise şöyledir: Örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açık bir biçimde tanınmayan, fakat bir bütün olarak ele alındığında organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, “**Gönüllüğe**” dayalı davranışlardır. (Organ, 1988; 4)(Devecioğlu, 2003; 118)(Köse vd., 2003; 2)(İşbaşı, 2000; 359) Örneğin, bir profesörün ders öncesi hazırlık yapması, araştırmalarını sürdürmesi, araştırma sonuçlarını yazması gibi davranışları Örgütsel Vatandaşlık Davranışı olarak nitelendirilemez. (İşbaşı, 2000; 4-5) Çünkü bu tip davranışlar zaten bu kişiden beklenen davranışlar çerçevesi içindedir.

1988 yılında Organ'ın yazdığı “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: **“İyi Asker Sendromu”** (Turnipseed, 2002; 7) kitabında ise bu kavramın teorisi, temelleri ve boyutlarıyla ilgili birçok konuya yer verilmiştir. Başlangıçta alanında çok önemli etki yaratmamasına rağmen takip eden yıllarda bu alandaki teori hızla gelişmiş ve hatta örgütsel davranış alanından insan kaynakları yönetimi, iletişim psikolojisi, endüstri ve iş ilişkileri, stratejik yönetim, uluslar arası yönetim, askeri psikoloji, iktisat ve liderlik gibi birçok çeşitli alanlara kadar genişlemiştir. (Podsakoff vd., 2000; 513-514)

Böylece ÖVD, örgütsel davranış araştırmaları arasında son yıllarda en geniş çapta araştırılan konulardan birisi olmuştur. (Smith vd., 1983)(Brief&Motovildo, 1986)(Puffer, 1987) (Organ, 1988) (Organ, 1990a) (Podsakoff vd., 1990) (Moorman, 1991) (Mackenzie vd.,1991)(MacKenzie vd.,1993)(Morrison, 1994)(Organ&Ryan, 1995)(Organ&Lingl,1995)(Podsakoff&MacKenzie, 1997)(Van Dyne&Ang, 1998)(Podsakoff vd., 2000)(Bolino vd., 2001)(Chien, 2004; 429)

B. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK TÜRLERİ, BOYUTLARI ve ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA TEMEL OLUŞTURAN KAVRAMLAR

1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Türleri

Örgütsel vatandaşlık davranışı bahsedildiği üzere temelde örgüt üyelerinin gönüllü katılımı ile gerçekleşmekte ve beklenen davranışların ötesini ifade etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili literatür incelendiğinde, bu davranışların genelde ikiye ayrıldığı görülmektedir. (Baron, 1998)(Fahr vd.1997)(Baron, 2000) Birinci tür örgütsel vatandaşlık davranışı “örgütsel yapıya aktif bir şekilde katılım ve katkı” şeklinde ortaya çıkmaktadır. İkinci tür katılım ise “örgütsel yapıya zarar verecek her türlü davranıştan uzak kalmak ve kaçınmak” şeklinde ortaya çıkmaktadır. Her iki tür davranış da örgüt tarafından arzulanan davranışlardır. Aralarındaki fark ise örgütsel veya kişisel faktörlerden ileri gelmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ister “katılım” ister “kaçınma” şeklinde olsun, önemli olan örgütün etkinliğini ve verimliliğini arttıracak davranışlarda bulunmaktır. Bu bağlamda, birinci tür davranışların aktif, üretken ve çalışkan bireyler tarafından örgüte katkıda bulunmak nedeniyle, ikinci türden davranışların ise örgüte zarar vermeyi önlemek amacıyla yapıldığı anlaşılmaktadır. (Özdevecioğlu, 2003; 119)

2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışı, bir örgütün etkin fonksiyon göstermesi bakımından görev alan çalışanların üzerinde akılcı davranışlar olarak gözlemlenmektedir. (Altıntaş, 2005; 2-3) Bu akılcı davranışlara ilişkin literatürde çok sayıda sorumluluk tanımlanmaktadır. Örneğin Podsakoff ve arkadaşları konuya ilişkin yaptıkları geniş çaplı literatür taramasında 30 farklı vatandaşlık davranışı biçimi tanımlamışlardır. (Bingöl, 2003; 495) (Köse, 2003; 4) Farklı araştırmacılar tarafından yapılan birçok çalışmada da bu davranış biçimleri ayrı ayrı gruplanıp örgütsel vatandaşlık davranışının unsurları-türleri-boyutları-bileşenleri şeklinde sınıflandırılmıştır. Bu gruplamalar genellikle beş veya yedi farklı tür davranışın olduğuna işaret etmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı tipine benzer davranışların yapısı ilk olarak Katz (1964) tarafından incelenmiştir. Katz'a göre bu tip davranışların yapısı kuvvetli bir şekilde yeniliği ve kendiliğindenliği içeren 110'uncu sayfada belirtildiği gibi aşağıda belirtilen beş boyuttaki davranışları içermektedir: (Katz, 1964)

- Diğerleriyle birlikte çalışma ,
- Örgütü koruma,
- Yapıcı fikirlere gönüllülük,
- Kendini geliştirme,
- İşletmeye karşı uygun tavır takınma.

Örgütsel vatandaşlık davranışının üzerine giderek artan ilgi ile birlikte, değinildiği üzere bir çok araştırmacı tarafından farklı boyutlar ortaya konmuştur. ÖVD kavramını literatüre sokarak bu anlamda boyutlarını ilk kez ortaya koyan Organ'a göre biçimsel görevin üstünde bulunan, örgütü sosyal ve psikolojik çevrede destekleyen ÖVD'nin yapısını oluşturan unsurlar ise aşağıdaki gibidir. (Organ, 1988; 25)

- İleri görev bilinci (Conscientiousness)
- Örgütün gelişimine destek verme (Civic Virtue)
- Gönüllülük ve centilmenlik (Sportmanship)
- Diğerlerini düşünme (Altruism)
- Nezaket tabanlı bilgilendirme (Courtesy)
- Destekleme (Cheerleading)
- Barışı koruma (Peacekeeping)

Organ'dan sonra gelen bazı araştırmacılar tarafından diğerlerini düşünme, nezaket tabanlı bilgilendirme, destekleme ve barışı koruma boyutları bir arada değerlendirilerek yardım etme veya yardımseverlik adıyla tek bir boyut olarak tanımlanmıştır. (MacKenzie vd., 1991; 125)(MacKenzie vd., 1993; 72)Yapılan bir çok ampirik çalışmada özellikle diğerlerini düşünme ve nezaket tabanlı bilgilendirme boyutlarının da tek bir boyut altına toplandığı Organ (1997) tarafından da kabul edilmekle beraber yine de bu boyutlar arasında farklılığın sürdürüldüğü ifade edilmektedir. (Acar, 2006; 5)

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının yönetim literatürüne kazandırılmasından bu yana geçen zaman içinde dünyada birçok köklü değişiklikler olmuştur. Bu değişikliklerden doğal olarak iş dünyası da etkilenmiştir. Bu nedenle kavramın bileşenlerinde ortaya çıkan bu değişimleri de normal karşılamak gerekmektedir. Devam eden bu çalışmalar ışığında ÖVD'nin boyutlarında ortaya çıkan değişikliklerin nihayetinde Podsakoff ve arkadaşları (2000) tarafından tanımlanan ve aşağıda yer alan yedi boyut son yıllarda literatürde genel kabul görmüştür. (Bolino vd., 2001) (Köse vd., 2003; 4) (Castro vd., 2004; 29)

1. Yardım Etme Davranışı (Helping)
2. Gönüllülük ve Centilmenlik (Sportmenlik) Davranışı (Sportmanship)
3. Örgütsel Sadakat Davranışı (Organizational Loyalty)
4. Örgütsel Uyum Davranışı (Organizational Compliance)
5. Bireysel İnisiyatif Davranışı (Individual Initiative)
6. Sivil Erdem Davranışı (Örgütün gelişimine destek verme)(Civic Virtue)
7. Kişisel Gelişim Davranışı (Self Development)

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının ortaya çıkışından bu yana boyutlarında meydana gelen ve dönem dönem kabul görmüş önemli değişiklikler TABLO 5' de özet olarak görülmekte, içeriği olan kavramlar ise sırasıyla anlatılmaktadır.

Organ (1988)(1990)	Graham (1991)	George&Brief (1992)	Moorman&Blakely (1995)	Podsakoff vd. (2000)
<ul style="list-style-type: none"> • Diğerlerini düşünme • Nezaket tabanlı bilgilendirme • Destekleme • Barışı koruma 		Çalışma arkadaşlarına yardım	Kişiler arası yardım	Yardım davranışı
Gönüllülük&Centilmenlik (Sportmenlik)		Diğerlerine yardım etme ve birlikte çalışma		Sportmenlik
	Örgütsel sadakat	İyi niyetin yayılması	Sadakatin artışı	Örgütsel sadakat
	Örgütsel itaat			Örgütsel kabullenme (uyum)
İleri görev bilinci		Yapıcı önerilerde bulunma	<ul style="list-style-type: none"> • Personel çalışkanlığı • Bireysel inisiyatif 	Bireysel inisiyatif
Örgütün gelişimine destek verme		Örgütü koruma		Sivil Erdem (Örgütün gelişimine destek verme)
		Kendini geliştirme		Bireysel gelişim

TABLO 5: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarının Tarihsel Özeti

(Acar, 2006; 6)

a. Yardım Etme Davranışı

Yardım etme davranışı örgütsel vatandaşlık davranışı alanında çalışan tüm araştırmacıların önemle üzerinde durduğu başlıca boyut ve formlardan biri olmuştur. (Borman&Motowidlo, 1993)(Borman&Motowidlo, 1997)(George&Brief, 1992)(George&Jones, 1997)(Graham, 1989) (Van Scooter&Motowidlo, 1996)(Williams&Anderson, 1991) Kavramsal olarak yardım etme davranışı, diğer kişilere iş ve işle ilgili problemlerde gönüllü olarak yardım etme veya problemlerin ortaya çıkmasını önleme çabalarını ifade etmektedir. (Podsakoff&MacKenzie, 1994; 351) (Diefendorf vd.,2002; 96) Tanımın ilk kısmındaki iş ile ilgili problemlerde diğerlerine yardım etme kavramı, Organ'ın "Diğerlerini düşünme-özgecilik"(Altruism), "Barışı koruma"(Peacekeeping) ve "Destekleme"(Cheerleading) unsurlarına (Organ1988)(Organ, 1990b), Graham'ın "Kişiler arası yardımlaşma" (interpersonal helping) unsuruna (Graham, 1989), Van Scooter ve Motowidlo'nun "Kişiler arası arabuluculuk"(interpersonal facilitation) unsuruna (Van Scooter&Motowidlo, 1986) denk gelmektedir. Tanımın ikinci kısmı ise Organ'ın problemleri önleyici adımlar atarak diğerlerine yardım etmeyi ifade eden "nezaket düşüncesi"(notion of courtesy) ni ifade etmektedir. (Organ, 1988)(Organ, 1990b)

Bu bağlamda, yardım etme davranışı iki kısımda ele alınabilmektedir. Ayrımın ilk bölümü "**özgecilik**"(**diğergamlık**) , bir örgütte çalışanların sorunlar karşısında doğrudan ve kasıtlı olarak belirli bir kimseye yardım etmesini ifade etmektedir. (Becker&Randall, 1994; 160-168) Gereksinimi olan bir çalışana gönüllü olarak ve ödül beklemezsizin, karşılıksız olarak yapılan yarar sağlayıcı davranışlar özgecilik yani diğerlerini düşünme anlamına gelmektedir. (Elçi&Alpkan, 2006;188) Bu davranışa örnek olarak ağır iş yükü olan bir iş arkadaşına yardım eden bir çalışan verilebilir. İş arkadaşına yardımcı olmak, takım arkadaşının rahatsız olup işe gelemediği gün onun işini üstlenmek, gönüllü olarak iş arkadaşıyla tatil gününü değiştirmek, işinde başarısız olan bir çalışana diğer bir çalışanın yardımcı olması ve üretim kalitesini arttıran faaliyetler de özgecilik unsuruna verilen farklı örneklerdendir. Bu çeşit bir davranış gösterilirken yardımın nedeni 'örgütle ilgili bir görev' olmalıdır. (MacKenzie vd., 1993; 70-80) Ayrıca diğer tüm ÖVD türlerinde de olduğu gibi 'gönüllülük' başlıca şartlardan biridir. (Köse vd., 2003; 4) (Kamer, 2001; 1)(İşbaşı, 2000; 25-26)

Ayrımın ikinci kısmı ise “**nezaket**”tir. İlk kez Organ’ın dile getirdiği bu boyut, örgütte iş yükümlülükleri nedeniyle sürekli iletişim içinde olmaları gereken ve birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu davranışları ifade etmektedir. (İşbaşı, 2000; 363) Diğer çalışanların işle ilgili sorunlarla karşılaşmasına engel olma ve bu konuda önlemler alarak yardım etmeyi içeren faktör ‘nezaket’dir. (Koç&Torlak, 2003; 37) Diğer bir deyişle nezaket, bir çalışanın diğer çalışanların problemlerini önceden saptayarak bunların çözümü için önerilerde bulunmak ve çalışanın haklarına saygı göstererek problemlerin çıkmasına engel olmak ya da bu problemlerin oluşumunu hafifletmek için önlem almaktır. (Organ&Lingl, 1995; 339-351) (Altıntaş, 2005; 3) Kışkırtılan bir çalışanın sinirlenmemesi, problemlerden sakınmak, diğer çalışanları etkileyecek faaliyetlere katılmadan önce onlara bilgi vermek, güvenilirlik ve başkalarının haklarına saygılı olmak, gerekli kademeleri olası sorunlardan haberdar etmek gibi davranışlar bu boyuta örnek olarak verilebilmektedir.

Nezaket, duygusal açıdan istikrarlılığı koruyarak çatışmaları önlemektedir. Görevler konusunda önceden iletişimi sağlayarak bağımsız çalışılacak işlerin programlanmasını ve işlerin yürümesini kolaylaştırmaktadır. (Kamer, 2001;1)

Genel anlamda yardım etme davranışı iş arkadaşlarına yardım etme ve sorun önleyici adımlar atmanın dışında bu kişileri rahatlatıcı ve destekleyici faaliyetleri de içerdiğinden, (Podsakoff vd., 2000; 513) ‘duyarlılığı vurgulama’ davranışı olarak da görülebilmektedir. (Kidder, 2002; 631)(Organ, 1988; 47)(Bingöl vd., 2003; 496)

Özgecilik ve nezaket boyutları arasındaki en önemli ve belirgin fark, yardım etme eyleminin gerçekleştiği zaman boyutudur. Özgecilikte kişilerin birbirlerine bir sorun ortaya çıktıktan sonra, o soruna çözüm bulmak amacıyla yardım etmeleri söz konusudur. Nezaket boyutunda ise öngörülen sorunun ortaya çıkmasını engellemek veya o sorunun etkilerini azaltmak amacıyla önceden somut adımlar atmayı gerektiren davranışlar bulunmaktadır. (İşbaşı, 2000; 30)

Genel anlamıyla “yardım etme davranışları”, kaynakların serbest kalmasını sağladığı için, koordinasyonu arttırdığı için ve elverişli bir çalışma iklimi oluşturduğu için önemlidir. (Podsakoff&MacKenzie, 1997) Bu davranışlar oldukça dürüst “İyi Asker” ya da “İyi Yurttaş” sendromu kapsamına giren doğru ve uygun davranışlar olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların bu tür davranışları yöneticilerinin kullanacakları faydalı zamanların arttırılmasını sağlayabilmekte ve gelecekte verimliliğin artması şekliyle yönetim planlarının başarılmasına yardımcı olabilmektedir. Podsakoff’a göre bu tür davranışlar gösteren çalışanlar grup içi çatışma ihtimalini de azaltarak çatışma yönetimi faaliyetlerine ayrılan zamanı azaltmaktadırlar. Böylece denetçilerin diğer çalışanlar üzerinde daha fazla çaba harcamaya odaklanmasyla daha etkili olmaları sağlanacağı için tüm çalışanların verimi de arttırılmaktadır. (Podsakoff vd , 2000; 513-563)

b. Gönüllülük ve Centilmenlik (Sportmenlik) Davranışı

Organ’a göre sportmenlik, çalışanların örgüt içinde gerginliğe neden olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmalarını ifade etmektedir. Ona göre sportmenlik işin neden olduğu kaçınılmaz rahatsızlık ve zorlamalara müsamaha gösterilmesindeki istekliliktir. (Organ, 1990b; 96)(Köse, 2003; 4)(Podsakoff vd., 2000; 517)(Bingöl vd., 2003; 496) Sıkıntı veren olaylar karşısında şikayet etmemek ve hoşgörülü olmaktır. (Özkalp&Kirel, 2004; 96) Bu bağlamda sportmenlik tipi davranışlar, genel olarak çalışanların ağır yük ve rahatsızlıklara katlanmaya istekli olmasını, işler yolunda gitmediği zamanlarda bile pozitif tavırlar sergilemesini ve astlarının ilgilerini örgütün faydası yönünde kullanmasını sağlamakla sonuçlanmaktadır. (Acar, 2006; 7)

Sportmenlik davranışı, olumsuzluklara karşı olumlu tutumlarla yaklaşarak sıkıntıları ve küçük gerilimleri mesele çıkartmadan ve şikayet etmeden kabullenme ‘iyi niyetini’ de içermektedir. Hemen her örgüt ortamında kaçınılmaz olarak bu tür sıkıntılar ve zorluklar yaşanmaktadır. Organizasyonlar ne kadar ustaca ve iyi niyetle yönetilirse yönetilsin, umulmadık gerginliklerin ve sorunların yaşanılması kaçınılmazdır ve bu sorunlar giderek artabilmektedir. Oluşan gergin ortamdan etkilenen çalışanlar da şikayet etme hakkını kendilerinde görebilmektedirler. İşte bu haklılığa rağmen, ortaya çıkan tabloyu büyütmeyen ve yapıcı tavırlarıyla çözümüne katkı sağlamaya çalışan kişiler sportmen kişilerdir. (İşbaşı, 2000; 29) Sportmen kişi bu tip durumlara sorun çıkarmadan katlanmakta ve küçük meseleleri büyütmemektedir. (Deluga, 1998; 192)

Bu durumun tersi düşünülduğünde ise şöyle bir manzara ortaya çıkmaktadır. Eğer çalışanlar sürekli şikayet eder, işin olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerine odaklanırlar, en küçük sorunları bile aşırı şekilde büyütürlerse, olumlu bir örgüt ikliminin yakalanması mümkün olamamaktadır. Sonuçta karamsar, sorunları gereksiz yere büyüten ve hoşgörü elastikiyeti sınırlı olan bireylerden oluşan bir toplumda gerginlik, huzursuzluk ve güvensizlik eksik olmayacağı gibi benzer davranışlarda bulunan çalışanlardan oluşan örgütlerde de huzur ve güveni yakalamak oldukça zordur.

Literatürde diğerlerine oranla daha az dikkat çeken bir ÖVD davranış biçimi olan sportmenlik davranışı örgütsel mutluluğun yakalanmasında çok önemli bir unsurdur. Bu türden çalışanlara örnek vermek gerekirse, iyi bir grup çalışması için kendinden fedakarlık yapabilen, diğer çalışanların önerilerini kişiselleştirip reddetmeyen, kendi fikir ve önerileri kabul görmese de dargınlık göstermeyen, yanlış anlaşılmaları düzeltmeye çalışan, diğer çalışanlar sorun çıkartıp rahatsız etse de şikayet etmeyen ve diğerlerinin düşüncelerine saygı gösteren kişiler örnek verilebilmektedir.(Koç&Torlak, 2003; 36)(Podsakoff vd., 2000; 517)

Çalışanların sportmen davranışları ile örgütsel performansın arasındaki ilişkiyi destekleyen olumlu sonuçlar ortaya konmuştur. (Podsakoff&MacKenzie, 1994;351-363)(Podsakoff&MacKenzie, 1997; 133-151) Yeni sorumluluklar almaya veya yeni beceriler edinmeye istekli olarak gönüllülük davranışı gösteren çalışanlar, örgütsel kabiliyetlerin çevrede meydana gelen değişikliklere adapte edilmesine katkıda bulunarak örgütsel performansın artmasına olanak sağlayacaktır. Çalışanların işbirliği yapması konusunda ise bu tip çalışanların varlığı büyük getiri sağlamakta ve yöneticilerin bu konuda harcadıkları zaman ve enerjiden kazanım sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Yani sportmenlik davranışı bir çalışanın yönetici olmaksızın diğer çalışanın daha verimli çalışmasını sağlamaktadır. Bu davranışın eksikliğinde ise çalışma gruplarının örgüte karşı hissettiği sadakat duygusu azalacak ve işyeri atmosferi bozulacaktır. Sadakatin azalması ve olumsuz iş yeri atmosferi çalışanın verimini de olumsuz yönde etkileyecektir. (Altıntaş, 2005; 4) (Acar, 2006; 8)

c. Örgütsel Sadakat Davranışı

Örgütsel sadakat, sadakatle destek olma (loyal boosterism) ve örgütsel bağlılık kavramlarını içermekte (Graham, 1989)(Graham, 1991), iyi niyet yayıp örgütü korumayı (George&Brief, 1992)(George&Jones, 1997), örgütü devamlı şekilde onaylamayı, ona destek vermeyi ve örgütsel amaçların inşasında onu herşeye karşı savunmayı gerektirmektedir. (Borman&Motowidlo, 1993)(Borman&Motowidlo, 1997) Bu bağlamda örgütsel sadakat kavramı Graham'ın "olumlu propaganda", George ve Jones'un "iyi niyet yayma ve örgütü koruma", Borman ve Motowidlo'nun da "örgütsel amaçları savunma ve destekleme" ifadeleri ile açıklanabilmektedir. (Çöllü, 2006; 3) Esasen, örgütsel sadakat, yabancılara karşı örgütü övme, dış tehlikelere karşı savunma, koruma ve olumsuz koşullar altında bile örgüte bağlı kalma anlamına gelmektedir. (Köse, vd., 2003; 4)

Podsakoff'a göre ise örgütsel sadakat, örgüte karşı yükümlülük altına girmek ve örgütün yücelmesi anlamında da tanımlanabilmektedir. (Bolino vd., 2001; 230-231)

Örgütsel sadakat kavramı içerisinde dışarıdakilere karşı gösterilen bu tip savunma ve koruma davranışlarının çalışanlar tarafından benimsenerek yerleşmesi örgüt içinde birliği ve takım ruhunu arttırmaktadır. Daha önceden yapılmış çalışmalar örgütsel vatandaşlık davranışının bu boyutunun içeriği dolayısıyla diğer boyutlardan kolayca ayrılabilirdiğini ortaya koymaktadır.

d. Örgütsel Uyum-Kabullenme Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı alanında örgütsel uyum ile ilgili araştırmalar uzun bir geçmişe sahiptir. Bu boyut Smith ve arkadaşları tarafından "genel uyum"(Smith vd., 1983), Graham tarafından "örgütsel itaat"(Graham, 1991) , Borman ve Motowidlo tarafından ise "örgütsel kural ve prosedürlere uyma" (Borman&Motowidlo, 1993) şeklinde adlandırılmıştır. Örgütsel uyum, örgütün kurallarına, düzenlemelerine ve usullerine bağlı kalma ve bunları içsel olarak kabullenme isteği olarak tanımlanabilmektedir.

Örgütsel uyum davranışı, çalışanın kimse izlemese de örgütün kural, düzenleme ve prosedürlerine uyup bağlı kalmasını ve onları içselleştirmesini kapsamaktadır. (Köse vd., 2003; 5) (Bolino vd., 2001; 230-231) Bu davranışın bir vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmesinin nedeni ise herkesin firma kurallarına ve süreçlerine her zaman uyması beklense de çoğu çalışanın bunu yapmamasıdır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının bu boyutu, yukarıda da bahsedildiği gibi Graham(1991) tarafından “örgütsel itaat” olarak adlandırılmıştır. İtaat kavramının özünde ‘emir komuta’ ve ‘hiyerarşik yasal güç’ ilişkileri bulunmaktadır. Böyle bir tanımlamadan doğan örgütsel itaat davranışının sebebi ise, çalışanların yasal kural koyucular tarafından belirlenmiş kural, kaide ve usullere uymaları, aksi takdirde cezalandırılmaları gereğinin görüldüğü “biçimsel rol davranışları”dır. Fakat, yukarıdaki paragraflarda yer alan tanımlamalara ve açıklamalara göre örgütsel uyum boyutunun kapsamına giren davranışlar, çalışanlar tarafından kendi iradeleri dahilinde örgütün kural, düzenleme ve usullerine “hiç bir kontrol olmasa da” uyulmasını ve bundan dolayı herhangi bir “ödüllendirilme beklenmemesi”ni içermektedir. (Acar, 2006; 8)

Örgütsel uyum davranışının sonuçları değinildiği üzere örgütün kural, düzenleme ve usullerine hiçbir gözetim ve denetim altında olunmadığında dahi titiz bir bağlılığı içermektedir. Bu sebeple, bu tür davranışlar örgütün tüm elemanlarından gösterilmesi arzu edilen ve yöneticilerin bu iyi vatandaşları kontrol etme ihtiyacı göstermemesi nedeniyle yönetsel verimliliği arttıran davranışlardır.

e. **Bireysel İnisiyatif Davranışı**

Çoğu araştırmacının tanımladığı bir diğer tür örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu ise bireysel inisiyatifdir. Bu boyuta giren davranışlar minimum rol gereklerinin üzerinde ve ötesinde işle ilgili yardımcı davranışlardır. (Podsakoff vd., 2000) Yani örgütsel vatandaşlık davranışının bu boyutunun “fazladan rol”(ekstra rol) davranışı olarak kabul edilmesi için çalışanın görevi gereği yapması beklenen davranışlarında, **genel beklentinin veya asgari zorunluluğun çok üstüne çıkması gerekmektedir.** (Köse vd., 2003; 5)

Bireysel inisiyatif, kişinin kendini ifade etmek için fırsatları değerlendirme veya sorumluluk alma davranışı olarak görülmektedir. Bu davranışla birey, sahip olduğu toplum bilincini ve yaptığı işe olan sevgisini göstermiş olmaktadır. İnişiyatif kullanma, kişinin kendine güveninin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Genel olarak görevi olan ve karşılığını aldığı işlerden başka, kendine, iş arkadaşlarına veya kurumuna katkısı olacak bir sorumluluğu karşılık beklemeden üstlenmesi ve sonuçlandırması inisiyatifin olumlu kullanılmasını ifade etmektedir. Bireyin bu davranışına kurumun prim veya ödül gibi karşılık vermesi bu tür davranışların doğal olarak artmasını teşvik edici olsa da, davranışın doğusunda beklenti yoktur.

Bireysel inisiyatif, “diğerlerine yardımcı olma” davranışının aksine belirli bir bireye yardımcı olmak değil, yaratıcı faaliyetlere ve ilave sorumluluklar almaya gönüllü olarak, örgütün performansını arttıracak yenilikler yaparak ve diğerlerini cesaretlendirerek örgüte yardımcı olmaktır. Bireysel inisiyatif davranışının etkisi daha geneldir, yani örgüte bir bütün olarak faydalı olan ve daha çok dolaylı yollardan görülen davranışlardır. (Acar, 2006; 8)

ÖVD'nin bu boyutu gerektiğinde işe erken gelmek veya mesai ücreti ödenmediği halde bir projeyi bitirmek için mesai saatlerinin dışında çalışmak, iş dışındaki sohbetlerle zaman kaybetmemek gibi tamamen gerekli olandan daha fazlasını yapmayı da içeren **ileri düzeyde görev bilinci (conscientiousness)** gerektiren davranışlardır. (Yoon&Suh, 2003; 598)(Elçi&Alpkan, 2006; 149) Bütün bu davranışlar çalışanın işin gereklerinin üstüne ve ötesine gitmesi ortak fikrini taşımaktadır. Organ'ın (1988) “Vicdanlılık” (Becker&Randall, 1994) , Graham, Moorman ve Blakely'nin “Kişisel çalışkanlık” ve “Bireysel İnişiyatif” (Graham, 1989)(Morrman&Blakely, 1995), Borman ve Motowidlo'nun da “azimli çalışmak ve görevleri üstlenmede isteklilik” kavramları bu boyutla aynı içeriği taşımaktadır.

Yapılan çalışmalar bireysel inisiyatif davranışının iş performansı ile ilgili olduğunu göstermektedir. Çünkü, bireysel inisiyatif gösteren çalışanlar daha az yönetsel gözetime ihtiyaç göstererek yöneticilerin daha fazla sorumluluk devredebilmesine müsaade etmektedirler. (Podsakoff&MacKenzie, 1997) Bu durum dolaylı olarak kendilerine olan güvenlerinin artması ve iş performanslarının yükselmesi sonuçlarını ortaya çıkartmaktadır. Ancak bu davranış türünün araştırmalar sonucunda biçimsel rol davranışlarından ayırt edilmesi en zor olarak nitelendirilmesi nedeniyle(Organ, 1988) bazı araştırmacılar tarafından

(MacKenzie vd., 1991)(MacKenzie vd., 1993) araştırma kapsamına alınmamıştır. (Podsakoff vd., 2000)(Köse vd., 2003; 5)

f. Sivil Erdem (Örgütün gelişimine destek verme) Davranışı

Graham (1989) tarafından “örgütsel katılım” George ve Brief (1992) tarafından ise “örgütü koruma” olarak adlandırılan sivil erdem, bütün olarak örgüte bağlılığı veya makro düzeyde ilgiyi belirten çok zengin ve disiplinler arası entelektüel geleneğe sahip bir kavramdır. (Bingöl vd., 2003; 496)(Motowidlo, 2000; 119) Sivil erdem davranışı, **çalışma grubu ve örgüt ile ilgili konulara sorumlu ve yapıcı bir ilgi ile katılım** olarak tarif edilebilmektedir. (Bolino vd., 2001; 340-341) Ayrıca bir anlamda örgütün siyasi yaşamına aktif bir şekilde katılımı da ifade etmektedir. (Graham, 1986; 12)(Graham, 2000; 61)(Elçi&Alpkan, 2006; 149) Dolayısıyla bu türden davranışlarda bulunan çalışanlar örgüt yaşamına aktif ve gönüllü bir şekilde katılım göstermektedirler. (Podsakoff&Mackenzie, 1994; 351) (Özdevecioğlu, 2003; 120)

Sivil erdem davranışı, çalışanın sorumluluk duygusuyla hareket ederek, örgütün çalışmalarını nasıl geliştirilebileceğine dair gönüllü olarak tavsiyelerde bulunarak işçi ve örgüt girişimleriyle ilgilendiğini gösteren davranışları tanımlamaktadır. (Yoon&Suh, 2003; 598) Bu tür davranış, yönetim faaliyetlerine (toplantılara katılma, politikalarla ilgilenme, örgüt stratejileri hakkında görüş ifade etme vd.) katılma, çevresel tehdit ve fırsatları görme(faaliyet gösterilen sektörün takibi), örgütsel çıkarları gözetme istekliliği(yangın tehlikesi durumlarını bildirip kapıları kilitlemek) ile ortaya konulabilmektedir.

Örgüt içerisinde düşünceyi ifade etme davranışı olarak da ortaya konan sivil erdem, çalışanların desteklediği ve benimsediği politikalara sahip çıkmasını, örgütsel ve bireysel sorunlara ilişkin olarak görüş bildirmeyi, iddialı fikirler ortaya koymayı, elde edilen bilgiyi eleştirel bir şekilde değerlendirmeyi ve statüko ile mücadele etmeyi kapsamaktadır. (Kidder, 2002; 631) Bu nedenle toplumsal vatandaşlığın gelişmesinde rol oynayan “demokratik bilince varma” örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesinde de önemli rol oynamaktadır. (Bingöl vd., 2003; 497)(Koç&Torlak, 2003; 37)

Sivil erdem davranışı yöneticilere önemli bir dışsal bilgi verdiği için yönetimin performansı üzerinde başarılı olabilmektedir. Çünkü, eğer çalışanlar bu türden davranışları gösterip örgütün gelişimine destek verirlerse; yöneticiler bölümlerinin etkinliğini geliştirmek için çalışanlarının fikirlerinden değerli önerilere ve/veya geri bildirimlere ulaşabilmektedirler. (Podsakoff&MacKenzie, 1997) Kısacası sivil erdem davranışı, açıkça konuşmayı ve birim fonksiyonlarının geliştirilmesi için yapıcı önerilerde bulunmayı ifade etmekte ve yönetsel verimliliğe katkıda bulunmaktadır.

g. Kişisel Gelişim Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışının son boyutu olan kişisel gelişim bireyin kendi bilgisini ve yeteneklerini geliştirme sorumluluğunu üstlenmesine yönelik gönüllü davranışları olarak tanımlanmaktadır. (Köse vd., 2003; 5) Bu boyut George ve Brief tarafından da kişinin gelişimini tanımlayan boyut olarak ifade edilmektedir. (George&Brief 1992; 155)

Bu boyuta giren davranışları gösteren çalışanlar, ileri düzey kursları araştırıp bunlardan yararlanmak, bireysel çalışma alanındaki gelişmeleri izlemek, örgüte katkı sağlamak için yeni beceriler kazanmak gibi örnek gösterilen davranışları yapmaktadırlar.

Başarılı olmak ve rekabetçi avantaj kazanmak isteyen örgütler yetenekli ve öğrenmeye hevesli çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü böyle çalışanlar örgütün değişen çevre ve rekabet şartlarına uyum sağlamasına yardımcı olacak çok önemli bir kaynak olarak örgütlerin etkinliğini arttırmaktadırlar. Çalışan bireylerin değişen çevreyi proaktif olarak algılayarak örgütün başarısı için sergilemesi istenecek faaliyetleri yapmasına katkı sağlayacak konularda kendisini eğitmesi, örgütlerin ihtiyaç duydukları yeteneklere sahip çalışanlar alma ve/veya mevcut çalışanlarını eğitmek şeklindeki harcamalardan da tasarruf etmesini sağlamaktadır. (Acar, 2006; 9)

Kişisel gelişim davranışı literatürde ampirik olarak ispatlanmamış olsa da , teorik olarak diğer boyutlardan farklı görülmekte ve örgütsel etkinliğe daha farklı yollardan katkı sağladığı düşünülmektedir.

3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Temel Olacak Kavramlar

Bu alanda yapılan ilk araştırmalar, çalışan tutum ve davranışları, yaradılış özellikleri ile lider davranışları üzerinde yoğunlaşmıştır.(Bateman&Organ, 1983)(Organ, 1988)(Smith vd., 1983) Liderlik literatürünün gelişmesiyle (Podsakoff, 1996)(Podsakoff, 1990) iş ve örgütsel özelliklerin etkileri de araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

Yapılan araştırmalar sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışına temel oluşturup onu etkileyebilecek faktörler aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir: (Acquaah, 2004; 124) (Köse vd., 2003; 6)

1. Çalışanın Özellikleri (Employee Characteristics)
2. İşin Özellikleri (Task Characteristics)
3. Örgütsel Özellikler (Organizational Characteristics)
4. Liderlik Davranışları (Leadership Behaviours)

a. Çalışanın Özellikleri (Employee Characteristics)

Örgütsel vatandaşlık davranışına temel olan kavramlardan çalışanların özellikleri ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda iki sınıf oluşmuştur. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- 1) Tutuma İlişkin Faktörler
- 2) Kişilik Özellikleri İlgili Faktörler

1) Tutuma İlişkin Faktörler

Çalışan özelliklerinden ilki duygusal “**moral**” faktörüdür. Bireyin ruhsal durumunu ifade eden moral faktörü ile ilgili yapılan çalışmalarda, olumlu ruhsal özelliklere sahip bireylerin daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdikleri ve çalışanların olumlu ruh hallerinin sağlandığı durumlarda bireylerin “özgecilik” davranışlarında artma olduğu saptanmıştır. (Kamer, 2001; 16)

Organ’a göre moral, ekstra rol davranışlarının belirleyicisidir ve bu konuda yapılan araştırmalarda, çalışanların belli bir zamandaki duygusal durumlarının onların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesine sebep olduğu görülmüştür. Brief ve Motowidlo’ya göre ise, iyi bir ruh haline sahip kişi yaşadığı olumlu olayları ve deneyimleri hatırlamakta ve bu olumlu ruhsal durumuna bağlı olarak pro-soyal davranışları dolayısıyla da ÖVD’ni daha çok göstermektedir. (Brief&Motowidlo, 1986) Olumlu ruhsal duruma bağlı olarak gelişen bu davranışlar kişiyi harekete geçiren olumlu ruh halinin sürekliliğini sağlamaktadırlar. George’a göre, olumlu ruh haline sahip bir çalışan, örgüt içindeki olaylara ve çalışma arkadaşlarına karşı olumlu bir algı içerisinde olmaktadır. (İşbaşı, 2000; 21-23)

Görüldüğü üzere genel duygusal moral faktörü çalışanın işle ilgili algılamalarında önemli bir etkidir ve bu konuya ilişkin birçok algılamanın altında yatan neden olarak görülmektedir. Organ ve Ryan’a göre moral, örgüte duyulan bağlılığın, örgütsel adalet ve lider desteğiyle ilgili algılamaların başlıca nedenini oluşturmaktadır. Bu değişkenler ÖVD’na temel oluşturan kavramlar arasında en sık araştırılanlardır ve hepsinin yaklaşık aynı ölçüde ilişkileri olduğu tespit edilmiştir. (Köse vd., 2003; 6)

Bu bağlamda, literatürde tutuma ilişkin faktörler olarak geçen ve ÖVD’nin şimdikiye kadar tespit edilmiş en önemli dört kavramı olan

- Örgütsel bağlılık,
- Örgütsel adalet,
- Lider desteği ve
- İş tatmini aşağıda açıklanmaktadır.

i. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanın kendini görelî olarak çalıştığı örgütle tanımlama ve o örgütle ilgilenme derecesi olarak görülebilmektedir. (Mowday vd., 1979; 226) Diğer bir deyişle, örgütsel bağlılık, kişinin örgütte kalma isteği duyması ve örgütün amaç ve değerleriyle maddî kaygı gütmeden bütünleşmesidir. (Gaertner&Nollen, 1989; 975)(Balay, 2000; 13) Örgüte duyulan sadakat, özveride bulunma, kendini adama ve katılma gibi kavramlarla tanımlanan bağlılık iş çevresinde değer katan ve örgüte pozitif etkileri olan bir faktör olarak kabul edilmektedir. (Marciori&Henkin, 2004; 353)

Örgütsel bağlılık, bir yandan çalışanları formel iş sorumluluklarını aşmada teşvik etmekte bir yandan da örgüt yararına olan ekstra roller yerine getirmede onları yönlendirmektedir.(Bettencourt, 2004; 168-169)

Çalışan, örgütün biçimsel ödül ve ceza sisteminden beklentisi olmadan da örgüte duyduğu “bağlılık sayesinde” ÖVD sergileyebilmektedir. Diğer bir deyişle, örgütün biçimsel ödül sistemi tarafından tanımlanmamış, isteğe bağlı ekstra-rol davranışları olarak tanımlanabilen ÖVD, adanmış (committed) bir işgücünün ürünü olan olumlu bir sonuç olarak görülebilir. Dolayısıyla, ÖVD örgütsel bağlılıkla ilişkili olarak tanımlanmış gönüllü bir davranıştır. (Gautam vd., 2005; 306) (Murphy vd., 2002; 288)

Örgütsel bağlılık kavramındaki en önemli çalışmalara imza atan Meyer ve Allen’in yaptıkları bir araştırma, ÖVD’nin örgütsel bağlılığın boyutlarından biri olan duygusal bağlılıkla olumlu yönde, diğer bir boyut olan devamlılık bağlılığıyla ise negatif ilişki içinde olduğunu saptamışlardır. (Meyer&Allen, 1991) Meyer ve arkadaşlarının yaptığı bir diğer çalışma ise ÖVD’nin en çok “duygusal bağlılık”la pozitif ilişkili (correlation) olduğunu, normatif bağlılıkla daha az devamlılık bağlılığıyla ise hiç ilişkisi olmadığını ortaya koymuştur. (Meyer vd., 2002)(Kim, 2006; 728) Organ ve Ryan ise sadece duygusal bağlılığın özgecîlik ve genel uyum boyutları ile önemli düzeyde bir ilişkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. (Organ&Ryan, 1995)

Bu araştırmalara göre, en mantıklı açıklama ise şöyledir: Çalışanlar zaman ve enerjilerini harcamakta oldukları ÖVD’ni özellikle kendilerini örgütlerine duygusal yönden bağlı hissettiklerinde göstermektedirler. (Pare&Trambley, 2000; 3)

O'Reilly ve Chatman ise geliştirdikleri başka bir örgütsel bağlılık ölçeğinde tanımladıkları özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarının ÖVD'na sebep olduğunu öne sürmüşlerdir. (O'Reilly&Chatman, 1986; 494-495) (Kamer, 2001; 14) O'Reilly ve Chatman'a göre özdeşleşme çalışanın örgütteki diğer kişilere kendini yakın hissetmesi ve bu doğrultuda ilişki kurma veya böyle bir ilişkiyi koruma amacıyla davranışlarda bulunmasıdır. İçselleştirme(benimseme) ise çalışanın örgütsel amaç ve değerleri kabul etmesi ve bunları kişisel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirmesini ifade etmektedir.

Organ'a göre örgütsel bağlılık geliştirmiş çalışanların, mevcut durumlarını korumak ve taraf kişi veya kurumlar arasında karşılıklı fayda kazanmak gibi amaçlarla, örgütsel bağlılık geliştirememiş olanlara göre daha çok vatandaşlık davranışı gösterme ihtimalleri yüksektir. (Kamer, 2001; 14-15)

Üniversite çalışanları ve öğrencileri üzerinde yapılan iki ayrı çalışma, örgüte duyulan bağlılığın "genel uyum" davranışlarının önemli bir tahminleyicisi olduğunu göstermiştir. İş tatmini, örgütsel adalet ve örgüte duyulan bağlılığın ÖVD üzerindeki etkisini bir arada inceleyen bir çalışma ise, yalnız örgütsel bağlılığın ÖVD'nın belirgin bir tahminleyicisi olduğunu göstermiştir. (Schappe, 1998; 277-291)

Organ ve Ryan (1995) ise örgütsel bağlılığın "özgecilik" ile ilişkili olduğunu tespit etmiştir. (Köse vd, 2003; 7)

ii. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, çalışanların kurallara uygunluk ve adil olmayla ilgili algılamalarını içermektedir. Diğer bir deyişle, örgütsel adalet, yönetimin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. Örgütsel vatandaşlık davranışını güdüleyen faktörlerin incelendiği çalışmalarda (Moorman, 1991)(Organ, 1990) en çok vurgulanan bilişsel faktör, "çalışanların adalete ilişkin algılamaları"dır. (Organ, 1988)(Organ, 1990) (Schnake, 1991) (Cohen&Kol, 2004; 389)

Örgütsel adalet, dağıtım adaleti, işlem (prosedür) adaleti ve kişilerarası etkileşim adaleti olarak üç kısımda incelenmektedir. (Johnson vd., 2006; 178-181) Dağıtım adaletinde esas olan çalışanların dağıtılan kaynaklardan adil bir şekilde pay aldığını düşünmesidir.

(Homans, 1961) İşlem (süreç) adaleti ise sistemin karar alma süreçlerindeki adaletin çalışanlar tarafından algılamasıdır. (Thibaut&Walker,1975) Kişilerarası etkileşim adaletiyse, çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişimde adalet algılamasıdır. (Aktaran: Vigoda, 2006; 80-81)

Konovsky ve Pugh yaptıkları incelemede dağıtım ve işlem adaletinin sağlanması halinde, çalışanın amirine karşı güveninin olumlu yönde etkilendiğini ve bu şekilde daha çok ÖVD gösterdiğini bulmuşlardır. (Konovsky&Pugh, 1994; 657-660) (Vigoda, 2006; 80-81) Bir karşılaştırma yapmak istendiğinde ise işlem adaletinin dağıtım adaletinden daha iyi bir ÖVD tahminleyicisi (predictor) olduğu söylenebilmektedir. (Moorman vd., 1993)(Organ&Moorman, 1993; 7-8) Adil uygulamalar göstermeyen örgütlerin çalışanlarından negatif tepkiler alacağı görüşünü savunan (Eberlin&Tatum, 2006; 1041) Greenberg, bunun nedenini işlem ve dağıtım adaleti değerlendirmelerinin zaman boyutları açısından incelemiştir. (Greenberg, 1993; 250) Ona göre, işlem adaletinin değerlendirilmesi uzun zaman süreçlerini içermekteyken, dağıtım adaleti ise özel kapsamlı kararların farklı değerlendirme süreçlerini içermektedir. Çünkü bireyler tek bir kararın sonucunun uygun veya uygunsuz olmasındansa, sistemin tümünün adil veya adaletsiz olmasına daha çok önem vermekte ve ÖVD'ni buna göre değiştirmektedirler. (Jacqueline vd., 2004; 87) Yani, sistemin tümünü değerlendirebilmek adına uzun bir zaman süreci geçirmek ve çeşitli kararları bu şekilde vermek çalışanlar için daha mantıklı ve geçerli olmaktadır. Bu doğrultuda verilen kararlar da ÖVD'ni etkileyen davranışlar olmaktadır.

Organ ise yaptığı bir araştırmasında, bir bütün olarak ele aldığı örgütsel adalet kavramının ÖVD'nin nezaket, sportmenlik ve vicdanlılık boyutlarını tahmin etmede önemli bir faktör olduğunu tespit etmiştir. (Schappe, 1998; 277-280)

Örgüt içinde herhangi bir konuda eşitsizlik olduğunu algılayan çalışan, sağduyu ve takdir yetkisiyle kendiliğinden yaptığı veya örgüte bir şekilde katkı sağladığını düşündüğü türden davranışlarını kısıtlamakta veya tamamen bırakmaktadır. (Vigoda, 2006; 80-81) Başka bir deyişle, çalışanlar, adaletsizliği algıladıkları zaman üretim hızını ve kalitesini düşürmek yerine ÖVD gibi “gönüllülüğe” dayalı davranışlarını azaltmakta ya da saklama eğilimi göstermektedirler.

Örgütsel adaletsizliği algılayan birey, biçimsel iş tanımında belirtilen görevleri tam olarak yerine getirmediği takdirde biçimsel ödüllerden mahrum kalabileceğini bildiği için ÖVD'dan vazgeçmektedir. (İşbaşı, 2000; 84)

Örgütlerde kaynakların adil dağıtılmaması, kamu kesiminde özel sektöre oranla daha yıkıcı etkilere sebep olmaktadır. Performanslarının karşılığını alamayan kamu çalışanları işten ayrılmak yerine memnun olmayan “ihmkar” kimseler haline gelmektedirler. İş yerinde ihmkar olmanın bir yönü de, ÖVD gibi gönüllü davranışlarla ilgilenme güdüsünün azalmasıdır. (Vigoda, 2000; 185-211)

Örgütsel adalet ile ilgili bir diğer tespit de ÖVD ve yaş arasındaki ilişkiye değinmektedir. Genç çalışanlarda özgecilik davranışı ve örgütsel adalet ilişkisi yaşlılara göre daha belirgin olmaktadır.(Wagner&Rush, 2000; 379-392)

Sonuç olarak, örgütlerinde vatandaşlık davranışının sergilenmesini isteyen yöneticiler, astlarıyla ilişkilerinde adalet ilkesini yerleştirmelidirler. (Konovsky&Pugh, 1994; 656)

iii. Lider Desteği

Podsakoff ve arkadaşları liderin davranışlarının astlarının rol gereklerinin üstünde davranış göstermelerinde büyük etkisi olduğunu saptamışlardır. (Podsakoff vd., 1996) Bu bağlamda lider desteğinin de ÖVD üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Lider desteği, çalışanın yöneticisi tarafından aldığı destek ve saygınlığın derecesidir. (Netemeyer vd., 1997; 85-98) Destekleyici lider tanımı, yüksek derecede yeteneğe sahip, astlarına değer verip düşüncelerine saygı gösteren, onların önerilerini alıp katkılarını takdir eden , onlara çift yönlü iletişim konusunda cesaret verip adil davranan kişileri ifade etmektedir. (Ackfeldt&Coote, 2005; 153) (Singh, 2000; 19)

Destekleyici bir lideri olan çalışanlar amirlerine daha çok güvenmekte, grup içinde daha verimli bir şekilde çalışmakta ve ilgilerini örgütsel amaçlara ulaşma yolunda başkalarının hizmetine sunmaktadırlar. Bu şekilde davranan çalışanların ÖVD sergilemeleri de daha kolay olmaktadır. (Podsakoff vd., 1996) Yani amir desteği gören çalışanlar ÖVD gibi fazladan çaba harcamaya istekli olmaktadır. Bunun nedeni ise, liderlerinden teşvik ve

destek gören çalışanların “örgütle bütünleşmelerinin artması”dır. Bu da doğrudan ÖVD’na en önemli katkıyı sağlayan faktörlerden biri olmaktadır. (Bingöl vd., 2003; 498)

Smith ve arkadaşları lider desteğinin ÖVD’nın vicdanlılık boyutuyla doğrudan, özgecilik(diğerkamlık) boyutuyla da iş tatmini vasıtasıyla dolaylı olarak ilişkili olduğunu saptamışlardır. (Smith vd., 1983) (Organ&Ryan, 1995) (Dick vd., 2006; 285)

Lider desteğinin bazı örgütsel vatandaşlık davranışları ortaya çıkarması “karşılıklılık” ilkesiyle açıklanmaktadır. (Kamer, 2001; 20) Bu durum çalışanların örgütü sahiplenmesi ile örgütün de çalışanlarını sahiplenmesi durumundaki karşılıklılıkla benzerdir. Çalışanlar liderlerinden gördükleri desteğe, örgütlerini destekleyip bu yönde ÖVD gösterme boyutuyla karşılık vermektedirler. Liderin ortaklık temelli düşüncelere sahip olarak bu bağlamda astlarına destek vermesi örgütsel vatandaşlığa büyük katkıda bulunmaktadır. (İzgören, 2000; 206)

iv. İş Tatmini

İş tatmini kişinin iş ve iş şartlarına göre geliştirdiği bir tutumdur. (Luthans, 1994; 108-113) Bireyin işine karşı göstereceği tutumu olumlu veya olumsuz olabileceğinden, iş tatmini kişinin iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan “olumlu” ruh halini, olumsuz tutumu ise iş tatminsizliğini ifade etmektedir. (Erdoğan, 1996; 231) Örgütlerde çalışanların davranışlarını etkileyen en önemli faktörlerden birisi de onların işlerinden aldığı tatmindir. (Çarıkçı, 2000; 155) Bu doğrultuda literatürde ÖVD ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çok araştırma bulunmaktadır ve bu çalışmalar iş tatminiyle ÖVD arasında ciddi bir ilişkinin olduğu sonucuna varmışlardır. (Bateman&Organ, 1983)(Moorman, 1991)(Moorman vd., 1993)(Organ, 1988)(Organ, 1990)(Smith vd., 1983)(Williams&Anderson, 1991)(Ertürk vd., 2004; 191) Organ yaptığı bir araştırmada gönüllü ve spontane (kendiliğinden) olan davranışların iş tatmininden kaynaklandığını ileri sürmüştür. Daha sonra bu davranışların ÖVD’nın temelini oluşturduğunu görmekteyiz. (Organ, 1977)(Yoon&Suh, 2003; 602-603) Organ ve Ryan ise 55 farklı araştırmayı gözden geçirdikleri meta analitik çalışmalarında, ÖVD’nın iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla güçlü ikili ilişkileri olduğunu saptamışlardır. (Organ&Ryan, 1995; 777)(Chu vd., 2006; 497)

Yapılan araştırmalarda farklı ÖVD boyutları kullanılmıştır ve süreklilik gösteren bu ilişki için çok sayıda teorik açıklama ileri sürülmüştür. Bunlar “Sosyal Değişim” ve “Psikolojik Sözleşme” teorisi gibi kavramlardır. Sosyal değişim, sonunda kazanç elde etmeyi umarak güdülenen bireylerin yaptıkları gönüllü davranışları kapsamaktadır. Sosyal değişim teorisinde çalışanlar herhangi bir şekilde yarar sağladıkları varlıklara karşılık verme zorunluluğunu hissetmektedirler. Çalışanın verdiği bu “karşılık” da ÖVD şeklinde olmaktadır. (Huang vd., 2004; 199) (Kamer, 2001; 5-6) Psikolojik sözleşme ise değinildiği üzere , örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar setidir. (Northcraft&Neale, 1990; 461) Bu sözleşmeler sonucunda ortaya çıkan beklentilerin karşılanıp karşılanmaması da çalışan davranışlarını etkilemektedir.

Bu teorilerin özüne bakıldığında ise “**karşılıklılık**” (reciprocity) ilkesi göze çarpmaktadır. Yani işinden memnun bir çalışan, ona bu memnuniyeti sağlayanlara karşı ÖVD sergilemektedir. ÖVD ile iş tatmini arasındaki ilişkinin yönü konusunda kesin bir anlaşma sağlanamasa da, çoğu teorik ve ampirik kanıt, iş tatmininin ÖVD’nin belirleyicilerinden biri olduğunu göstermektedir. Çünkü, tatmin olmuş çalışanın örgüt hakkında olumlu konuşması, diğerlerine yardım etmesi, işinde beklenenden daha fazla performans göstermesi daha olasıdır. Zira yapılan birçok araştırmada çalışan tatmininin, çalışanın iş performansına ve çabasına katkıda bulunduğu görülmüştür. Bu nedenle tatmin ÖVD’ni etkilemektedir. (Podsakoff vd., 1996)(Podsakoff vd., 1990)(Bingöl vd., 2003; 500)

Ayrıca yaptığı işle ilgili tatmin duyan çalışan, genel performansını arttırmanın yanı sıra iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurarak iş yerinde kalmaya istekli olmaktadır. Bunun nedeni ise örgütünün bugünü ve yarınında iyi bir çalışma ortamı olmasını sağlayıp bunu devam ettirebilmektir. Bu şekilde; çalışanlar sadece görevlerin yerine getirilmesi, işlerin yürümesi ve şirket politikalarının amaçlarına ulaşması konularıyla ilgilenmekle kalmayıp, aynı zamanda çalışma arkadaşlarının iş başarısını ve toplam örgütsel başarıyı da önemsemektedirler. Bu yüzden, bu tür çalışanlar işle ilgili problemlerde diğerlerine yardım etmede ve örgütteki diğer arkadaşlarını iş performansına ulaşma yolunda cesaretlendirmede ekstra roller üstlenmeye gönüllü olmaktadır. Bu yüzden bu kişilerin ÖVD göstereceklerini varsaymak yanlış olmayacaktır. (Kim, 2006; 727)

Ampirik araştırmalar iş tatmini ve özgecilik arasında önemli bir ilişki olduğunu (Tang&Ibrahim, 1998), ancak genel uyum boyutuyla benzer bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. (Kim, 2006; 727) İş tatmininin nezaket, sportmenlik ve daha az ölçüde sivil erdemle ilişkisine de rastlanmıştır. (Köse vd., 2003; 7)

2) Kişilik Özellikleriyle İlgili Faktörler

Kişilik, bireyin karşılaştığı durumlara, gösterdiği karakteristik tepkilerde görünen yapısal ve dinamik özelliklerin tümüdür. Çalışanın çevresine karşı tutumu ve davranışlarının oluşmasında da kişisel özelliklerin önemli bir rolü bulunmaktadır. Kişilik özellikleri bireyi örgütün içinde karşı karşıya bulunduğu kişiler karşısında belirli “yönelmeler”e hazırlamaktadır. Bu yönelmeler de bireyi maruz kalacağı tutum ve davranışları “tatmin edici, adil, destekleyici ve bağlılığa değer” bulup bulmamasında etkileyebilmektedirler. Bu yüzden kişilik özelliklerinin ÖVD’na dolaylı yönden katkıları bulunmaktadır.

Kişilik faktörlerinden biri olan “vicdanlılık”, iş arkadaşlarıyla ilgili tatmin üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. Organ, vicdanlı insanların kendilerinden ve başkalarından çok Şey talep ettiklerini, bu beklentiyi karşılayamayan iş arkadaşlarını eleştirme ve değişmeleri için baskı yapma yolunu seçince ilişkilerin gerginleŐeceđini ve bunun da ÖVD için olumsuz sonuçlar doğuracağını iddia etmiştir. Buna rağmen genel uyumun iyi bir tahminleyicisi olarak ÖVD’na katkıda bulunabileceği de söylemiştir.

İkinci kişilik faktörü olan “anlaşabilirlik” ise yine Organ’ın araştırmasına göre iş yerindeki tatmin üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. (Organ&Lingl, 1995; 339-351)

ÖVD “olumlu hisler” tarafından teşvik edilebilmektedir. Yani, çalışanın yaşadığı bu olumlu duygular onun işyerinde ÖVD sergilemesinde önemli bir başka faktördür. Olumlu duygular içinde olan birey bu ruh halini destekleyecek davranışlar içine girmektedir. Örneğin böyle bir ruh halindeki (mood) çalışan iyi hissetmeye devam etmek amacıyla yardım edici davranışlar içine girebilmektedir. George da ÖVD’nın olumlu ruh haliyle ilişkili olduğunu ifade etmektedir. (George, 1991) (Spector&Fox, 2002; 272-277) Ayrıca ampirik olarak da bu durumdaki çalışanın yardım etme eğiliminde olacağı ve özgecilik davranışlarına ağırlık vereceği tespit edilmiştir. (Williams&Shiaw, 1999; 656-669)

Literatürde ÖVD ile ilişkisi olduğu görülen iki ayrı kişilik faktörü de “öz saygı” ve “başarma ihtiyacı”dır. Yüksek derecede öz saygıya sahip kişiler zor görevleri seçip, kendilerine ulaşılması zor hedefler koymaktadırlar. Hem Amerika hem de Ortadoğu’dan seçilmiş kamu personelleri üzerinde yapılmış bir araştırmayla bu iki faktörün özgecille ilişkisi tespit edilmiştir. (Tang&Ibrahim, 1998; 529-551)

“Rol ile ilgili algılamalar”ın da bazı ÖVD boyutlarıyla ilişkili olduğu bulunmuştur. İş stresi kaynaklarından biri olan rol stresi iki kavramdan oluşmaktadır. Bunlar rol belirsizliği ve rol çatışmasıdır. (Dubinsky vd., 1992) Rol belirsizliği çalışanın iş yerinde kendisine verilen görevde istenen performansı ortaya koyabilmesi için gerekli bilgiden yoksun olduğunda ortaya çıkmaktadır. Rol çatışması ise bir çalışanın işyerinde birbirinin zıttı olan talep ve beklentilerle karşılaşması durumunda ortaya çıkmaktadır. (Fisher, 2001) (Ulutürk&Ceylan, 2006; 48-49) Bu iki etkenin oluşturduğu rol stresinin iş tatmini üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır ki bu da dolaylı olarak ÖVD’na yansımaktadır. Hem rol belirsizliği hem de rol çatışması özgecille, nezaket ve sportmenlik boyutlarıyla önemli ölçüde ters ilişkiye sahiptir.

Smith ve arkadaşlarına göre dışa dönük özelliğe sahip bireyler, dış çevreye ve sosyal uyaranlara karşı daha duyarlı oldukları için ÖVD göstermeye daha yatkındırlar. İçe dönük ve daha çok nevrotik bireyler ise, kendi endişeleriyle meşgul olmalarından dolayı başka kişilerin problemleri ve örgütün gerekleriyle ilgilenmek için yeterli duygusallığa sahip olmadıklarından ÖVD’ni göstermemektedirler. (Kamer, 2001; 16-17)

Yaş, kıdem, ve cinsiyet gibi demografik değişkenlerin ise ÖVD ile ilişkisi olmadığına dair bir takım söylemler bulunmaktadır. Yaşı ve kıdemi artan çalışanların örgütsel bağlılığı artmakta dolayısıyla da örgüt yararına davranışlar sergilemeleri olağanlaşmaktadır. Örgüt içinde daha kıdemli çalışanlar daha tecrübeli olmakta ve daha çok çekici pozisyonlar elde etmektedirler. Örgütle özdeşleşme ve örgüte bağlılık dereceleri de bu doğrultuda artarak kendilerini örgüte ait hissetmektedirler. Böylece örgüte daha çok adapte olan çalışanlar örgüt lehine daha çok çalışma eğiliminde olacaklardır.

Morrison’a göre, kıdemin artmasıyla birlikte işverene olan güven ve bağlılık artmakta buna bağlı olarak da daha fazla yükümlülük hisseden çalışan daha fazla aktiviteyi rol kapsamında algılayarak örgütsel vatandaşlığa yönelik davranışları göstermektedir. (Morrison, 1994)

Morrison bu çalışmasında ÖVD'nı algılamının cinsiyet farklılığına göre de değiştiğini öne sürmüştür. Ona göre erkeklere göre kadınlar çok daha yoğun bir oranda ÖVD'nı biçimsel rolleri olarak düşünmektedir. (Diedendorf vd., 2002; 97)

Ayrıca kadınların yardıma dönük davranışlar ile nezaket konusunda erkeklerden ileri olacağı, buna karşılık denklik yerine insafılık tercihi ağır basan erkeklerin de vicdanlılık boyutunda daha ileri olacağına dair çok sayıda teorik çalışma bulunmaktadır. (Kidder&McLeanParks, 1993; 1) Bu konuda verdikleri örnekler ise şöyledir: Yardım etme davranışı kadınlardan beklenen ve basmakalıp feminen (kadına özgü) işleri içermektedir. Buna en güzel örnek ise hemşirelik işinin kadınların yoğunlukta olduğu bir meslek olmasıdır. (Drogosz&Levy, 1996) Diğer yandan, sivil erdem maskulin (erkeğe özgü) işlerle ilişkilidir. Buna bir örnek ise mühendislik gibi maskulin işlerin çoğunlukla erkekler tarafından yapıldığıdır. (Kidder, 2002; 630)

Özetle, bazı araştırmalar kimi çalışanların kişilik özellikleri dolayısıyla ÖVD gösterme konusunda diğer çalışanlara oranla daha hazır ve uygun olduğunu göstermektedir. Vicdanlı, dışa dönük ve gruplara uyumlu kişilerin ÖVD gösterme olasılıklarının içe dönük ve bireysel çalışmayı seven çalışanlara oranla daha yüksek olduğu söylenebilmektedir. (Coyle-Shapiro vd., 2004; 85-89)(Morrison, 1994)(Organ, 1994) “Mutlu çalışan üretken çalışkandır” sözüne istinaden de yaptığı işten tatmin duyan mutlu çalışanların daha çok ÖVD göstermesi olağandır. (Bateman&Organ, 1983) (Motowidlo vd., 1986) (Organ&Konovsky, 1989) (Acquaah, 2004; 126)

b. İşle İlgili Özellikler

İş özellikleri çalışanlar için motivasyonel fonksiyonlara sahiptirler. İş özelliklerinin ÖVD ile ilişkisini araştıran çok az çalışma bulunmaktadır. (Cappelli&Rogovsky, 1998)(Drago&Garvey, 1998) Hacman ve Oldham (1975) tarafından tanımlanan en önemli iş özelliklerinin (işin çeşidi (job variety), tanımı (job identity), önemi (job significance), otonomisi-özerklik (job autonomy) ve geri bildirim (feedback)) tümünün ÖVD ile ilgisini inceleyen bir araştırma bulunmamaktadır. Buna rağmen iş özelliklerinin iş tatminini etkilediğine dair birçok çalışma bulunmaktadır ve bu çalışmalarda iş tatmininin ÖVD'nın bir tahminleyicisi (predictor) olduğuna dikkat çekilmektedir. (Organ&Ryan, 1995; 777)

Hacman ve Oldham (1980) motive edici özelliklerin bulunduğu işlerin tasarlanmasının (dizaynı), çalışmada başarı duygusunu daha çok tetiklediğini ve çalışanların yüksek düzey ihtiyaçlarını (kendini gerçekleştirme gibi) tatmin ederek bu şekilde çalışanın iyi iş performansı sergilemesine yardımcı olacağını ileri sürmektedir. (Graham, 2000; 72-73) Yani motive edici iş özellikleri dışsal ödüllerden etkilenmeyen asıl (intrinsic) tatmin duygusunu uyarıp teşvik etmekte bu da çalışana içten içe pozitif iş davranışları göstermesi konusunda (ÖVD gibi..) motive etmektedir.

195 telekomünikasyon çalışanın araştırma kapsamına alındığı bir incelemede Farh ve arkadaşları iş özelliklerinin ÖVD üzerinde olumlu etkileri olduğunu bulmuşlardır. İncelemede iki tip psikolojik süreç incelenmiştir. (Farh vd., 1990; 421-444) Bunlar arttırılmış sorumluluk duygusu ve iş önemidir. Bu özellikler çalışanın iş çevresinin önemini algılamasına ve aralarındaki karşılıklı dayanışma ilişkilerinin önemine dair anlayışlarına etki etmektedir. Bu şekilde çalışanlar diğerlerinin ihtiyaç, problem ve bakış açılarını dikkate almakta ve böylece ÖVD gibi örgütün rahat çalışmasına imkan veren davranışların ortaya çıkması sağlanmaktadır. (Chiu&Chen, 2005; 524-526)

Bir işin düzenli geri bildirim ve otonomi sağlayacak nitelikte olması, çalışanların kendi davranışlarını takip etmelerini ve kişisel kontrol duygusu geliştirmesini sağlamaktadır. Van Dyne ve arkadaşları (1994) ile Farh ve arkadaşlarına (1990) göre anlamlı görev özellikleri, amir tarafından yakından izlenmenin olmadığı bir özerklik ortamı ve geri bildirim gibi sorumluluk duygusunu harekete geçirici iş özellikleri, iç kaynaklı güdülerin oluşma olasılığını yükselterek örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Örneğin bireyin çalışmasının örgütsel performans üzerindeki etkisini anlaması aidiyet ve sorumluluk duygusu oluşturarak ÖVD'nin oluşmasını sağlamaktadır. (Kamer, 2001; 19) Özellikle iş otonomisi çalışmada sorumluluk duygusunun tecrübe edilmesinde en önemli iş özelliğidir. Otonominin olduğu ve dolayısıyla sorumluluğun da arttığı işlerde, kişinin yeteneklerinin en üst seviyede olduğu motivasyon düzeyi sağlanmakta, kalite denetlenmekte ve ilerlemeyi sağlayan düzeltmelerin arttırılması sağlanabilmektedir. (Graham, 2000; 72-73)

Drago ve Garvey iş çeşidinin “yardım etme” çabalarıyla olumlu ilişki içinde olduğunu tespit etmişlerdir. (Drago&Garvey, 1998)

Cappelli ve Rogovsky ise iş özerkliğinin (otonomi), iş çeşidi ve iş öneminin ÖVD ile pozitif ilişki içinde olduğunu, buna karşılık geri bildirim ve iş tanımının ÖVD ile ilişkisi olmadığını iddia etmektedir. (Cappelli&Rogovsky, 1998) Buna karşılık Podsakoff ve arkadaşları (2000) işle ilgili geri bildirim ve özü itibariyle tatmin edici iş değişkenlerinin ÖVD ile olumlu, işin rutinliği (Podsakoff&Mackenzie, 1995) ile ters yönlü ilişkili olduğunu bulmuşlardır. (Köse vd., 2003; 9) Ayrıca çalışanları zorlayan bürokratik kural ve prosedürlerin de ÖVD'ni engelleyebileceği iddia edilmektedir. (Bolino&Turnley, 2003; 63) (Acquaah, 2004; 125)

c. Örgütsel Özellikler

Örgütsel özellikler ve ÖVD arasındaki ilişkiler ise oldukça karışıktır fakat hepsinin ortak yönü sosyal değişim teorisini temel almaları ve karşılıklılık kuralına dayanmalarındır. (Acquaah, 2004; 124)

Çalışanların, örgütün yaptığı katkılara ne ölçüde değer verdiği ve onların mutluluğunu istediği konusundaki bazı inançları “**algılanan örgütsel desteği**” (Perceived Organizational Support) ifade etmektedir. (Rhoades vd., 2001; 825)(Eisenberger vd., 1990; 51) Eisenberger ve arkadaşlarına göre çalışanın “örgütünün onu nasıl değerlendirdiğini algılayışı” sosyal değişim ilişkileri sonucuyla ortaya çıkan organizasyon yararına olan davranışların belirlenmesinde çok önemlidir. Örgütsel desteklerin olumlu olduğunu düşünen çalışanlar, kendilerini örgüte karşı borçlu hissettiklerinden örgütlerine duygusal yönden bağlanmakta ve bu yapılanları “geri ödemek” istemektedir. (Çakır, 2006, 85-86) Bu şekilde ortaya çıkan davranışlar da ÖVD olmaktadır. Bu bağlamda örgütsel destek algılamasının ÖVD'yla, özellikle de özgecilik boyutuyla ilişkili olduğu söylenebilmektedir. (Shore&Wayne, 1993) (Eisenberger vd., 1990) (Wayne vd, 1997) (Moorman vd. 1998; 351)

Örgütsel destek algılamasının özellikle özgecilik boyutuyla önemli ilişkisi tespit edilmiştir. (Çakır, 2006, 86)

Algılanan örgütsel destek kavramında en önemli noktalardan biri de daha önce çalışan özelliklerinde bahsedilen “adalet algılaması” ya da “**algılanan örgütsel adalet**” kavramıdır. Örgütsel adalet çeşitlerinden dağıtım ve işlem adaletinin sağlanmasıyla kendilerini ‘daha fazla örgütsel destek alıcısı’ olarak algılayan çalışanlar arasında örgüte olan güven ve bağlılık gelişmekte dolayısıyla da örgütsel vatandaşlığı beslemek daha kolay olmaktadır. Dolayısıyla örgütsel adaletin sağlanması da ÖVD’nin oluşumunu desteklemekte ve geliştirmektedir. (Acquaah, 2004; 124)

Bu bağlamda **örgütsel güvenden** bahsetmek gerekmektedir. Güven birlikte çalışmaya imkan vermekte, anlaşmazlıkları ve bunun sonucunda doğabilecek maliyetleri azaltmaktadır. (Rousseau vd., 1998) Çalışanın yönetime güvensiz olması durumunda , çalışma koşulları nasıl olursa olsun, iş tatmini gerçekleşmemekte bu da örgütsel bağlılığa dolaylı yolla olumsuz etki etmektedir. (Erdil vd., 2004; 19) Bağlılığın azalması ÖVD’ni olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Güvenin örgütsel bağlılık ve ÖVD gibi organizasyonel sonuçların önemli bir tahminleyicisi olduğu çeşitli çalışmalarla kanıtlanmıştır. (Konovsky & Pugh, 1994) (Van Dyne vd. 2000) Drucker’a göre tüm organizasyonlar güvene dayanmaktadır ve güven karşılıklı anlayış demektir. (Drucker, 1990) (Börü&İslamoğlu, 2005, 62) Konovsky ve Pugh’a (1994) göre ise, güven sosyal değişimin bir göstergesi/belirtisidir. Sosyal değişim çalışanları sürekli emir ve kurallar altında çalışmanın dışında davranma konusunda teşvik etmektedir ve bu yönüyle de ÖVD’nin oluşumuna yardım etmektedir. (Rousseau & Parks, 1993) Organ ise sosyal değişimin ÖVD için gerekli olduğunu, çünkü sosyal değişim ilişkilerinin altında yatan karşılıklı güven kavramının ÖVD’ni uzun vadede “bir karşılık olarak” vereceğini garanti etmektedir. (Organ, 1990)

Dirks ve Ferrin ise örgütlerdeki güven ortamının tüm ÖVD boyutlarıyla olumlu ilişkisi olduğunu iddia etmektedir. (Dirks&Ferrin, 2002) (Wong vd., 2006; 348-349)

Güven sosyal değişim ilişkilerinin temeli olarak görülmektedir. (Blau, 1964) (Clark & Mills, 1979) Organizasyondaki sosyal değişim ise örgüt ve çalışan arasındaki gayri resmi bir anlaşmayı içermektedir ki bu anlaşmada “yönetici”, çalışana karşı örgütü temsil etmektedir. (Konovsky & Pugh, 1994) Böyle bir durumda çalışanın yöneticisiyle olan ilişkisi sosyal mübadelenin “kişiselleştirilmiş hali”dir. Ayrıca bu durum çalışanın yöneticisinin uzun vadede zorunluluklarını yerine getirmesine olan güvenini temel almaktadır. Bu yüzden **örgütsel güven bazında çalışanın yöneticisine karşı duyduğu güven** de çok önemlidir ve gelecekte karşılık olarak yapılacak ÖVD’lerinin oluşumunu sağlamaktadır. (Yoon&Suh, 2003; 602-603) Deluga, yöneticilerin güvene neden olan davranışlarının ÖVD ile ilişkili olduğunu saptamıştır. (Deluga, 1994) Çalışanların liderlerine ve yöneticilerine güvenlerinin yüksek olması durumunda ÖVD gösterme olasılığı artmaktadır. Çalışan ve üstü arasındaki ilişki bireyin davranışlarında belirleyici bir role sahiptir. Birey üstünden gördüğü davranışların olumlu ve adil olduğunu düşünürse rol sınırlarını genişleterek, olumsuz olduğunu düşünürse de rol sınırları içinde davranarak yanıt vermektedir.

d. Liderlik Davranışları

Günümüzde bir çok örgüt ilham verici liderlere sahip olamamakta, yönetimle liderlik arasında doğru dengeyi sağlamada, doğru kişiyi doğru işe yönlendirmede, çalışanlara motivasyon, vizyon ve güven sağlamada başarısız olmaktadır. Aşırı derecede değişken çevre, liderin dönüştürücü özelliklerine olan ihtiyacı arttırmaktadır. Bu tür çevrelerde liderler vizyon ve yön sağlamalı, bunu çalışanlara aşılmalı ve çalışanları faaliyet göstermeye yönelik olarak motive etmeli ve onlara ilham verebilmelidir. Bu faaliyetleri gerçekleştirebilen liderler, çalışanların örgütleri ile psikolojik sözleşmelerine veya bütünleşmelerine, bir ülke vatandaşı gibi kendilerini örgüt vatandaşı olarak görmelerine ve beklenenden fazlasını yapmak için motive olmalarına katkıda bulunmaktadır. (Bingöl vd., 2003; 497-498)

Liderlik davranışının ÖVD’na etkileri incelenirken en fazla, bir vizyon iletme, rol modeli olma, grup amaçlarının kabulünü destekleme, yüksek başarı beklentisi ve zihinsel teşvik konuları üzerinde durulmuştur. (Acquaah, 2004; 125)(Podsakoff vd., 1996)

ÖVD’na temel olan kavramlardaki son kategori olan lider davranışları ikiye ayrılmaktadır. Bunlar dönüştürücü (transformational) ve etkileşimli (transactional) lider davranışlarıdır. (Ackfeldt&Coote, 2000; 220)

Dönüştürücü lider, astlarına bir görevin olduğunu hissettiren, onları göreve yönelten ve yönlendiren, onların yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak kendilerine olan güvenlerini arttıran liderdir. (Sabuncuoğlu, 2001; 226) Bu nedenle dönüştürücü liderlik, iş tatminini sağlama, katılımı teşvik etmesi ve bağlılığı pekiştirmesi gibi etkenlerle ÖVD'na ve ekstra rol davranışlarına uygun bir ortam yaratmaktadır. (Ackfeldt&Coote, 2000; 219-220) Bu tip liderler çalışanların temel inanç, tavır ve değerlerini dönüştürerek veya değiştirerek onları örgüt tarafından belirlenen seviyenin üstünde performans göstermeye istekli hale getirmektedirler. (Podsakoff vd., 1990; 108)

ÖVD'nın yapılabilmesi, bir anlamda çalışanların izledikleri kişiler tarafından “yetkilendirilmesi” veya “güçlendirilmesi”ne bağlıdır. Çünkü yetersiz yetki, sorumluluk ve inisiyatif çalışanların örgütsel başarıya gönüllü olarak katkıda bulunma yönündeki faaliyetleri yapmalarında motivasyonlarını yitirmelerine neden olmakta ve motivasyonunu yitirmiş kişilerin de örgütsel vatandaş olarak davranışları zorlaşmaktadır. Dönüştürücü liderlerin özelliklerinden biri olan “**zihinsel (mantıksal) teşvik**” , çalışanların yeteneklerinin gelişmesine katkıda bulunan güçlendirme kavramıyla yakından ilişkilidir. Dönüştürücü lider, güçlendirme aracılığıyla çalışanların belirlenen hedeflere ulaşmada büyük ölçüde serbestliğe sahip olmasını sağlamak ve bu sayede güvene ve takım çalışmasına dayalı yeni bir iş ilişkisi ortaya çıkabilmektedir. (Hunger&Wheelen, 2001; 155) Sözü edilen zihinsel teşvik bilinciyle hareket eden çalışanlar varsayımları sorgulamakta, yaratıcı ve verimli düşünmeye teşvik edilmektedirler. Bunun sonucunda da çalışanlar problemleri yeniden gözden geçirmekte ve eski bir sorunun çözümüne yeni çözüm yolları getirebilmektedirler.

Dönüştürücü liderler “**çalışanların kolektif çabasını bir araya getirmek**”te, onların çıkarlarına olan bağlılıklarını göstererek güven ve destek yaratmaktadırlar. Bu kişilerde bulunan üstün iletişim yeteneği ve çalışanların ihtiyaçlarını örgütün ihtiyaçları ile ilişkilendirerek vizyon oluşturma ve paylaşma becerisi, organizasyon üyelerini farklı düşünmeye ve farklı örgütsel roller üstlenmeye hazırlamaktadır. Bu da ÖVD'nın geliştirilmesinde önemli katkı sağlamaktadır.

Çalışanların “liderlerinden aldıkları **destek**” de önceki konularda değinildiği üzere ÖVD’nin oluşumunda çok önemli bir paya sahiptir. (Acquaah, 2004; 126) Lideri tarafından desteklenen çalışan, ÖVD biçiminde fazladan çaba harcamaya gönüllü ve istekli olmaktadır. Örgütsel vatandaş olarak davranabilmek için çalışanların bireysel inisiyatiflerini kullanabilecekleri bir alanın varlığı çok önemlidir. Bu şekilde çalışanlar yaratıcılık, yenilik, sadakat ve gönüllü sorumluluk ortaya çıkarmaktadırlar. Bu yüzden liderler sadece çalışanların risk altına girmelerini kabul etmekle kalmayıp bu risk sonucunda ara sıra oluşabilecek başarısızlıklara karşı da hoşgörülü olmalıdırlar. (De’Vries, 1999; 75) Dönüştürücü liderliğin temelinde yatan “bireysel ilgi” ve “başarı beklentisi” de çalışanlara bu olanağı vermektedir.

Ayrıca lider desteği örgütle bütünleşmeyi sağlamakta ve bu doğrultuda çalışanların ÖVD göstermelerine fırsat tanımaktadır. Bu bağlamda liderin **çalışanların his ve duygularını yönetebilme yeteneğine** değinmekte yarar vardır. Destekleyici lider çalışana karşı duyarlıdır ve onları etkilemektedir. Bireyleri birbirini destekleyici ve ahlaki davranış gösterecek şekilde motive etmekte ve yönlendirmektedir. Çünkü destekleyici lider kavramının özünde bulunan zihinsel teşvik, ilham, bireysel ilgi, vizyon ve **rol modeli olma** gibi olgular bunu yapmasını gerektirmektedir. Sonuçta çalışanların örgüte olan bağlılıkları, bütünleşmeleri ÖVD’ni olumlu yönde etkilemektedir. (Bingöl vd., 2003; 497-498)

Dönüştürücü liderler çalışanların gerçekleştireceği **örgütsel hedefleri açıkça ifade etmektedirler**. (Bass&Avolio, 1994) Bu yüzden de çalışanların yüksek ahlaki ve manevi yönetim değerlerine uymaktadırlar. Bu güçle diğer personel ve çalışanlardan “beklenen rutin görevlerin kişisel kazançları için değil, örgüt için yapmalarının gerektiği anlayışını” oluşturmaktadırlar. Bu tip liderler, telkin ettikleri motivasyonla çalışanlarına amaç ve hedef değişiklikleri sağlayarak onların şevkini, iyimser düşüncelerini, paylaşılmış vizyonlarını, gaye birliğini ve takım ruhunu arttırmaktadırlar. Diğer bir deyişle, dönüşümsel liderler, gerekirse çalışanları işlerine diğer bir açıdan bakmaları için teşvik edip “**örgütün görev ve vizyon farkındalığını**” oluşturmaktadırlar. Böylece mesai arkadaşlarının ve diğer çalışanların kabiliyetlerini ve potansiyellerini daha öte bir seviyeye çıkarmakta ve onları grubun yararına olacak şekilde ilgilerinin ötesinde çalışmalarını sağlamak için motive etmektedirler.

Etkileşimli lider davranışlarından ise koşullu ödül davranışının ÖVD’nin beş boyutuyla olumlu, koşulsuz ceza davranışının ise ters yönlü önemli derecede ilişkisi

bulunmaktadır. Yani koşullu ödül davranışlarının ÖVD'nı güçlendirdiği, koşulsuz ödül davranışlarının ise zayıflattığı söylenebilmektedir. (Köse vd., 2003; 9)(Acquaah, 2004; 126)

C. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ SONUÇLARI

Örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili ilk araştırmalar temel kavramlar ve örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri üzerinde yoğunlaşırken daha sonraki çalışmalarda ise sonuçlar üzerinde daha çok durulmaya başlanmıştır. Bu araştırmaların özellikle örgütsel etkinlik ve performans üzerinde olduğu görülmektedir.

1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Etkinlik Üzerindeki Etkileri

Organ gibi bir çok araştırmacıya göre örgütün devamlılığı için ÖVD'nın hayati bir önemi vardır. Araştırmacılara göre ÖVD verimliliği arttırarak organizasyonun etkinliğini geliştirmektedir. Bir çok örgüt psikolojisi uzmanına göre de ÖVD'nın örgüt fonksiyonları üzerinde artan (accumulative) olumlu etkileri bulunmaktadır. (Murphy vd., 2002; 289) Örgütsel vatandaşlık davranışının çalışma gruplarının veya örgütün gelişimi ve etkinliğiyle pozitif olarak alakalı olmasının bir çok nedeni olabilir. (MacKenzie vd.,1991)(MacKenzie vd., 1993)(Chien, 2004; 428-431)

Örgütsel vatandaşlık davranışının etkinliği arttırmasının bir yolu, bir arada çalışanların veya yönetimin verimliliğini arttırmasıdır. Örneğin tecrübeli çalışanlar aralarına yeni katılan çalışanlara gönüllü olarak yardımda bulduklarında bu çalışanların hızlı bir şekilde verimli çalışan olmasına yardım ederek, çalışma gruplarının veya bölümlerinin dolayısıyla da örgütlerinin etkinliğinin arttırılmasına yardımda bulunmaktadırlar. Buna benzer bir şekilde en iyi uygulamaların çalışma grubu veya bölüm içine yayılması da zaman içinde alışıldık bir mekanizma haline gelebilmektedir. Bunların yanında, ÖVD göstererek çalışanlar bölüm performanslarını arttırıcı veya yöneticilerine fikir sağlayacak değerli öneriler getirdiklerinde ve çalışma arkadaşlarıyla aralarında problem çıkarmaktan kaçınarak kriz ortamlarını önlediklerinde de yönetsel verimlilik artış gösterebilmektedir.

Araştırmacılar ÖVD'nın örgütsel etkinliği, verimliliği ve başarıyı kolaylaştırdığını öne sürmektedir. Çünkü ÖVD kaynakların daha verimli bir şekilde kullanılmasına, yöneticilerin

üretim faaliyetlerine daha çok zaman ayırmasına ve diğer çalışanların işlerini daha iyi yerine getirme konusunda gelişmesine yardımcı olmaktadır. (Yoon&Suh, 2003; 597-598) Dolayısıyla, örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel etkinliği arttırmasının bir diğer yolu da çeşitli kaynakların daha verimli amaçlar için serbest bırakılmasıdır. (MacKenzie vd., 1993)(Podsakoff&MacKenzie, 1997) Örneğin çalışanlar işle ilgili problemleri olan arkadaşlarına yardım ederek yöneticilerin daha verimli işlere zaman ayırmalarını sağlayabilmektedirler. Şöyle ki, ileri görev bilincine sahip çalışanlar daha az gözetime ihtiyaç duymaktadırlar, ayrıca bu tip çalışanlara yöneticileri tarafından daha çok yetki devri yapılması dolayısıyla yöneticilerin değerli zamanlarını daha verimli işler için kullanmalarına fırsat doğmaktadır. (Acar, 2006; 11)

ÖVD kapsamında yer alan tutumlar, az bulunur kaynakların tamamen bakım ve idame faaliyetlerine tahsis edilmesi ihtiyacını azaltarak (Organ, 1988) ve çalışma grupları arasındaki faaliyetlerin koordine edilmesine yardım ederek (Smith vd., 1983) örgütsel performansın arttırılmasına katkı sağlayabilmekte ve örgütsel etkinliğin geliştirilmesine yardım etmektedir.

Örgütsel etkinlik birçok perspektif açısından kavramlaştırılabilmektedir. Örneğin hizmet kalitesi örgütün harici etkinliğinde ve verimliliğinde ana göstergelerden biridir. (Paulin vd., 1997) Dolayısıyla örgütsel etkinlik bağlamında en önemli konulardan biri de hizmet kalitesidir. Özellikle müşteri odaklı yönetimlerde hizmet kalitesi, başarılı şirket-müşteri ilişkilerinin sağlanmasında ve dış çevrede etkinlik açısından belirleyici bir role sahiptir. Bu bağlamda ÖVD gösteren çalışanların hizmet ilişkilerinde de bu tür davranışlar göstermesi müşterilerin hizmet kalitesi algılamasını geliştirmekte dolayısıyla da örgütün imajını etkilemektedir. Örneğin bir seyahat acentesi çalışanı işe yeni başlamış bir arkadaşına komplike aktarma operasyonlarını içeren bir gezinin organizasyonunda yardım ettiğinde dolaylı yoldan müşterisine de hizmet performansı açısından yardımcı olmakta ve bu da örgüt performansının ve etkinliğinin gelişmesine yardımcı olmaktadır.

2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Performans Üzerindeki Etkileri

Genel olarak ifade edilirse, örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün sosyal makinesini yağlayarak, pürüzleri azaltarak ve etkinliği çoğaltarak örgütlerin performansını arttırmaktadır. (Smith vd., 1983)(Organ, 1988) Vatandaşlık davranışlarının örgütsel performansı artırması sonucunda yönetsel fonksiyonlara kaynakların tahsisi azaltılmış olur. Böylece serbest kalan bu kaynakların (finansal ve insan kaynakları) daha verimli amaçlar için kullanılması sağlanır ve örgütsel başarı da bu doğrultuda artar. Bu doğrultuda ÖVD'nin örgütsel performans üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu söylenebilmektedir. (Bolino vd., 2002)(Podsakoff vd., 2000) (Kim, 2006; 725) (Castro vd., 2004; 30)

Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışı takım arkadaşları ve iş grupları arasındaki aktiviteleri etkili bir şekilde koordine ederek örgütsel performansın artırılmasını sağlamaktadır. (Kamer, 2001; 22)

Podsakoff ve MacKenzie'ye göre ise örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütün performansındaki değişkenlik azaltılabilmekte ve örgütün değişen çevre koşullarına adaptasyonu kolaylaştırılabilmektedir. (Castro vd., 2004; 33)

Organ'ın 1988 yılında yaptığı ÖVD tanımına göre bu tür davranışları gösteren çalışanlar uzun dönemde örgütsel etkililiğin sağlanmasına katkıda bulunmaktadır. Yani ÖVD, çalışma gruplarının ve örgüt aktivitelerinin stratejik bir şekilde işletimini sağlamakta ve bu da örgütün rekabet avantajını artırıp örgüt performansına katkı sağlamaktadır. Bu doğrultuda da bir çok araştırma (Organ, 1988)(MacKenzie vd., 1991)(MacKenzie vd., 1993)(Podsakoff & Mackenzie, 1994)(Podsakoff&MacKenzie, 1997) ÖVD'nin örgütsel başarı ve performans üzerinde özet olarak aşağıdaki şekillerde olumlu katkıda bulunabildiğine dikkat çekmektedir: (Acquaah, 2004; 126-127)(Köse vd., 2003; 10)

- Çalışanların ve yönetimin verimliliğinin artırılması
- Kaynakların serbest bırakılarak daha verimli amaçlar için kullanılması
- Bakım fonksiyonu için kıt kaynakları kullanma ihtiyacının azaltılması

- İş grupları içi ve arası faaliyetlerin koordinasyonunun sağlanmasına yardımcı olması
- Örgütün en iyi çalışanları elde tutmak ve örgüte çekmek yeteneğini kuvvetlendirmesi
- Örgütün performansının sürekliliğini sağlaması
- Örgütün çevresel değişikliklere karşı daha iyi uyum sağlamasına yardımcı olması

III- ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMIYLA İLGİLİ GENEL ÇERÇEVE

A. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMININ TANIMI, ÖNEMİ, KAVRAMI OLUŞTURAN ANA ÖZELLİKLER ve ÖRGÜTSEL DESTEK TEORİSİNİN BAZI KAVRAMLARLA İLİŞKİLERİ

1. Örgütsel Destek Kavramı

Günümüzde işletmeler için başarının sırrı rekabet gücünden geçmektedir. Rekabette başarının, ürün ve süreç teknolojileri ve ülke ekonomisi gibi geleneksel bazı kaynakları giderek güç kaybetmektedir. Bunun yanında taklit edilemeyen tek unsur olan insan kaynağı ise geleneksel kaynakların önüne geçmiştir. Rekabet gücünü sağlayanın “insan” olması sebebiyle de; yetenekli iş gücünü istihdam etmek, onu işe bağlı kılmak ve teknolojik gelişmelerle ortaya çıkan yeniliklere göre işini sürdürmesi için ek beceriler kazanmasını sağlamak işletmeler için öncelikli ihtiyaçlar arasında yerini almıştır. Günümüzde örgütsel rekabet gücünde ‘insan kaynakları’ belirleyici olmaktadır.

Bir yazar, “Bir insanın zamanını satın alabilirsiniz, belirli bir işte çalışmak üzere fizik gücünü satın alabilirsiniz, bir saat veya gün için uzmanlığından faydalanabilirsiniz, ancak onun işe düşkünlüğünü, inisiyatifini ve içten gelen özverisini satın alamazsınız. Bunlar öyle şeylerdir ki, ancak kazanabilirsiniz” demiştir. (Özcaner, 2003; 49) Çalışanların bağlı ve doyumlu olmaları için de, çalışana değer verildiğinin örgüt tarafından gösterilmesi, bir başka deyişle, bireysel olarak önemsendikleri duygusunun çalışanlara yansıtılması ve yaşatılması gerekmektedir. Çalışanın örgüt tarafından değer verildiğine ve önemsendiğine olan inancı ise “**algılanan örgütsel destek**” olarak tanımlanmaktadır.

Dolayısıyla, rekabet gücü elde edebilmek ve verimliliği arttırmak adına çalışanlarının işe ve örgüte bağlılık düzeylerinin yüksek olmasına ihtiyaç duyan örgüt, çalışanlarını sosyal bir varlık olarak ele alıp bir yandan onlara çeşitli gruplara katılma olanakları sağlarken, diğer yandan kişiliklerine, yaptıkları işlere, önerdikleri görüş ve düşüncelere değer verme gibi tutum ve davranışlar sergilemelidir. Çünkü değinildiği üzere çalışanlar örgüt tarafından takdir edilme, beğenilme ve değer verilme ihtiyacı duymaktadırlar.

Bunun yanı sıra, rekabete dönük, başkalarını geçme ihtiyacı ya da aynı işi yapanların başarılarından daha üstün başarı sağlama arzusu evrensel bir özelliktir. Bu temel ihtiyaçlar iyi değerlendirildiğinde, yüksek düzeyde bir örgütsel başarı sağlanmaktadır. Örgütlerin çalışanların bu tür ihtiyaçlarına eğilmesi ve onları doyurmaya çalışması, çalışanın kendini değerli, yetenekli ve gerekli hissetmesini sağlamaktadır. (Ulusal, 1998; 56-57) Örgütün bu tür davranışları, aynı zamanda, çalışanlarına sağladığı destek olarak da değerlendirilmektedir.

2. Algılanan Örgütsel Desteğin Tanımı

Özellikle son 15-20 yıldır bir çok örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi araştırması örgütle çalışan arasındaki karşılıklı değişim ilişkilerini konu almaya başlamıştır. Bu karşılıklı değişim ilişkilerinden birisi de algılanan örgütsel destek kavramıyla ilişkilidir. (Pack, 2005; 1)

Destek, farklı kaynaklardan gelen, bireyin algıladığı bilgisel, duygusal, takdiresel ve materyal yardımı olarak ifade edilen bir kavramdır. (Parasuraman vd., 1992; 344) Örgütsel destek ise, desteğin kaynağının örgüt olduğunu belirtmektedir.

Örgütsel destek literatürde farklı şekillerde tanımlanmaktadır.

Örgütsel destek, çalışanın, örgütün kendi katkısına değer vermesini ve mutluluğunu önemsemesini algılama tarzı olup çalışanları etkileyen politika, kural ve faaliyetlerin örgütün isteğiyle mi yoksa dışsal etkilerle mi olduğuna dayanan tecrübe kaynaklı bir algıdır. (Eisenberger vd., 1986; 500)(Eisenberger vd., 2001; 42)

Örgütsel destek, örgütün çalışanın katkılarına ve refahına ne ölçüde değer verdiğine ilişkin inancı olarak tanımlanmaktadır. (Rhoades vd., 2001; 825)(O'Driscoll&Randall, 1999; 199)

Örgütsel destek, algılanan işveren bağlılığının bir ölçüsüdür ve örgüte karşı oluşturulan tutumsal bir cevabı simgelemektedir. (Shore&Terrick, 1991; 637-638)

Kimi araştırmacılar ise çalışanların örgüt tarafından teşvik edilme ve kabul görme, örgütün eğitim ve kişisel gelişim sağlaması ve anlamlı bir işe sahip olma durumlarının birleşmesiyle örgütsel destek algısının oluştuğunu belirtmektedir. (Richardsen vd., 1999; 169)

Örgütsel destek, çalışanların örgüt aracılığıyla elde ettikleri diğer olanakların yanı sıra, örgütte kalmalarını sağlayan ve örgütün çalışanlarına bağlılık gösterdiğine duyulan güvendir. (Shaffer&Harrilson, 2001; 102)

Örgütsel destek, örgüt değerlerinin çalışanların esenliğini dikkate alması ve onların mutluluğunu arttırıcı nitelik taşıması durumunu ifade etmektedir. (Özdevecioğlu, 2003; 112)(Rhoades&Eisenberger, 2002; 68)(Eisenberger vd., 1986; 501)(Pack, 2005;19)

Örgütsel destek, örgütün çalışana olan ilgisinin ve çalışanın katkısını değerlendirmesinin göstergesi olan politikalar, prosedürler ve kararlar sonucunda gelişen bir algıdır. (Lynch vd., 1999; 469)

Örgütsel destek, örgütün esnek bir çalışma ortamı yaratmak için yaptığı faaliyetlerin, çalışan tarafından algılanma biçimidir. (Bhanthumnavin, 2001; 7)

Bu doğrultuda örgütsel destek çalışanın, örgütün çalışanlar lehine uyguladığı politika ve kararları algılaması sonucunda ortaya çıkan ve gelişen, çalışanların örgütün kendilerine gösterdiği bağlılığa duydukları güven ile yaptıkları katkılara değer vermesini ve mutluluklarını önemsemesini algılama tarzı olarak kavramlaştırılabilmektedir. (Eisenberger vd., 1986)(Eisenberger, 2001)

3. Örgütsel Destek Kavramını Oluşturan Ana zellikler

Örgütsel destek kavramını oluşturan ana özellikler ise aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir: (Selçuk, 2003; 4-5)

1. Örgütün çalışanın katkısına değer vermesi
2. Örgütün çalışanın mutluluğunu önemsemesi

3. Çalışanı etkileyen politika, kural ve faaliyetlerin gönüllü olması
 4. Örgüt ve çalışanların birbirlerine güvenmesi
 5. Anlık olaylara göre değişmemesi
1. Örgütün çalışanın katkısına değer vermesi: Çalışanların yaratıcı fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate almak ve bu önerileri uygulamaya aktarmak; yani çalışanın katkısına değer vermek çok önemli bir konudur. Örgütsel desteğin algılanması ile çalışanda, örgütün çalışanın katkısına değer verdiği duygusu oluşur. Böylelikle, çalışanlarda örgütsel hedefler doğrultusundaki yüksek çabanın, örgüt tarafından ödüllendirileceği beklentisi yükselmektedir. (Çaba-sonuç beklentisi/ effort-outcome expectancy) Bunun sonucunda ise, çalışan örgütsel üyeliğini kişiliğinin bir parçası yapar (Yoon&Thye, 2002; 102) ve örgüte karşı pozitif bağlar oluşturur ya da duygusal olarak bağlanır. Çaba- sonuç beklentisi ve duygusal bağlılık da, örgütün hedeflerini yakalamak için çalışanın daha fazla çaba, daha yüksek katılım ve yüksek performans sergilemesine neden olur. (Eisenberger vd., 1986; 501)
 2. Örgütün çalışanın mutluluğunu önemsemesi: Örgütsel destek, örgütün çalışanın mutluluğunu önemsemesi ile ilgili olan bir göstergedir ve örgüt ile çalışan arasındaki ilişkiyi, örgütsel üyeliği bireyin kimliğinin bir bileşeni yapacak şekilde destekler (Yoon&Thye, 2002; 102) ve çalışana birey olarak değer verildiğini ve önemli olduğunu hissettirerek örgütsel kimliğinin oluşumunda tetikleyici bir role sahip olur. Çalışanların, örgütün kendilerine değer verdiğini ve önemseydiğini algılaması, ayrıca, bireyin kendini tanımlaması içinde yer alan, örgütsel üyeliği ve rol konumunu destekler (Eisenberger vd., 1990; 52) Özetle, çalışanlar işletme için birer sosyal varlıktır. Kendilerinin önemsenmesini, başarıları ile övünülmesini, takdir edilmesini beklemektedirler ve bu onların mutluluğu için gerçekten önemlidir. (Özdevecioğlu, 2003;114) Dolayısıyla bu mutluluğun önemsenmesi ve bu doğrultuda hareket edilmesi örgütün yararına olmaktadır.
 3. Çalışanı etkileyen politika, kural ve faaliyetlerin gönüllü olması: Örgütsel destek, örgütün uyguladığı politika, kural ve faaliyetlere atfedilen bir olgu olduğundan,

gönüllülük, örgütsel desteğin oluşmasını sağlayan önemli faktörlerden biridir. Örneğin Eisenberger ve arkadaşlarının yaptıkları araştırma, iş koşullarının iyileştirilmesinin örgütsel destek olarak algılanmasının, iyileştirmenin örgütün gönüllü faaliyeti olmasına bağlı olduğunu göstermiştir. Buna göre, yazarlar, örgütün kontrolünün az olduğu iyi iş koşullarına göre, örgüt tarafından kontrol edildiğine inanılan iş koşullarının örgütsel destek üzerinde daha güçlü bir etkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Zira, örgütün isteyerek yaptığı ve çalışanlarının yararına yaptığı olumlu faaliyetler, onlarda örgütün çalışanın mutluluğunu önemseydiği inancını oluşturmakta ve örgütün verdiği ödül olarak kabul edilmektedir. Böylelikle, çalışanlar, örgütsel desteği, örgütün kendi isteğiyle ortaya koyduğu faaliyetlerin sonucu olarak ortaya çıkan, potansiyel maddi ve manevi yarar olarak değerlendirebilmektedir.

4. Örgüt ve çalışanlarının birbirine güvenmesi: Örgütsel destek kavramındaki önemli özelliklerinden birisi de “güven duygusu”dur. Örgütün başarısı ve çalışanın verimli çalışmasının devamı için, çalışanlar örgütün ödül vermeye devam edeceğine, örgüt de çalışanın iyi bir şekilde çalışacağına güvenmelidir. (Andrews&Kacmar, 2001; 349) Nitekim Armeli ve arkadaşları (Armeli vd., 1998; 295) örgütsel desteğin, örgütün, çalışanların kişisel gelişimine yardımcı olmak için kaynaklar sağlayacağına dair istekli olduğu fikrini aşılıyarak, çalışanın örgüte duyduğu güveni arttırabileceğini ifade etmektedir.
5. Anlık olaylara göre değişmemesi: Örgütsel destek, anlık uygulamalara göre değişen bir duygu değildir. Örgütte çalışanı iyi veya kötü yönde etkileyebilecek olan tavır ve uygulamalar örgüt hakkındaki diğer kararlar ile birleştirilmektedir ve bu belli bir zaman sürecini gerektirir. (Andrews&Kacmar, 2001; 351) Bu zaman zarfında çalışanın örgüt hakkındaki fikirleri ve bunlara bağlı tutum ve davranışları şekillenmektedir. Örgütsel destek düzeyi de bu zaman süreci sonunda etkilenip değişebilmektedir.

Örgütsel desteğin yazında **algılanan örgütsel destek** olarak kullanılmasının nedeni bireysel olması ve düşünsel ve duygusal boyutta oluşmasıdır. Örgütsel destek, örgütün çalışanlarına yönelik uyguladığı belirli stratejiler ya da sergilediği tavırlar sonucunda, bireylerde oluşan soyut bir kavramdır.

Algılanan örgütsel destek çalışanların örgütün kendilerine değer verdiği ve önemseydiği hususundaki genel görüşüdür ve örgütten alınan desteğin (sosyal değişim ilişkisine istinaden) örgütsel ilişkiyi (attachment) arttırdığı görüşünü desteklemektedir. (Casper&Buffardi, 2004; 394) Algılanan örgütsel destek, örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri ve arkalarında örgütün varlığını hissetmeleridir.

Unutulmamalıdır ki, örgütlerde çalışan bireylerin çalışma ve iş başarma güdülerinin artırılması konusunda öncelikli olarak parasal ihtiyaçlarının giderilmesi yeterli değildir. Örgüt tarafından verilen hem ilerleme ya da terfi, hem de katkılarına değer verilmesi ve takdir edilme gibi maddi olmayan destekler, çalışanların kendilerini önemli hissetmeleri ve öz güvenlerini oluşturmalarında önemli bir etkiye sahiptir. (İnce vd., 2004; 429) Örgütün çalışanın ihtiyaç duyduğu bu tip destekleyici faaliyetlerde bulunması, dolayısıyla çalışanın değerlilik ve önemsenme duygusunu bu suretle yaratması bireylerin hayatlarına ve işlerine anlam kazandırmaktadır. Bu yolla daha çok motive olan çalışan aynı zamanda işinden tatmin olmakta, örgütüne olan güveni ve bağlılığı artmaktadır.

Algılanan örgütsel destek çalışanlarda çeşitli hisler yaratmaktadır. Bu hisler ise çalışanların örgütsel amaçları destekleyen (işle ilgili) davranışları göstererek örgütlerine bir geri ödeme yapmasını sağlamaktadır. İşte bu kavram örgütsel destek teorisinin belkemiğini oluşturmaktadır. (Gavino, 2005; 23)

4. Örgütsel Destek Teorisi ve Bazı Kavramlarla İlişkileri

Örgütsel destek kavramı “örgütsel destek teorisi” ile açıklanmaktadır. Bu teoride çalışanların duygusal ve düşünsel yapısında bu kavramın nasıl oluştuğu ve bunun çalışanların işine ve örgütüne karşı olan davranış ve tutumlarını nasıl etkilediği açıklanmaktadır. Eisenberger ve arkadaşlarının ortaya koyduğu **Örgütsel Destek Teorisi**, örgütün gösterilen üstün çabaları ödüllendirmesine ve sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılamaya hazır olup olmadığının ölçülmesine ve buna göre çalışanların katkılarına değer verilip mutluluklarının önemsendiğine dair inançların oluşmasına bağlıdır. (Canipe, 2006; 49)(Jones, 2007; 1) Sonuçta ortaya çıkan inanç ise “örgütsel destek” olarak adlandırılmaktadır. (Eisenberger vd., 1986; 500) Bu yüzden örgütsel destek, çalışanın işini etkin bir şekilde sürdürmesi ve ihtiyaç duyduğunda örgütten alabileceği yardım için bir garanti olarak değerlendirilmektedir. (Rhoades&Eisenberger, 2002; 698)

Örgütsel destek teorisinde çalışanlar örgüte kişisel bir karakteristik yükleme eğilimindedir (Eisenberger vd.,1986) ; ve bu eğilim de örgütsel desteği oluşturmaktadır. Örgütsel destek teorisine göre çalışanlar örgütü kişileştirmekte, örgütün kendi katkılarına değer vermesine ve çalışanın mutluluğunu önemsemesinden sonuçlar çıkarmakta ve bu doğrultuda bir destek algılamaktadır. Bu destek algılarının sonucu ise bağlılık, sadakat ve performans ile karşılık vermektir. (Rhoades&Eisenberger, 2002; 711-712)

Çalışanların örgütü kişileştirmesi ve ona insani bir karakteristik yüklemesine örnek olarak, çalışanlar arasındaki bir diyalogda örgütten “onlar” şeklinde söz edilmesi verilebilir. Örneğin, “insanlara iyi davranmıyorlar” veya “ne yaptıklarını bilmiyorlar” ifadeleri üzerine “bunları yapan kim?” diye sorulduğunda çalışanlar “şirket/firma veya örgüt” demektedirler. Örgüt temsilcisi (agent)(amirler veya üst yönetim çalışanları) olarak ödül ve kaynakları kontrol eden örgütsel üyeleri içeren bu örgüt kişileştirmesinin, çalışanın tüm değerlendirmelerini temsil ettiği kabul edilmektedir. (Levinson, 1965) Bu yüzden, örgüt tarafından çalışana karşı yapılan hoş giden veya gitmeyen tüm muameleler, örgütün çalışanın katkısına ve onun iyiliğine ne derece değer verdiğinin bir göstergesidir.

Örgütsel destek teorisine göre algılanan örgütsel desteğin oluşumu, çalışanın örgütüne insan gibi karakteristikler yüklemesiyle teşvik edilmektedir. Levinson’a göre (1965) örgüt temsilcileri (agent) tarafından yapılan hareketler sadece temsilcilerin bireysel(şahsi) güdülerine veya nedenlerine bağlanmaktansa, genellikle örgütün kendi amacının göstergeleri olarak değerlendirilmektedir. Levinson’a göre örgütün kişileştirilmesi, örgütün temsilcilerinin hareketlerine karşı yasal, ahlaki ve finansal sorumlulukları, rol davranışlarını tanımlayan ve devamlılığı sağlayan örgütsel politikalar, normlar ve kültür ve örgüt temsilcilerinin bireysel gayretleri yüzünden olmaktadır. Bu örgüt kişileştirmesi temel alınarak, çalışanlar kendi katkılarının ne derece değerlendirildiğinin ve durumlarının ne kadar önemsendiğinin göstergesi olarak, örgütlerinden gördükleri davranışları iyi veya kötü olarak değerlendirmektedir. (Aktaran: Rhoades&Eisenberger, 2002; 711-712)

a. Örgütsel Destek Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisi

Endüstriyel ve örgütsel psikoloji bilginleri bir anlamda örgütsel bağlılığın da belirleyicisi olan algılanan örgütsel destek kavramının bir alış veriş ilişkisinden doğduğunu; bu alışverişin de çalışanın (örgüt tarafından verildiğini) algıladığı ve aldığı maddi ve sosyal ödüllerin karşılığı olarak örgüte karşı gayret ve bağlılığını göstermesi olduğunu ileri sürmektedirler. (Pack, 2005; 2)

Eisenberger ve arkadaşlarının örgütsel destek teorisi de Blau'nun "Sosyal Değişim Teorisi"nin ve Gouldner'ın "Karşılıklılık Norm"unun temelleri üzerine kurulmuştur. (Pack, 2005; 20)(Canipe, 2006; 50)

Örgütsel destek teorisyenlerine göre algılanan örgütsel destek yüksek olduğunda iş tutumları olumlu yönde gelişmekte ve etkili iş davranışları meydana gelmektedir. Bu yararlı etkiler ise bir **sosyal değişim sürecinin sonuçlarıdır**. Eisenberger ve arkadaşları çalışanların, işverenlerinin sağduyulu davranışlarını dikkatle gözden geçirdiğini öne sürmektedir. (Eisenberger vd., 1997) Örgüt çalışanına iyi davranır ve bunun sürekliliğini sağlarsa, çalışan da bu olaydan desteklendiği sonucunu çıkarmaktadır. Daha sonra çalışan, örgütünden gördüğü bu iyi ve hoş giden muamelenin karşılığını ödeme yollarını aramaya başlamaktadır. Bu durumda da çalışanlar daha çalışkan ve daha bağlı elemanlar haline gelmektedirler. (Howes vd., 2000; 208-209)

Daha başka bir deyişle, çalışanlar ve örgüt arasındaki ilişki bir çeşit "değiş-tokuş"(exchange) olarak tanımlanabilmektedir. Eisenberger ve arkadaşlarının teorisine göre, (Eisenberger vd., 1986)(Eisenberger vd., 1990) algılanan örgütsel destek işçi ile işveren arasındaki "sosyal değişim"in anahtar faktörlerinden biridir. **Sosyal Değişim Teorisi'**ne göre ise bireylerin seçimleri ve davranışları diğer bireylerin ne yaptığına bağlıdır. Sosyal nedenlere dayanan değişimler, iyi davranışların gelecekte karşılık bulacağına duyulan güvene dayanmaktadır. (Settoon vd., 1996; 220) (Austin, 2005; 12) Ayrıca sosyal değişim, sonunda kazanç elde etmeyi umarak güdülenen bireylerin yaptıkları gönüllü davranışları kapsamaktadır.

Bu teoriden yola çıkarak, algılanan örgütsel destek, bireylerin örgütlerinin (işverenlerinin) kendilerine ne kadar bağlı olduğu ve onları nasıl değerlendirdiği algıları sonucunda oluşan, örgütüne bir karşılık olarak arttırılmış bir sadakatla katılımını ifade etmektedir. (Gakovic&Tetric, 2003; 649) Dolayısıyla anlaşıldığı üzere, sosyal değişim teorisi çalışanların örgütlerine neden karşılık verme zorunluluğu hissettiklerine de bir cevap niteliği taşımaktadır. (Pack, 2005; 20)

Buradan hareketle içerdiği sosyal değişim teorisi esasları dolayısıyla algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ve iş gayreti (work-effort) ile olumlu, işgücü devri ve devamsızlık kavramlarıyla ise olumsuz ilişki içinde olduğu söylenebilmektedir. (Canipe, 2006; 50)

b. Örgütsel Destek Teorisi, Karşılıklılık Normu ve Kişileştirilmiş Örgüt Kavramı

Algılanan örgütsel destek, sosyal değişim sürecindeki karşılıklılığa (reciprocation) imkan vermektedir, **Karşılıklılık normu**, çalışan-örgüt ilişkisine, “örgütün gösterdiği iyi tavırlara karşı çalışanda uyanan karşılık verme zorunluluğu” olarak uygulanabilir. (Eisenberger vd., 2001; 42) Bu ilke, iş hayatında örgütün gösterdiği iyi muameleye karşılık, çalışanın da pozitif olarak cevap verme zorunluluğu hissetmesini öngörmektedir. Gouldner’e göre “Karşılıklılık normu” genel olarak şöyle açıklanabilmektedir. (Gouldner, 1960; 173) (Wayne vd., 1997; 85) (Aktaran: Ho, 2006; 13)

- Birey kendisine yardım edene yardım etmeli,
- Birey kendisine yardım edene zarar vermemelidir.

Örgütsel destek teorisi de karşılıklılık kuralını desteklemektedir. Zira, örgütsel destek teorisindeki, örgütsel desteğin oluşmasını açıklamakta kullanılan, çalışanların örgüte kişisel karakteristik yüklemesi, diğer bir deyişle, **kişileştirilmiş örgüt** kavramı karşılıklılık kuralında da geçerlidir. (Shore&Tetric, 1991; 641) Yani; çalışanlara yatırımlarının sosyal değişim ilkeleri doğrultusunda geri ödeneceği konusunda garanti vererek (psikolojik sözleşme dolayısıyla bahsi geçen “örgütün ve çalışanın karşılıklı uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlar ve bunlar sonucu oluşan beklentiler”in karşılıklı doyurulması konusunda örgüt tarafından verilen garanti) zorunlulukların yerine getirilmesini sağlamaktadır. Aslında sosyal değişim risk içermektedir. Çünkü genellikle sözü edilen bu yatırımın geri dönüşünün “ne zaman” ve “ne şekilde” olacağı belirsizdir.

Algılanan örgütsel destek, örgütlerine sorumlu bir değişim partneri olduğu konusunda güvenen çalışanlar sağlayabilmekte, bu yüzden sosyal değişim ilişkilerini de mümkün kılmaktadır. Araştırmalar göstermektedirki, “**karşılıklılık ilkesi**” esas alınarak; algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütün amaçlarının başarımında örgütlerine karşı hissettikleri zorunluluk/yükümlülük ile ilişkilendirilebilmektedir. (Eisenberger vd., 2001; 43-45) Çünkü örgütüne karşı hissettiği bu zorunluluklar/yükümlülükler “psikolojik sözleşmeleri” tarif etmektedir ve algılanan örgütsel desteğin psikolojik sözleşmenin zorunluluktan oluşan içeriğiyle bağlantılı olduğu düşünülmektedir.

Çalışanların örgütlerinin bu karşılıklılık doğrultusunda kendilerine bağlı olduğunu algılaması, onlara örgüte karşı sözlerini tutma konusunda bir zorunluluk hissettirmektedir. Aslında araştırmalar çalışanların bu “karşılıklılık davranışları-hareketleri”ni yarar sağladıkları kaynakların tarafına doğru yönelttiğini göstermektedir. Bu yüzden algılanan örgütsel desteğin çalışan zorunluluklarının yerine getirilmesiyle olumlu yönde ilişkili olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Diğer yandan, örgütünün kendisiyle ilgilendiğini algılayan çalışan, er geç kendini bu durum karşısında ödül vermek zorunda hisseden örgütten (karşılık olarak) bir şeyler alabileceğini ummaktadır. Bu umulan karşılık yüzünden, çalışanlarıyla ilgilenen örgütler sözlerini yerine getireceğinin algılanmasına daha uygundurlar. Bu yüzden algılanan örgütsel desteğin değinildiği gibi çalışan zorunluluklarının yerine getirilmesiyle olumlu yönde ilişkili olduğu bu yolla da söylenebilmektedir.

Özetle, örgütsel destek, örgütün çalışanları etkileyen politikalarının, kurallarının ve faaliyetlerinin istekle mi yoksa dışsal etkilerle mi olduğuna dayanan tecrübe bazlı bir algı iken; karşılıklılık kuralı sonucu oluşan zorunluluk hissi, örgütün iyi durumda olmasına önem verme ve amaçlarına ulaşmasında yardımcı olmayı kapsayan zorlayıcı bir inançtır.

c. Örgütsel Destek Teorisi ve Örgütsel Güven

Örgütün çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamaya ne derece önem verdiği onların örgütlerine karşı olan ilgilerini arttırmakta ve yardımlarına değer katmakta, böylelikle çalışanda örgütüne karşı bir “güven” geliştirmekte, bu da örgütün yararına olmaktadır. Güven, bir kişi, grup veya örgütün mübadele içinde bulunduğu diğer kişi, grup veya örgütün moral açıdan doğru kararlar alacağına ve ahlaki kurallara dayanan davranışlar geliştireceğine ilişkin beklentileri ifade etmektedir. (İşbaşı, 2001; 63) Örgütsel güven ise kişilerden çok kurumlara odaklıdır. Araştırmacılar örgütsel güvenin örgütün kimliğine veya kişiliğine olan güveni temsil ettiğini ifade etmektedir. Örgütsel güven bir çalışanın, örgütün sağladığı desteğe ilişkin algılar, liderin ve dolayısıyla örgütün doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak tanımlanmaktadır ve güven bu yönüyle örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturmaktadır. (Demircan&Ceylan, 2003; 142) (Eker, 2006; 47)

Algılanan örgütsel destek ilişkisinde de diğerinin niyeti veya davranışından olumlu beklentiler içinde olma hali vardır ve örgüte duyulan güven ayrı fakat alakalı yapıları temsil etmektedir. Bu güven lidere veya örgüt temsilcilerine duyulan güvenle iç içe geçmiş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim çalışanın örgüt temsilcilerinden gördüğü iyi muameleler örgüte atfedilmekte, örgütün onların iyiliğine ve katkılarına değer verdiğinin kanıtı olarak yorumlanmaktadır. Önceden üzerinde görüşülmemiş karşılıklı yararlanma hareketleri olarak sosyal değişim, risk ve belirsizlik içermektedir. Çünkü, değiş tokuş partneri, aldığı yararları hiçbir zaman karşılık vermeyebilmekte veya kimi zaman en alt düzeyde karşılık verebilmektedir. İşte bu noktada **güven** sosyal değişim için gerekli koşulları sağlamaktadır. Blau'ya göre, bir iyiliğin kesin geri dönüşünü sağlamanın hiçbir yolu olmadığından, sosyal değişimde zorunlulukların yerine getirileceği konusunda diğerlerine “güvenin gerekliliği” çok açıktır. (Blau, 1964; 94) Eisenberger ve arkadaşları da algılanan örgütsel desteğin güven yarattığına inanmaktadır. Bu güven, çalışanın örgüt namına gösterdiği ekstra çabalara dikkat edilip örgüt tarafından ödüllendirileceğini yani örgütün değişim zorunluluklarını ve koşullarını yerine getireceğini ifade etmektedir. (Eisenberger vd.,1990; 57) Whitener da yönetime duyulan güvenin algılanan örgütsel destekle alakalı olduğunu ileri sürmektedir. Örgütün çalışanın selameti ve mutluluğu hakkında özen göstermesi örgütün yardımseverliği ve iyi niyeti hakkında bilgi iletmektedir. Bu durum örgütü çalışanın gözünde “güvenilmeye değer göstererek” güvenilir olduğu algısına yol açmaktadır. (Chen vd., 2005; 457-460)

5. Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Önemi

İş hayatı çalışanın sosyalleşme sürecinin en önemli bölümlerinden biridir. Çalışanın işinin ve dolayısıyla üyesi olduğu örgütünün kişinin sosyal kimlik tanımlamasında çok önemli bir yeri vardır. Psikolog William James tarafından ortaya atılan bu teoriye göre (sosyal kimlik teorisi) kişi, onu tanıyan diğer insanların zihinlerinde bulunan kendisi hakkındaki imajların sayısı kadar sosyal benliğe sahiptir. Birey toplumun diğer üyeleriyle mevcut normlar çerçevesinde farklı sosyal ilişkilere girmektedir ve her fertle kurulan ilişki bir diğerinden farklıdır. Bu durum bireyin toplum içinde değişik yüzleriyle tanınmasını sağlamakta ve diğer üyelerin her birinin gözünde ayrı bir kimlik edinmesine sebep olmaktadır. Bu kimliklerin toplamı bireyin sosyal kimliğidir. Böylece kimlik sosyal ilişkilerin bir sonucu olmaktadır. (<http://www.felsefe.gen.tr/kimlikteorileri.asp> 25.10.07)

Sosyal kimlik tanımlamasından sonra bireyin sosyo duygusal ihtiyaçları karşılanmak durumundadır. Sosyal kimlik teorisine göre çalışanlar örgütleri onlara değer verdiği ve onları takdir ettiği müddetçe bağlı kaldıklarını ifade etmektedir. Bununla birlikte sosyal kimlik teorisi, çalışanların örgütlerinin onlara değer verdiğini ve onayladığını hissettiklerinde bunun kendilerine ya da yüksek statülerine karşı gösterilen örgütsel bir saygı işareti olduğunu ileri sürmektedir. (Fuller vd, 2003; 789) Örneğin yüksek mevki, çalışanların bağlılıklarını arttırmaktadır çünkü onların sosyal kimliklerini de yükseltmektedir.

Dolayısıyla az önce değinilen bu sosyo duygusal ihtiyaçların karşılanması olayı da çalışanda üyesi olduğu örgütten destek bulma ümidi yaratmaktadır. Bu bağlamda örgütsel desteğin önemli etkilerinden bahsetmekte yarar vardır. Örgütsel destek ,

- Saygı duyulma
- Duygusal destek ve
- Onaylanma ihtiyaçlarının giderilmesinde en önemli kaynaklardan biridir.

Destekleyici örgüt, çalışanlarına bağlıdır. (Malatesta&Tetrick, 1996) Destekleyici örgüt çalışanlara onların üstün yeteneklerini tanıdığını, mutluluklarına önem verdiğini ve onlarla birlikte çalışmaktan dolayı memnun olduğunu, bireysel ve iş ile ilgili problemlerde destek olmak için hazır olduğunu ileterek, bireyin “saygı, ait olma ve duygusal destek ihtiyaçları” nı da karşılamaktadır. (Pack, 2005; 23) Destekleyici örgüt çalışanlara örgütün

kural ve değerleriyle eşdeğer hareket ettiklerini göstermesiyle de “sosyal onaylanma ihtiyacı”nın karşılanmasına yardımcı olmaktadır. (Armeli vd., 1998; 293-295)

Algılanan örgütsel destek çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını (onaylanma ve takdir gibi..) karşılamaktadır. Ayrıca arttırılmış iş çabasının ödüllendirilmeye hazır olduğunun göstergelerini sağlamaktadır. Son olarak algılanan örgütsel destek, örgütün birinin işinin etkin bir şekilde yerine getirilmesi için yardım sağlamaya meyilli olduğunun bir göstergesidir. Bu özellikleri dolayısıyla da çalışanlar tarafından önemsenmektedir. (Eisenberger&Aselage, 2003; 493)

Çalışanların genel durumları, işleri ve örgütleri hakkında hissettiklerinden etkilenmektedir; çünkü işin ve örgütün kendisi de bireyin hayatında önemli bir yere sahiptir ve onu hissettikleri konusunda etkilemektedir. Dolayısıyla çalışanın mutlu ve sağlıklı olmasıyla ilgili olan göstergeleri (örneğin örgütsel bağlılık veya iş doyumunu) etkileyen en önemli faktör de çalışanın örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak alacağı örgütsel destek derecesidir.

B. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN BELİRLEYİCİLERİ

Algılanan örgütsel destekle ilişkili 70 farklı araştırmanın meta analizini yapan Rhoades ve Eisenberger algılanan örgütsel desteğin

1. Örgütsel ve Yönetmel Faktörler
2. Bireysel Faktörler
3. İşin Yapısıyla İlgili Faktörler'den etkilendiğini öne sürmüşlerdir .

1. Örgütsel ve Yönetsel Faktörler

Örgütsel ve yönetsel faktörler ise şöyle sıralanabilmektedir:

- Amir desteği
- Örgütsel Adalet
- Örgütsel ödül sistemi
- Kişisel gelişim olanakları
- Destekleyici örgüt kültürü
- Psikolojik güvenlik

a. Amir desteği

Çalışanlar bir yandan örgütlerinin kendilerine değer biçme derecesini algılamakta, bir yandan da amirlerinin onların katkılarına ve iyiliklerine ne derecede önemsediklerine dair genel bir düşünce de elde etmektedirler. Bu konu literatürde amir desteği olarak bilinmektedir. Amir desteği, Levinson'un (1965) "çalışanlar amirlerinin olumlu veya olumsuz değerlendirmelerinin örgütsel desteğin bir göstergesi olduğu" önermesiyle tutarlılık sağlamaktadır. Ayrıca, çalışanlar amirlerinden gelen bir davranışı hoş karşılayan örgütsel politikalar, uygulama veya prosedürlere eş değer bulmaktadır. (Eisenberger vd., 2002)(Rhoades vd., 2001)

Çalışanlar genelde amirlerinin değerlendirmelerini üst yönetime ilettiğinin farkındadırlar. Eğer bu iletişim örgüt içinde yaygın bir duruma gelirse, kişileştirilmiş örgüt düşüncesi amir desteği ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi güçlendirmiş olmaktadır. Bununla birlikte Eisenberger ve arkadaşlarına göre, amirlerin çalışanlar hakkındaki "örgüt yanlısı bir şekilde olduğu düşünülen" değerlendirmelerinin, algılanan örgütsel destek üzerinde daha büyük bir etkisi bulunmaktadır.

Eisenberger ve arkadaşları, çalışanların amirlerinin örgütteki konumlarını algılamalarını, bir çok yönde etkisi olan "çalışan değerlendirmelerine" dayandırmaktadırlar. Bu değerlendirmelerden ilki "örgütün amire değer verme algısı"yla ilgilidir. İkincisi ise "amirin önemli örgütsel kararlar üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi"dir. Üçüncüsüyse,

“amirlerin iş sorumluluklarını yerine getirirken onlara tahsis edilen otorite ve otonomi konumunun değerlendirilmesi ve algılanması”dır. Bu değerlendirmeler **amir desteğinin örgütsel desteği temsil ettiği** inancını güçlendirmektedir. (Zagenczky, 2001; 19) Özetle, amirin örgütteki konumu, algılanan amir desteğinin seviyesinde etkili olmasına rağmen, amirin örgütteki konumunun düşük veya yüksek olduğu durumlarda bile algılanan amir desteği ile örgütsel destek arasında pozitif bir ilişki bulunduğu; ancak amir örgüt tarafından beğenildiği takdirde bu ilişkinin daha güçlü hale geldiği de söylenebilmektedir. (Pack, 2005; 33)

Araştırmacılar ayrıca çalışanların amir desteğiyle ilgili algılarının büyük ölçüde ona (amire) duyulan güvene bağlı olduğunu bulmuşlardır.

Sözü edilen amir desteği çeşitli yönlerde olabilmektedir. Bunlar; (Selçuk, 2003; 14)

- Duygusal destek,
- bilgisel destek ve
- materyal desteği şeklinde olabilmektedir.

Duygusal destek bireyi önemseme, sevgi gösterme, empati ve kabullenme, stresle ve iş zorluklarıyla başa çıkması için yardım faaliyetlerini içermektedir. Bilgisel destek ise iş performansı hakkında geri bildirim veya değerlendirme sonuçları, iş ile ilgili bilgilendirme, yol göstericilik şeklinde olabilmektedir. Materyal desteği ise araç ve gereç kaynakları, ihtiyaç duyulan hizmetler ve finansal destek şeklinde ve çalışanın bunları algılayışı şeklinde olabilmektedir. (Bhanthumnavin, 2001; 7)

Bu noktada amir desteğinin çalışana iletimi hakkında bilgi vermek gerekmektedir. Bu iletim genelde iki yolla olmaktadır. Bunlar “koçluk” ve “geribildirim”dir. Koçluk, çalışanlarının gelişimine önem veren yöneticiler için gerekli bir yetenek olan “destekleyici iletişimin bir şekli”dir. Araştırmacılar amirlerin koçluk yetenekleriyle örgütsel destek arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya çıkartmışlardır. Koçluk türü davranışlar sergileyerek amirler çalışanlarının kişisel gelişimini ve işteki özerkliklerini desteklemektedir. Böylece algılanan amir desteği ve dolayısıyla da algılanan örgütsel destek düzeyleri artmaktadır. (Selçuk, 2003; 14-15)

Geri bildirim verme ise amirin çalışanı desteklemesi ve yetkelendirmesini, güven vermesini sağlayarak, amir çalışan ilişkisini güçlendirmektedir. Çalışanlar geri bildirim sürecinde amirlerinin tarafsız olduğunu gördüklerinde amirlerine karşı güvenleri artmaktadır. Amir bu süreci çalışanlarının başarılarına yardımcı olacak bir mekanizma olarak kullandığında ise, amir ile çalışan arasında güven ve saygıya dayalı ilişkiler daha da güçlenecektir.

Ayrıca amirin astlarına sağladığı destek, örgüt içindeki motivasyonu da yükseltmektedir. Çalışanlar amirinin açıklığıyla örgüte güven duymakta ve örgütün başarısı için çaba sarfetmeye başlamaktadırlar. (Werner, 1993; 129) Bu nedenle yöneticilerin astları anlaması önemli ve gereklidir. Astların kendilerini geliştirmeleri yolunda her türlü destek sağlanmalıdır. Astların çalışmalarına bir anlam katılmalıdır. Çalışanlar yaptıkları işten tatmin olur hale gelmelidir. Amir bunu yaparken onlara yardım sağlamalı, belli yetkileri onlara devrederek özgür çalışmalarını olanaklı kılmalıdır. (Şenel, 2006; 195)

Özetle, çalışanlar amirlerini kendilerinin performansını yönetme ve değerlendirme sorumluluğunu taşıyan örgüt temsilcisi olarak görmektedirler. Amir çalışan için iş ortamındaki en yakın ve en belirgin bireydir. Bu yüzden, çalışanlar amirlerinin iyi veya kötü davranışlarını örgütsel desteğin bir göstergesi olarak değerlendirmektedirler. (Selçuk, 2003; 13)

b. Örgütsel Adalet

Bir örgütün karşılık ya da bedel sistemi (compensation system) insan kaynakları uygulamalarının temel ilkelerini oluşturmaktadır. Bununla birlikte bu sistemdeki adaletlilik de, örgütle ilgili yönlerin adaletliliğinin algılanması olarak ifade edilebilmektedir. Örgütün çalışanlarını ödüllendirmesi yıllardır araştırma konusu olmuştur. Ödül sistemi stratejiler, kurallar ve prosedürlerle ilgili “karşılık dağıtımını” içermektedir. Çalışanın perspektifinden işyeri adaletliliği, örgütten elde edilen adaletli muamelelerin algılanmasını ve bu algılamalara karşı gösterilen davranışsal reaksiyonları ifade etmektedir. (Pack, 2005; 34)

Örgütsel adalet çalışanın örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır. Çalışanlar kendi örgütlerinde kendileriyle başkalarını karşılaştırmaktadır. Çalışanlar, kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde herkesle eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkanlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını beklemektedir. (Özdevecioğlu, 2003; 78) Örgüt içinde sayılan konulardan herhangi birinde eşitsizlik olduğunu algılayan çalışan, çeşitli tutum ve davranışlar geliştirmeye başlamaktadır. Aynı şekilde, Adams'ın Eşitlik Teorisinde ileri sürüldüğü gibi, kişilerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi de çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladıkları eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir. (Luthans, 1981; 197) (Aktaran: Özdevecioğlu, 2003; 78) Dolayısıyla örgütsel adalet algısı hem çalışanlar hem de örgüt için çok önemli bir kavramdır ve örgütsel destek kavramının en önemli belirleyicilerinden biridir.

Örgütsel adalet, dağıtım adaleti, işlem (prosedür) adaleti ve kişilerarası etkileşim adaleti olarak üç kısımda incelenmektedir. (Pack, 2005; 35) Dağıtım adaleti örgütsel çıktı ve sonuçların (ödül-ceza) adaletli olmasını ifade etmektedir. İşlem adaleti ise örgütün karar alma sürecindeki adaletiyle ilgili algılamadır. Kişilerarası etkileşim adaleti de iletişimde adalet arayışını temsil etmektedir.

Araştırmacılara göre çalışanların fikirlerini duyurma, itibar görme ve politikalar doğrultusunda saygı duyulma olanaklarına sahip olduğu bir ortam, onlarda “örgütün katkılarına değer verdiğine ve mutluluklarını önemseddiğine dair” güçlü hisler yaratmaktadır. Bu da dağıtım adaleti ve işlem adaleti algı düzeylerini ve dolayısıyla da örgütsel desteği olumlu yönde etkilemektedir. (Wayne vd., 2002; 590-598) (Rhoades&Eisenberger, 2002; 699)

Özet olarak, tüm karar ve uygulamalarında tekrar tekrar adaletliliğini kanıtlayan bir organizasyona karşı çalışanlar da algıladıkları örgütsel destek düzeylerini olumlu yönde arttırarak karşılık göstermektedirler. Yani, çalışanların bu davranış ya da tutumlarının, örgütlerinden gördükleri adaletlilik sonucunda geliştiği ve bunun örgüt tarafından değer verildikleri hissine bir karşılık olduğu söylenebilmektedir. Örgütsel Destek Teorisine göre de hoş giden ödüllerin dönüşümü algılanan örgütsel destek olmaktadır. (Rhoades vd, 2001; 828)

c. Örgütsel Ödül Sistemi

Ödül sistemi içinde yer alan ve örgütün kendi isteğiyle verildiğine inanılan maddi ve manevi ödüller, çalışanların örgütsel destek algılarını etkilemektedir. Örgütsel destek teorisine göre de, örgütün ücret, terfi ve iş zenginleştirme gibi ödül olanakları ve çalışanların örgütsel politikaları etkileyebilmesi, çalışanların örgütü olumlu olarak değerlendirmesine yol açacağı için örgütsel desteği arttırmaktadır. (Armeli vd., 1998; 698) Ancak bu noktada örgütsel desteğin gönüllülük boyutu önem kazanmaktadır. Başka bir deyişle, çalışanların maddi ve manevi ödüllerdeki artışı, örgütün isteğine atfetmeleri algılanan desteği arttırmaktadır. Aynı ödüller işçi sendikası gibi dışsal faktörlere bağlı olduğundaysa, algılanan desteğin azalmasına neden olmaktadır.

Tüm ödüller algılanan örgütsel desteği olumlu yönde etkilememektedir. Bu ödüllerin

- çalışanların ihtiyaçlarına göre olması ve
- örgüt kültürüne uygun olması önemlidir.

Dağıtılan ödüllerin çalışanların ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılaması durumunda örgütsel destek hissedilmekte buna bağlı olarak da pozitif tutumlar ortaya çıkmaktadır.

Her örgüt kendi özel koşullarına göre bir ödül sistemi oluşturmalıdır. Bu sistemler özellikle maddi ödüllerden çok manevi ödülleri kapsamalıdır. Çalışanların genelde maddi ödülleri önemsemediği fakat maddi olmayan ödülleri arzu ettikleri bilinmektedir. Çalışanlar ve yöneticiler arasında, çalışanların çalışma hayatında önem verdikleri kriterler ile ilgili yapılan bir araştırma sonucunda iki grubun kriterlerinin birbirinden farklı olduğu ortaya çıkmıştır. Amirler astları için iyi ücret, iş güvenliği ve yükselme olanaklarını en önemli kriterler olarak belirlerken, çalışanlar amirleri için yapılan işin takdir edilmesi, olayların içinde olma ve yardım alma kriterlerine öncelik verildiğini belirtmişlerdir. (Selçuk, 2003; 14)

Ayrıca tanınma ve güveni sembolize eden ödüllerin algılanan örgütsel destekle büyük ölçüde ilişkili olduğu da söylenebilmektedir.

d. Kişisel Gelişim Olanakları

Son yıllarda insan gücü artan bir hızla rekabet aracı olmuştur. Buna bağlı olarak; bu rekabet unsurundan en uygun şekilde yararlanmak isteyen örgütler, çalışanlarına taşınabilir ve pazarlanabilir (portable and marketable) beceri elde etme fırsatları teklif etmektedir. Aslında burada dolaylı olarak, örgüt çalışanına (ikisi arasındaki) sosyal değişim ilişkisindeki kaynağını işaret etmeyi amaçlamaktadır. Bu yüzden örgütün çalışana kişisel gelişim olanakları tanınması da algılanan örgütsel desteğin belirleyicisi olarak görülmektedir.

Kişisel gelişim olanakları becerilerin değerini arttırmakta böylece çalışanlar da örgüte katkılarını arttırmaktadır ve eninde sonunda kendi iş güvenliklerini sağlamaktadırlar. Değişildiği üzere sosyal değişim ilişkisinde kişisel gelişim olanakları başlıca ilkelerden(tenet) biridir. Bu yüzden de “örgütsel ve bireysel çıkarların ortaklığının” ifadesi olarak görülmektedirler. (Aryee&Chen, 2004; 321-328) Bireysel çıkarlara gelince; eğer çalışanlar belirli bir örgütün kendisi yerine, bir kariyer olanağına bağlandılarsa, gelişim olanakları devam ettiği müddetçe örgütte kalmayı sürdürmektedirler. Bu yüzden kişisel gelişim olanakları çalışanın işe getirdiği beklentileriyle ilişkilidir ve eğer bu kişisel gelişim beklentileri karşılanırsa çalışanlar bağlılık durumlarına bakmaksızın örgütte kalmayı sürdürmektedirler.

Çalışanların bu tür gelişim ihtiyaçlarının karşılanması (örneğin uygulanacak çeşitli eğitim programları) örgütsel destek algılamalarını da arttırmaktadır. (Eisenberger vd., 1997; 814) (Pack, 2005; 41)

e. Destekleyici Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, üyeler tarafından paylaşılan ve bir örgütü diğerlerinden ayırt eden bir sistemi ifade etmektedir. Bu sistem örgütün değer verdiği bir dizi özellikleri içermektedir. (Uslu, 2005; 24) Örgüt kültürü ortak değer ve inançları içinde bulundurmaktadır. Edgar H. Schein önderlerin yapacağı en önemli işin kültür oluşturmak olduğunu belirtmiştir. Kültürü biçimlendirmek ilişkilerin oluşturulmasına katkı sağlamaktadır. Örgütler ve yöneticiler kendi değerlerinden emin olmalı ve davranışlarının bu değerleri yansıtmaya dikkat etmelidir. (Akalin; 2003; 77) İşte bu “değerler bütünü”nün tarzı da örgütsel destek kavramını etkilemektedir.

Destekleyici örgüt kültürünü biçimlendirmenin yolu karşılıklı iletişimden geçmektedir. Çalışanlar örgüt ve diğer çalışanlarla etkileştikçe, değer ve inançlar güçlenmekte ve kurumlaşmaktadır. Örgütüne ve işe bağlı, doyumlu ve sağlıklı bir işgücü için destekleyici bir örgüt kültürünün varlığı çok önemlidir. Böyle bir kültürde çalışan öncelikle amaçlarına ulaşmak için birlikte çalışabileceği daha çok birey bulacaktır. Yani bu durum çalışana kaynak avantajı sağlamaktadır. Ayrıca örgütsel destek daha durağan yani anlık durumlara göre değişmeyen (daha çok uzun algı süreçleri sonucunda oluşan) ve öngörülebilir bir ortam yarattığından çalışan katkılarının karşılığında yarar elde edeceği konusunda daha emin olmaktadır. Son olarak, örgütsel destek çalışan için tehditkar ortamların oluşmasını önlemektedir. Bu doğrultuda, amaçlara ulaşma, durağanlık ve azalan tehdit unsurları çalışanın algıladığı örgütsel desteği arttırmaktadır. (Özdevecioğlu, 2003; 117)(Cropanzano&Kacmar, 1995; 159)

f. Psikolojik Güvenlik

Çalışanlar örgütsel desteği hissederken aslında psikolojik güvenlik göstergesi olan psikolojik ikliminin çeşitli boyutlarından etkilenmektedir. Sözü edilen psikolojik iklimin destekleyici yönetim, açıklık ve kendini ifade etme şeklinde üç boyutu bulunmaktadır. Anlaşıldığı üzere, destekleyici yönetim işlerin yapılmasında esnekliklere imkan veren dolayısıyla çalışanda işi üzerinde kontrol ve özerklik hissi uyandıran bir yönetim anlayışıdır. Ayrıca örgütün politika ve stratejilerinin açıkça ifade edilmesi sonucunda yaptıkları iş konusunda asla güvensizlik hissetmeyen ve kendini rahatça ifade edebilen çalışanların örgütsel desteği daha yüksek seviyede algıladıkları ileri sürülmektedir. (Selçuk, 2003; 13)

2. Bireysel Faktörler

Yapılan araştırmalar çalışanların bireysel farklılıklarının çok güçlü olmasa da algıladıkları örgütsel destek düzeyi üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedir. Bu araştırmalarda cinsiyet, yaş, eğitim ve kıdemin algılanan örgütsel destek düzeyini etkileyen demografik özellikler olduğu ortaya çıkmıştır.

a. Cinsiyet

Kadınların daha çok ilişki, erkeklerinse başarı odaklı olması nedeniyle iş hayatından farklı beklentileri olmakta; dolayısıyla da iş koşullarıyla ilgili değerlendirmeleri de farklı olmaktadır. Bir çok araştırmacı cinsiyetin örgütsel destek algılarında farklılığa neden olduğunu ileri sürmektedir. Yani; genelde kadın çalışanlar amir ve çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerini, erkeklerse kişisel gelişim olanakları ve ödülleri daha destekleyici bulmaktadır. (Parasuraman vd., 1992; 340)

b. Yaş

Bu konuda yapılan çalışmalar yaşın ilerlemesiyle algılanan örgütsel destek düzeyinin yükseldiği sonucuna işaret etmektedir. (Rhoades&Eisenberger, 2002; 705) Ancak bu konuda henüz bir fikir birliği sağlanamamıştır.

c. Kıdem

Çalışanın uzun zamandır örgütte olması örgütsel destek algı düzeyini yükseltmektedir. Çünkü örgüt için daha uzun süre çalışmış bireyler ile örgüt arasında sosyal bağlar kurulması beklenmektedir. Nitekim, Eisenberger ve arkadaşları ile Rhoades ve arkadaşları yaptıkları araştırmalarda örgütte uzun süreden beri çalışan kişilerin algıladıkları örgütsel destek düzeyinin daha yeni olanlara göre daha yüksek olduğunu ispatlamaktadır. (Gavino, 2005; 21) (Rhoades,2001)

d. Eğitim Düzeyi

Bu konuda da çeşitli sonuçlar bulunmaktadır. Yoon ve Lim'e göre (1999) eğitim düzeyindeki artış algılanan örgütsel desteği olumlu yönde etkilemektedir. Fakat Rhoades ve Eisenberger de algılanan örgütsel destek ile eğitim düzeyi arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu saptamıştır. (Rhoades&Eisenberger, 2002; 705)

3. İşin Yapısıyla İlgili Faktörler

Shore ve Shore (1995) çalışanların katkılarına olan takdirini gösteren insan kaynakları uygulamalarının ve iş koşullarının algılanan örgütsel desteği de olumlu yönde etkileyeceğini öne sürmüşlerdir. Eisenberger ve arkadaşlarına göre de, çalışana bireysel olarak anlamlı işler ve çeşitli yeteneklerini gösterebileceği fırsatlar vermek gibi iş zenginleştirme uygulamaları, önemli meydan okumalara dayanmayı (face substantial challenges) ve örgüte anlamlı katkılar sağlamaktadır ve olumlu değerlendirme anlamına geldiğinden de algılanan örgütsel desteğe katkıda bulunacağı ileri sürülmektedir. (Eisenberger vd., 1986) Çünkü geliştirici ve zenginleştirici işler, çalışanları işlerinde daha çok fiziksel, zihinsel ve duygusal kaynak keşfetmeye yönelttiği için onların yaratıcı yeteneklerini geliştirmektedir. Bu gelişmeye bağlı olarak da işin anlamlılığı ve örgütsel destek algı düzeyleri artmaktadır. Çalışanların işlerini kendilerini geliştirici, yararlı ve ödüllendirici olarak algılaması işlerini “anlamlı” olarak değerlendirmelerini sağlamaktadır. Bu değerlendirme yani işin anlamlılığının artması dolaylı yönde örgütsel destek algısına olumlu yönde etki etmektedir.

Uygun iş koşullarıyla ilgili olarak algılanan örgütsel destek; iş özerkliği (otonomi), eğitim süreçleri ve gelişme fırsatlarıyla ve önemli kararlara katılımı olumlu ilişkide bulunmaktadır. (Jones, 2007; 1) (Gavino, 2005; 21)

Son olarak, iş koşullarının güçlü güdülerini doyuruyor olması zayıf olanları doyurmasından çok daha fazla istenen bir durumdur. Örneğin örgütün bir spor merkezi açmış olması spor yapan çalışanlar tarafından yapmayanlara nazaran daha yüksek derecede değerlendirilmekte ve dolayısıyla da algılanan örgütsel desteğe daha çok katkı sağlamaktadır. (Jones, 2007; 4)

C. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMININ SONUÇLARI

Örgütün bakış açısından, çalışanların destek algılarının maksimize edilmesi olumlu davranışlarının karşılanması açısından kritiktir. Çalışanlar örgütlerinin onların mutluluk ve katkılarına değer verdiğini düşündüklerinde, bu duygularının karşılığını vermektedirler. Rhoades ve Eisenberger algılanan örgütsel desteğin birçok sonucu olduğunu saptamışlardır. Bunlar örgütsel bağlılık, işle ilgili etkiler (performans, katılım ve iş doyumunu) Desteğin karşılığı eninde sonunda bu çalışan çıktılarında gösterilmektedir.

Bu çalışmada örgütsel davranışların önemli bir belirleyicisi olan algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve işten ayrılma niyetleri arasındaki neden sonuç ilişkisi incelenmektedir.

1. Örgütsel Destek – Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel destek teorisiyle tutarlı olarak, duygusal bağlılık algılanan örgütsel desteğin bir sonucu olarak tanımlanabilmektedir. (Eisenberger vd., 1986)(Eisenberger vd., 1990) (Rhoades vd., 2001) Rhoades ve arkadaşlarının çalışmasında iş deneyimleri (örneğin örgütsel ödüller, işlemsel adalet ve amir desteği) ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye pozitif yönde aracılık etmektedir. Bu yüzden çalışanların belirli iş deneyimlerinin olumlu doğasını saptayabildiklerini ve bunları birleştirerek sonuçta duygusal bağlılığı meydana getiren algılanan örgütsel desteği oluşturdukları sonucuna varılmaktadır. Bunun yanında, tüm belirsizleri ortadan kaldırmak için Rhoades ve arkadaşları algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılıktaki değişimlere karşı rolünü test eden bir çalışma yapmışlar ve bu rolün olumlu bir ilişkiye neden olduğunu görmüşlerdir. (Rhoades vd., 2001; 827)

Örgütleri tarafından desteklendiğini hisseden çalışanlar duygusal bağlılıklarında daha kararlı olmakta, bu bağlılıklarının yerinde ve anlamlı olduğunu düşünmektedirler.

Gouldner'in (1960) karşılıklılık normuna dayanarak; çalışanlar, borçlu (minnettar) olduklarını hissettikleri örgüte karşı “duygusal yönde bağlılık duymaları gerektiğini” düşünmektedir. Kısaca çalışanda algılanan örgütsel desteğin oluşması; örgüte amaçlarına ulaşması için yardım etmede istekli olma ve performansının dikkat çekeceği ve adil bir şekilde ödüllendirileceği beklentisinin artmış olması şeklinde örgüte “duygusal açıdan bağlanılarak” açıkça gösterilmektedir. (Çakır, 2006, 85-86) (Pack, 2005; 46)

Eisenberger ve arkadaşlarının yaptıkları iki ayrı araştırmanın sonuçları göstermektedir; çalışanların örgüt tarafından değerlendirildiği ve önemsendiği hakkındaki genel algısı, iş sorumluluklarını yerine getirmesindeki vicdanlılıkla (conscientiousness), örgüte karşı duyulan duygusal ve hesapçı bağlılıkla ve açık(direct) ödüllerin veya kişisel kabulün yokluğunda örgüt adına umulan yenilikle (innovation) olumlu yönde ilişkidir. Bu sonuçlar ayrıca sosyal değişim yaklaşımından duygusal ve hesapçılık temelli örgütsel bağlılık teorilerini de desteklemektedir. (Canipe, 2006; 52)

2. Örgütsel Destek- İş Doyumu İlişkisi

İş doymu çalışanların iş ortamına ilişkin olumlu ya da olumsuz duygularının tümüdür. İş doymu örgütsel psikolojide en çok araştırılan konulardan biri olmuştur. İş doymu birey için olduğu kadar örgüt için de önemlidir. Çünkü işinde mutlu ve doymulu olan çalışanlar uyum içinde çalışmaktadırlar. Böylece işletme amaçlarına daha iyi hizmet edecek güçbirliği sistemi geliştirecektir. Doyumsuzluk yaşayanlar ise örgüte karşı tepkili davranışlar gösterebilmektedir. Bu davranışlar hem bireysel hem örgütsel performansı olumsuz yönde etkileyebilmektedir. (Eroğluer, 2004; 67)

İş doymunu açıklamada kullanılan yaklaşımlar genelde motivasyon teorilerinden almaktadır. Vroom'un ümit (bekleyiş) kuramında belirtildiği üzere, iş doymu çalışanların işle ilgili olarak algıladıkları ödüllerin bir fonksiyonudur. Bu çerçevede çalışanın aldığı ödüllerin miktarı ve zamanlaması işten alınan doymunun seviyesini belirlemektedir. Genel bir ilke olarak insanlar ödüllendirildikleri ölçüde tatmin olmaktadır. Adams'ın ödül adaleti kuramı ise iş doymunun, çalışanın kendisini diğer çalışanlarla karşılaştırması sonucu meydana geldiğini öne sürmektedir. Bu çerçevede çalışan açısından eşitsizliğin algılandığı durumlarda işten alınan doym düşmektedir. (Çarıkcı, 2000; 156) Dolayısıyla algılanan örgütsel destekle iş doymu arasında da çok önemli bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların iş

doyumunu hissine neden olan faktörlerdeki algılamaları, aynı zamanda algıladıkları örgütsel desteği de etkilemekte; bu destek ise ileriki zamanlarda örgütsel bağlılığa ve iş doyumuna neden olmaktadır.

Hem iş doyumunu hem de örgütsel destek çalışanların “kişileştirilmiş örgüt” hakkındaki genel inançlarıdır. (Shore&Tetrick, 1991; 41) Ayrıca bu iki kavram birbiriyle ilişki içindedir. Çünkü örgütleri tarafından desteklendiklerini hisseden çalışanlar işlerinden daha yüksek doyum sağlamaktadırlar.

3. Örgütsel Destek- İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylem olarak tanımlanmaktadır. (Çekmecelioglu, 2006; 157) Yapılan araştırmalar işten ayrılma niyeti gerçek ayrılma davranışının en mükemmel belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca işten ayrılma niyetinin örgütsel bağlılık ve iş doyumuna oranla çok daha iyi bir belirleyici olduğu öne sürülmektedir.

Ayrılmaya ilgili olarak, Eisenberger ve arkadaşları(1990) örgütsel destek algıları yüksek çalışanların, alternatif örgütlerdeki iş olanaklarını araştırma ve kabul etme olasılıklarının düşük olduğunu ifade etmektedir. Aynı çalışmada örgütsel bağlılık ve iş doyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde bağımsız ve birleşik etkileri araştırılmıştır. Bu çalışmada ayrıca algılanan örgütsel desteğin çalışanın kişisel kimliğinin hayati bir bileşeni olarak örgütsel üyeliği teşvik ettiğine işaret edilmektedir.

Wayne ve arkadaşlarına göre örgüt ve çalışan arasındaki karşılıklılığın tarihi çalışanın örgütünden az destek aldığı ve örgütünü terkettiği ana kadar sürmektedir. March ve Simon'un (1958) **Teşvik-Katılım Modeli** (inducement-participation)ne istinaden (Canipe, 2006; 52), teşvikler ve beklenen çalışan katkıları arasındaki denge yeterli olduğunda çalışanlar katılımlarını sürdürmektedir. Bu yüzden katkıları hakkında daha çok teşvik algılayan çalışanlar örgütten ayrılmaya daha az niyeli olmaktadır. Ayrıca çalışanlar algıladıkları örgütsel desteği teşvik(inducement) olarak algılamakta ve örgütte kalmaya devam ederek karşılık vermektedirler. Özetle; March ve Simon'un Teşvik-Katılım Modeli, Blau'nun Sosyal Değişim Teorisi ve Gouldner'in Karşılıklılık Normu'nun bir bileşimi, işten ayrılma sürecinde algılanan örgütsel desteğin rolünü anlamak açısından yararlı olmaktadır.

Rhoades ve Eisenberger 2002 yılında yaptıkları meta analitik çalışmalarında algılanan örgütsel desteğin çekilme(withdrawal) davranışlarıyla olumsuz yönde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca duygusal bağlılıkla ayrılma sürecindeki algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi kanıtlamışlardır. (Rhoades&Eisenberger, 2002; 698-714) Bu çalışmalar doğrultusunda bağlılık, algılanan örgütsel destekle ayrılma arasında aracı(mediator) konumundadır. Bu yüzden örgütüne yüksek bağlılık ve destek hissine sahip çalışanların, bu tutumlara sahip olmayan çalışanlara oranla örgütten ayrılmaya daha az niyetli olacağı ifade edilmektedir. (Pack, 2005; 57)

Açıklanan örgütsel destek sonuçları Eisenberger'in çalışan-örgüt ilişkisinden elde edilen yararlar kavramsallaştırmasını (conceptualization) da desteklemektedir. Bu çıktılar çalışanın gayret ve bağlılıklarını maddi ve sosyal ödüller karşılığında değiş tokuş ettiği bir değişim ilişkisinin sonuçlarıdır. Çalışanlar örgütlerinin onlara ve katkılarına değer verdiğini hissettiklerinde, bu hislerine yüksek düzeyde iş doyumunu ve duygusal bağlılık ile zayıflamış işten ayrılma eğilimi ile karşılık vermektedir. Bu yüzden sağlıklı çalışan-örgüt ilişkilerinden sağlanan çıktıları maksimize etmek, hem örgüt hem de çalışanların yararına olmaktadır.

Çalışanın örgüt tarafından değerlendirildiğinin ve önemsendiğinin algılaması, örgütsel üyelikte birleşimi (incorporation of organizational membership) ve kişisel kimlikte iş rolü durumunu (job-role status) teşvik etmektedir. Bu da örgütten çalışana prososyal davranışları arttırmaktadır. Algılanan örgütsel desteğin iş çevresinde güven yaratmak adına çalışanların temkinli (deliberate) ilişkilerini arttırdığı düşünülmektedir. (Canipe; 2006; 52)

İKİNCİ BÖLÜM

DENİZCİLİK SEKTÖRÜ, ÖNEMİ VE SEKTÖRDE İNSAN KAYNAKLARI YAKLAŞIMINA GENEL BİR BAKIŞ

I- DENİZCİLİK SEKTÖRÜYLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Geleceğin gelişmiş toplumlarının artık “sanayi toplumu” değil, “hizmetler toplumu” olacağı ileri sürülmektedir. Son yıllarda oldukça hızlı bir gelişme gösteren hizmet sektörünün bir dalı da deniz sektörüdür. (Karavelioğlu, 2006; 68)

Denizcilik sektörü iki kollu bir sektördür. Kollardan birisi denizcilik firmalarının karada bulunan ofisleri ve bu ofislerde çalışan kişilerden oluşurken, diğer kol ise gemiler ve gemilerde çalışan personelden oluşmaktadır. Bu çalışmada incelenecek olan kısım gemide çalışan personeldir. Buna istinaden bu bölümde öncelikli olarak denizcilik sektörüyle ilgili önemli tanımlara ve kavramlara yer verilmektedir.

A. DENİZCİLİK SEKTÖRÜYLE İLGİLİ ÖNEMLİ TANIM ve KAVRAMLAR

1. Taşımacılık Kavramı

İnsan ve eşyanın bir yerden taşınması konusu insanlık tarihinin kaydettiği en önemli zorunluluklardan birisidir. (Barda, 1964; 3) Dar anlamıyla taşıma kavramı, insan ve eşyanın bir yerden diğerine hareket etmesini ifade etmektedir. Ancak bu hareketin ekonomik yönü kurulan sistemin olası en kısa zamanda ve en az maliyette işlemesiyle ortaya çıkmaktadır. Zamandan tasarruf ve taşıma ücretlerinde ucuzluk olarak belirlenen bu iki unsur, modern ulaştırıcılığın başlıca ölçütleri olmaktadır. (Tümertekin, 1976; 1) (Başer, 2004; 39)

Geniş anlamıyla ulaştırma ise, ekonomik değerlerin ve insanın, gereksinimlerini karşılamak ve çağdaşlık seviyesini yükseltmek için, yer ve zaman faydası sağlar bir şekilde yer değiştirmesini olası kılan bir hizmettir. (Lavkan, 1988; 3) (Kurguzov, 2003; 17)

Ekonominin temel ögesi olan üretim için, hammaddenin veya yarı mamülün üretim ünitesine “ulaştırılması”, üretimin sürekliliği için ise ürünün tüketiciye “ulaştırılması” gerekmektedir. Bu faaliyetin içinde de “ulaştırma”nın olmazsa olmaz bir unsur olduğu görülmektedir. (Kaptanoğlu, 2000; 29)

2. Gemi Kavramı

Deniz Ticaret Kanunu’nun 816. maddesinin 1. fırcasında gemi “tahsis edildiği gayeye uygun kullanılması, denizde hareket etmesi imkanı bulunan ve pek küçük olmayan her türlü tekne” olarak tarif edilmektedir. (Zaloğlu, 1988; 110) (Özcan, 1975; 216) (Bayraklı; 2001; 236)

Kanun bir cismin gemi sayılabilmesi için, bir deniz yolculuğunu selametle başarabilecek teçhizata sahip olması ve personelinin (gemi adamları) mevcut bulunması gerektiğini ifade etmektedir. (Paker, 2002; 1)

Gemiler büyüklük ve tip olarak farklılık göstermektedir. Bu gemiler, bir çok çeşitli özellikteki ticari yükün taşınmasından, yolcuların farklı lüks ortamlarda seyahat ettirilmesine kadar bir çok değişik amaçlar için kullanılmaktadır. (Başer, 2004; 40)

Denizde kazanç elde etme maksadına tahsis edilen veya fiilen böyle bir maksat için kullanılan her gemi, kimin tarafından ve kimin nam ve hesabına kullanılırsa kullanılsın “ticaret gemisi” sayılmaktadır. (Türk Ticaret Kanunu, 1997; 271)

3. Gemi Sahibi (Donatan-Armatör) Kavramı

Türk Ticaret Kanunu donatanı “malik olduğu gemiyi deniz ticaretinde kullanan kişi” olarak tanımlamaktadır. (İzveren vd., 1994; 97)

Kendilerinin olmayan gemiyi kendi adlarına deniz ticaretinde kullanan kişilere ise “gemi işletme müteahhidi - kiracı donatan ” denmektedir. (Çağa, 1990; 118)

Deniz ticareti bütün ticari faaliyetler gibi iki önemli unsura dayanmaktadır ki bunlar “sermaye” ve “girişimcilik”tir. Tanımlardan anlaşılacağı üzere, “donatan işletmeler” de bu iki önemli unsuru içeren, kendine ait olan veya kiraladığı gemiler aracılığıyla deniz taşımacılığı yapan denizcilik işletmelerine denmektedir.

4. Gemi Adamı Kavramı

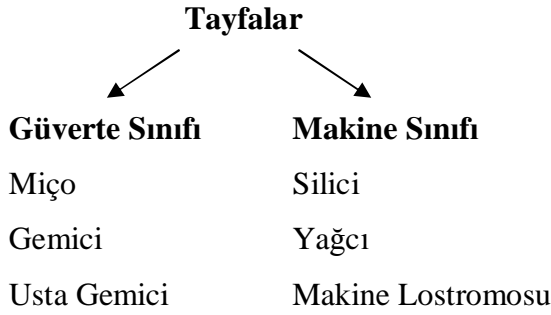
Türk Ticaret Kanunu’na göre gemi adamı, “kaptan, gemi zabıtları, tayfalar ve gemide istihdam edilen diğer kişiler” dir. Deniz İş Kanunu’na göre gemi adamı, “Bir hizmet akdine dayanarak gemide çalışan kaptan, zabıt, tayfa ve diğer kişilere” denmektedir.

Gemi çalışanlarının, gemide çalıştırılabilmesi için “Gemiadamlarının Eğitim, Belgelendirme ve Vardiya Standartları Hakkında Uluslararası 1978 Sözleşmesi- STCW-78 ve STCW-95” değişiminde tanımlanmış olan eğitimleri almış ve gerekli sertifikalarla donatılmış olması gerekmektedir. (Kurguzov, 2003; 17) (Akın, 1997; 71)

Türkiye’de de gemiadamları; 30 Ocak 1997 gün 22893 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren "Gemiadamlarının Eğitim, Belgelendirme, Sınav, Vardiya Tutma, Kütükleme ve Donatılma Esasları Hakkında Yönetmelik"e göre sınıflandırılarak belgelendirilmektedir. (T.C. Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı, 2. Ulusal Denizcilik Şurası Eğitim Çalışma Grubu Raporu, 2000; 4)

Gemi çalışanları görev ve statülerine göre gruplara ayrılmaktadır. Gemiadamları Yeterlik Belgeleri gruplarına göre aşağıda gösterilmektedir: (Karaman, 2002; 21-35)

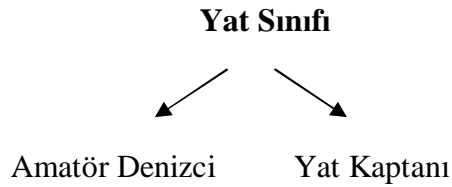
A- Tayfa Grubu aşağıdaki gibidir:



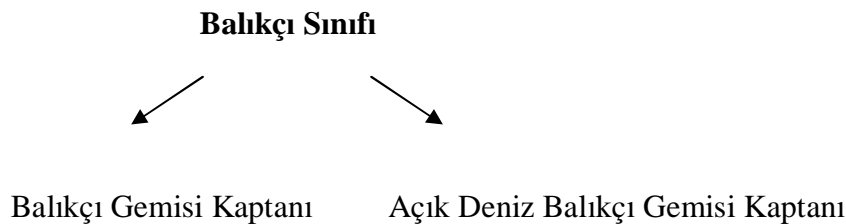
B-Kaptan, Başmühendis/Başmakinist ve Zabitler Grubu aşağıdaki gibidir:



C- Yat Çalışanları Grubu aşağıdaki gibidir:



D- Balıkçı Gemisi Çalışanları Grubu aşağıdaki gibidir:

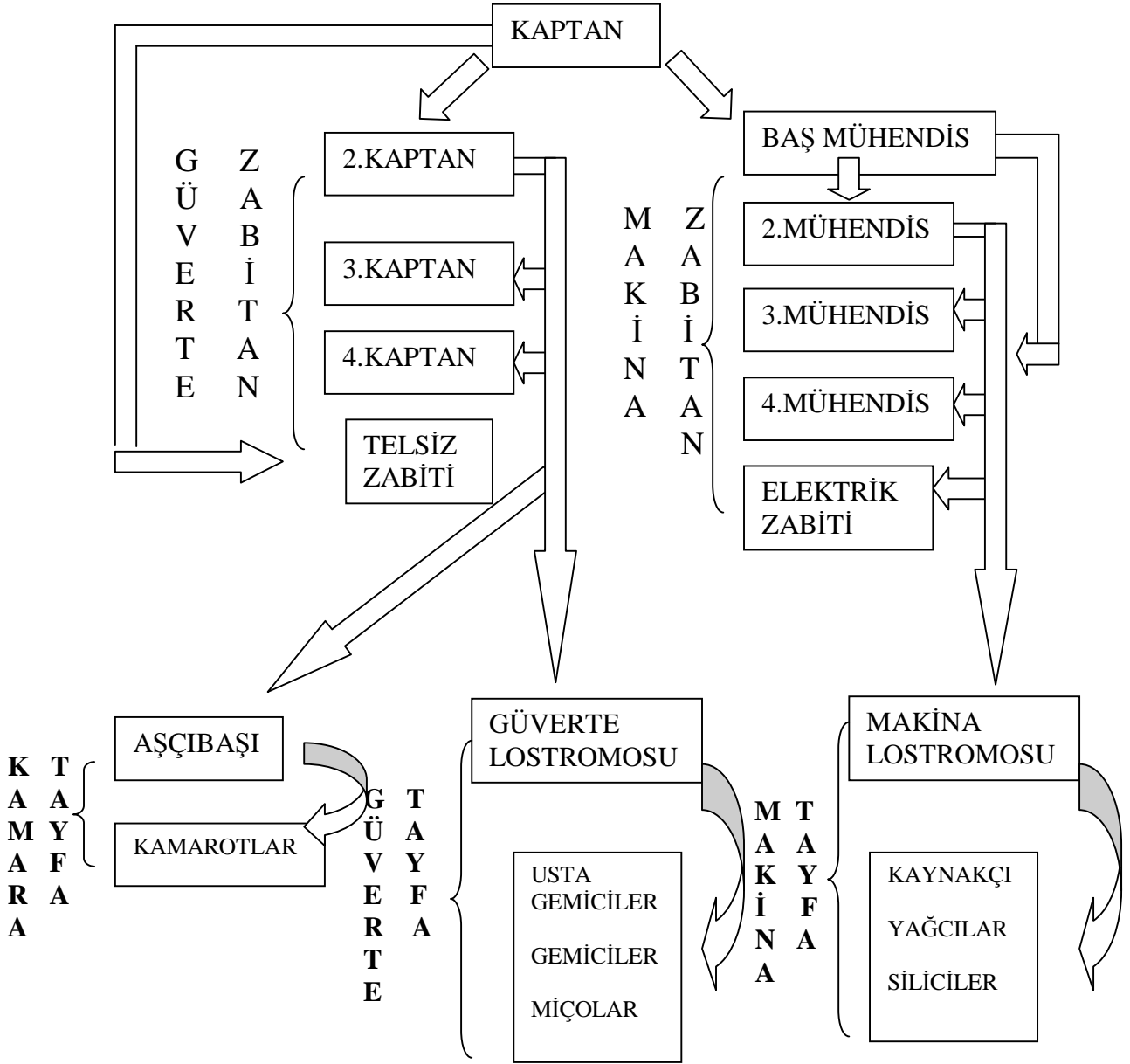


5. Gemi İçi Hiyerarşik Düzen ve Çalışma Organizasyonu

Denizcilik mesleğinin kendine özgü özel durumları sebebiyle gemi içerisinde keskin bir hiyerarşik yapılanma mevcuttur. Birbirine çok yakın görevlerde dahi personel arasında çok belirgin bir sınır bulunmaktadır.

Gemilerde gemi tipine ve sefer bölgesine göre bulundurulması gereken asgari personel sayısı, gemilerin taşıdığı bayrak devletinin kanunlarına, tonajına, tipine, çalıştığı sefer bölgesine, ait olduğu firmaya ve hatta geminin kaptanına göre değişiklik göstermektedir. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri bayrağı taşıyan bir gemiye göre Liberya bayrağı taşıyan başka bir gemi, çok daha az personel ile çalıştırılabilmektedir. Personel sayısını düşürüp bu bağlamda personel masraflarını düşürmek isteyen gemi sahipleri uygun bayrak devletlerini tercih etmektedir. Uygun bayrak devletleri, vergilendirme, çalıştırılacak asgari personel sayısı ve liman kontrollerinde ayrıcalık sağlama gibi hususlarda gemi sahiplerine avantaj sağlayabilecek şartları ve olanakları sağladıkları için yoğun bir şekilde tercih edilmektedirler. Bu ülkelere örnek olarak, Panama, Malta ve Liberya verilebilir.

Aşağıdaki ŞEKİL 6 gemi içindeki hiyerarşik yapılanmayı göstermektedir.



ŞEKİL 6: Gemi İçi Hiyerarşik Yapı

(Ceyhun, 2006; 85)

6. Bir Yönetici Olarak Kaptan

Ticari işletmeler göz önünde tutulduğunda hiç şüphe yok ki kaptan, yöneticilerin en güçlüsüdür. Gemi limandan ayrıldıktan sonra, çok geniş yetkilere ve sorumluluklara sahip olan kaptan, tek hakim güç haline gelmektedir. İngilizce’de “Master” (Nas, 2006; 18) yani efendi diye adlandırılan kaptan, eski yıllarda “master under god” (Tanrıdan sonraki efendi) olarak isimlendirilirdi.

Kaptandan beklenen, gemideki ekibi de kullanarak hatasız bir yönetim gerçekleştirmesidir. Gemilerde neredeyse slogan haline gelmiş, hatta bazı kaptan kamaralarında duvarlarda poster olarak görülen bir kural vardır:

“Gemide meydana gelebilecek her türlü sorun;

- Gemideki insan,
- Gemideki ekipman,
- Gemideki bilgi

ile çözülmek zorundadır.”

Gemide çalışanların son derece zor şartlarda, ailelerinden uzak, karadaki alışkanlıklarından ve konfordan mahrum çalıştıkları düşünülürse, gemide yöneticilik yapmanın da karada olduğundan daha güç olduğu şüphe götürmez bir gerçektir.

Gemide olan biten herşeyden şahsen sorumlu olan kaptan, aynı zamanda gemi personeline örnek olmak, onların moral ve motivasyonunu yüksek tutmak zorundadır. Astların ve becerilerinin yetmediği yerde, gemide deneyimli bir kaptanın bulunduğu gerçeği verimi arttıracaktır. (Paker, 2006; 18)

B. DENİZCİLİK SEKTÖRÜNÜN KAPSAMI

Denizcilik sektörü, denizde ve karada deniz ile ilişkili ticaret yapan kişi ve kurumların bir bütün olarak faaliyetlerinin adıdır. Bir başka deyişle, denizlerde ve kıyılarda üretilen hizmetler topluluğu olarak açıklanabilmektedir.

Denizcilik sektörü, denizyolu taşımacılığından, gemi inşa sanayiine, yatçılık ve deniz turizminden balıkçılığa, kumculuktan gemi bozumculuğuna, deniz hukuku ve limancılıktan sigortacılığa, acentelikten brokerliğe kadar denizden menfaat sağlanabilen tüm faaliyetlerin entegrasyonu ve sektörel bir düzen içinde yapılmasıdır. (Çinçik, 1996; 12)

Denizcilik sektörü, tüm bu faaliyetlerin yanı sıra özellikle “Maritime Industry-Denizcilik Endüstrisi” diye bilinen ve ülkelerin kalkınmasında önemli rol oynayan ticari bir unsurdur. (Ceyhun, 2006; 89)

C. DENİZCİLİK SEKTÖRÜNÜN ÖNEMİ

Denizyolu taşımacılığı dünya ticaretinde büyük bir öneme sahiptir. Bunun en büyük nedeni, deniz taşımacılığının diğer taşıma şekillerine oranla sağladığı maliyet avantajının işletmeler açısından ürün çeşitliliklerini arttırmalarına neden olmasıdır. (Brooks&Frost, 2004; 394) Bu da deniz taşımacılığının verimli bir taşımacılık sistemi olmasını sağlamaktadır. (Frankel, 2004; 743)

Dünya ticaretindeki yapısal değişimler, dünya ticaret merkezlerinin çoğalarak bölgeler arası ve bölgeler içi ticaretin artması, dünya ticaretinin ham maddelerden yarı mamul ve bitmiş ürünlere kayması, dünya üretim ve tüketimin küreselleşmesi, deniz yolu taşımacılığını diğer taşıma sistemleri ile karşılaştırıldığında ön plana çıkarmıştır. (Deveci, 2002; 17)

Bugün dünyada deniz taşımacılığı alternatiflerine göre en ucuz taşıma yöntemidir. Denizyolu taşımacılığı ile örneğin 1 liraya taşınan bir malı demiryoluyla 3,5 liraya ve nihayet hava yoluyla ancak 22 liraya taşımak mümkündür. Ayrıca, denizyolu taşımacılığı ile çok büyük tonajda yüklerin taşınması mümkün olmaktadır. Şöyle ki; 150.000 ton demir cevheri taşıyan bir geminin taşıdığı yükü taşımak için 2000 adet tır kullanılması gerekmektedir.(Yenice, 2005; 1) Bu derece ucuz ve avantajlı bir taşıma yöntemini kullanmak ve yaygınlaştırmak ülke ekonomisini düze çıkartmak sorumluluğu olan yetkililerin mutlaka değerlendirmesi gereken bir nimettir. (Kaptanoğlu, 2002; 7)

Denizyolu taşımacılığı sisteminin diğer taşıma sistemlerine göre genel üstünlükleri ise şu şekilde sıralanabilmektedir: (Pekdemir, 1991; 24) (Ayan, 2005; 7)

1. Dünyanın $\frac{3}{4}$ 'ü denizlerle kaplıdır. Bu nedenle birçok ülke ve bölge birbirlerinden denizlerle ayrılmıştır. Bu durumda ise, ülkeler arasındaki taşımacılık, sadece denizyolu, havayolu ve kısmi olarak boru hatlarıyla sağlanabilmektedir. Havayolu taşımacılığının denizyolu taşımacılığına oranla çok daha pahalı bir taşımacılık şekli olmasından dolayı, denizyolu taşımacılığı en uygun taşımacılık şekli olarak karşımıza çıkmaktadır.
2. Denizyolu taşımacılığı büyük hacimli taşımalarda birim başına maliyeti en düşük taşımacılık şeklidir.
3. Uluslar arası kara ve havayolu taşımacılığı sırasında, birçok ülkenin kara ve hava sahası içinden geçildiğinden, taşımacılık, bu ülkelerde politik gerginliklerden etkilenebilmekte ve taşımacılığın güvenini azaltabilmektedir. Uluslar arası deniz taşımacılığı ise, uluslar arası kara sularında yapıldığından daha emniyetli olmaktadır.
4. Denizyolu ile yapılan taşımacılık daha süratli olmaktadır. Gelişmiş yükleme-boşaltma teknikleri ile limanların uygunluğu bu hızın artmasına katkıda bulunmakta, dolayısıyla deniz taşımacılığını daha uygun bir taşımacılık şekli olarak karşımıza çıkarmaktadır.

Ulaştırma hizmetlerinin en önemli unsuru olan denizcilik sektörünün önemli bir yönü ise birim fonksiyonelliğin(gemi) yanında genel fonksiyonelliğe yönelik faaliyetlerin genişliği ve istihdam potansiyeli ile sektöre önem veren ülkeler için ekonomilerinin itici unsuru olmasıdır. Şöyleki ; (Kaptanoğlu, 2000; 29)

Yük için → GEMİ esastır. Ama gemi için ise;

İnşa bakım Onarım için → TERSANE- YAN SANAYİ

Elleçleme için → LİMAN

Hareket için → YAKIT-KUMANYA

Operasyon için → GEMİ ADAMI

İşletme için → ACENTE
BROKER

Güvenlik için → DENETİM MEKANİZMALARI

- a. Klas kuruluşları
- b. İdari Yapı
 - Liman İdaresi
 - Gümrük
 - Sağlık
 - Emniyet
 - Sahil güvenlik
- c. Sigorta Kuruluşları

Finansman için → BANKALAR ve KREDİ KURULUŞLARI
gerekmektedir.

Yani; denizcilik sektörü doğurgan, üretken bir sektördür. Sektörün bu ekonomik boyutlarının yanı sıra, stratejik boyutu da ön plandadır. Denizciliğe önem verildiği takdirde; ekonomik kazanımlarının yanı sıra milli güç unsurları içinde ülkeye her yönüyle katkı sağlayacak önemli bir güç unsuruna da sahip olunacaktır. Bu yüzden denizcilik sektörünün en önemli hedefi denizciliğin devlet politikası olarak kabul ettirilmesi olmalıdır. (Kaptanoğlu, 2000; 29-30) Çünkü bir ülkenin denizcilik politikası, o ülkenin ulaştırma politikasının ayrılmaz bir parçasıdır ve bu politikalar bir ülkenin selameti ve geleceği için çok önemlidir. (Karavelioğlu, 2006; 68)

II- DÜNYADA ve TÜRKİYE'DE DENİZCİLİK SEKTÖRÜNÜN DURUMU

A. DÜNYA DENİZCİLİK SEKTÖRÜNE GENEL BİR BAKIŞ

Geçen yüzyıl boyunca denizcilik sektörü genellikle toplam ticari hacim olarak büyük bir hızda büyüme göstermiştir. Endüstrileşmenin artması ve ulusal ekonomilerin liberizasyonu sonucunda serbest ekonomi sağlanmış ve tüketim ürünlerinde artan talep görülmüştür. Teknolojik avantajlar da denizcilik sektörünün verimliliğini arttırıp hızlı bir taşıma metodu haline getirmiştir. Global taşımacılığın yaklaşık %90'ı deniz yolu ile yapılmaktadır. Parasal olarak bu rakamları vermek güç olmasına rağmen, UNCTAD (Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı) (Kılınç, 1997; 61) ticari gemilerin operasyonlarının navlun tutarının 380 Milyar Dolarlık bir miktarla dünya ticaretinin %5'ine eşit olduğunu bildirmektedir.

Diğer taşıma ortamlarının hızlı gelişimine rağmen deniz taşımacılığı halen üstünlüğünü korumaktadır. Kısa mesafe taşımaların önemli bir kısmı ile uzun mesafeli taşımaların ve kıtalararası ulaşımın neredeyse tamamı denizyolu ile gerçekleşmektedir. (Başer, 2002; 35)

Dünya üzerinde yapılan taşımacılıkta en büyük paya sahip olan denizyolu taşımacılığı ile taşınan yük miktarı, 2000'li yılların başında 5,5 milyar tonu aşmıştır. 1970'li yılların başında toplam rakamın yaklaşık 2,5 milyar ton olduğu göz önüne alındığında, geçen 30 yıl içerisinde, deniz ticaretinde 2 kattan daha fazla bir oranda artış yaşanmıştır. Taşınacak olan yük miktarındaki artış ile gerek yeni gemi inşa sanayinde canlılık, gerek yeni gemi tiplerinin ortaya çıkması, gerek lojistik üs konumuna gelen büyük limanların kurulması gibi büyük gelişmeler yaşanmıştır. (Yenice, 2005; 6)

Deniz ticareti tahminleri genelde Ton/mil hesabına göre, yani taşınan yükün gidilen mesafe ile çarpımıyla hesaplanmaktadır. Buna göre örneğin 2004 yılında, 6,76 milyar ton yük 4 milyon mil katedilerek taşınmıştır ki bu rakam da 27 milyar ton/mile eşittir. Yine 2004 yılında dünya üretimi %4,1 büyürken, deniz ticareti 6,76 milyar tonluk yüke ulaşarak %4,3 büyüme göstermiştir. (IMO-Uluslararası Denizcilik Örgütü Raporu, 2006; 1-3)

2005 yılında ise dünya toplam ticari hacim %3,9 büyürken, deniz ticareti %4,7 büyüyerek yaklaşık 28,8 milyar ton/mile ulaşmıştır. Son olarak 2005 yılında dünya ticaret filosu 38,8 milyon DWT artış göstererek 895.8 milyon DWT'luk rekor bir sayıya ulaşmıştır. (ECSA- Avrupa Birliği Armatörler Kurulu, 2005, 8)

Filo tonajı DWT olarak ifade edilmektedir. DWT (Deadweight ton), geminin taşıma kapasitesini vermektedir. (Başoğlu, 1998; 41)

Ocak 2005 itibariyle dünya ticaret filosu 46, 222 gemi sayısına ulaşmıştır. TABLO 6 farklı gemi tiplerinin sayılarını göstermektedir. (IMO-Uluslararası Denizcilik Örgütü Raporu, 2006; 1-3)

GEMİ TİPİ	SAYI	DÜNYA TOPLAMINDA PAYI
Genel Kargo Gemileri	(18,150)	%39
Dökme Yük Gemileri	(6,139)	%13
Konteyner gemileri	(3,165)	%7
Tankerler	(11,356)	%25
Yolcu Gemileri	(5,679)	%12
Diğer tipteki gemiler	(1,733)	%4
TOPLAM	46, 222	

TABLO 6: Dünya Ticaret Filosundaki Farklı Gemi Tiplerinin Sayıları

Lloyd's Register Fairplay Dergisi, Ocak 2005 ve IMO-Uluslararası Denizcilik Örgütü Raporu, 2006; 1-3

B. TÜRK DENİZCİLİK SEKTÖRÜNE GENEL BİR BAKIŞ

Ticaret yapmak, ihracat ve ithalat gerçekleştirmek tüm ülkelerin çalışarak yapacağı işlerdir. Ancak, ülke ekonomilerini kalkındırmak ve halkın refah düzeyini arttırmak için gereken olanaklar sadece bazı ülkelerde mevcuttur. Petrol yatakları, doğalgaz rezervleri, yeraltındaki kıymetli madenler gibi değerler açısından her ülke zengin değildir. Bu özel değerlere sahip ülkeler, ellerinde bulunan bu tip olanaklardan yararlanmasını biliyorlarsa diğer ülkelere göre şanslı ve avantajlı konuma gelmektedirler. (Kaptanoğlu, 2002; 7)

Deniz ticareti de her ülkenin değerlendirebileceği bir nimet değildir. Bu tarz olanaklara sahip ülke sayısı da sınırlıdır. Sınırlarının üçte ikisinden fazlasını oluşturan 8.333 km.lik kesiminin deniz kıyılarında olması, kıyı şeridindeki 27 kentinde ülke nüfusunun yarısını aşan insan yaşaması, Türkiye'nin denizcilik sektörüne uygun bir konumda bulunduğu ve bu ülkede denizci bir ulus yaşadığı izlenimini yaratmaktadır. (Ceyhun, 2006; 89)

Bunun yanında Türkiye'nin Karadeniz'i Akdeniz'e bağlayan ve oradan okyanuslara ulaştıran sular üzerinde bulunması, denizcilik sektörüne stratejik bir önem kazandırmaktadır. Türkiye'ye komşu bazı ülkelerin denize kıyılarının bulunmaması, dış ticaret mallarını Türkiye üzerinden taşımak zorunda olmaları, bu stratejik önemi daha da arttırmakta; Türk limanlarına ve deniz ticaret filosuna transit deniz ticaretinin karlı olanaklarını hazırlamaktadır.

Türk Deniz ticaret filosu Cumhuriyet dönemine 82.948 groston tutarında 456 parça gemi ile girmiştir. (Pekdemir, 2000; 427) 2004 yılı itibariyle ise bu sayı 7.626.847 DWT ve 1152 sayıda gemiye ulaşmıştır. Bunun adet bazında %34,4'ü kuru yük, %10,9'u dökme yük ve romörkörler ile %9,8'ini tankerlerden oluşmaktadır. Türk deniz ticaret filusunda 1500 DWT'un üzerinde 527 adet gemi bulunmaktadır. Bu gemilerin toplam tonajı 7.349,939 DWT'dur ve bunun çoğunluğunu, %59,9 ile dökme yük, %14,2 ile kuru yük gemileri ve %10,3 ile tankerler oluşturmaktadır. (Ceyhun, 2006; 93)

Toplam DWT bazında, ana şirketlerin bulunduğu ülkeler sıralamasında Türkiye'nin dünya sıralamasındaki yeri ise TABLO 7'de gösterilmektedir. (UNCTAD-Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı- Denizyolu Taşıma Raporu, 2005)

Sırası	ÜLKE ADI	Dünya Filosundaki Payı(%)
1	Yunanistan	18,48
2	Japonya	14,01
3	Almanya	6,90
4	Çin	6,77
5	Amerika Birleşik Devletleri	5,52
6	Norveç	5,24
7	Hong Kong	4,88
8	Kore	3,25
9	İngiltere	3,08
10	Tayvan	2,78
11	Singapur	2,66
12	Danimarka	2,01
13	Rusya	1,82
14	İtalya	1,60
15	Hindistan	1,51
16	İsviçre	1,37
17	Suudi Arabistan	1,32
18	Malezya	1,17
19	İran	1,13
20	Türkiye	1,04

TABLO: 7 **Dünyadaki Önemli Denizcilik Ülkeleri**

(UNCTAD-Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı- Denizyolu Taşıma Raporu, 2005; 7)

Görüldüğü üzere Türkiye %1,4 ile Malezya ve İran'ın ardından 20. sırada yer almaktadır. Bu tablo ne yazıkki sektörde coğrafi konum ve insan kaynağı bakımından rekabette olduğu çoğu ülkeye göre daha avantajlı bir konumda bulunan ülkemizin bu önemli özelliklerine rağmen şu an içinde bulunduğu pozisyonu açıklamaktadır.

2002 yılı itibariyle dünya genelinde ticaret gemilerinde çalışan gemi adamı milliyetlerine bakıldığında ise en büyük paya sahip ilk 10 ülke TABLO 8’de gösterilmektedir: (Zhao&Amante, 2003; 76)

Dünya Sıralamasındaki Yeri	Ülke Adı	Dünya Payındaki Yüzdesi(%)
1	Filipinler	28,1
2	Rusya	6,8
3	Ukrayna	6,3
4	Çin	6,2
5	Hindistan	5,0
6	Endonezya	4,0
7	Polonya	3,5
8	Yunanistan	2,8
9	Türkiye	2,5
10	Myanmar	2,3

TABLO 8: Gemi Adamı Milliyetlerinin Dünya Sıralaması

(Zhao&Amante, 2003; 76)

TABLO 5’te gösterilen rapora göre Türkiye %1,04’lük payla dünya sıralamasında 20ncidir. Sınır komşumuz Yunanistan ise %18,48’lik çok büyük bir farkla birinciliği uzun bir süredir elinde bulundurmaktadır. 2002 yılında dünya deniz ticareti hacmi 1 trilyon dolarken, Türkiye’nin bu pastadaki payı ise sadece 3 milyar dolardır. (http://www.kobifor.com.tr/haber_detay.asp?id=307 19.02.07) Yanıbaşımızdaki komşumuzla olan aradaki bu büyük fark dönem dönem azalsa da, genel anlamdaki geriliği yok etmek için öncelikle toplumsal anlamda bir “denizcilik kültürü”nün yaratılmasının gerektiği görülmektedir. Denize ve onunla ilgili konulara toplum olarak uzak ve alakasız olmamızın nedeni çok uzun bir geçmişe bakılarak anlaşılabilir.

Eski çağlardan bu yana dünyanın en verimli toprağı olagelmiş Anadolu, üzerinde yaşayan insanı, bolluk düzeyindeki verimliliğı ile besleyebilmiş nadir ülkelerdendir. Bu topraklar, Anadolu insanlarını hiçbir zaman tehlikelerle dolu bir ortama, bir başka dünya olan denize zorunlu kılmamış, oraya itmemiştir. Denizin toplum olarak yaşantımıza pek **girmemesinin** nedenini buna bağlamak yanlış olmayacaktır. Ancak şunu da unutmamak gerekir; özellikle antik çağlarda Batı Anadolu kıyılarındaki kent devletler (Ephesus, Miletus, Halikarnasus...) en eski liman kentleri ve yoğun bir deniz ticaretinin merkezleriydiler. Bu çelişkinin nedeni tam olarak bilinmemektedir fakat denizciliğın biraz da tutku ve kültür işi olduğı düşünöldüğünde bu durumu anlamak çok da zor olmamaktadır. Dolayısıyla değinildiğı üzere bu konunun toplumsal ve kültürel boyutları şu andaki geri kalmış durumumuzu açıklamaktadır. (Yenice, 2005; 14)

Ölkemiz denizciliğine bakarak, elimizdeki pozitif ve negatif yönleri değerlendirdiğimizde, Türkiye'nin dış ticaretinde denizcilik sektörünün rolünü arttırmak için kısa, orta ve uzun vadeli makro planların yapılması gerekliliğı ortaya çıkmaktadır. Öncelikle insan unsuru üzerine önemle eğilerek etkin ve doğru bir personel politikası izlenmelidir. Bu personel politikası hiç şüphesiz tüm ulaştırma biçimleri için uygulanmalı, devamlılığı sağlanmalıdır. Ayrıca, dünya denizcilik sistemine entegre olma çalışmalarına hız kazandırılmalı, sektörün kendi iç dinamikleri arasında bir sinerji yaratılmalıdır.

III- DENİZCİLİK SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARI YAKLAŞIMI

A. DENİZCİLİK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN YAŞAMLARINI ETKİLEYEN GENEL FAKTÖRLER

Gemi personeli, çalıştığı yer, işverene olan fiziksel uzaklığı ve sürekli yer değıştiren bir işyerinde çalışıyor olması gibi kendine özgü birçok özelliğı olan bir çalışandır. Farklı bir örgüt yapısı ve uluslararası standartları olan, bu yüzden de diğeri mesleklerden farklı incelenmesi gereken bir iş koludur.

Son yıllarda deniz çalışanlarının yaşam koşullarını, toplumsal ilişkilerini ve ekonomik durumlarını yakından etkileyen unsurlar ise aşağıda sıralanmaktadır: (2. Ulusal Denizcilik Şurası Deniz Çalışanlarının Sorunları Grubu Raporu, 2000; 1)

1. Gemi tonajlarının büyümesi
2. Gemilerin hızlarının artması
3. Limanda kalma sürelerinin kısalması
4. Yük işlemlerinin hızlandırılarak yalınlaştırılması
5. Güvenlik kavramının ve sistemlerinin iyileştirilmesi
6. İletişim teknolojisi ve olanaklarının gelişmesi
7. Bilgisayarların deniz uğraşı alanına uygulanması
8. Doğayı ve doğal dengeleri koruma gereklerinin arttırılması
9. Denizlerin kirlenmesinin uluslararası sözleşmelerle önlenmesi
10. Denizcilik işletmeciliğinin dünya ölçeğinde bağlayıcı kurallara bağlanması
11. Küreselleşme ile özelleştirmeye yönelik ekonomik düzenlemeler

B. DENİZCİLİK SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı, insangücünü en etkin biçimde çalıştırmaktır. Üretimden pazarlamaya kadar işletmede yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği çalışan personelin nitelik ve niceliğine bağlıdır. (Sabuncuoğlu, 2000; 5)

İnsan kaynakları yönetimi, eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman alımları için işlemlerin yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalarından, çalışan motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal kimlik oluşması, “biz” duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar bir çok uygulamayı kapsamaktadır. (Fındıkçı, 1999; 13)

Deniz ticaret sektöründe insan kaynakları yönetimi; gemilerde çalışabilecek yeterlikte olan insan gücü kaynaklarının tespit edilmesi, demografik ve ekonomik olarak insan gücü arz talep dengesinin izlenmesi, eğitim faaliyetlerinin organize edilmesi, yeterliklerin değerlendirilmesi, performans ve motivasyon düzeylerinin incelenerek iyileştirici adımların atılması, tutarlı ve tatminkar ücret politikası tahsis edilmesi gibi faaliyetleri kapsamaktadır. (Nas, 2006; 129)

Deniz ticaret sektöründe Uluslararası Güvenlik Yönetimi (ISM) uygulamaları başladıktan sonra denizcilik firmaları yeni bir yapılanmaya gitmeye zorlanmıştır. Bu yeni yaklaşım, denizcilik firmalarının insan kaynakları yönetimi uygulamalarını da etkilemiş, geleneksel personel yönetimi anlayışından uzaklaşıp daha üst düzey bir yönetim yapılanmasına itmiştir.

ISM bilimsel yaklaşımı ile güvenlik, eğitim, kalite açılarından insan kaynakları yönetimi disiplininin denizcilikteki uygulanmasını içermektedir. İnsan kaynaklarının doğru biçimde, doğru yerde ve zamanda kullanılması için ISM ilke ve politikalarının iyi bilinmesi ve uygulanması gerekmektedir. Günümüzde denizcilik firmalarının varlıklarını sürdürülebilmesi, sürekli eğitim ve gelişim ilkelerini uygulamalarına bağlıdır.

Denizcilik işletmelerinde insan kaynakları yönetimi aşağıdaki gibi uygulanmaktadır:

(Paker, 2002; 22-25)

1. İnsan Kaynakları Planlaması:

Mikro açıdan bakıldığında işgücü planlaması, işletmenin her kesimi için gelecekte nicelik ve nitelik olarak gerekli personel gereksinmesinin önceden saptanması, bu kaynağın nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağını belirlenmesi olarak tanımlanabilmektedir. (Sabuncuoğlu, 2000, 28)

Denizcilik firmalarında ise insan kaynakları bölümü bu işlemini, firmanın sahip olduğu gemi/gemilerde çalışan gemi personeli, kontrat süreleri ve gemilerin sefer bölgelerini göz önünde bulundurarak planlanmaktadır. Kontratı biten veya bitiş süresi yaklaşan gemi çalışanı gemi kaptanlığına dilekçe yazarak izin talebinde bulunur. Kaptan bu talebi firmaya iletir ve firma personel değişimini uygun bir limana planlar. Gemi çalışanın, izin dilekçesi tarihi ile yurda dönüşü arasında bir ayı bulabilen gecikmeler olabilmektedir.

Denizcilik işletmelerinde personel devir oranı, işin doğası gereği çok yüksektir. Kontrat usulü çalışan gemilerde düzenli olarak personel yenilenmektedir. Personel devir oranının planlanandan daha yüksek olması ise firmaya personel değişim maliyeti olarak yansıtacağından kaçınılması gereken olumsuz bir durumdur. Özellikle uzak sefer bölgesinde çalışan gemilerde gemi personelinin değişimi hava yoluyla gerçekleştiğinden ciddi maliyet artışlarına sebep olmaktadır. Bu yüzden İnsan Kaynakları Departmanının planlamayı etkin bir

şekilde yaparak bu maliyetleri düşürmesi beklenmektedir. Bu çalışmada değinilecek konulardan biri olan “Örgütsel Bağlılık” özellikle bu bağlamda denizcilik işletmelerinin çalışanlarında aradığı temel niteliklerden biri haline gelmektedir.

2. İş Analizi ve Tanımları

Gemilerde yapılan işler özel bazı durumlar hariç bellidir. Firmadan yapması beklenen, zaman içerisinde değişen görevleri gemiye bildirmektir.

Denizcilikte organizasyon yapısı ve iş tanımları bellidir. Ancak yine de firmalar doğabilecek sorunları önlemek amacıyla detaylı planlar yayınlamaktadır.

Denizcilik işletmelerinde İKY departmanı hem karada izinde bulunan hem de gemide çalışan personelin takibini yapmaktadır. Bu anlamda işgücü genel envanterlerini de İKY departmanı yapmaktadır. İşgücü beceri envanterleri ise ISM gereği olan iç denetlemelerde ve gemi kaptan ve başmühendislerinin yazdığı raporlarla oluşturulmaktadır. Gemiadamının bir üst görev için hazır olup olmadığı sürekli takip edilmektedir.

3. Personel Bulma ve Seçme

Türkiye’de denizcilik eğitimi veren kuruluşlar YÖK, Milli Eğitim Bakanlığı ve Deniz Kuvvetleri’ne bağlıdır. (Biren, 1997; 39) Ülkemizde günümüzde denizcilik işletmeleri ticaret gemilerine aşağıdaki kaynaklardan eleman sağlamaktadır: (Akdoğan, 1997; 35) (Biren, 1997; 39)

1. İTÜ Denizcilik Fakültesi
2. İTÜ Denizcilik Meslek Yüksek Okulu
3. Dokuz Eylül Üniversitesi Deniz İşletmesi ve Yönetimi Yüksek Okulu
4. İstanbul Üniversitesi, Deniz Ulaştırma ve İşletme Bölümü
5. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sürmene Deniz Bilimleri Fakültesi
6. Kocaeli Üniversitesi Karamürsel Denizcilik Meslek Yüksek Okulu
7. Yakın Doğu Üniversitesi Denizcilik Fakültesi
8. TÜDEV kursları

9. Deniz Meslek Liseleri
10. Deniz kuvvetlerinden ayrılanlar veya emekli olanlar
11. Fakültelerin makine bölümlerinden makina mühendisleri
12. Pratikten yetişen kişiler

Yukarıda sözü edilen elemanlarda öncelikle ihtiyaç duyulan uluslar arası nitelikler aranmaktadır. Alacağı görev için gerekli belge ve sertifikaların yeterliliği kontrol edilir. Liman cüzdanının (Gemiadamı cüzdanı) ve pasaportun geçerli olup olmadığı, gemi adamı sağlık yoklamalarının tarihleri kontrol edilir. Önceki deneyimler sorgulanarak görev alacağı gemiye uygunluğu araştırılır. Bazı firmalar form doldurarak detaylı tetkikleri yaparken, bazı firmalarda yazılı form yerine yüz yüze görüşme ile gemi adamı seçilmektedir. Form veya yüzyüze görüşme sırasında firma bazı evraklar istemektedir. Bu evraklar tüm denizcilik firmalarında birbirine benzer evraklardır. Bu evraklar aşağıda sıralanmaktadır: (Paker, 2002; 23)

- Nüfus cüzdanı fotokopisi
- SSK kartı fotokopisi
- Liman Cüzdanı fotokopisi
- Pasaport fotokopisi
- İkametgah belgesi
- Nüfus sureti
- Savcılık temiz kağıdı
- Hesap cüzdanı fotokopisi
- Fotoğraf

Gemiadamlarının işveren veya vekilleri ile aralarındaki ilişkiyi düzenleyen kanun kapsamında düzenlenen hizmet akdi ise personel müdürü/veya vekili ve gemiadamı arasında yazılı olarak iki nüsha şeklinde yapılır ve bu nüshalardan biri personel müdürüne diğeri ise gemiadamına verilir. Bu hizmet akdinin aşağıdaki unsurları içermesi gerekmektedir: (Nas, 2006; 14)(Günay, 2001; 349) (International Labor Conference, Maritime Labour Convention, 2006; 26)

1. İşverenin adı, soyadı, ikametgah adresi
2. Gemiadamının adı, soyadı, doğum tarihi-yeri, sicil numarası, ve ikametgah adresi
3. Gemiadamının çalışacağı geminin ismi, sicil numarası, grostonilatosu ve kaydedildiği sicil dairesi(Gemiadamının aynı işverenin muhtelif gemilerinde çalışması ihtimali mevcutsa, bu hizmet akdinde ayrıca belirtilir)
4. Akidin yapıldığı yer ve tarih
5. Gemiadamının göreceği iş
6. Gemiadamının hizmete başlayacağı tarih ve yer
7. Hizmet akdinin belli bir süre için yapılmış olup olmadığı, belli bir süre için yapılmış ise süresi veya sefer üzerinde ise hangi sefer olduğu
8. Kararlaştırılan ücret esası ile miktarı
9. Ücretin ödeme zamanı ve yeri
10. Avans şartları
11. Yurda dönüş ve ayrılma şartları
12. Diğer iş şartları

4. Personel Eğitimi ve Kariyer Geliştirme

Yeterliklerini yükseltme zamanı gelmiş olan gemiadamı, gösterdiği performansa göre bir üst görev için planlanmakta ve atanmaktadır. Eğitim ise gemide ikinci kaptanın ve insan kaynakları bölümünün ortak çalışmasıyla yapılmaktadır.

Denizcilik firmaları, gemi çalışanını gemiye göndermeden önce firmada, gemide yapacağı göreve göre bir eğitime alırlar. Eğer bu kişi firmada yeni ise gemi çalışanına firmanın işleyişi ve firmaya özgü kurallar hakkında bilgiler verilir. İnsan Kaynakları Departmanında gerçekleştirilen bu süreç gemi çalışanının deniz hayatına daha hızlı motive olmasını amaçlamaktadır.

5. Performans Değerlendirmesi

Performans değerlendirmeleri kaptan ve başmühendisin ara sıra sözlü ama genelde yazılı raporları aracılığıyla yapılmaktadır. Bazen gemiye gelen denetçiler de bu görevi yerine getirebilmektedir. Bu değerlendirmeler üç ayda bir yapılmaktadır ve eklerde bir örneği gösterilmektedir.

6. İş Değerlendirmesi ve Ücretlendirme

Deniz İş Kanunu'nda ücret ile ilgili düzenlemeler 29. maddede belirtilmiştir. Buna göre, ücret gemiadamlarına iş karşılığında işveren veya işveren vekili tarafından nakden ödenen meblağdır. (Aybay, 1998; 1070)

Ücretin gemiadamına hizmet akdinde gösterilen yer ve devrelerde tam olarak ödenmesi zorunludur. Uygulamada “altı ay çalışmaya bir ay ücretli izin” hükmü içeren sözleşmelere sıkça rastlanmaktadır. (Ceyhun, 2006; 97)

Gemi personelinin ücretlendirilmesi ise gemideki görevine göre belirlenmektedir. Aynı firmanın farklı gemilerinde eş görevlerde çalışan personel farklı düzeyde ücretlendirilebilmektedir. Burada geminin ve/veya seferin zorluk derecesi belirleyici olmaktadır.

7. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı

Temmuz 1998'den itibaren 500 grostonun üzerindeki bütün yolcu gemileri, tankerler, dökme yük gemileri ve yüksek süratli gemiler, Temmuz 2002'de ise diğer yük gemileri için zorunlu kılınan ISM(International Safety Management) kodu kuralları, belirli bir belgelendirme sistemiyle gemi işletmeciliğinde insan unsurunun ve yönetim yapısının güvenlik prensiplerine bağlanmasını amaçlamaktadır. (DTO, 1997; 15)

Denizcilik firmalarının insan kaynakları bölümünde de ISM uygulamalarının ışığında, çalışanların sağlık ve güvenlik açısından, özellikle iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı koruma altına alınmasına ilişkin çalışmalara yer verilmektedir. Ayrıca işletmenin sahibi olduğu gemilerin revirlerinin yeterli tutulması da hem geminin hem de kara personelinin sorumluluğudur.

8. Bilgi Sistemleri

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonuyla ilgili konuların giderek karmaşıklaşması nedeniyle işlerin daha düzenli ve sistematik olarak yürütülmesi ve izlenmesi açısından bilgi destek sistemlerinden geniş olarak yararlanılmaktadır.

Günümüzde denizcilik işletmelerinde, insan kaynakları departmanları da bilgi teknolojilerinden ve özellikle internetin getirdiği yeniliklerden sıkça yararlanmaktadır. Bunlara örnek olarak Crew Management siteleri ya da eleman arama siteleri (Örnek: Armalink ve Gemi personeli.com..)verilebilmektedir. Bu sistemler aracılığıyla on-line olarak personel bulunup kişi hakkında diğer şirketlerden referans, özel bilgiler veya tavsiyeler alınabilmektedir.

9. Özlük İşleri

Personelin işe giriş ve çıkışları, sicil tutma ve bürokratik işlemlerin yapılması gerekmektedir. Gemi çalışanı yeterliğini yükseltmek için firmadan aldığı "hizmet belgesi"ne ihtiyaç duyar. Bu hizmet belgelerinin doğruluğu ise liman başkanlıklarında giriş-çıkış kayıtlarıyla karşılaştırılarak kontrol edilmektedir.

Denizcilik firmalarında insan kaynakları yöneticilerinin uğraş alanları ise aşağıdaki gibidir: (Paker, 2002; 26)

1. Çalışanların seçimi
2. Sicil dosyaları oluşturma (gemi ile koordineli)
3. Ücret bordroları hazırlama (gemi ile koordineli)
4. Avans ve ikramiyeler (gemi ile koordineli)
5. Yıllık izinler (gemi ile koordineli)
6. Personel devir hızını izleme
7. Emeklilik, kıdem ve ihbar tazminatları ile ilgili işler
8. SSK ve İşkur ilişkileri
9. Bölge çalışma müdürlüğüyle ilişkiler

C. DÜNYA ve TÜRK DENİZCİLİK SEKTÖRÜNDE İSTİHDAM SORUNLARI

1. Dünya Denizcilik Sektöründe İstihdam Sorunları

20. yüzyılın sonlarında, bir noktaya kadar uluslar arası platforma taşınabilmiş denizcilik sektörünün iş gücü piyasası, artan bir hızla globalleşmeye başlamıştır. (Sampson, 2003; 1) Bilindiği üzere, uluslararası rekabette avantajlı duruma geçme mücadelesi sektörleri yeni arayışlara itmiş, bir takım değişikliklere neden olmuştur. Taşıma kapasitesi büyümüş, gemilerde ve limanlarda işgücü tasarrufuna yönelinmiş, bir başka ifade ile uluslararası piyasalarda seyir yapan gemilerde memleket ayrımı yapılmadan çalışabilecek, belli standartları yakalamış üretken gemiadamları gereksinmesi doğmuştur.

Bu bağlamda konumunu güçlendirmek isteyenler ise ilk önceleri ucuz ama kaliteli emek yoluna gitmişlerdir. Bu nedenle, denizcilik sektörü de ekonomik işletmecilik anlayışına uygun olarak, gemileri az sayıda- fakat çok amaçlı gemi adamıyla donatmaya yönelmiştir. Daha önceleri 40-50 personel ile çalıştırılan gemiler, günümüzde bu sayının yarısı dolayında gemi adamıyla seferlerini sürdürmektedir. (Pekdemir, 2000; 429-431)

Özellikle 1970'lerin başında yaşanan petrol krizinin etkisiyle tam anlamıyla şok olan denizcilik endüstrisinde armatörler ve işletme yöneticileri ucuz emek arayışına ve personel masraflarını azaltma çabasına yönelmiştir. (Wu, 2004; 4)

Ayrıca, özellikle batılı devletlerin gemiadamı maliyetlerini azaltma girişimi sonucu, sektör ucuz gemiadamına yönelirken, teknolojinin etkin kullanımı için gemiadamına kalite kazandırılması yollarını da zorlamıştır. Gemilerde kullanılan teknolojinin önemli bir faktör olduğu bu sorunun çözümü, belli standartla eğitilmiş gemi adamı istihdamı ile giderilecektir. Sonuç olarak, batılı deniz endüstrisi, gittikçe azalan ve ancak ikame yoluyla gidermeye çalıştıkları çekirdek gemiadamı ihtiyaçlarını belli standartlarda (eğitilmiş-tecrübeli) gemiadamları yetiştirmek suretiyle gidermektedir. Bu nedenle uluslararası STCW 78 ve STCW 95 adlarıyla bilinen sözleşme oluşturulmuş ve bu sözleşme kısa sürede dünya denizlerinde uygulama alanı bulmuştur. Buna göre, gemilerde çalışmayı bırakan batılı gemiadamları yerine aradıkları uygunlukta gemiadamı yetiştirilmesini teşvik etmektedir. STCW sözleşmesinin asıl amacı budur.

Bu gelişmeler karşısında dünya çapında mürettebat sağlamak amacıyla organizasyonlar kurulmaya başlamıştır.(Crew Management Companies) Bunun sonucunda da günümüzde çoğu gemi personeli farklı milliyetlerden oluşmaya başlamıştır. Özellikle dünya filosu mürettebatının yaklaşık %20'lik kısmını oluşturan Filipinli gemiadamları, piyasada ucuz iş gücünün göstergesi olarak ortaya çıkmaya başlamıştır. İngiltere için yapılmış bir çalışmaya göre de, ulusal gemiadamı yerine Hintli gemiadamına yönelindiğinde maliyetlerin %270 oranında azaldığı görülmüştür. (Pekdemir, 2000; 431)

Günümüzde dünya genelinde sözü edilen gemi adamlarının önemli bir bölümü, geçici(fiks) kontratlarla düşük ücretle çalıştırılmaktadır. Bu bağlamda ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü) ve ITF (Uluslararası Taşımacılık Federasyonu) büyük bir hızla standardizasyon çalışmaları yapmasına rağmen, birçok gemi adamı, bu standartların altında çalışmaya devam etmektedir. Bu doğrultuda ortaya çıkan çeşitli aksaklıkları ve yanlışlıkları önlemek amacıyla, gemilerde verimli ve emniyetli seyir yapabilme açısından ISM ve STCW-98 standartlarında bulunması zorunlu olan gemi adamı sayısı belirlenmiştir. (<http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?R187> 18.02.07) Gemilerin gemiadamı ile donatılmasına ilişkin bir yönerge ile gemilerde bulunması gereken minimum personelin standardı belirlenmektedir. Bu yönerge belli aralıklarla güncellenerek çağın gerisinde kalınmasına engel olmaktadır. (Paker, 2002; 90)

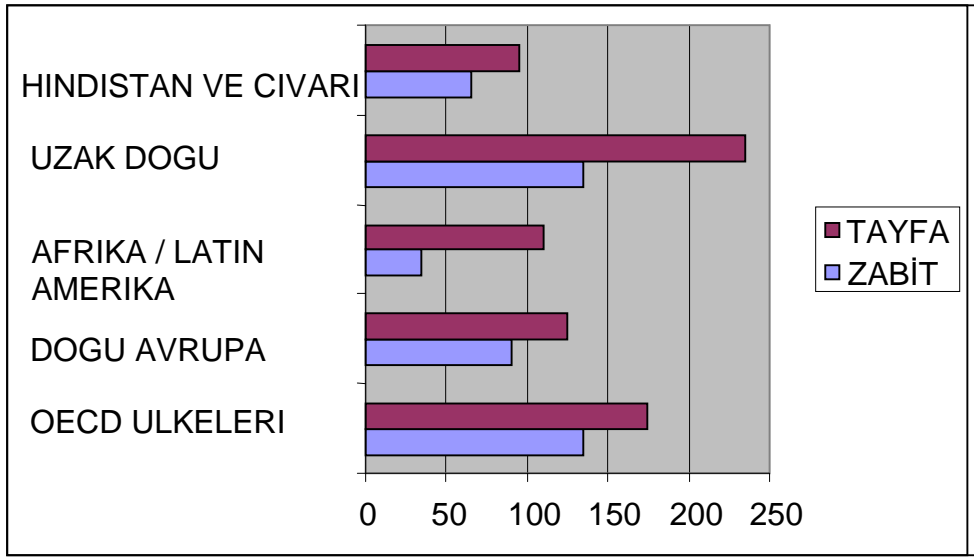
Ortaya konan standartlara ve kanunlara rağmen, sözü edilen gemi adamları düşük iş güvenliğiyle uzun çalışma saatleri süresince genelde haftanın 7 günü çalışmaktadır. (Sampson, 2003; 1)

Gemilerin ekonomik taşıma yapabilmeleri limanda durmakla değil, pervane döndürmekle sağlanmaktadır. Bu nedenle gemi yılda ne kadar yük veya yolcu taşıyabilirse, ne kadar çok sefer yapabilirse o kadar kazançlı olmaktadır. Dolayısıyla, gemi çalıştırmanın rasyonellik arayışı gemiyi **limanda az, seyirde çok** tutma yönündedir. Bu olgu ise taşıdığı zor koşullar dolayısıyla gemi adamlarının meslek yönünü kısaltmakta, yani onları işlerinden soğutup mesleği bırakmalarına neden olmaktadır.

İngiliz Tavistock Enstitüsüne göre 50'li yılların sefer içinde limanda kalmaya ağırlık veren anlayışında gemi adamının işi bırakma süresi 20 yılın üzerinde iken, günümüzde bu süre 12 yılın altına inmiştir. Bir anlamda bu geminin ekonomik ömrü içinde 1 kat fazla işgücü üretimi demektir. (Barla vd, 1998; 12)

Özetle, globalleşen dünya koşulları karşısında, dünya ticaret denizciliğinin kimi kurumları kendi işgücünden (gemi adamı) doğan bu boşluğu kısmen çeşitli ülkelerden gemi adamı transferi ile gidermeye çalışmaktadır. Denizcilik sektörü uluslararası piyasalara yöneldiğinden, hareketli olan işyerleri (gemiler) için değişik ülkelerden personel bulmak özellikle kurulan aracı şirketler yardımıyla pek zor olmamaktadır. (Pekdemir, 2000; 431)

2005 Yılı BIMCO/ISF İşgücü raporuna göre dünya ticaret filosuna insan gücü arz eden ülkelerin bölgesel dağılımı ve arz değerleri ŞEKİL 7'de gösterilmektedir. Rakamlar binde birlik oranla gösterilmektedir.



ŞEKİL 7: 2005 Yılı İtibariyle Dünya Ticaret Filosuna İnsan Gücü Arz Eden Ülkelerin Bölgeleri ve Arz Değerleri

(BIMCO/ISF İşgücü Raporu, 2005; 1)

Görüldüğü üzere zabitan arzı bazında, Doğu Avrupa artan bir oranda kayda değer bir konuma gelirken, OECD ülkeleri (Kuzey Amerika, Batı Avrupa, Japonya vb..) hala zabitan arzının önemli bir kaynağı durumundadır. Öte yandan, Uzak Doğu ve Güney Doğu Asya ve Hindistan bölgesi (Sub continent) tayfa sınıfının en büyük kaynağı olarak görülmektedir. Aynı şekilde zabitan sınıfı gemi adamı yetiştirme açısından da Uzak Doğu hızlı bir şekilde ana kaynak durumuna gelmektedir. (BIMCO/ISF İşgücü Raporu, 2005; 1)

BIMCO ve ISF'in 2005 İşgücü Raporuna göre dünya çapında uluslararası ticaret gemilerinde hizmet veren gemiadamı sayısı 466.000 zabıt 721.000 tayfadır. Buna karşılık dünya çapında zabitan ihtiyacı 476,000, tayfa ihtiyacı ise 586,000 civarındadır. (BIMCO/ISF İşgücü Raporu, 2005; 2) (<http://www.ufs.ph/tinig/marapr06/03040601.html> 18-02-2007) Raporu göre 10,000 civarında zabitan açığı, 135,000 civarında da tayfa fazlalığı bulunmaktadır. 2005 yılı itibariyle dünya deniz ticaret filosundaki yetişmiş kaliteli zabıt ve tayfa arz talep değerleri TABLO 9'da görülmektedir. Tabloda 10000 kişi olarak görülen zabitan açığı %2'lik bir oran olarak karşımıza çıkmaktadır. Tayfa arzında ise büyük bir fazlalık olduğu görülmektedir. 135.000 kişilik bu mevcut ise % 23'lük bir oran olarak karşımıza çıkmaktadır.

	ARZ	TALEP	FARK	YÜZDE
ZABİT	466.000	721.000	- 10.000	%2
TAYFA	476.000	586.000	+135.000	%23

TABLO 9: Dünya Deniz Ticaret Filosunda 2005 Yılı İnsan Gücü Arz ve Talebi

(BIMCO/ISF İşgücü Raporu, 2005; 2)

Gemiadamı piyasasındaki bu kıtlık ve arz-talep dengesizliği, tüm sektörlerde olduğu gibi, denizcilik sektöründeki işverenler açısından da üretim ve verimliliğin düşmesi anlamına gelmektedir.(www.thesea/sirc/cf/ac/uk162%20mar-apr%2003 13.02.07)

Bu rapor açıklandıktan sonra dünya deniz ticaret kamuoyunun bilgisine sunulmuş, özellikle zabitan açığının sebeplerinin neler olabileceği ve önlemlerin neler olması gerektiği konusunda çeşitli yorumlar yapılmıştır. Özet olarak bu açığın nedenleri aşağıda gösterilmektedir: (Paker, 2002; 84-85) (BIMCO/ISF İşgücü Raporu, 2005; 3)

1. Ücret avantajının azalması: Karadaki iş imkanlarından alınan ücret ile denizde alınan ücret arasında daha önceden ortalama 4 kat olan farkın şu anda 2 kata düşmüş olması denizin ücret cazibesini ortadan kaldırmıştır.
2. Çalışma sürelerinin uzunluğu: Denizde çalışma süresinin uzunluğu, insanlarda yorgunluk, bıkkınlık ve sosyal hayata ayak uyduramama gibi etkilere yol açmaktadır. Uzun süreli çalışmaların getirdiği bu dezavantaj denizden erken ayrılmaya yol açan en önemli sebeplerden biridir.
3. Henüz eğitim sırasında motivasyonun kaybolması: Zabitan eğitimi sırasında ve yeni denizde çalışmaya başlayan zabitan adaylarının %30'luk bir kısmının denizde çalışmaya karşı motivasyonunu yitirmesi
4. Sosyal çevreden uzaklaşma endişesi: Denizin insanları karada yaşadığı çevreden ayırması ve insanların sosyal hayat olanaklarından mahrum bıraktığı inancı

5. Uluslararası kuralların getirdiği ek görevler: Denizde çalışan zabitlere ISM, STCW ve diğer uluslararası anlaşmaların getirdiği ek çalışma ve prosedür uygulama mecburiyetleri
6. STCW ile gelen zabitan kalitesi standartları: Özellikle İngilizce dil bilme mecburiyeti. Örnek olarak Doğu Avrupa ülkelerinde yetişmiş zabitanların %20'lik bir kısmı ve birçok Çinli zabitan bu yüzden otomatik olarak devre dışı kalmaktadır. (BIMCO/ISF İşgücü Raporu, 2005; 3)
7. Denizi erken bırakma: Daha önce belirtilen sebeplerden dolayı denizde çalışmaya devam etme arzusu her geçen gün daha da azalmaktadır. Özellikle Uzakdoğulu zabitanların denizde çalışma arzusunun OECD ülkelerine nazaran daha az olduğu belirtilmektedir. OECD ülkelerinin çoğunun armatörleri zabitanlardan en az 10 yıllık çalışma garantisi istemektedir.

Özet olarak günümüzde dünya genelinde gemiadamı istihdamının karakteristik özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:
(<http://www.uctshiplaw.com/fultext/martrapolwg96> 10.02.07)

1. Çok uluslu bir sektördür (multinational)
2. Genelde Amerikan Doları (USD) esaslıdır
3. Yaşlanan bir işgücüne sahiptir (aging workforce)
4. Gemiadamları genelde geçici kontrat bazında istihdam edilmektedir.
5. İstihdam bazında genelde gelişmekte olan ülkelere kaynak sağlanmaktadır.
6. Gemiadamı kazançları genellikle vergiden muaf tutulmaktadır.
7. Genel anlamda eğitim eksikliğinden doğan, kıdemli personel ve teknik alanlarda beceri ve yetenek eksiklikleri görülmektedir
8. Büyük ölçüde düzenlenmiş (highly regulated) ve genelde sendikalaşmış bir sektördür.

2. Türkiye’de Denizcilik Sektöründe İstihdam Sorunları

a. Sektörde Arz-Talep Durumu

Dünya deniz ticaret filosunda 1995 yılından beri alarm sinyalleri veren denizde çalışan insan gücü açığı, etkisini 2000’li yıllarda tam olarak göstermektedir. Bu gerçek, tüm dünyada olduğu gibi Türk denizcilik otoriteleri tarafından da kabul edilmektedir. Etkilerin hangi boyutta olacağı ise BIMCO ve ISF’in İşgücü raporlarında yapılan çalışmalarla ortaya konmaktadır. Bu gibi raporlar, özellikle insan gücü istihdam etme konusunda sorunları olan bizim gibi ülkelerin iştahlarını kabartacak ölçüdedir. (Paker, 2002; 81-82)

2005 yılının Ekim ayında yayınlanan 4. BIMCO (Baltık Milletlerarası Denizcilik Konseyi) /ISF(Milletlerarası Denizcilik Federasyonu) Raporu’na göre 2010 yılında yılda 10000’in üzerinde aktif zabitan ve tayfa sınıfı gemi adamı yetiştirme kapasitesi beklenen ülkeler ise TABLO 10 ve TABLO 11’de sunulmaktadır: (Sağ, 2005; 32)

Dünya Sıralamasındaki Yeri	Ülke Adı	Sayı
1	Filipinler	102,166
2	Hindistan	51,392
3	Çin	44,591
4	Ukrayna	28,956
5	Rusya	21,680
6	Türkiye	19,310
7	Polonya	19000
8	Endonezya	16,185
9	Yunanistan	14,860
10	Hırvatistan	13,000

TABLO 10: 2010 Yılı Aktif Zabitan Beklentileri

(Sağ, 2005; 32)

Dünya Sıralamasındaki Yeri	Ülke Adı	Sayı
1	Filipinler	148,331
2	Türkiye	106,206
3	Hindistan	85,116
4	Çin	74,200
5	Endonezya	63,464
6	Ukrayna	40,900
7	Rusya	40,766
8	Mısır	38,619
9	Myanmar	30,256
10	Polonya	21,515

TABLO 11: 2010 Yılı Aktif Tayfa Beklentileri

(Sağ, 2005; 32)

TABLO 10 ve TABLO 11’de görüldüğü üzere önceleri OECD ülkelerinin elinde olan gemi adamı tedarik piyasası günümüzde Uzak Doğu, Güneydoğu Asya ve Doğu Avrupa ülkelerine kaymaktadır. (IMO-Uluslararası Denizcilik Örgütü Raporu, 2006; 17)

2010 yılına ait beklentilerde ülke sıralamaları içinde zabitan bazında 6. olan Türkiye, tayfa sınıfında ise 2. sıradadır. Değınildiğı üzere aslında bu durum Türkiye’nin lehine olan bir durumdur.

2003 yılında yapılan bir araştırmaya göre dünyada toplam 631,267 gemi adamının (zabitan+tayfa); 23, 801’i Türk gemiadamıdır. Bunlardan 10,765’i kıdemli sınıf-(Senior-kaptan, baş mühendis, 2.kaptan ve 2. mühendis), 6,226’sı zabitan (Junior), 6,810’u tayfadır. Bu oran dünyadaki toplam aktif gemiadamı sayısının %3,8’ini oluşturmaktadır. Bu durumda Türkiye dünyada en çok aktif gemiadamı yetiştiren 7. ülke konumundadır.(Karavelioğlu, 2006; 68)

Buna rağmen, Türkiye'deki kayıtlı toplam 241, 309 gemiadamının sadece 23,810'unun aktif olarak çalıştığı görülmektedir. (Sampson, 2003; 1) Yani Türkiye'de gerekli yeterliliğe sahip bir konumda olup sektörle ilgili bir işte çalışmayan işgücünün oranı %90'lara varmaktadır. Aktif olarak çalışan azınlık dışında, gemi adamı yeterliliğine sahip ve liman cüzdanı bulunan bir çok kişi denizcilik mesleğini sürdürmemektedir.

Türkiye'de Ekim 2005 itibariyle işsizlik oranı %10,1'dir ki bu rakam 2 milyon 487 bine denk gelmektedir. (Türkiye İstatistik Kurumu/2005) Verilen rakamlar doğrultusunda, Türkiye'de yıllardır karşı karşıya kalınan işsizlik sorununun denizcilik sektöründe de etkin bir şekilde görüldüğü anlaşılmaktadır. Özellikle tayfa sınıfı açısından görülen bu arz fazlalığının en büyük nedeni ise gemiadamı yeterlik belgelerinin sadece bir dilekçe karşılığı izlenen işlemler ve formaliteden yapılan sınavlar sonucu kolay bir şekilde alınıyor olmasıdır.

Zabitan kesimindeki açığın nedenine baktığımızda ise Denizcilik Müsteşarlığı, VTS- (Trafik kontrol sistemi) Kıyı Emniyeti vb.. gibi kamusal alanlarda ve sahil-kara bazlı pozisyonlarda, özellikle de özel sektör denizcilik işletmelerinde iş bulma olanağının artmış olmasıdır.

Bu rakamlara bir kaç yıl öncesi dünyada ve ülkemizde yaşanan ekonomik kriz ve buna bağlı olarak filo tonajında görülen gerileme ve duraksama nedeniyle işsiz kalan gemiadamları ve kamu kuruluşlarından emekli olan ve mesleğini emeklilik aylığının düşük şartları bakımından sürdürmek isteyen gemi adamları da ilave edildiğinde ortaya büyük bir işsiz nüfus çıkmaktadır. ([http:// www.turkiyedenizcilersendikası.com](http://www.turkiyedenizcilersendikası.com) 19.02.07)

b. Sektörde Ücret İlişkileri

Emek arz ve talebindeki bu durum ücret ilişkilerini de etkilemektedir. Sayısal bakımdan tayfa kesiminde emek arzı fazlalığı, ücretleri mesleğin çilesinin ve gerektirdiği becerilerinin karşılığı olmaktan çıkarmış, maliyetlerde kullanılan bir rekabet unsuru haline dönüştürmüştür. Bu nedenle gerçek denizciler, yani nitelikli ve denizciliği “meslek” olarak seçmiş gerçek gemiadamları dahi, bilgi becerilerinin karşılığını alabilmek bir yana- insanca geçinebilecek bir ücret almaktan ve daha kötüsü iş bulabilmekten bile mahrum kalmışlardır.

Bir yandan bir kısım denizcilik acenteleri, diğer yandan yabancı bayraklı gemi çalıştıran işverenlerin yetkili kıldığı aracı kurumlar, Türk gemiadamlarını uluslararası piyasaya göre elde edebilecekleri ücretlerin altında ücret şartlarıyla, iş ve sağlık güvenceleri sağlanmaksızın yurt dışında, yabancı bayraklı gemilerde çalışmaya göndermektedir. Bu işlemler sağlıklı ve yönlendirici bir denetim altında tutulmadığından bu tür göndermelerde çoğu kez simsarlık şartları işlemekte, gemiadamları bu kurumlara bir kaç maaşlarını komisyon olarak vermektedirler. (Uzun, 2004)

c. Sektörde ILO Standartlarına Uyum Ölçüsü ve Sendikalaşma

Uluslararası çalışma standartlarına göre gemiadamlarının sözü edilen istihdam bürolarına kendilerine bir iş bulmaları için para ödemesi gerekmemektedir. Aynı zamanda ulusal hükümetlerin kılavuz ilkeleri de işverenlerce ödeme yapılan istihdam bürolarının gemiadamlarından ek ücret almasını yasaklamaktadır. Fakat yine de bu uygulama ülkemizde de olduğu gibi yaygın bir biçimde sürmektedir. (ITF-Uluslararası Taşımacılık İşçileri Federasyonu- Denizciler Bülteni, 2006; 30)

Bir çok ülke, binlerce yurttaşı için uluslararası sahada var olan çalışma olanağını kullanabilmek bakımından oluşturduğu yasal düzenlemeler ve denetim mekanizmasıyla, yurt içi şartlarında denizcilik alanındaki istihdam fazlasını yurt dışına düzenli olarak göndermekte ve hatta bu alandan daha da fazla faydalanabilmek adına gemiadamı yetiştirip dünyanın çeşitli filolarında çalışma imkanı sağlamaktadır.

Ücret şartları konusunda genellikle ILO'nun belirlediği standartların altında ücretler söz konusudur. Bu nedenle milli bayraklarını terkedip uygun bayrakla (denizcilik sektöründe daha az vergi ödeyip çeşitli ayrıcalıklardan yararlanmak amacıyla yapılan bir işlem) gemi çalıştıran ve düşük ücreti de bir rekabet unsuru gibi kullanma tutumunda olan bir kısım yabancı işveren, Türk gemiadamı çalıştırmayı tercih etmektedirler. Bu işverenler, ülkemizde fiilen ödenen aylık ücret seviyelerinin iki katı ücretle filolarında Türk gemiadamı istihdam etmektedirler. Buna rağmen bu işletmelerin ödemeleri dünya standartlarına göre düşük kalmaktadır.

Dünya çapında denizcilik sektöründe en önemli sendikal faaliyet ITF tarafından yapılmaktadır. ITF- Uluslararası Taşımacılık İşçileri Federasyonu, ulaştırma sektöründe 142 ülkede 5 milyon dolayında üyesi olan, 624 işçi sendikasıdan oluşan bir federasyondur. (ILO Konferansı-94.Denizcilik Oturumu Raporu, 2006; 23) 1896'da kurulmuş olan federasyon, sekiz farklı işkolu temelinde örgütlenmiştir. ITF ulaştırma işçilerini dünya çapında temsil etmekte ve onların çıkarlarını küresel kampanyalar aracılığıyla savunmaktadır. (ITF- Uluslararası Taşımacılık İşçileri Federasyonu- Denizciler Bülteni, 2006; 4) Fakat Türkiye ITF'e taraf olan ülkelerin içinde yer almamakta, dolayısıyla Türk gemiadamları da ITF'in sağladığı avantajlardan ve sosyal hak ve güvencelerden ne yazık ki yararlanamamaktadır.

Ülkemizde ise deniz işçilerinin 1951 yılında başlayan sendikal teşkilatlanma hareketi içinde yaklaşık 30 sendikal kuruluş yer almıştır. Süreç içinde, sendikaların bir bölümü Türk Deniz-Ulaş-İş Federasyonu'nu kurmuşlardır. 1983 yılında Türk Deniz-Ulaş-İş Federasyonu'nun olağanüstü genel kuruluna İstanbul Şehir Hatları Denizciler Sendikası, Deniz Yol-İş Sendikası, Marmara Bölgesi Deniz Taşımacılığı İşçileri Sendikası, İstanbul Kum Motorları Gemi Adamları Sendikası, Ege ve Akdeniz Bölgesi Deniz Taşımacılığı İşçileri Sendikası, Van Gölü İşletmesi Deniz Taşımacılığı işçileri Sendikası, Zonguldak Gemi Adamları Sendikası katılmış ve aldıkları bir kararla Türkiye Denizciler Sendikası'nı kurmuşlardır. Bu sendikalar içinde en önemlisi Türkiye Denizciler Sendikasıdır. Türkiye Denizciler Sendikası 67 ilde şube ve temsilcilik düzeyinde temsil edilmektedir. Sendika kısa sürede 40.000 üye ve 55 şubeye sahip olmuştur. Türkiye Denizciler Sendikası KESK ve UNI'nin (Uluslararası Kamu Çalışanları Sendikaları Konfederasyonu) üyesidir. KESK, DİSK, TÜRK-İŞ ve HAK-İŞ'le birlikte ITUC (Uluslararası Sendikalar Konfederasyonu) ve ETUC'un (Avrupa Sendikalar Konfederasyonu) üyesidir.

Tüm bunlara rağmen Türkiye'de gemi adamlarının sadece %30'u sendikalıdır. Ülkemizde yasal gerekler olmasına karşın, herhangi bir toplu sözleşmenin koruyucu şemsiyesi altında bulunmayan ve dolayısıyla durumu sendikaca izlenemeyen birçok gemiadamı bulunmaktadır. Herhangi bir nedenle ve hatta iş kazası nedeniyle olsun, hastalanan, tedavi gören veya istirahat alan gemiadamlarının ilk karşılaçıkları olay işlerini kaybetmeleridir. Yine bir gemiadamının işverenin dezavantajına olan ya da onu zora sokacak bir durumda (örneğin yerine hemen adam bulunamaması veya ulaşım ücretlerinin fazla olduğu ülkelerden personel çekme durumları), yıllık iznini talep etmesi ve kullanması demek sonuç itibariyle işini kaybetmesi demektir.

Gemi adamlarının teşkilatlanma çalışmalarının diğer iş kollarına göre gecikmeli olduğu görülmektedir. Bu kişilerin tabiatla bizzat ve güçlerine dayanarak sürekli verdikleri savaştan kaynaklanan bağımsız ruhsal yapıları dikkate alınırsa “teşkilatlanma ihtiyacı”ni duymaktaki gecikmelerinin temelinin altında oldukça değişik nedenler tespit edilebilmektedir. Kaldı ki sendikalar çatısı altında teşkilatlanma ihtiyacının deniz çalışanlarınca kuvvetle duyulması aşamasına gelindiğinde bile işkolunun özelliklerinden doğan fiili engelleri de hemen gözlemlemek mümkündür. En belirgin fiili engel veya güçlük, gemilerin yüzer ve gezer işyerleri olması ve çok sayıda çalışanı bir arada bulundurmaya müsait bir yapıya sahip “olmamaları”dır. Örneğin 1000 kişilik bir teşkilatlanma için orta büyüklükte herhangi bir kara biriminde teşkilatlanma faaliyetine geçilerek kısa sürede 1000 işçiyle temas kurulabilir ve böyle bir işyeri sabit olduğu için günlerce sürekli olarak üzerinde çalışma yapılabilir. Oysaki deniz işkolunda 1000 gemi adamını teşkilatlayabilmek için, en az büyük çapta 25 gemiye, yani 25 ayrı işyerine dağıtılması gereken bu işçileri sabit olmayan, her an yalnız Türkiye’nin değil dünyanın muhtelif limanlarında gezer halde bulunan gemi denen işyerinde izlemek, ancak küçük gruplar halinde bulmak ve bulunduğu yerde kaldıkları kısıtlı süre içinde teşkilatlanmaya çalışmak zorunluluğuyla karşılaşmak kaçınılmazdır. Deniz çalışanlarının teşkilatlanması ve sendikalaşmasında bu en başta gelen şartlar ve değiştirilmez tabii engeller mesleğin özelliğinden doğan en önemli güçlüktür. (www.türkiyedenizcilersendikası.org.tr 10.11. 07)

Deniz işverenlerinin büyük bir çoğunluğu hastalanarak veya izin hakkını kullanarak gemiden ayrılan gemi adamları için belli bir destek kadrosu elde tutmak yerine, bu hallerde işyerinden ayrılanların yerine yeni istihdam yaparak ayrılanın, ilişkisini kesmeyi uygulamada doğal bir alışkanlık haline getirmişlerdir. (Uzun, 2004)

Görüldüğü üzere ülkemizde istihdam güvencesi bakımından en olumsuz konumda bulunan işçiler gemiadamlarıdır.

“Gemiadamlarının İstihdamının Devamlılığı” hakkında ILO’nun 13 Ekim 1976 Tarih ve 145 Sayılı Konvansiyonu ve 154 Sayılı Tavsiye kararı ise ülkemiz tarafından onaylanmamıştır. Konvansiyona göre amaç, denizcilik alanında faaliyet gösteren her devlet için uygulanabilir olduğu ölçüde kalifiye gemiadamlarının sürekli ya da düzenli istihdamı için bütün ilgilileri teşvik etmek, böylece gemi sahiplerine de istikrarlı ve yeterli işgücü arzını temin etmektir. Düzenli ya da sürekli istihdamın mümkün olmadığı hallerde, ülkenin ekonomik ve sosyal durumuna göre istihdam ya da gelir garantisi temin edilmektedir. Bu garanti her yıl belirli miktar hafta veya ay kadar istihdam veya bunun yerine gelir garantisi ve iş bulamadığı zaman işsizlik ödentisi tedbirlerini içermektedir. Bu konvansiyon kapsamına, gemiadamı olarak çalışmaya düzenli bir şekilde hazır bulunan, yıllık ana gelir kaynağı bu çalışmaya bağlı olan ve savaş gemileri ile balıkçı gemileri hariç açık deniz gemilerinde gemi mürettebatının bir ferdi olarak çalışan, tanımı ulusal kanun, tüzük, toplu iş sözleşmesi ile yapılan kimseler girmektedir. (Kılısar, 1991; 72-73) Görüldüğü üzere gemiadamları için bir çok avantajı birarada barındıran bu kararın onaylanmamış olması Türkiye ve Türk gemiadamları için çok büyük bir kayıptır.

IV- DENİZCİLİK MESLEĞİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Tüm sektörlerde olduğu gibi denizcilik sektöründe de insan gücü, üretimin en değişmez ve önemli parçasıdır. Değişen ekonomik koşullar, ilerleyen teknoloji ve hızla artan globalleşme oranı bu sektörde de insan gücüne ihtiyacı bir oranda düşürmüş olsa da yine de insan faktörü denizcilik sektörünün can damarıdır.

IMO'nun (Uluslar arası Denizcilik Örgütü) 1997 yılı itibariyle en fazla önem verdiği konuların başında "insan faktörü" yer almakta, bu faktörün çok yönlü ve karmaşık bir konu olduğu, gemiadamları, karada yer alan yönetim kadroları, düzenleyici kurumlar, tersaneler, belgelendirme kuruluşları ve diğer ilgili kesimlerden oluştuğu ve insani konulara etkinlikle yaklaşılmasını zorunlu kıldığı belirlenmektedir. (O'neil, 1997)

ISM Kodu ve STCW sözleşmesine ilişkin değişiklikler birlikte değerlendirildiğinde, IMO'nun insan hatasından kaynaklanan deniz kazalarını önlemeye yönelik faaliyetleri gündeminin ilk sırasına aldığı, bu bağlamda da gemiadamlarının eğitim ve yönetim konularının öncelikli olarak üstlenildiği görülmektedir. (Cerit, 1998; 8-11)

Denizcilik mesleği, işin doğası gereği diğer mesleklerden çok farklıdır. Gemiadamları da çalıştıkları yer ve işverene olan uzaklıkları nedeniyle kendine özgü özellikleri olan işgörenlerdir. Farklı örgüt yapısı ve uluslar arası standartları olan denizcilik mesleği de diğer iş kollarından ayrı bir şekilde incelenmelidir.

Gemiadamları için işten çıkıp eve gitmek, dinlenmek ve ertesi gün için enerji toplamak gibi ortamdan ayrılma olanağı bulunmamaktadır. Mesleğe özgü olarak gemiadamları, evlerinden uzakta, sevdikleri ile kısıtlı etkileşim ve iletişim halinde görevlerini sürdürmektedirler. Gemiadamları haftalarca hatta aylarca ailelerinden uzak kalmakta ve bu da çalışanın dayanma gücünü zorlamaktadır. (Louie, 2006;1) Bu bağlamda gemiadamlarının sosyal yönden tamamiyle "izole" oldukları görülmektedir. (Thomas, 2003; 50-52) Gemi içi yaşamın kısıtları ve mahrumiyet duygusunun yoğunluğu çalışanlar için yaşamı zor kılan faktörlerdendir.

Gemiadamları yoğun bir iş çizelgesine sahiptir. Gemilerde minimum personel sayısına göre düzenlenmiş vardiya ve aynı zamanda iş rollerinin de kimi zaman üst üste gelmesi, mesleğin büyük sorumluluklar içerdiğini ifade etmektedir. (Fairbrother&Waran, 2003; 6)

Ayrıca, yüksek sıcaklık, seyir halinde iken geminin maruz kaldığı kötü hava şartları dolayısıyla sallanması, kimyasalların, yakıtın, buharın, patlayıcı maddelerin, elektro manyetik radyasyonun yakınlığı ve ışığın yokluğu gemiadamları üzerinde stres yaratan en önemli çevresel faktörlerdendir. (Ceyhun, 2006; 98)

Bunların dışında hiç bitmeyecekmiş gibi görünen uzun sefer süreleri ve limanda kalma sürelerinin kısa olması da gemiadamlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Limanlarda kolayca dışarı çıkabilmek çoğu zaman artan iş yükü ve kısıtlı zaman dolayısıyla gittikçe zorlaşmaktadır.

Gemide iş yaşamı kalitesinin, deniz hayatını bırakmış gemi personelinin başlıca denizi bırakma sebebi olduğu görüşü sektörde yaygındır. Bu bağlamda, kaliteyi arttırabilecek ve iyileştirebilecek olanakların genelde örgüt tarafından yapılması öngörülmektedir. Dolayısıyla bu konuda bağlılığı etkileyebilecek örgütsel faktörlerin irdelenmesi yararlı olacaktır.

Dünya geneline bakıldığında, gemi çalışanlarının ücretlerinde firmadan firmaya değişen ciddi bir dengesizlik vardır. Uluslar arası rekabetçi deniz taşımacılığı sektöründe firmalar bir rekabet gücü olarak gemi personeli giderlerini seçebilmektedir. Ancak düşük ücret politikaları, kalitesi düşük gemi çalışanlarının istihdamı anlamına geleceği için, uzun vadede firma için kayıplara yol açmaktadır. Değinildiği üzere, Türk deniz ticaret sektöründeki ücretler dünya ortalamaları ile karşılaştırıldığında çok alt düzeylerde kalmakta ve ülke genelindeki ekonomik krizlerle yıldan yıla düşmektedir. Sektörde yaşanan zabitan açığı da dikkate alınırca özellikle **ücret konusundaki kısıtlamaların** aşılarak uluslar arası düzeye erişilebilmesi ve bu şekilde zaten kıt olan kaynakların elde tutulması çok önemli bir konudur.

Denizcilik firmaları, gemi çalışanlarını korumak, süreç içerisinde iyi çalışan ve kalitesi yüksek personelini koruyarak bir çekirdek kadro oluşturmayı hedeflemektedir. Bu da “örgütsel bağlılığı” gerektirir. Ancak, mesleğin doğası gereği bu her zaman mümkün olmamaktadır. Denizcilik firmasının sahip olduğu veya işlettiği “**gemi sayısı ve buna bağlı olarak çalışan gemi personelinin sayısının fazla olması**” firmaya avantaj sağlamaktadır. Bu şekilde gemiadamının çalışmasının devamlılığı sağlanmakta ve bu koşulda da örgütsel bağlılık olumlu yönde etkilenebilmektedir. Bunun sebebi ise şöyle açıklanabilir. Firmaya bağlı gemi çalışanlarının bir kısmı gemide görev yaparken bir kısmı da karada izindedir. Firma hem gemide bulunan hem de karada izinde olan personeli ile bağlantı halindedir. Gemide bulunan personelin izin dilekçesi vermesinden kısa bir süre sonra -ki çoğu firma iş kontratına bu sürenin en fazla ne kadar olabileceğini yazar-, karada izinde olan personelinden uygun yeterlikteki birini gemi için planlar. Bu noktada örgütün elinde fazla personel bulunması elbette avantaj sağlayacaktır. Aksi takdirde yeni personel arayışına gidilmekte ve “çekirdek kadro kurma hedefleri”nden uzaklaşmaya sebep olmaktadır. Diğer bir yönden kontratı bitmiş ve izin dilekçesini vermiş olan personelin gemide uzun süre bekletilmesi, çalışanın firmaya olan bağlılığını azaltmaktadır. Bu nedenle, “**kontrat süresi bitiminde gemiden ayrılmak**” her denizci için büyük önem taşımakta ve bağlılığa neden olabilecek faktörler arasında sayılmaktadır.

Bir diğer bakış açısı ise izinde olan gemiadamı açısından durumu incelemektedir. Değindiği üzere, denizcilik mesleğinde izinler ücretsiz izin olarak uygulanmaktadır. Planladığı süreden daha fazla karada kalan gemiadamı para kaybettiğini düşünmektedir ki ücret almadan beklediği için bu düşünce doğrudur. Örgütüne bağlılığı ne kadar yüksek olursa olsun, çalışan görev talep ettiği halde karada uzun süre bekletilirse para kazanabilmek için farklı firmalara yönelecektir. Bu koşulda da, gemi sayısı fazla olan denizcilik firmalarının izin-görev ayarlamalarını yapmaları çok daha kolay olmaktadır. Ayrıca bazı firmalar tarafından gemiadamına beklemesi için verilen ve maaş kıstasıyla belirlenen “**bekleme ücreti**” uygulaması da örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilecek faktörler arasında yer almaktadır.

Denizcilik firmalarında çekirdek kadro oluşturup örgütsel bağlılığı sağlama stratejileri arasında yaygın bir uygulama da “**seniorite-seniorita**” uygulamasıdır. Bu uygulama yabancı denizcilik firmalarından örnek alınarak bazı Türk denizcilik firmaları tarafından uygulanmaktadır. Personelin örgütsel bağlılığını arttırmak amaçlı olan bu uygulama, o firmada daha fazla kontrat tamamlamış veya yıl bazında daha uzun süre çalışmış gemi personelinin, firmaya yeni girmiş aynı nitelikteki personelden daha fazla ücret alması prensibine dayanmaktadır. Örgütte geçirilen süre veya tamamlanan kontrat sayısının ek getirisi tüm personelde eşit miktarda değildir. Normal ücretlendirme ile doğru orantılı olarak değişmektedir. Ancak seniorita miktarları tespit edilirken dikkat edilmesi gereken bir kısıt daha bulunmaktadır; en üst düzey seniorita eklentisi ile birlikte gemiadamının eline geçecek olan toplam ücret, bir üst görevin ücretine eşit ya da ondan daha fazla olamaz.

Gemilerin **sefer bölgelerinin** de gemi çalışanlarının çalışma ve yaşamlarına etkisi büyüktür. İklim şartları, limanlardaki özel durumlar ve bunun gibi koşullar gemiadamlarının yaşamını doğrudan etkilemekte ve bu yüzden görece olarak iyi yönetilen insan kaynakları bölümü olan denizcilik firmaları bazı özel uygulamalar yapmaktadır. Zor bir sefer bölgesine daha fazla ücret veya daha kısa kontrat süresi gibi uygulamalar olacağı gibi, seferin olumsuz özelliklerine karşı geliştirilmiş özel uygulamalar da motivasyonu ve örgütsel bağlılığı arttırabilir. Örneğin Uzak Doğu sefer bölgesinde çalışan gemilerin personelinin sıklıkla yakındıkları sorun, çalıştıkları sefer bölgesinde geleneksel Türk kahvaltısı yiyeceklerinin bulunmamasıdır. Gemi personeli üzerindeki bu olumsuz durumun ortadan kaldırılması için bazı denizcilik firmaları yüksek maliyetlere rağmen Türkiye’den gemiye hava yolu ile çay, zeytin, beyaz peynir yollayabilmektedir.

Gemilerde sosyal imkanlar son derece kısıtlıdır. Dar bir alanda ve az sayıda insanla uzun zaman geçirmek, insan doğasıyla uyuşmamaktadır. Sosyal yaşamdan uzak olan gemi çalışanları, yaşadıkları ortam gereği bazı şeyleri karada çalışan ve yaşayan kişilerden çok daha fazla önemseyebilmektedir. Gemideki belki de sosyal yaşam adına yapılan yegane etkinlik toplu halde yemek yemektir. Bu sebeple yemekler ve yemek yeme ortamı gemide çok fazla önemsenmektedir. Bazı firmalar sabit giderleri azaltmak ve rekabetçi avantaj sağlamak amacıyla gemiye yollanan kumanya maliyetlerini azaltmak gayretindedirler. Bu gayretin sonucu, gemide yenen yemeğin kalitesini düşürdüğü zaman, denizcilik firması umulmadık tepkilerle karşılaşabilmektedir. Bu nedenle direkt etkileyen bir faktör olmasa bile **kumanya**

gemiadamlarının yaşam kalitesini yansıtan bir faktör olarak örgütsel bağlılığı etkileyebilmektedir.

Gemilerde uygulanan **döviz politikaları** da gemiadamlarının bağlılıklarını doğrudan etkileyebilecek faktörlerden bir tanesidir. Gemilerde döviz uygulaması, geminin bir yabancı ülke limanına gittiği zaman gemi personeline o ülkedeki ihtiyaçlarını karşılamak üzere, gemide avans olarak döviz dağıtılmasıdır. Uzun bir seyirden sonra limana ulaşan gemi personelinin, döviz dağıtılmadığı için gemiden dışarıya çıkamaması, gemi içerisinde ciddi sorunlara yol açabilmektedir. Özellikle kent yerleşimlerine uzak mesafede bulunan ve gemiden bu yerleşim bölgesine gitmek ve dönmek için taksi kullanma zorunluluğu bulunan limanlarda döviz dağıtımını daha çok önem kazanmaktadır. Dolayısıyla firmanın bu hususta titiz davranması ve gemiye dağıtmak için döviz göndermesi, firmanın gemi çalışanları açısından imajı ve değeri için önemli bir faktördür.

Deniz ticaret sektöründe gemi çalışanlarının zaman zaman mağdur oldukları ve örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyebilecek önemli faktör ise firmanın **maaşları taahhüt ettiği zamanda yatırmamasıdır**. Küçük firmalarda daha sık görülen bu durum, gemi personelinin ve ailelerini çok zor durumda bırakmaktadır. Artık neredeyse sektörün özelliği gibi algılanan bu durum, sadece bir iki günlük gecikmelerde gemi çalışanları tarafından normal karşılanmaktadır. Ancak, aylarca hiç para alamayan, hatta kontrat süresi bitiminde dahi hak ettiği parasının tamamını alamayan gemiadamları da bulunmaktadır ki bu da kabul göreceği üzere çok kötü bir durumdur. Bu koşullarda işlevsel bir sendikanın bulunmaması ve gemiadamlarının armatör baskısıyla uluslar arası sendikalara (örneğin ITF) başvuramaması bu durumları içinden çıkılamayacak problemlere sürüklemektedir.

Şirket politikaları doğrultusunda **rutin dışı çıkan işlerin ödüllendirilmesi** ve **ekstra kazanç** sağlama da örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilecek faktörler arasındadır. Buna örnek olarak gemicilere verilen ambar yıkama paraları, aşçılara verilen ekmek parası ve makina personeline verilen skavenç temizliği (makina ara bölgelerin temizliği) paraları sayılabilmektedir.

Gemiadamlarının çalışacakları **geminin fiziksel özellikleriyle ilgili şartlar** da dikkat edilmesi gereken önemli bir husustur. Şirket filosundaki gemilerin yaş ortalamasının yüksek olması, buna bağlı olarak gemi kondisyonunun düşük olması nedeniyle iş yükünün artması ve çalışma şartlarının zorlaşması gemiadamlarının firma seçimi ve örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyebilecek faktörler arasındadır. (Paker, 2006; 153-161)

Denizcilik sektöründe gemi çalışanlarının örgütsel bağlılığını inceleyen özel bir araştırma bulunmamaktadır. Bu konuyla ilgili tek araştırma, İngiltere Cardiff Üniversitesi'nde Erol Kahveci tarafından yapılan, otomobil üreten fabrika işçileri, imalat sanayi çalışanları ve Ro-ro(araba taşıyan gemiler) tipi gemi çalışanları arasında yapılan bir araştırmada sorgulanan örgütsel bağlılık durumlarının kıyasından ibarettir. Bu araştırma kapsamında toplam 700 çalışanla görüşme yapılmıştır. Bunların 150'si Ro-ro gemilerinde çalışan gemiadamlarıdır. Bu araştırmada sonuç olarak gemi çalışanlarının %72'sinin örgütlerine bağlı olduğu, otomobil fabrikası işçilerinin %58, imalat işçilerininse %52 oranında bağlı oldukları ortaya çıkmıştır. Bu noktada anket yapılan gemi adamlarının aynı firmayla 3. kontratlarını sürdürüyor olmalarının vurgulanmasında yarar vardır. (Kahveci, 2003; 65-66)

Yukarıda sözü edilen açıklamalar, başkaca bir veri kaynağı bulunamadığından yüzyüze görüşme tekniği ile çeşitli gemi adamlarından alınmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DENİZCİLİK SEKTÖRÜNDE GEMİ ÇALIŞANLARININ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ ile ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ve ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA ve SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

I- ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI, YÖNTEMİ, ÖNERMELERİ ve VERİLERİN ANALİZİ

A. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, denizcilik sektöründe çalışan gemiadamlarının demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel destek düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Ayrıca araştırma gemiadamlarının örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel destek düzeylerinin birbirleri arasındaki ilişkileri de incelemeyi amaçlamaktadır.

Belirlenen hedefe ulaşabilmek üzere araştırmanın amaçları aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

1. Gemiadamlarının demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek,
2. Gemiadamlarının demografik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemek,
3. Gemiadamlarının demografik özellikleri ile algılanan örgütsel destek düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemek
4. Elde edilen veriler dikkate alınarak gemiadamlarının örgütsel bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyi arasındaki ilişkiyi tespit etmek
5. Gemiadamlarının örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyi ile algılanan örgütsel destek düzeyi arasındaki ilişkiyi tespit etmek
6. Gemiadamlarının örgütsel bağlılıkları ile algılanan örgütsel destek düzeyi arasındaki ilişkiyi tespit etmektir.

B. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, KISITLARI ve ÖNKABULLERİ

Araştırmaya katılan gemiadamları birçok farklı firmaya ait ve tesadüfi yöntemle seçilen toplam 17 gemide okyanus aşırı ve kıyasal seferlerde bulunan aşağıdaki meslek grubunu oluşturan farklı yeterliklere sahip kişilerden meydana gelmektedir.

- Kaptan
- Baş Mühendis (Çarkçıbaşı)
- İkinci Kaptan
- Üçüncü Kaptan
- Dördüncü Kaptan
- İkinci Mühendis
- Üçüncü Mühendis
- Dördüncü Mühendis
- Elektrik Zabiti
- Kaynakçı
- Güverte Lostromosu
- Makine Lostromosu
- Güverte Personeli
- Makine Personeli
- Aşçı
- Kamarotlar

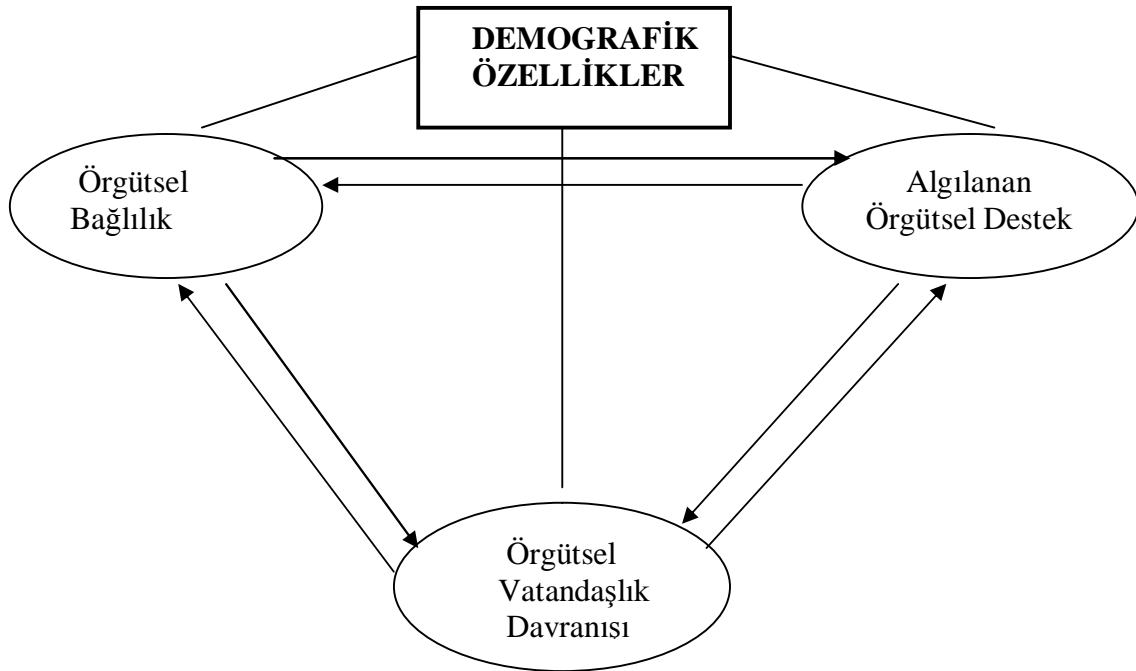
Demografik özellik olarak mesleki kategori 4 grup halinde incelenmiştir. Bunlar; “Güverte Zabiti, Makine Zabiti, Güverte Tayfa ve Makine Tayfa”dır.

Örneklem grubunda yer alan gemiadamlarının soru formlarında yer alan ifadeleri doğru şekilde algılayıp yanıtlayabilecek eğitim ve sosyo-kültürel düzeye sahip oldukları kabul edilmiştir. Bu nedenle anket formlarının yanlış doldurulmasının önüne geçebilmek için, tüm formlar doldurulduktan sonra tarafımda kontrol edilmiştir.

Soru formu başlangıcında cevaplayıcılardan formu doldurmaları istenmiş ve verecekleri cevapların sadece akademik amaçla kullanılacağı ve kendilerini hiçbir şekilde bağlamayacağı teminatı verilmiştir. Bu bağlamda anket formlarının başına açıklayıcı bilgiler içeren ek bir sayfa konulmuş ve böylece samimi ve güvenilir cevaplar alınmaya çalışılmıştır. Ayrıca araştırmanın güvenilirliğini arttırmaya yönelik olarak katılımcılardan isim, adres veya telefon numarası gibi bazı özel bilgiler istenmemiştir.

C. ARAŞTIRMANIN MODELİ ve ÖNERMELERİ

Araştırmanın modeli; demografik özellikleri dikkate alınarak gemiadamlarının örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel destek düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesine dayanmaktadır. Bu ifadeye göre araştırmanın modeli aşağıdaki gibidir:



ŞEKİL 8: Araştırmanın Modeli

Yukarıda gösterilen araştırma modelinin doğrultusunda ortaya çıkarılan ve test edilen önermeler aşağıdaki gibidir:

Araştırma toplam **26 önermeden** oluşmaktadır. Bunlardan 3'ü temel, 23'ü ise alt önermedir. Gemi adamlarının örgütsel bağlılıkları, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyleri ve algılanan örgütsel destek düzeyleri ile demografik özellikleri arasında ilişkiyi ortaya koymaya yönelik toplam **21 alt önerme** bulunmaktadır. Karışıklıkların önlenmesi amacıyla örgütsel bağlılık önermeleri **1** rakamı ile, örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili önermeler **2** rakamı ile, algılanan örgütsel destekle ilgili önermeler ise **3** rakamı ile başlamaktadır.

Önerme 4: Örgütsel bağlılıkları yüksek gemi adamlarının örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyi yüksektir.

Önerme 5: Algılanan örgütsel destek düzeyi yüksek çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyi yüksektir.

Önerme 6: Örgütsel bağlılıkları yüksek gemi adamlarının algılanan örgütsel destek düzeyi yüksektir.

D. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

1. Veri Toplama Yöntemi

Yapılan araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket formları kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anketler Eylül 2007 ve Kasım 2007 tarihleri arasında bizzat Aliğa ve Nemrut limanları ziyaret edilerek gemiadamlarıyla bire bir şekilde uygulanmış ve gemi içindeki çalışanların ilişkilerini yakından gözleme fırsatı da elde edilmiştir.

Araştırmanın amacına uygun olarak Nemrut ve Aliğa limanlarında değişik zamanlarda toplam 17 gemiye ulaşılarak personelle yüz yüze görüşülmüş ve anketler uygulanmıştır. Ayrıca anket 3 Kasım 2007 tarihinde Tuzla TÜDEV (Türk Deniz Eğitim Vakfı) de yapılan gemiadamları sınavına katılan bir kısım zabite de uygulanmıştır. Anket toplam 218 kişiye uygulanmış, bunlardan 200'ü araştırmaya katkıda bulunmak üzere değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırma dahilinde kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yer alan örgütsel bağlılık anketinde, **Meyer&Allen (1991)**'ın Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık modeli kullanılmıştır. Ankette 18 soru bulunmaktadır. Bu sorular duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarını sınıflandırmaya yönelik hazırlanmıştır. İkinci bölümde yer alan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anketi olarak ise **Dennis Organ**'ın(1988) birçok araştırmacı tarafından da defalarca kullanılmış olan 5 boyutlu (Diğerkamlık, Vicdanlılık, Sportmenlik, Nezaket ve Örgütsel Erdem) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anketi örnek alınmıştır. Bu ankette 10 soru yer almaktadır. Üçüncü bölümü oluşturan Algılanan Örgütsel Destek anketi ise **Eisenberger(1986)** ve arkadaşlarının oluşturduğu ve kullandığı algılanan örgütsel destek anketidir. Bu ankette ise 16 soru bulunmaktadır.

Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Örgütsel Destek anketlerinin tüm cevapları 5'li Likert Ölçeğiyle sınıflandırılmıştır. "Kesinlikle Katılıyorum" ifadesi yani en olumlu şık "1 rakamı ile", en olumsuz şık olan "Kesinlikle Katılmıyorum" ifadesi ise "5 rakamı ile" gösterilmiştir.

Anketin dördüncü ve son bölümü ise gemiadamlarının demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Bu bölüm 15 sorudan oluşmaktadır. İfadelerin ölçeklendirilmesi ise tarafımda yapıldıktan sonra tez danışmanı ve uzmanlar tarafından kontrol edilerek uygun bulunmuştur.

2. Verilerin Analizi

Örnekleme grubundan elde edilen verilerin analizi SPSS 11.5 paket programı vasıtasıyla yapılmıştır. Analizlerde betimsel istatistiksel teknikler, güvenilirlik analizi, tek örneklem için T-Testi, tek yönlü varyans analizi ve korelasyon analizi gibi analizler kullanılmıştır.

II- ARAŞTIRMANIN BULGULARI ve DEĞERLENDİRME

A. GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

1. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Anketinin Güvenilirlik Testleri

Yapılan literatür taraması sonucunda, araştırmanın amacına yönelik olarak yapılmış olan anketler belirlenirken, örgütsel bağlılık konusunda bir takım farklı anket modellerine rastlanırken örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılan örgütsel destek konularında farklı anket modellerine rastlanmamıştır. Değinildiği üzere örgütsel bağlılık için Meyer ve Allen'in, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış anketi örnek alınarak uygulamaya konulmuştur.

Anketin Duygusal Bağlılık Boyutunu belirleyen 6 soruluk kısmında güvenilirlik kat sayısı(alfa) düşük çıktığı için 1., 2., ve 5. sorular ölçekten çıkarılarak güvenilirlik kat sayısı $\alpha = 0,8906$ olarak belirlenmiştir.

Duygusal Bağlılık ölçeğinden çıkarılan sorular şunlardır:

Soru 1: İş hayatımın kalan kısmını bu şirkette geçirmekten çok mutlu olurum

Soru 2: Bu şirketin problemlerini gerçekten kendi problemim gibi görürüm

Soru 5: Bu şirketin benim için özel bir anlamı vardır

Duygusal Bağlılık Ölçeğine yapılan faktör analizi sonucunda tek faktör ile verilen %82'lik kısmını açıklayabileceğimiz sonucu ortaya çıkmıştır.

Anketin Devam Bağlılığı Boyutunu belirleyen 6 soruluk kısmında güvenilirlik kat sayısı(alfa) düşük çıktığı için 1. ve 2. sorular ölçekten çıkarılmıştır. Bu işlem sonucunda güvenilirlik kat sayısı

$\alpha = 0,5634$ değerine ulaşmıştır.

Devam Bağlılığı Ölçeğinden çıkarılan sorular şunlardır:

Soru 1: Bu şirkette çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.

Soru 2: İşten şimdi ayrılmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.

Yukarıda bulunan değer düşük güvenilirliktedir. Ancak “Item-Total” korelasyonlarına bakıldığında tüm soruların korelasyon kat sayılarının 0,25 değerinden büyük olması ve “If Item Deleted” değerlerine bakıldığında başka bir soru çıkarılması halinde güvenilirlik değerinin düşmesi neticesinde ölçek kabul görmektedir.

Devam Bağlılığı ölçeğine yapılan faktör analizi neticesinde üç faktör ile verilerin %83'lük kısmının açıklandığı görülmektedir.

Anketin Normatif Bağlılık Boyutunu belirleyen 6 soruluk kısmında yine güvenilirlik katsayısı düşük çıktığı için 1. soru çıkarılarak güvenilirlik düzeyi

$\alpha = 0,778$ düzeyine yükseltilmiştir.

Normatif Bağlılık Ölçeğinden çıkarılan soru aşağıda gösterilmektedir.

Soru 1: Şu andaki şirketimde kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.

2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anketinin Güvenilirlik Testleri

Yapılan literatür taraması sonucunda, araştırmanın amacına yönelik olarak yapılmış olan anketler belirlenirken konuyla ilgili farklı anketler gözden geçirilerek geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış Dennis Organ'ın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı anketi kullanılmaya uygun görülmüştür.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme ölçeğinden 5. soru çıkarılarak güvenilirlik düzeyi

$\alpha = 0,806$ seviyesine yükseltilmiştir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme ölçeğinden çıkarılan soru aşağıda gösterilmektedir:

Soru 5: Şirketimin yaptığı işleri her zaman eleştiririm.

3. Algılanan Örgütsel Destek ve Algılanan Örgütsel Destek Anketinin Güvenilirlik Testleri

Yapılan literatür taraması sonucunda, araştırmanın amacına yönelik olarak yapılmış olan anketler belirlenirken bu konuda çok fazla çalışma yapılmadığı görülmüştür. Az sayıda bulunan çalışmalar içinde geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış olan Eisenberger'in Algılanan Örgütsel Destek anketi amaca uygun bulunmuştur.

Algılanan Örgütsel Destek ölçeğinin güvenilirlik katsayısının düşük olması nedeniyle ölçekten 2. soru çıkarılarak güvenilirlik düzeyi

$\alpha = 0,873$ düzeyine çıkarılmıştır.

Algılanan Örgütsel Destek ölçeğinden çıkarılan soru aşağıda gösterilmektedir:

Soru 2: Eğer şirket benim yerime daha düşük ücretle çalışacak birini bulursa onu işe alacaktır.

B. ARAŞTIRMANIN DEMOGRAFİK BULGULARI

Araştırmanın genel demografik değişkenleri ankete yanıt veren 200 gemiadamının; yaş, milliyet, doğum yeri, çocuk durumu, öğrenim durumu, gemideki bölümü, gemideki görevi, toplam deniz tecrübesi, şirketteki toplam tecrübesi, çalışılan mevkideki toplam tecrübe, çalışılan gemi tipi, çalışanların milliyeti, aylık gelir durumu ve sosyal güvenceden oluşmaktadır.

1. Yaş Değişkeni

Ele alınan 200 gemiadamının yaş değişkeni konusundaki veriler TABLO 12 ile ifade edilmektedir.

Yaş	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
25 yaş ve altı	43	21,5	21,5	21,5
26-35 yaş	72	36,0	36,0	57,5
36-45 yaş	47	23,5	23,5	81,0
46-55 yaş	26	13,0	13,0	94,0
55 yaş ve üzeri	12	6,0	6,0	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

TABLO 12: Gemiadamlarının Yaş Gruplaması

TABLO 12 dikkate alındığında, ele alınan 200 gemi adamının %36'sının 26-35 yaş ve %21,5'inin de 25 yaş ve altı grubunda yer aldığı ve anketi cevaplayanların oldukça genç oldukları tespit edilmiştir.

2. Milliyet Değişkeni

Ele alınan 200 gemiadamının milliyet değişkeni konusundaki veriler TABLO 13'de gösterilmiştir.

Milliyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
T.C.	200	100,0	100,0	100,0

TABLO 13: Gemiadamlarının Milliyeti

TABLO 13'deki veriler dikkate alındığında gemiadamlarının tamamının Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olduğu tespit edilmiştir.

3. Doğum Yeri Değişkeni

Ankete katılmış olan 200 gemiadamının doğdukları bölgelere ait veriler TABLO 14'te gösterilmiştir.

Doğum Yeri	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Ege Bölgesi	35	17,5	17,5	17,5
Karadeniz Bölgesi	38	19,0	19,0	36,5
Marmara Bölgesi	30	15,0	15,0	51,5
İç Anadolu Bölgesi	26	13,0	13,0	64,5
Doğu Anadolu Bölgesi	29	14,5	14,5	79,0
Akdeniz Bölgesi	23	11,5	11,5	90,5
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	19	9,5	9,5	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

TABLO 14: Gemiadamlarının Doğum Yeri

TABLO 14 dikkate alındığında, ele alınan 200 gemi adamının %17,5'nin Ege Bölgesi, %19'unun Karadeniz Bölgesi ve %15'inin Marmara Bölgesi doğumlu oldukları tespit edilmiştir. Bu tabloya bakarak anket uygulanan gemiadamlarının doğum yerlerine göre belli bir bölgede yığılma olmadığı gözlemlenmiştir.

4. Medeni Durum Değişkeni

Ele alınan 200 gemi adamının medeni durum değişkeni konusundaki veriler TABLO 15'de gösterilmektedir.

Medeni Durum	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	102	51,0	51,0	51,0
Dul	9	4,5	4,5	55,5
Bekar	89	44,5	44,5	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

TABLO 15: Gemiadamlarının Medeni Durumu

TABLO 15'deki veriler dikkate alındığında ankete katılan gemiadamlarının %51'inin evli olduğu tespit edilmiştir. Tablodan da anlaşıldığı üzere evli ve evli olmayan gemiadamlarının sayıca oranı neredeyse birbirine eşittir.

5. Çocuk Değişkeni

Ele alınan 200 gemiadamının çocuk durumu değişkeni konusundaki veriler TABLO 16'da gösterilmektedir.

Çocuk	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yok	104	52,0	52,0	52,0
Var	96	48,0	48,0	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

TABLO 16: Gemiadamlarının Çocuk Durumu

TABLO 16'daki veriler dikkate alındığında ankete katılan gemiadamlarının %52'sinin çocuk sahibi olmadığı tespit edilmiştir.

6. Öğrenim Düzeyi Değişkeni

Ele alınan 200 gemiadamının öğrenim düzeyi değişkeni konusundaki veriler TABLO 17'de gösterilmektedir.

Öğrenim Durumu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkokul	45	22,5	22,5	22,5
Ortaokul	43	21,5	21,5	44,0
Lise	58	29,0	29,0	73,0
Kurs	9	4,5	4,5	77,5
Üniversite	42	21,0	21,0	98,5
Master	3	1,5	1,5	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

TABLO 17: Gemiadamlarının Öğrenim Düzeyi

TABLO 17'deki veriler dikkate alındığında ankete katılan gemiadamlarının %29'unun lise mezunu, %21'nin üniversite mezunu olduğu tespit edilmiştir. Bu durum zabitan grubuyla tayfa grubunun sayıca birbirine yakın olduklarından kaynaklanmaktadır.

7. Mesleki Kategori Değişkeni

Ele alınan 200 gemiadamının mesleki kategori değişkeni konusundaki veriler TABLO 18’de gösterilmektedir.

Gemideki Görev	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Güverte Zabiti	58	29,0	29,0	29,0
Güverte Tayfası	68	34,0	34,0	63,0
Makine Tayfası	39	19,5	19,5	82,5
Makine Zabiti	35	17,5	17,5	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

TABLO 18: Gemiadamlarının Mesleki Kategorileri

TABLO 18’deki veriler dikkate alındığında ankete katılan gemiadamlarının %34’ünün güverte tayfası, % 29’unun güverte zabiti oldukları tespit edilmiştir. Bu durum literatürde aşçı ve kamarotların da güverte bölümü içinde sayılmasından kaynaklanmış olabilir. Ayrıca anketler yapılırken makine dairesinde çalışan personelle karşılaşma imkanı da zor olmaktadır. Bu doğrultuda ankete daha çok güverte bölümü mensuplarının katıldığını söylemekte fayda vardır.

8. Toplam Hizmet Süre Değişkeni

Ele alınan 200 gemiadamının toplam hizmet süresi değişkeni konusundaki veriler TABLO 19’da gösterilmektedir.

Toplam Deniz Tecrübesi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	4	2,0	2,0	2,0
1-3 yıl	41	20,5	20,5	22,5
4-6 yıl	34	17,0	17,0	39,5
7-9 yıl	27	13,5	13,5	53,0
10 yıldan fazla	94	47,0	47,0	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

TABLO 19: Gemiadamlarının Toplam Hizmet Süreleri

TABLO 19’deki veriler dikkate alındığında ankete katılan gemiadamlarının % 47’sinin 10 yıldan fazla deniz tecrübesi olduğu tespit edilmiştir. Bu durum ankete katılan gemiadamlarının oldukça tecrübeli olduklarını göstermektedir. Gemiadamlarının büyük bir bölümünün vasıfsız çalışan olduğu ve işe çok genç yaşlarda başladıkları düşünüldüğünde toplam hizmet süresinin 10 yılı aşması normal olarak görülebilir.

9. Şirketteki Çalışılan Toplam Süre Değişkeni

Ele alınan 200 gemiadamının çalıştıkları şirketteki toplam çalışma süresi değişkeni konusundaki veriler TABLO 20’de gösterilmektedir.

Şirketteki Toplam Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	56	28,0	28,0	28,0
1-3 yıl	96	48,0	48,0	76,0
4-6 yıl	29	14,5	14,5	90,5
7-9 yıl	16	8,0	8,0	98,5
10 yıldan fazla	3	1,5	1,5	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

TABLO 20: Gemiadamlarının Şirketteki Toplam Çalışma Süresi

TABLO 20’deki veriler dikkate alındığında ankete katılan gemiadamlarının %48’inin çalıştıkları şirkette 1-3 yıl arası hizmet verdikleri görülmektedir. Sektörde çalışan gemiadamlarının kontrat sürelerinin en az 6 ay olduğu düşünüldüğünde ve özellikle tayfa sınıfının bu süreyi genelde 10-12 aya kadar uzattığı düşünüldüğünde bu kişilerin aynı şirketle 2 veya 3 kontrat birlikte çalıştıkları tahmin edilmektedir.

10. Çalışılan Mevkide Toplam Süre Değişkeni

Ele alınan 200 gemiadamının çalıştıkları mevkideki toplam çalışma süresi değişkeni konusundaki veriler TABLO 21’de gösterilmektedir.

Mevkideki Toplam Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	13	6,5	6,5	6,5
1-3 yıl	69	34,5	34,5	41,0
4-6 yıl	34	17,0	17,0	58,0
7-9 yıl	25	12,5	12,5	70,5
10 yıldan fazla	59	29,5	29,5	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

TABLO 21: Gemiadamlarının Çalıştıkları Mevkideki Toplam Çalışma Süresi

TABLO 21’deki veriler dikkate alındığında ankete katılan gemiadamlarının %34,5’inin çalıştıkları mevkide 1-3 yıl arası hizmet verdikleri, % 29,5’nin ise 10 yıldan fazla bir süredir aynı mevkide hizmet verdikleri görülmektedir.

11. Genelde Çalışılan Gemi Tipi Değişkeni

Ele alınan 200 gemiadamının genelde çalıştıkları gemi tipi değişkeni konusundaki veriler TABLO 22’de gösterilmektedir.

Gemi Tipi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kuru yük	186	93,0	93,0	93,0
Tanker	14	7,0	7,0	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

TABLO 22: Gemiadamlarının Genelde Çalıştıkları Gemi Tipi

TABLO 22’deki veriler dikkate alındığında ankete katılan gemiadamlarının %93’ünün genelde kuru yük gemisinde çalıştıkları saptanmıştır.

12. Gemiadamlarının Çalışma Arkadaşlarının Milliyeti Değişkeni

Ele alınan 200 gemiadamının çalışma arkadaşlarının milliyeti değişkeni konusundaki veriler TABLO 23’de gösterilmektedir.

Gemi Çalışanları Milliyeti	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Aynı milliyetten	195	97,5	97,5	97,5
Farklı milliyetten	5	2,5	2,5	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

TABLO 23: Gemiadamlarının Çalışma Arkadaşlarının Milliyeti

TABLO 23’deki veriler dikkate alındığında ankete katılan gemiadamlarının çalıştıkları gemilerin personelinin %97,5’inin aynı milliyetten oldukları saptanmıştır.

13. Gemi Bayrağı Değişkeni

Ele alınan 200 gemiadamının çalıştıkları gemilerin bayrakları değişkeni konusundaki veriler TABLO 24’de gösterilmektedir.

Gemi Bayrağı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Türk	194	97,0	97,0	97,0
Yabancı	6	3,0	3,0	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

TABLO 24: Gemiadamlarının Çalıştıkları Gemilerin Bayrağı

TABLO 24'deki veriler dikkate alındığında ankete katılan gemiadamlarının %97'sinin Türk gemilerinde çalıştıkları tespit edilmiştir. Anket sürecinde ziyaret edilen gemilerin tamamı Türk bayraklıdır. Geri kalan %3'lük bölüm ise, TÜDEV eğitim merkezinde yapılan 2007 yılı Kasım ayı gemiadamları zabitan sınavları sırasında görüşme yapılan kişilerin çalıştığı yabancı bayraklı gemileri temsil etmektedir.

14. Gelir Değişkeni

Ele alınan 200 gemiadamının aylık kazançlarını ifade eden gelir durumu TABLO 25'de gösterilmektedir.

Gelir Düzeyi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1000\$ altı	92	46,0	46,0	46,0
1000\$-2499\$	54	27,0	27,0	73,0
2500\$-3999\$	38	19,0	19,0	92,0
4000\$ ve üstü	16	8,0	8,0	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

TABLO 25: Gemiadamlarının Aylık Gelir Düzeyi

TABLO 25'deki veriler dikkate alındığında ankete katılan gemiadamlarının %46'sının aylık gelirlerinin 1000\$'in altında olduğu tespit edilmiştir. Bu %46'lık kısmın makine ve güverte bölümlerinin tayfa sınıfından olduğu söylenebilmektedir.

15. Sosyal Güvence Değişkeni

Ele alınan 200 gemiadamının aylık sosyal güvence değişkenine ait veriler TABLO 26'da gösterilmektedir.

Sosyal Güvence	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Var	200	100,0	100,0	100,0

TABLO 26: Gemiadamlarının Sosyal Güvence Durumu

TABLO 26'deki veriler dikkate alındığında ankete katılan gemiadamlarının tamamının sosyal güvencesi olduğu saptanmıştır.

C. ARAŞTIRMANIN ÖNERMELERİ ve DEĞERLENDİRME SONUÇLARI

Yapılan bu araştırmanın amacı, gemiadamlarının demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel destek düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Ayrıca gemiadamlarının örgütsel bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyi, algıladıkları örgütsel destek düzeyi ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyi ve son olarak da örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek düzeyi arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada kullanılan önermeler değinildiği üzere

- “Gemiadamlarının demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları”,
- “Gemiadamlarının demografik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyleri”,
- “Gemiadamlarının demografik özellikleri ile algılanan örgütsel destek düzeyleri arasındaki ilişkileri” ve ayrıca;
- “Gemiadamlarının örgütsel bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyleri”,
- “Gemiadamlarının algıladıkları örgütsel destek düzeyi ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyleri” ve son olarak da
- “Gemiadamlarının örgütsel bağlılıkları ve algılanan örgütsel destek düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yöneliktir.

Bu doğrultuda araştırmanın bu kısmı 6 bölümden oluşmaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde gemiadamlarının örgütsel bağlılıkları ile demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla 9 alt önermeden yararlanılmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde gemiadamlarının örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyi ile demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla 6 alt önermeden yararlanılmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise gemiadamlarının algılanan örgütsel destek düzeyi ile demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla 6 alt önermeden yararlanılmıştır.

Araştırmanın dördüncü bölümünde ise gemiadamlarının örgütsel bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik 1 temel ve 2 alt önermeden yararlanılmıştır.

Araştırmanın beşinci bölümünde ise gemiadamlarının örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyleri ile algılanan örgütsel destek düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik 1 temel önermeden yararlanılmıştır.

Araştırmanın altıncı bölümünde ise gemiadamlarının örgütsel bağlılık ile algılanan örgütsel destek düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik 1 temel önermeden yararlanılmıştır.

1. Gemiadamlarının Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Tespiti

Gemiadamlarının demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek için 9 alt önermeden yararlanılmıştır.

Önerme 1a: “Örgütsel bağlılık düzeyi gemi adamlarının **yaşlarına** göre değişmektedir.”

Önerme 1a’ daki ifadeyi açıklamaya yönelik, 200 gemiadamının yaş gruplarının örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılık yaratacağı düşünülmektedir. Örgütsel bağlılık ile yaş grupları arasındaki ilişkiyi incelemek için grup sayısının 2’den fazla olduğu durumlarda kullanılan Varyans Analizi uygulanmıştır.

Örgütsel Bağlılık

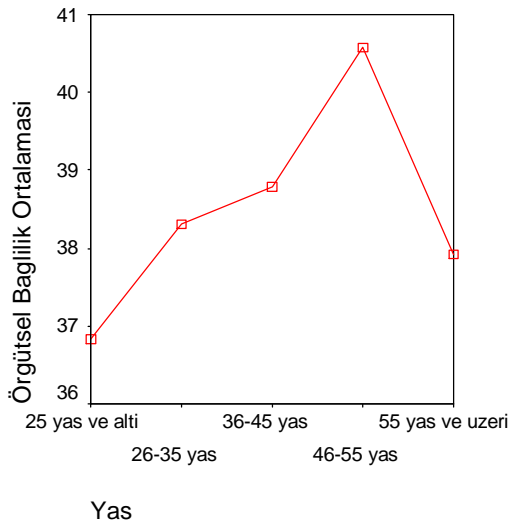
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	238,602	4	59,650	2,584	,038
Gruplar İçinde	4502,273	195	23,089		
Toplam	4740,875	199			

TABLO 27: Gemiadamlarının Yaş Grupları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi Varyans Analizi

Yapılan Varyans Analizi sonucunda TABLO 27’de görüldüğü gibi gemiadamlarının yaş grupları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. ($p = 0,038 < 0,05$)

Gemiadamlarının yaş gruplarıyla örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki farkın hangi yaş gruplarından kaynaklandığını belirlemek amacıyla Post-Hoc Testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda gemiadamlarının yaş grupları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki farkın “25 yaş altı” ve “46-55” yaş arasındaki gemiadamlardan kaynaklandığı saptanmıştır. ($p = 0,017 < 0,05$)

Bu durum karşısında iki grup arası farklılıkların ne boyutta olduğunu görebilmek amacıyla Post Hoc (Two-key) tabloları ve değişkenlere ilişkin ortalamalar ile ortalamalar arası farklar dikkate alınmıştır.



Grafikte görüldüğü üzere, 25 yaş ve altı gemiadamlarının örgütsel bağlılık düzeyi diğer yaş gruplarının tümünden daha azdır. Örgütsel bağlılık düzeyi, 26-35 yaş arası gemiadamlarında 36-45 yaş arası gemiadamlarına göre daha düşük olup, 36-45 yaş arası gemiadamlarında ise 46-55 yaş arası gemiadamlarına göre daha düşük olmaktadır. 55 yaş ve üzeri gemiadamlarının örgütsel bağlılık düzeyi ise 46-55 yaş arası gemiadamlarına oranla daha düşüktür. Dolayısıyla gemiadamlarının örgütsel bağlılık düzeyinin yaş ilerledikçe yükselme eğiliminde olduğu söylenebilmektedir.

Bu durumda Önerme 1a kabul edilebilir.

Önerme 1b: “Örgütsel bağlılık düzeyi gemi adamlarının **medeni durumlarına** göre değişmektedir.”

Örgütsel bağlılık ile medeni durumları arasındaki ilişkiyi incelemek için Varyans Analizi uygulanmıştır.

Örgütsel Bağlılık					
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	130,323	2	65,162	2,784	,064
Gruplar İçinde	4610,552	197	23,404		
Toplam	4740,875	199			

TABLO 28: Gemiadamlarının Medeni Durumları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi Varyans Analizi

Yapılan Varyans Analizi sonucunda TABLO 28’de görüldüğü gibi gemiadamlarının medeni durumları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. ($p = 0,064 > 0,05$)

Bu durum karşısında Önerme 1b reddedilebilir.

Önerme 1c: “Örgütsel bağlılık düzeyi gemi adamlarının **gelir düzeylerine** göre değişmektedir.”

Örgütsel bağlılık ile gelir düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek için Varyans Analizi uygulanmıştır.

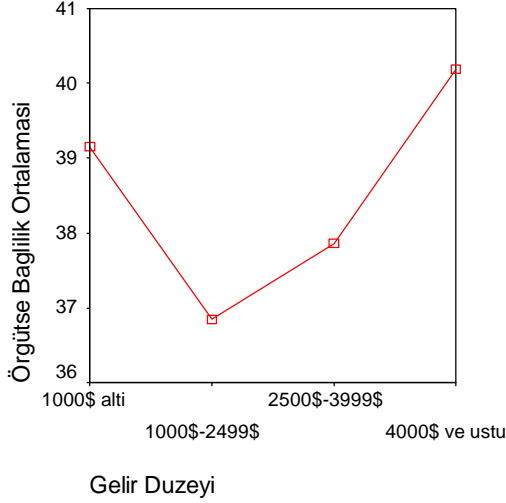
Örgütsel Bağlılık					
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	244,726	3	81,575	3,556	,015
Gruplar İçinde	4496,149	196	22,940		
Toplam	4740,875	199			

TABLO 29: Gemiadamlarının Gelir Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi Varyans Analizi

Yapılan Varyans Analizi sonucunda TABLO 29’da görüldüğü gibi gemiadamlarının gelir düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. ($p = 0,015 < 0,05$)

Gemiadamlarının gelir düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki farkın hangi gelir düzeyine sahip gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Post-Hoc Testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda gemiadamlarının gelir düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki farkın “1000\$ ve altı” ile “1000\$ - 2499\$ arası” gelire sahip gemiadamlarından kaynaklandığı saptanmıştır. ($p = 0,027 < 0,05$)

Bu durum karşısında iki grup arası farklılıkların ne boyutta olduğunu görebilmek amacıyla Post Hoc (Two-key) tabloları ve değişkenlere ilişkin ortalamalar ile ortalamalar arası farklar dikkate alınmıştır.



Grafikte görüldüğü üzere, örgütsel bağlılık düzeyi sadece 1000\$-2500\$ arası gelir düzeyine sahip gemiadamlarında bir düşüş göstermesine rağmen, diğer gelir gruplarında belirgin bir yükselme eğilimi göstermektedir. Dolayısıyla, gelir düzeyinin artmasıyla birlikte örgütsel bağlılık düzeyinin de artış gösterdiği söylenebilmektedir.

Bu durumda Önerme 1c kabul edilebilir.

Önerme 1d: “Örgütsel bağlılık düzeyi gemi adamlarının **öğrenim durumlarına** göre değişmektedir.”

Örgütsel bağlılık ile öğrenim durumları arasındaki ilişkiyi incelemek için Varyans Analizi uygulanmıştır.

Örgütsel Bağlılık					
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	132,032	5	26,406	1,112	,356
Gruplar İçinde	4608,843	194	23,757		
Toplam	4740,875	199			

TABLO 30: Gemiadamlarının Öğrenim Durumları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi Varyans Analizi

Yapılan Varyans Analizi sonucunda TABLO 30’da görüldüğü gibi gemiadamlarının öğrenim durumları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. ($p = 0,356 > 0,05$)

Bu durum karşısında Önerme 1d reddedilebilir.

Önerme 1e: “Örgütsel bağlılık düzeyi gemi adamlarının mesleki kategorilerine göre değişmektedir.”

Önerme 1e’deki ifadeyi açıklamaya yönelik, 200 gemiadamının mesleki kategorilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılık yaratacağı düşünülmektedir. Örgütsel bağlılık ile mesleki kategorileri arasındaki ilişkiyi incelemek için grup sayısının 2’den fazla olduğu durumlarda kullanılan Varyans Analizi uygulanmıştır.

Örgütsel Bağlılık					
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	181,833	3	60,611	2,606	,053
Gruplar İçinde	4559,042	196	23,260		
Toplam	4740,875	199			

TABLO 31: Gemiadamlarının Mesleki Kategorileri ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi Varyans Analizi

Yapılan Varyans Analizi sonucunda TABLO 31’de görüldüğü gibi gemiadamlarının mesleki kategorileri ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. ($p = 0,053 > 0,05$)

Bu durum karşısında Önerme 1e reddedilebilir.

Önerme 1f: “Örgütsel bağlılık düzeyi gemi adamlarının örgütte kalış sürelerine (kıdemlerine) göre değişmektedir.”

Örgütsel bağlılık ile kıdem durumları arasındaki ilişkiyi incelemek için Varyans Analizi uygulanmıştır.

Örgütsel Bağlılık					
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	143,814	4	35,954	1,525	,196
Gruplar İçinde	4597,061	195	23,575		
Toplam	4740,875	199			

TABLO 32: Gemiadamlarının Kıdem Durumları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi Varyans Analizi

Yapılan Varyans Analizi sonucunda TABLO 32’de görüldüğü gibi gemiadamlarının kıdem durumları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. ($p = 0,196 > 0,05$)

Bu durum karşısında Önerme 1f reddedilebilir.

Önerme 1g: “Zabitlerde görülen devam bağlılığının düzeyi tayfa sınıfına oranla **düşük** olmaktadır.”

Önerme 1g’deki ifadeyi açıklayabilmek amacıyla gemiadamlarının gemideki görevleri ile devam bağlılığı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak iki kategorik grup değişkeninin istatistiksel olarak birbirlerinin aynı olup olmadıklarını test etmeye yarayan T-Testi kullanılmıştır.

	Gemideki Görev	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	p
Devam Bağlılığı	Zabit	93	15,8495	1,63485	,16953	0,621
	Tayfa	107	15,9626	1,58962	,15367	

TABLO 33: Devam Bağlılığı ve Gemideki Görev

TABLO 33 verileri dikkate alındığında, gemiadamlarının gemideki görevleri ile devam bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir. ($p = 0,621 > 0,05$)

Bu durum karşısında Önerme 1g reddedilebilir.

Önerme 1h: “Makine zabitlerinin örgütsel bağlılık düzeyi güverte zabitlerine göre **yüksek** olmaktadır.”

Önerme 1h’deki ifadeyi açıklayabilmek amacıyla zabitlerin gemide çalıştıkları bölümler ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak iki kategorik grup değişkeninin istatistiksel olarak birbirlerinin aynı olup olmadıklarını test etmeye yarayan T-Testi kullanılmıştır.

	Çalışılan Bölüm	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	p
Örgütsel Bağlılık	Güverte Zabiti	58	36,8966	4,42358	0,58084	0,035
	Makine Zabiti	35	39,1429	5,61585	0,94925	

TABLO 34: Örgütsel Bağlılık ve Gemideki Görev

TABLO 34 verileri dikkate alındığında, zabitleri gemide çalıştıkları bölüm ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Makine bölümünde çalışan zabitlerin örgütsel bağlılıkları, güverte zabitlerine göre daha fazladır.

($p = 0,035 < 0,05$)

Bu durum karşısında Önerme 1h kabul edilebilir.

Önerme 1i: “Orta yaş ve üzeri gemi adamlarının normatif bağlılık düzeyi gençlere göre **yüksek** olmaktadır.”

Önerme 1i’deki ifadeyi açıklayabilmek amacıyla gemiadamlarının yaş grupları ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak iki kategorik grup değişkeninin istatistiksel olarak birbirlerinin aynı olup olmadıklarını test etmeye yarayan T-Testi kullanılmıştır.

	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	p
Normatif Bağlılık	Genç	115	13,9826	4,09532	0,38189	0,976
	Orta Yaş ve Üzeri	85	14,0000	3,89138	0,42208	

TABLO 35: Normatif Bağlılık ve Gemideki Görev

TABLO 35 verileri dikkate alındığında, gemiadamlarının yaş grupları ile normatif bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir.

($p = 0,976 > 0,05$)

Bu durum karşısında Önerme 1i reddedilebilir.

2. Gemiadamlarının Demografik Özellikleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Gösterme Düzeyi Arasındaki İlişkinin Tespiti

Önerme 2a: “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyi gemi adamlarının yaşlarına göre değişmektedir. “

Önerme 2a'daki ifadeyi açıklamaya yönelik, 200 gemiadamının yaş gruplarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeylerinde farklılık yaratacağı düşünülmektedir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme durumları ile yaş grupları arasındaki ilişkiyi incelemek için grup sayısının 2'den fazla olduğu durumlarda kullanılan Varyans Analizi uygulanmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karaler Ortalaması	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	181,503	4	45,376	1,873	,117
Gruplar İçinde	4723,892	195	24,225		
Toplam	4905,395	199			

TABLO 36: Gemiadamlarının Yaş Grupları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Gösterme Düzeyi Varyans Analizi

Yapılan Varyans Analizi sonucunda TABLO 36'da görüldüğü gibi gemiadamlarının yaş grupları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. ($p = 0,117 > 0,05$)

Bu durum karşısında Önerme 2a reddedilebilir.

Önerme 2b: “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyi gemi adamlarının **medeni durumlarına** göre değişmektedir.”

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme ile medeni durumları arasındaki ilişkiyi incelemek için Varyans Analizi uygulanmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

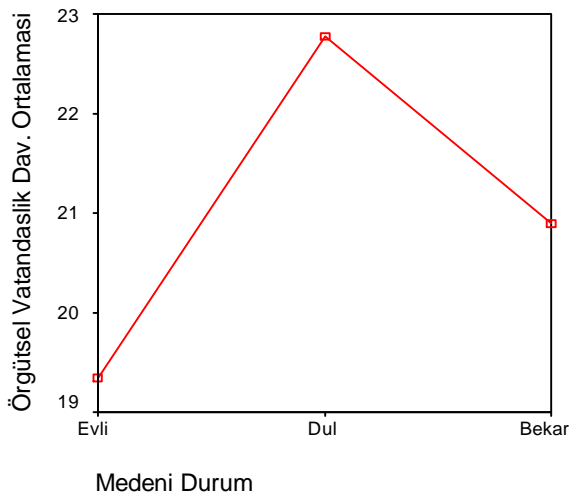
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karalar Ortalaması	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	176,455	2	88,228	3,675	,027
Gruplar İçinde	4728,940	197	24,005		
Toplam	4905,395	199			

TABLO 37: Gemiadamlarının Medeni Durumları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Gösterme Düzeyi Varyans Analizi

Yapılan Varyans Analizi sonucunda TABLO 37’de görüldüğü gibi gemiadamlarının medeni durumları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. ($p = 0,027 < 0,05$)

Gemiadamlarının medeni durumları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyleri arasındaki farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Post-Hoc Testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda gemiadamlarının medeni durumları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyleri arasındaki farkın “evli” ile “bekar” gemiadamlarından kaynaklandığı saptanmıştır. ($p = 0,044 < 0,05$)

Bu durum karşısında iki grup arası farklılıkların ne boyutta olduğunu görebilmek amacıyla Post Hoc (Two-key) tabloları ve değişkenlere ilişkin ortalamalar ile ortalamalar arası farklar dikkate alınmıştır.



Sonuç olarak bekar gemiadamlarının örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyinin evli olanlara oranla daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bu durum karşısında Önerme 2b kabul edilebilir.

Önerme 2c: “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyi gemi adamlarının **gelir düzeyine** göre değişmektedir.”

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme ile gelir düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek için Varyans Analizi uygulanmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karalar Ortalaması	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	105,893	3	35,298	1,441	,232
Gruplar İçinde	4799,502	196	24,487		
Toplam	4905,395	199			

TABLO 38: Gemiadamlarının Gelir Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme Düzeyi Varyans Analizi

Yapılan Varyans Analizi sonucunda TABLO 38’de görüldüğü gibi gemiadamlarının gelir düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. ($p = 0,232 > 0,05$)

Bu durum karşısında Önerme 2c reddedilebilir.

Önerme 2d: “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyi gemi adamlarının **öğrenim durumlarına** göre değişmektedir.”

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme ile öğrenim durumları arasındaki ilişkiyi incelemek için Varyans Analizi uygulanmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karalar Ortalaması	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	180,486	5	36,097	1,482	,197
Gruplar İçinde	4724,909	194	24,355		
Toplam	4905,395	199			

TABLO 39: Gemiadamlarının Öğrenim Durumları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme Düzeyi Varyans Analizi

Yapılan Varyans Analizi sonucunda TABLO 39’da görüldüğü gibi gemiadamlarının öğrenim durumları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. ($p = 0,197 > 0,05$)

Bu durum karşısında Önerme 2d reddedilebilir.

Önerme 2e: “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyi gemi adamlarının **mesleki kategorilerine** göre değişmektedir.”

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme ile mesleki kategorileri arasındaki ilişkiyi incelemek için Varyans Analizi uygulanmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karaler Ortalaması	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	115,528	3	38,509	1,576	,197
Gruplar İçinde	4789,867	196	24,438		
Toplam	4905,395	199			

TABLO 40: Gemiadamlarının Mesleki Kategorileri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme Düzeyi Varyans Analizi

Yapılan Varyans Analizi sonucunda TABLO 40’da görüldüğü gibi gemiadamlarının mesleki kategorileri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. ($p = 0,197 > 0,05$)

Bu durum karşısında Önerme 2e reddedilebilir.

Önerme 2f: “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyi gemi adamlarının örgütte kalış sürelerine (**kıdem**) göre değişmektedir.”

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme ile kıdem durumları arasındaki ilişkiyi incelemek için Varyans Analizi uygulanmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karalar Ortalaması	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	125,640	4	31,410	1,281	,279
Gruplar İçinde	4779,755	195	24,512		
Toplam	4905,395	199			

TABLO 41: Gemiadamlarının Kıdem Durumları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme Düzeyi Varyans Analizi

Yapılan Varyans Analizi sonucunda TABLO 41’de görüldüğü gibi gemiadamlarının kıdem durumları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. ($p = 0,279 > 0,05$)

Bu durum karşısında Önerme 2f reddedilebilir.

3. Gemiadamlarının Demografik Özellikleri ile Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkinin Tespiti

Önerme 3a: “Algılanan örgütsel destek düzeyi gemi adamlarının yaşlarına göre değişmektedir.”

Önerme 3a’daki ifadeyi açıklamaya yönelik, 200 gemiadamının yaş gruplarının Algılanan Örgütsel Destek düzeylerinde farklılık yaratacağı düşünülmektedir. Algılanan Örgütsel Destek düzeyleri ile yaş grupları arasındaki ilişkiyi incelemek için grup sayısının 2’den fazla olduğu durumlarda kullanılan Varyans Analizi uygulanmıştır.

Algılanan Örgütsel Destek

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	560,693	4	140,173	2,217	,069
Gruplar İçinde	12331,902	195	63,241		
Toplam	12892,595	199			

TABLO 42: Gemiadamlarının Yaş Grupları ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Varyans Analizi

Yapılan Varyans Analizi sonucunda TABLO 42’de görüldüğü gibi gemiadamlarının yaş grupları ve Algılanan Örgütsel Destek düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. ($p = 0,069 > 0,05$)

Bu durum karşısında Önerme 3a reddedilebilir.

Önerme 3b: “Algılanan örgütsel destek düzeyi gemi adamlarının **medeni durumlarına** göre değişmektedir.”

Algılanan Örgütsel Destek ile medeni durumları arasındaki ilişkiyi incelemek için Varyans Analizi uygulanmıştır.

Algılanan Örgütsel Destek

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	386,005	2	193,002	3,040	,054
Gruplar İçinde	12506,590	197	63,485		
Toplam	12892,595	199			

TABLO 43: Gemiadamlarının Medeni Durumları ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Varyans Analizi

Yapılan Varyans Analizi sonucunda TABLO 43’de görüldüğü gibi gemiadamlarının medeni durumları ve Algılanan Örgütsel Destek düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. ($p = 0,054 > 0,05$)

Bu durum karşısında Önerme 3b reddedilebilir.

Önerme 3c: “Algılanan örgütsel destek düzeyi gemi adamlarının **gelir düzeyine** göre değişmektedir.”

Algılanan Örgütsel Destek ile gelir düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek için Varyans Analizi uygulanmıştır.

Algılanan Örgütsel Destek

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	553,730	3	184,577	2,932	,035
Gruplar İçinde	12338,865	196	62,953		
Toplam	12892,595	199			

TABLO 44: Gemiadamlarının Gelir Düzeyleri ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Varyans Analizi

Yapılan Varyans Analizi sonucunda TABLO 44’de görüldüğü gibi gemiadamlarının gelir düzeyleri ve Algılanan Örgütsel Destek düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. ($p = 0,035 < 0,05$)

Gemiadamlarının gelir düzeyleri ile Algılanan Örgütsel Destek düzeyleri arasındaki farkın hangi gelir düzeyine sahip gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Post-Hoc Testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda gemiadamlarının gelir düzeyleri ile Algılanan Örgütsel Destek düzeyleri arasındaki farkın “1000\$ ve altı” ile “1000\$ - 2499\$ arası” gelire sahip gemiadamlarından kaynaklandığı saptanmıştır. ($p = 0,041 < 0,05$)

Bu durum karşısında iki grup arası farklılıkların ne boyutta olduğunu görebilmek amacıyla Post Hoc (Two-key) tabloları ve değişkenlere ilişkin ortalamalar ile ortalamalar arası farklar dikkate alınmıştır.

Sonuç olarak “1000\$ ve altı” gelire sahip gemiadamlarının algılanan örgütsel destek düzeyinin “1000\$-2499\$” arası gelire sahip gemiadamlarına göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Bu durum karşısında Önerme 3c kabul edilebilir.

Önerme 3d: “Algılanan örgütsel destek düzeyi gemi adamlarının **öğrenim durumlarına** göre değişmektedir.”

Algılanan Örgütsel Destek ile öğrenim durumları arasındaki ilişkiyi incelemek için Varyans Analizi uygulanmıştır.

Algılanan Örgütsel Destek

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	1094,494	5	218,899	3,599	,004
Gruplar İçinde	11798,101	194	60,815		
Toplam	12892,595	199			

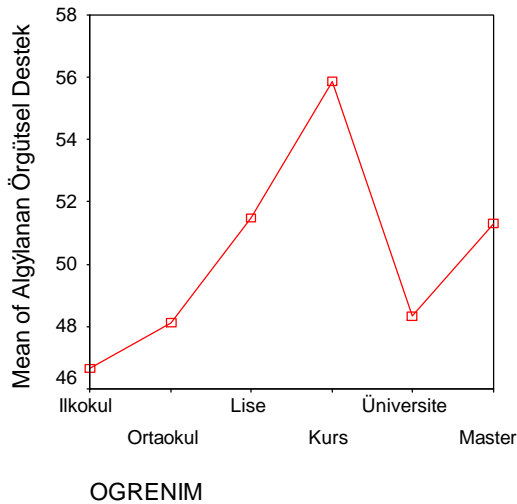
TABLO 45: Gemiadamlarının Öğrenim Durumları ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Varyans Analizi

Yapılan Varyans Analizi sonucunda TABLO 45’de görüldüğü gibi gemiadamlarının öğrenim durumları ve Algılanan Örgütsel Destek düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. ($p = 0,004 < 0,05$)

Gemiadamlarının gelir düzeyleri ile Algılanan Örgütsel Destek düzeyleri arasındaki farkın hangi gelir düzeyine sahip gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Post-Hoc Testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda gemiadamlarının öğrenim durumları ile algılanan örgütsel destek düzeyleri arasındaki farkın “ilkokul mezunları” ile “lise mezunları” ve “ilkokul mezunları” ile “kurs bitiren” gemiadamlarından kaynaklandığı saptanmıştır.

($p = 0,025 < 0,05$) ($p = 0,017 < 0,05$)

Bu durum karşısında iki grup arası farklılıkların ne boyutta olduğunu görebilmek amacıyla Post Hoc (Two-key) tabloları ve değişkenlere ilişkin ortalamalar ile ortalamalar arası farklar dikkate alınmıştır.



Grafikte görüldüğü üzere algılanan örgütsel destek düzeyi, sadece üniversite öğrenimi görmüş gemiadamlarında hızlı bir düşüş göstermekte olup diğer öğretim kurumlarında (resmi ve özel ilköğretim, lise ve TÜDEV gibi özel eğitim kurumlarında) öğrenim görenlerde belirgin bir yükseliş göstermektedir. Sonuçlar karşılaştırıldığında lise mezunu olan gemiadamlarının algılanan örgütsel destek düzeyinin ilkokul mezunlarına göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca kurs bitiren gemiadamlarının algılanan örgütsel destek düzeyinin de ilkokul mezunlarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak öğrenim düzeyi yükseldikçe algılanan örgütsel destek düzeyinin de arttığı saptanmıştır.

Bu durum karşısında Önerme 3d kabul edilebilir.

Önerme 3e: “Algılanan örgütsel destek düzeyi gemi adamlarının **mesleki kategorilerine** göre değişmektedir.”

Algılanan Örgütsel Destek ile mesleki kategorileri arasındaki ilişkiyi incelemek için Varyans Analizi uygulanmıştır.

Algılanan Örgütsel Destek

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	326,857	3	108,952	1,699	,168
Gruplar İçinde	12565,738	196	64,111		
Toplam	12892,595	199			

TABLO 46: Gemiadamlarının Mesleki Kategorileri ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Varyans Analizi

Yapılan Varyans Analizi sonucunda TABLO 46’da görüldüğü gibi gemiadamlarının mesleki kategorileri ve Algılanan Örgütsel Destek düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. ($p = 0,168 > 0,05$)

Bu durum karşısında Önerme 3e reddedilebilir.

Önerme 3f: “Algılanan örgütsel destek düzeyi gemi adamlarının örgütte kalış sürelerine (**kıdem**) göre değişmektedir.”

Algılanan Örgütsel Destek ile kıdem durumları arasındaki ilişkiyi incelemek için grup Varyans Analizi uygulanmıştır.

Algılanan Örgütsel Destek

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	297,463	4	74,366	1,151	,334
Gruplar İçinde	12595,132	195	64,590		
Toplam	12892,595	199			

TABLO 47: Gemiadamlarının Kıdem Durumları ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Varyans Analizi

Yapılan Varyans Analizi sonucunda TABLO 47’de görüldüğü gibi gemiadamlarının kıdem durumları ve Algılanan Örgütsel Destek düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. ($p = 0,334 > 0,05$)

Bu durum karşısında Önerme 3f reddedilebilir.

4. Gemiadamlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Gösterme Düzeyi Arasındaki İlişkinin Tespiti

Önerme 4: Örgütsel bağlılıkları yüksek gemi adamlarının örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyi yüksektir.

Önerme 4’deki ifadeyi açıklayabilmek amacıyla gemiadamlarının örgütsel bağlılık puanları ile örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme puanları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak; iki nümerik değişkenin bağımlı olup olmadığını ve bağımlılık derecelerini tespit etmekte kullanılan Korelasyon Analizi kullanılmıştır.

		Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Örgütsel Bağlılık
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Pearson Correlation	1	-,124
	Sig. (2-tailed)	,	,080
	N	200	200
Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation	-,124	1
	Sig. (2-tailed)	,080	,
	N	200	200

TABLO 48: Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Gösterme İlişkisi

TABLO 48 verileri dikkate alındığında yapılan Korelasyon analizi sonucunda Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. ($p = 0,08 > 0,05$)

Bu durum karşısında temel önermelerden biri olan **Önerme 4** yani “Örgütsel bağlılıkları yüksek gemi adamlarının örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyi yüksektir.” ifadesi reddedilebilir.

Önerme 4a: “Gemiadamlarının duygusal bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

Önerme 4a’daki ifadeyi açıklayabilmek amacıyla gemiadamlarının duygusal bağlılık puanları ile örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme puanları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak; iki nümerik değişkenin bağımlı olup olmadığını ve bağımlılık derecelerini tespit etmekte kullanılan Korelasyon Analizi kullanılmıştır.

		Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Duygusal Bağlılık
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Pearson Correlation	1	-,211**
	Sig. (2-tailed)	,	,003
	N	200	200
Duygusal Bağlılık	Pearson Correlation	-,211**	1
	Sig. (2-tailed)	,003	,
	N	200	200

** . Korelasyon anlamlıdır.

TABLO 49: Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Gösterme İlişkisi

TABLO 49 verileri dikkate alındığında yapılan Korelasyon analizi sonucunda Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. ($p = 0,003 < 0,05$)

Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Gösterme arasında (Korelasyon Katsayısı negatif olduğundan dolayı) ters yönlü bir ilişki vardır. Yani duygusal bağlılığı yüksek gemiadamlarının örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyi düşük olmaktadır. Diğer bir

ifade ile örgütsel vatandaşlık davranış düzeyi yüksek gemiadamlarının duygusal bağlılığı düşük olmaktadır.

Bu durum karşısında Önerme 4a kabul edilebilir.

Önerme 4b: “Gemiadamlarının normatif bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

Önerme 4b’deki ifadeyi açıklayabilmek amacıyla gemiadamlarının normatif bağlılık puanları ile örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme puanları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak; iki nümerik değişkenin bağımlı olup olmadığını ve bağımlılık derecelerini tespit etmekte kullanılan Korelasyon Analizi kullanılmıştır.

		Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Normatif Bağlılık
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Pearson Correlation	1	,048
	Sig. (2-tailed)	,	,500
	N	200	200
Normatif Bağlılık	Pearson Correlation	,048	1
	Sig. (2-tailed)	,500	,
	N	200	200

TABLO 50: Normatif Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Gösterme İlişkisi

TABLO 50 verileri dikkate alındığında yapılan Korelasyon analizi sonucunda Normatif Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. ($p = 0,50 > 0,05$)

Bu durum karşısında Önerme 4b reddedilebilir.

5. Gemiadamlarının Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Gösterme Düzeyi Arasındaki İlişkinin Tespiti

Önerme 5: Algılanan örgütsel destek düzeyi yüksek çalışanların Örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyi yüksektir.

Önerme 5’deki ifadeyi açıklayabilmek amacıyla gemiadamlarının Algılanan örgütsel destek düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme puanları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak; iki nümerik değişkenin bağımlı olup olmadığını ve bağımlılık derecelerini tespit etmekte kullanılan Korelasyon Analizi kullanılmıştır.

		Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Algılanan Örgütsel Destek
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Pearson Correlation	1	,394**
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	N	200	200
Algılanan Örgütsel Destek	Pearson Correlation	,394**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	N	200	200

** . Korelasyon Alfa=0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

TABLO 51:Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi ve Örgütsel Vatandaşlık Gösterme İlişkisi

TABLO 51 verileri dikkate alındığında yapılan Korelasyon analizi sonucunda Algılanan örgütsel destek düzeyi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. ($p = 0,00 < 0,05$)

Bu durumda korelasyon katsayısına bakarak algılanan örgütsel destek düzeyi yüksek olan gemiadamlarının örgütsel vatandaşlık gösterme düzeyi yüksek olmaktadır sonucuna varılır.

Bu durum karşısında temel önermelerden olan **Önerme 5’** te yer alan “Algılanan örgütsel destek düzeyi yüksek çalışanların Örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyi yüksektir.” varsayımı kabul edilebilir.

6. Gemiadamlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkinin Tespiti

Önerme 6: Örgütsel bağlılıkları yüksek gemi adamlarının Algılanan örgütsel destek düzeyi yüksektir.

Önerme 6'daki ifadeyi açıklayabilmek amacıyla gemiadamlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile algılanan örgütsel destek düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak; iki nümerik değişkenin bağımlı olup olmadığını ve bağımlılık derecelerini tespit etmekte kullanılan Korelasyon Analizi kullanılmıştır.

		Örgütsel Bağlılık	Algılanan Örgütsel Destek
Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation	1	-,009
	Sig. (1-tailed)	,	,449
	N	200	200
Algılanan Örgütsel Destek	Pearson Correlation	-,009	1
	Sig. (1-tailed)	,449	,
	N	200	200

TABLO 52: Örgütsel Bağlılık ve Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi

TABLO 52 verileri dikkate alındığında yapılan Korelasyon analizi sonucunda Örgütsel Bağlılık ve Algılanan Örgütsel Destek düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. ($p = 0,449 > 0,05$)

Bu durum karşısında Önerme 6'da ifade edilen “Örgütsel bağlılıkları yüksek gemi adamlarının algılanan örgütsel destek düzeyi yüksektir.” varsayımı reddedilebilir.

III- SONUÇ ve ÖNERİLER

Dünyamızın dörtte üçünün denizlerle kaplı olması, özellikle yük taşımacılığında denizciliğin önemini artırmaktadır. Bu maksatla dünya ülkeleri tatlı bir rekabet içinde deniz ticaret filolarının gelişmesine büyük bir önem göstermektedir. Bu doğrultuda Türkiye'nin de, giderek aldığı kararlar ve uyguladığı politikalarla bir denizci ülke olma yönünde kararlı adımlarla ilerlemekte olduğu görülmektedir.

Denizcilik Türk tarihinde her zaman önemli olmuş ve tarihimizin yapı taşlarını oluşturan dönüm noktalarında eksikliği veya fazlalıklarıyla varlığını hissettirmiştir. Türkiye, uluslar arası denizciliğin yoğun olduğu hayati ve stratejik bir konuma sahip olup İstanbul ve Çanakkale boğazları Karadeniz'e giriş için tek yol olduğundan boğazlar hem bölge ülkeleri için hem de burasıyla ticari bağlantıları olan ülkeler için çok önemli bir koridor görevi yapmaktadır.

Fakat insanlık tarihi kadar eski olan bu sektörde henüz olması gereken yerde değiliz. Denizcilik sektörünün, devletimizden beklediği destek; tamamen yasal düzenlemeler ve yürürlüklerle ilgilidir. Eğitimli gemi adamı yetiştirme konusunda ülkemizin; yeni düzenlemeler yapmaya ve bu konuda eğitim veren kurumların da sayılarını arttırmaya ihtiyacı vardır. Bunun yanında, gemiadamlarını istihdam etmede, bu istihdamın sürekliliğini sağlamada ve insan kaynakları ilkelerine uygun olarak gerekliliklerin yerine getirilmesinde birtakım eksiklikler bulunmaktadır. Bu bağlamda, gemiadamlarının örgütsel bağlılıklarının sağlanması ve arttırılması, örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri ve algılanan örgütsel destek düzeyinin yükseltilmesi yukarıda bahsedilen koşulların iyileştirilmesiyle mümkün olabilecektir.

Literatür tarandığında gemiadamları konusunda oldukça az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bu araştırmanın hedefi ise, kendine özgü zor koşullara sahip denizcilik mesleğinde kişilerin demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Böylece sektörde yer alan çeşitli örgütlerin çalışanlarına karşı tutum ve davranışlarında iyileştirmeye yönelik önlemler almaları ve bu yönde çalışmalar yapmalarını sağlamaktır.

Aynı zamanda gemiadamlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel destek düzeyi konularında da demografik özelliklerle ilişkilendirmeler yapılmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda örgütlerin çalışanlarına karşı tutum ve davranışlarında göz önünde bulundurmaları gereken koşullar belirlenmeye çalışılmıştır.

Son olarak araştırmada gemiadamlarının örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel destek düzeylerinin birbirleriyle olan ilişkileri irdelenerek sonuç ve saptamalar çıkarılmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmalarda öncelikle anket uygulanan kişilerin demografik profilleri 15 tabloyla ortaya konmuştur. Bunun dışında ilişkilerin belirlenmesine yönelik 3 temel önerme ve 23 alt önermeden yararlanılmıştır. Bu önermeler ise 26 ayrı tabloda gösterilmektedir.

Gemiadamlarının Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkinin Tespiti İçin Kullanılan 9 alt önermenin sonuç ve değerlendirmesi TABLO 51’de gösterilmektedir:

ÖNERMELER	
Önerme 1a: “Örgütsel bağlılık düzeyi gemi adamlarının yaşlarına göre değişmektedir.”	KABUL
Önerme 1b: “Örgütsel bağlılık düzeyi gemi adamlarının medeni durumlarına göre değişmektedir.”	RED
Önerme 1c: “Örgütsel bağlılık düzeyi gemi adamlarının gelir düzeylerine göre değişmektedir.”	KABUL
Önerme 1d: “Örgütsel bağlılık düzeyi gemi adamlarının öğrenim durumlarına göre değişmektedir.”	RED
Önerme 1e: “Örgütsel bağlılık düzeyi gemi adamlarının mesleki kategorilerine göre değişmektedir.”	RED
Önerme 1f: “Örgütsel bağlılık düzeyi gemi adamlarının örgütte kalış sürelerine (kıdemlerine) göre değişmektedir.”	RED
Önerme 1g: “Zabitlerde görülen devam bağlılığının düzeyi tayfa sınıfına oranla düşük olmaktadır.”	RED
Önerme 1h: “Makine zabitlerinin örgütsel bağlılık düzeyi güverte zabitlerine göre yüksek olmaktadır.”	KABUL
Önerme 1ı: “Orta yaş ve üzeri gemi adamlarının normatif bağlılık düzeyi gençlere göre yüksek olmaktadır.”	RED

TABLO 51: Gemiadamlarının Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkinin Tespiti İçin Kullanılan Önermeler

“Gemiadamlarının Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Tespiti” için kullanılan 9 alt önermede birbirinden farklı sonuçlar elde edilmiştir. Aslında örgütsel bağlılık alanında yapılan birçok çalışmada da, örgütsel bağlılık ile demografik ve kişisel özellikler arasındaki ilişki incelenmektedir ve her çalışmadan farklı sonuçlar elde edilmiştir.

Bu çalışmanın istatistiksel analiz sonuçları ise gemiadamlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin **“yaş, gelir düzeyi ve mesleki kategori”** ye göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Burada belirtilmesi gereken nokta ise, mesleki kategori değişkeninde görünen farklılıkta; gemiadamının tayfa veya zabıt olması durumunun değil, “güverte veya makine” bölümünde çalışma durumunun temel alınmış olmasıdır. Bu sonuçlar ışığında gemiadamlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Aynı şekilde; örneğin Özkaya ve arkadaşlarının 2006 yılında yaptıkları “Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik alan çalışması”nda da yöneticilerin örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Çalışmanın alt önermelerinden **Önerme 1a’** ya göre **“Örgütsel bağlılık düzeyi gemiadamlarının yaşlarına göre değişmektedir”**. Analizler sonucunda elde edilen verilere göre bu önermenin **“kabul** edilmesi uygun”dur. Araştırmaya göre gemiadamlarının yaş grupları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki farkın “25 yaş altı” ve “46-55” yaş arasındaki gemiadamlarından kaynaklandığı saptanmıştır. Bu doğrultuda sektörde çalışan 25 yaş altı genç olarak tabir edebileceğimiz kitlenin örgüt üyeliklerini henüz ispatlayamamış olduklarından örgütsel bağlılıkları orta yaş civarındaki çalışanlara oranla daha düşük olabilmektedir. Aynı zamanda, orta yaş civarındaki (46-55 yaş) gemiadamlarının ise iş bulma imkanı azaldığından, çalıştıkları örgüte bağlılıklarının arttığı; genç çalışanların yeni arayışlar içerisinde oldukları ve yeni iş bulma olasılıklarının yüksek oluşundan örgüte olan bağlılıklarının azalabileceği söylenebilmektedir. Özetle gemiadamlarının yaşlarının artmasıyla örgütsel bağlılıklarının da arttığı söylenebilmektedir.

Çalışmamızın reddedilen önermelerinden **Önerme 1b’**ye göre **“Örgütsel bağlılık düzeyi gemi adamlarının medeni durumlarına göre değişmektedir.”** Tezin teori kısmında belirtildiği üzere; genelde evli çalışanların yükümlülükleri, bekar çalışan meslektaşlarına oranla daha fazla olmaktadır. Ayrıca, evli bireyler kendileri için uygun iş olanaklarının az

olduğunu düşündüklerinde ise örgütte kalmak konusunda daha fazla zorunluluk ve baskı hissetmektedirler ve bu yüzden özellikle devamlılık bağlılıkları daha yüksek olmaktadır. Fakat bizim çalışmamızda gemiadamlarının medeni durumlarının örgütsel bağlılıklarını etkilemediği ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre Önerme 1b reddedilmiştir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili alt önermelerden **Önerme 1c**'de ise **“Örgütsel bağlılık düzeyi gemi adamlarının gelir düzeylerine göre değişmektedir.”** ifadesinin **“kabul edilebilir”** olduğu görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda gemiadamlarının gelir düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki farkın “1000\$ ve altı” ile “1000\$ - 2499\$ arası” gelire sahip gemiadamlarından kaynaklandığı saptanmıştır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, ifade edilen gelir düzeylerinin genellikle tayfa sınıfına ve kıdemsiz (junior) olarak tabir edilen (3. ve 4. zabıtlar, elektrik zabıtları, telsiz zabıtları) zabıtlara ait olduğudur. Bilindiği üzere örgütsel bağlılığı etkileyen en belirgin özelliklerden birisi de ücret düzeyidir. Buna bağlı olarak diğer kategorilere oranla daha düşük ücretle çalışan gemiadamlarının örgütsel bağlılıklarının düşük olmasını beklemek yanlış olmayacaktır. Özetle, yapılan analizler doğrultusunda gemiadamlarının gelir düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılıklarının yükseldiği söylenebilmektedir.

Önerme 1d'ye göre **“Örgütsel bağlılık düzeyi gemi adamlarının öğrenim durumlarına göre değişmektedir.”** Bizim çalışmamızda bu önerme reddedilmiştir. Aslında önceden değinildiği üzere eğitim ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Örneğin; İplik ve Yalçın'ın 2005 yılında yaptıkları **“Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Araştırması”**nda kişilerin öğrenim durumu ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğu, yani kişilerin öğrenim durumu yükseldikçe örgütsel bağlılıklarının azaldığı ifade edilmiştir. Fakat bizim çalışmamızda öğrenim durumunun gemiadamlarının örgütsel bağlılıkları üzerinde bir fark yaratmadığı görülmüştür.

Önerme 1e'ye göre **“Örgütsel bağlılık düzeyi gemi adamlarının mesleki kategorisine göre değişmektedir.”** Literatürde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden birinin de çalışanların örgütte görev yaptıkları pozisyonu olduğu ifade edilmekte ve çalışanın hiyerarşik yapıdaki konumu yükseldikçe benimsemenin de arttığı söylenmektedir. (Eren, 2001; 131) Bizim çalışmamızda ise bu önerme reddedilmiştir. Yani gemiadamlarının tayfa veya zabıt olması örgütsel bağlılık düzeyini etkilememektedir.

Önerme 1f'ye göre ise “Örgütsel bağlılık düzeyi gemi adamlarının örgütte kalış sürelerine (**kıdemlerine**) göre değişmektedir.” Bilindiği üzere örgütte çalışılan süre arttıkça bireylerin iş deneyimleri, özerklik ve bağımsızlık düzeyi artmakta ve daha üst düzey pozisyonlara gelebilme ihtimalleri yükselmektedir. Bu da çalışanların iş doyumunu ve motivasyonunu arttırmakta ve örgütsel bağlılığın gelişmesine yol açmaktadır. (Mowday vd, 1982; 65) Ayrıca örgüt içinde ve dışında kurulan güçlü sosyal bağlar, emeklilik fonlarına ve kariyere yapılan yatırımlar arttıkça, örgütten ayrılmaları durumunda kaybedecekleri daha fazla birikime sahip olacaklarını düşünen çalışanların örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Son olarak, çalışanların yaptığı işin o örgüte özgü spesifik beceriler gerektirmesi ve bu becerilerin başka örgütlerde kullanılmayacak olması alternatif iş olanaklarını sınırlandırmakta bu da örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Yani aslında kıdem arttıkça örgütsel bağlılık da artmaktadır.

Bizim çalışmamızda ise gemiadamlarının kıdemlerinin örgütsel bağlılıklarını etkilemediği ortaya çıkmıştır. Gemiadamlarının çalıştıkları şirketlerde uzun yıllar boyunca çalışmaları sonucunda verdikleri hizmetlerin karşılığını alamadıklarına inanmalarının bu sonuçta etkili olduğu düşünülebilir.

Önerme 1g'ye göre “Zabitlerde görülen devam bağlılığının düzeyi tayfa sınıfına oranla düşük olmaktadır.” Bilindiği üzere devamlılık bağlılığında esas olan “örgütte kalma ihtiyacı”dır. Bu yüzden mantık olarak tayfa sınıfının devam bağlılığının zabıtlere oranla daha yüksek olduğu düşünülmüştür. Bunun nedeni tayfa sınıfında, sektörde görülen arz fazlalığı sonucunda zaten az olan iş olanaklarını değerlendirme zorunluluğudur. Aynı şekilde zabit sınıfının ise sektörden gelen taleplere karşı az sayıda olmasından dolayı ve ayrıca daha yüksek ücretlerle çalıştıkları için devam zorunluluğu hissetmeyeceklerinin düşünülmesidir. Bu mantık çerçevesinde yapılan önerme, belirtildiği üzere reddedilmiştir. Bu sonucun değerlendirmesini ise şöyle yapabiliriz. Ekonomik şartların ağırlaştığı günümüzde, sektörde görülen zabit açığına ve gün geçtikçe artan şirket sayısına rağmen, örneklemimizde yer alan zabıtlerin devam bağlılığı tayfa sınıfına oranla düşük değildir.

Diğer bir alt önerme olan **Önerme1h**'deki “**Makine zabıtlarının örgütsel bağlılık düzeyi güverte zabıtlarına göre yüksek olmaktadır.**” ifadesinin de “**kabul edilebilir**” olduğu ispatlanmıştır. Bu önermeye göre; makine bölümünde çalışan zabıtlerin örgütsel bağlılıkları güverte zabıtlarına göre daha fazladır. Burada ifade edilmesi gereken nokta ve

aynı zamanda denizcilik sektöründe sık sık karşılaşılan bir gerçek ise; güverte zabitlerinin karada iş bulma olanaklarının makine zabitlerine oranla daha fazla olduğudur. Güverte zabitlerinin karadaki firmaların operasyon bölümlerinde çalışması, kılavuz kaptan olması ya da pilotaj alanlarında hizmet vermesi sıkça karşılaşılan bir durum olmasına karşın, makine zabitlerinin karada çalışma alanları çok daha sınırlıdır. Bu şartlar altında Önerme 1h'nin kabulü de normal olmaktadır.

Gemiadamlarının Demografik Özellikleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Gösterme Düzeyi Arasındaki İlişkinin Tespiti için kullanılan 6 alt önermenin sonuç ve değerlendirmesi ise TABLO 52'de gösterilmektedir.

ÖNERMELER	
Önerme 2a: “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyi gemi adamlarının yaşlarına göre değişmektedir.”	RED
Önerme 2b: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyi gemi adamlarının medeni durumlarına göre değişmektedir.	KABUL
Önerme 2c: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyi gemi adamlarının gelir düzeyine göre değişmektedir.	RED
Önerme 2d: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyi gemi adamlarının öğrenim durumlarına göre değişmektedir.	RED
Önerme 2e: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyi gemi adamlarının mesleki kategorilerine göre değişmektedir.	RED
Önerme 2f: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyi gemi adamlarının örgütte kalış sürelerine (kıdem) göre değişmektedir	RED

TABLO 52: Gemiadamlarının Demografik Özellikleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Gösterme Düzeyi Arasındaki İlişkinin Tespiti İçin Kullanılan Önermeler

Bu kısım ile ilgili olarak; ankette yer alan örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili 10 sorunun yanıtlanmasında, gemiadamlarının “sosyal beğenilirlik” kazanma anlamında bu sorulara daha olumlu yanıtlar vermeyi tercih ederek buna uygun seçenekleri işaretledikleri gözlemlenmiştir. Bu gözlemin araştırma sonuçlarına etkisi olabileceği düşünüldüğünden ifade edilmesi gerekli görülmüştür.

Bizim çalışmamızın istatistiksel analiz sonuçları, gemiadamlarının örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeylerinin **medeni durum** değişkenine göre farklılık gösterdiğini ispatlamaktadır. Aslında araştırmanın teori kısmında da değinildiği üzere yaş, kıdem ve cinsiyet gibi demografik değişkenlerin ÖVD ile ilişkisi olmadığına dair bir takım söylemler bulunmaktadır. Buna rağmen aslında yaşı veya kıdemi artan çalışanların örgütsel bağlılığının artması sonucunda örgüt yararına davranışlar sergilemeleri daha olağandır. Örgüt içinde daha kıdemli olan çalışanlar kıdemsiz olanlara göre daha deneyimli olmakta ve dolayısıyla daha çok çekici pozisyonlar elde etmektedirler. Bu doğrultuda, bu tip çalışanların örgütle özdeşleşme ve örgüte bağlılık dereceleri de artmakta, sonuç olarak da kendilerini örgüte ait hissetmektedirler. Bu şekilde örgüte daha çok adapte olan çalışanların örgüt lehine daha çok çalışma eğilimi göstermeleri de çok olağan bir durumdur.

Sonuç olarak bu özelliklere sahip çalışanların, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyi de diğerlerine göre daha yüksek olmaktadır. Bu yüzden demografik değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyini etkilemesi beklenen bir sonuçtur. Bu konuda farklı örneklerle yapılan değişik araştırmaların sonuçları da bu çalışmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir. Örneğin Özdevecioğlu'nun 2003 yılında yaptığı “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ile Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Araştırması”nda da öğrencilerin demografik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeylerini etkilediği ortaya çıkmıştır.

Aynı şekilde Köse ve arkadaşlarının yine 2003 yılında yaptığı “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmada da bazı demografik özelliklerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeylerini etkilediği ortaya çıkmıştır.

Önerme 2a'ya göre, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyi gemi adamlarının yaşlarına göre değişmektedir.” Tezimizin teori kısmında yer aldığı üzere yaş artan çalışanların örgütsel bağlılığı artmakta; dolayısıyla da örgüt yararına davranışlar sergileme ihtimalleri de yükselmektedir. Bu bağlamda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyinin yaşla birlikte arttığı söylenebilir. Fakat Özdevecioğlu'nun 2003 yılında yaptığı “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ile Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik

Araştırması”nda öğrencilerin yaşları arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinin azaldığı ortaya çıkmıştır. Böylece öğrencilerin yaşları ile örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi arasında ters yönlü bir ilişki bulunduğu söylenebilir. Dolayısıyla bu konuyla ilgili olarak yapılan farklı çalışmalarda birbirinden farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bizim çalışmamızda ise gemiadamlarının yaşlarının örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini etkilemediği görülmüştür.

Aynı konuyla ilgili alt önermelerden **Önerme 2b’de** ifade edildiği üzere **“Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyi gemi adamlarının medeni durumlarına göre değişmektedir.”** Bu ifadenin **“kabul edilebilir”** olduğu görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda gemiadamlarının medeni durumları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyleri arasındaki farkın **“evli”** ile **“bekar”** gemiadamlarından kaynaklandığı saptanmış; bekar gemiadamlarının örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyinin evli olanlara oranla daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Alt önermelerimizden **Önerme 2c’ye** göre **“Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyi gemi adamlarının gelir düzeyine göre değişmektedir.”** Aslında gelir düzeyinin artmasıyla oluşan iş doyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyini etkilemesi beklenmektedir. Fakat bizim çalışmamızda beklenen olmamış, gelir düzeyi gemiadamlarının örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyini değiştirmemiştir. Bu yüzden Önerme 2c reddedilmiştir.

Yine alt önermelerimizden **Önerme 2d’** de ise **“Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyi gemi adamlarının öğrenim durumlarına göre değişmektedir.”** ifadesi yer almaktadır. Bu önerme reddedilmiştir.

Önerme 2e’de **“Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyi gemi adamlarının mesleki kategorilerine göre değişmektedir.”** ifadesi vardır. Bu önerme de reddedilmiştir. Zaten gemiadamlarının mesleki kategorileri de bir anlamda öğrenim durumlarına göre oluşmaktadır. Bu iki farklı önermede aynı sonuca ulaşılmış olması da doğaldır.

Önerme 2f'ye göre; “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyi gemi adamlarının örgütte kalış sürelerine (**kıdem**) göre değişmektedir.” Burada irdelenmesi gereken nokta; kıdem artışıyla oluşan örgütsel bağlılığın vatandaşlık davranışı oluşumunu olumlu yönde etkilemesidir. Mantık yürütme çerçevesinde oluşturulan bu hipotezin bizim çalışmamızda geçerli olmadığı görülmüş, yani gemiadamlarının kıdemlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyini etkilemediği ortaya çıkmıştır. Bu yüzden Önerme 2f reddedilmiştir.

Gemiadamlarının Demografik Özellikleri ile Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkinin Tespiti için kullanılan 6 alt önermenin sonuç ve değerlendirmesi ise TABLO 53’de gösterilmektedir.

ÖNERMELER	
Önerme 3a: “Algılanan örgütsel destek düzeyi gemi adamlarının yaşlarına göre değişmektedir.”	RED
Önerme 3b: “Algılanan örgütsel destek düzeyi gemi adamlarının medeni durumlarına göre değişmektedir.”	RED
Önerme 3c: “Algılanan örgütsel destek düzeyi gemi adamlarının gelir düzeyine göre değişmektedir.”	KABUL
Önerme 3d: “Algılanan örgütsel destek düzeyi gemi adamlarının öğrenim durumlarına göre değişmektedir.”	KABUL
Önerme 3e: “Algılanan örgütsel destek düzeyi gemi adamlarının mesleki kategorilerine göre değişmektedir.”	RED
Önerme 3f: “Algılanan örgütsel destek düzeyi gemi adamlarının örgütte kalış sürelerine (kıdem) göre değişmektedir.”	RED

TABLO 53: Gemiadamlarının Demografik Özellikleri ile Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkinin Tespiti İçin Kullanılan Önermeler

Yapılan araştırmalar çalışanların bireysel farklılıklarının çok güçlü olmasa da, algıladıkları örgütsel destek düzeyi üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedir. Bu araştırmalarda özellikle cinsiyet, yaş, eğitim ve kıdem algılanan örgütsel destek düzeyini etkileyen demografik özellikler olduğu ortaya çıkmıştır. Bizim çalışmamızda da demografik özelliklerden **öğrenim düzeyi** ve **gelir** değişkenlerinin algılanan örgütsel destek düzeyine etkisinin bulunduğu anket sonuçlarından görülmüştür. Simon Pack’in Ohio Üniversitesi’nde

2005 yılında yaptığı “Antecedents and Consequences of Perceived Organizational Support for NCAA Athletic Administrators” isimli doktora tezinde de aynı saptamalar dikkat çekmektedir.

Önerme 3a' ya göre “Algılanan örgütsel destek düzeyi gemi adamlarının yaşlarına göre değişmektedir.” Tezimizin birinci bölümünün algılanan örgütsel destekle ilgili kısmında da belirtildiği üzere; bu konuda yapılan çalışmalar yaşın ilerlemesiyle algılanan örgütsel destek düzeyinin yükseldiği sonucuna işaret etmektedir. (Rhoades&Eisenberger, 2002; 705) Bizim çalışmamızda ise gemi adamlarının algılanan örgütsel destek düzeyinin yaşlarına göre değişmediği görülmüştür. Bu yüzden Önerme 3a reddedilmiştir.

Önerme 3b' ye göre “Algılanan örgütsel destek düzeyi gemi adamlarının **medeni durumlarına** göre değişmektedir.” Tezin teorik bölümünde de bu konuda herhangi bir kaynağa rastlanmadığı için kıyaslama yapılamamıştır. Bizim çalışmamızda ise gemi adamlarının algılanan örgütsel destek düzeyinin medeni durumlarına göre değişmediği görülmüştür. Bu nedenle Önerme 3b reddedilmiştir.

Aynı konuyla ilgili alt önermelerden **Önerme 3c'**deki “**Algılanan örgütsel destek düzeyi gemi adamlarının gelir düzeyine göre değişmektedir.**” ifadesi “**kabul** edilebilir”dir. Yapılan analiz sonucunda gemiadamlarının gelir düzeyleri ile algıladıkları destek düzeyleri arasındaki farkın “1000\$ ve altı” ile “1000\$ - 2499\$ arası” gelire sahip gemiadamlarından kaynaklandığı saptanmıştır. Yani; bu farkı yaratan gemiadamlarının tayfa sınıfına veya kıdemsiz zabıt sınıfına ait olduğu bilinmektedir. Burada ifade edilmesi gereken nokta şudur: Tezin teori kısmında da irdelendiği üzere; görev yaparken aldıkları tatminkar ücret dolayısıyla mutlu ve doyumlu olan işgörenler uyum içinde çalışmaktadırlar. Çalışanların iş doyumunu hissine neden olan faktörlerdeki algılamaları, aynı zamanda algıladıkları örgütsel desteği de etkilemekte; bu destek ise ileriki zamanlarda örgütsel bağlılığa ve iş doyumuna neden olmaktadır. Dolayısıyla gelir düzeyi yüksek olan gemiadamlarının iş doyumlarının yüksek olması beklenir. Bu koşullar altında; çalışanların algıladıkları destek düzeyinin de yüksek olması olağandır. Bizim çalışmamızda da 1000\$ ve altında gelir düzeyine sahip gemiadamlarının algıladıkları örgütsel destek seviyesinin, 1000\$-2499\$ arası gelire sahip olanlara göre düşük çıkması beklenen bir sonuçtur. Bu durum karşısında; gemiadamlarının gelir düzeyi arttıkça algılanan örgütsel destek düzeyinin arttığı söylenebilmektedir.

Yine aynı konunun bir diğer alt önermesi olan **Önerme 3d**'de “**Algılanan örgütsel destek düzeyi gemi adamlarının öğrenim durumlarına göre değişmektedir.**” ifadesi “**kabul** edilebilir” dir. Yapılan analizler sonucunda gemiadamlarının öğrenim durumları ile algılanan örgütsel destek düzeyleri arasındaki farkın “ilkokul mezunları” ile “lise mezunları” ve “ilkokul mezunları” ile “kurs bitiren” gemiadamlarından kaynaklandığı saptanmıştır. Lise mezunu olan gemiadamlarının algılanan örgütsel destek düzeyi, ilkokul mezunlarına göre daha yüksektir. Aynı şekilde, kurs bitiren gemiadamlarının algılanan örgütsel destek düzeyi ilkokul mezunlarına göre yüksektir. Burada ifade edilmesi gereken noktaysa; algılanan örgütsel destek düzeyinin öğrenim düzeyinin artışıyla yükseldiğidir. Çalışmamızda elde edilenlere paralel sonuçlara değinen Yoon ve Lim’ in (1999) “Organizational Support in the Workplace: The Case of Korean Hospital Employees” makalesinde, eğitim düzeyindeki artışın algılanan örgütsel desteği olumlu yönde etkilediği ifade edilmektedir. Yani; iyi eğitilmiş gemiadamlarının (lise ve üzeri) algıladıkları örgütsel destekle, ilkokul mezunu gemiadamlarının algıladıkları örgütsel desteğin farklı olması sıradan bir sonuç olarak görülebilir. Dolayısıyla bizim çalışmamızda; gemiadamlarının öğrenim düzeyi arttıkça algılanan örgütsel destek düzeyinin de arttığı söylenebilmektedir.

Algılanan örgütsel destek konusunun alt önermelerinden **Önerme 3e**’ ye göre “Algılanan örgütsel destek düzeyi gemi adamlarının **mesleki kategorilerine** göre değişmektedir.” Tezin teori bölümü hazırlanırken bu konuda herhangi bir kaynağa rastlanmadığı için kıyaslama yapılamamıştır. Bizim çalışmamızda ise gemi adamlarının algılanan örgütsel destek düzeyinin mesleki kategorilerine göre değişmediği görülmüştür. Bu nedenle Önerme 3e reddedilmiştir.

Bu konudaki son alt önermemiz olan **Önerme 3f**’ ye göre “Algılanan örgütsel destek düzeyi gemi adamlarının örgütte kalış sürelerine (**kıdem**) göre değişmektedir.” Tezin teori bölümünde irdelendiği üzere, Eisenberger ve arkadaşları ile Rhoades ve arkadaşlarının yaptıkları araştırmalar, örgütte uzun süreden beri çalışan kişilerin algıladıkları örgütsel destek düzeyinin, daha yeni olanlara göre daha yüksek olduğunu ispatlamaktadır. (Gavino, 2005; 21) Bizim çalışmamızda ise gemi adamlarının örgütte kalış sürelerinin algılanan örgütsel destek düzeyini etkilemediği görülmüştür. Dolayısıyla Önerme 3f reddedilmiştir.

Çalışmanın temel önermelerinden **Önerme 4'** e göre “**Örgütsel bağlılıkları yüksek gemi adamlarının örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyi yüksektir.**” Bu önerme gemiadamlarının örgütsel bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini incelemeye yönelik yapılmıştır. Tezin teori kısmında yer aldığı üzere, örgüt hakkında olumlu tutumların, olumlu davranışlara sebep olacağı düşünülmektedir. Yani; örgütsel bağlılık geliştirmiş bireylerin, mevcut durumlarını korumak ve taraf kişi ya da kurumlar arasında karşılıklı fayda sağlamak gibi amaçlarla örgütsel bir bağlılık geliştirememiş olanlara göre daha çok vatandaşlık davranışı gösterme ihtimali vardır. (Kamer, 2001, 14-15) Bu yüzden örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile olumlu yönde ilişkili olduğu ileri sürülmektedir. Bizim çalışmamızda ise gemiadamlarının örgütsel bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyi arasında anlamlı ve geçerli bir ilişki olmadığı görülmüş; dolayısıyla önerme 4 reddedilmiştir.

Önerme 4'ün alt önermelerinden **Önerme 4a'**da “Gemiadamlarının duygusal bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.” ifadesi yer almaktadır. Literatürde bu konuyla ilgili farklı sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin; Shore ve Wayne'in araştırmaları, duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığını vurgulamaktadır. (Gürbüz, 2006; 61) Bizim çalışmamızda da yapılan Korelasyon analizlerinin sonuçları bu verilere paralel bir sonuç ortaya çıkmıştır. Yani gemiadamlarının duygusal bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyi arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla duygusal bağlılığı yüksek gemiadamlarının, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyinin düşük olduğu söylenebilmektedir.

Bu doğrultuda Önerme 4a **kabul** edilmektedir.

Önerme 4b'de ise “Gemiadamlarının normatif bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.” ifadesini görmekteyiz. Literatürde bu konuyla ilgili herhangi bir ifadeye rastlanmamış, dolayısıyla kıyaslama yapılamamıştır. Bizim çalışmamızda ise yapılan Korelasyon analizi sonucunda gemiadamlarının normatif bağlılık düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiş ve bu yüzden Önerme 4b reddedilmiştir.

Çalışmanın temel önermelerinden **Önerme 5'e göre "Algılanan örgütsel destek düzeyi yüksek çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyi yüksektir."** Bu ifadenin "**kabul** edilebilir" olduğu analiz sonucunda ortaya çıkmıştır. Aynı şekilde Köse ve arkadaşlarının 2003 yılında yaptığı çalışmada, örgütsel destek algılamasının örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından "çalışan özgeciliği" ile önemli ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Bizim çalışmamızda da bu ifadeye paralel olarak algılanan örgütsel destek düzeyinin ÖVD gösterme düzeyine etki ettiği söylenebilmektedir. Aynı zamanda bu ilişkinin "karşılıklılık" ilkesinden kaynaklanabileceğini söylemek mümkündür. Yani şirketlerinden destek gören gemi adamları bu desteğe karşılık olarak örgütsel vatandaşlık davranışında bulunabilirler. Ayrıca, araştırmanın teori kısmında bahsedildiği üzere lideri tarafından desteklenen çalışan, ÖVD biçiminde fazladan çaba harcamaya gönüllü ve istekli olmaktadır. Dolayısıyla gemi ortamında özellikle üst kademe yöneticisi pozisyonunda bulunan kaptan, ikinci kaptan ve başmühendislerin astlarına gösterdikleri destek(amir desteği) algılanan örgütsel desteğin bir ifadesi olarak görülmekte ve çalışanların vatandaşlık davranışı gösterme ihtimalini de yükseltmektedir. Ayrıca bu kişilerin gemiadamlarına yönelik uygulamalarda adaletli davranması da çalışanların algıladıkları örgütsel destek seviyesini ve dolaylı yoldan örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme ihtimalini de arttırmaktadır. Örneğin gemiadamlarına limanlarda kişisel harcamalar yapabilmeleri için elden verilen döviz miktarlarının adaletli bir şekilde dağıtılması bu kişilerin ileride örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme ihtimalini yükseltebilmektedir.

Araştırmanın son önermesi olan **Önerme 6'ya göre "Örgütsel bağlılıkları yüksek gemi adamlarının algılanan örgütsel destek düzeyi yüksektir."** Bu önerme gemiadamlarının örgütsel bağlılıkları ile algılanan örgütsel destek ilişkisini incelemeye yönelik yapılmıştır. Tezimiz içinde, algılanan örgütsel destek kavramının sonuçları konusunda değinildiği üzere; örgütleri tarafından desteklendiğini hisseden çalışanlar özellikle duygusal bağlılıklarında daha kararlı olmakta; ayrıca bu bağlılıklarının da yerinde ve anlamlı olduğunu düşünmektedirler. Bu çalışmanın anket verilerine istinaden yapılan Korelasyon analizi sonucunda ise gemiadamlarının örgütsel bağlılıkları ve algılanan örgütsel destek düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Bu yüzden Önerme 6 reddedilmiştir.

Bu sonuçlar ışığında ve örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ile algılanan örgütsel desteğin örgütler açısından olumlu yansımalarını hatırladığımızda; denizcilik firmalarına, çalışanlarını elde tutma ve onların devamlılığını sağlamada yardımcı olabilecek önemli hususlar aşağıda yer almaktadır. Belirtilmesi gereken nokta ise, sürdürülmesi zor bir meslek olan denizcilik mesleğinin çalışma koşullarıyla ilgili çok farklı veya kökten değişiklikler yapmak mümkün olmadığı için, çalışmamızda insan faktörüne yönelik önerilerin ağır bastığıdır.

Öncelikle bir firma için çalışanını elde tutup iyi bir kadro sağlamanın yolu iş doyumunu ve memnuniyeti yüksek olan personelden geçmektedir. Çünkü gemi personeli çalıştığı firmada kontrat süresini tamamlayınca kendisini firmaya bağlayan resmi bir neden kalmaz. Kontratını tamamlayıp birkaç ay karada izin yapan gemiadamının aynı şirkete dönmesi, **beklentilerinin karşılandığı ölçüde mümkün olmaktadır.** Çalışanların beklentilerini karşılamaya yönelik ve iş doyumunu arttıracak faktörler konusunda yapılacak çalışmalar, dolaylı olarak çalışanların bağlılığına ve bu yönde gelişen vatandaşlık davranışı ile algılanan örgütsel destek düzeyine de olumlu katkılar sağlayacaktır. Bu yüzden firmalar tarafından gemiadamlarının iş doyumlarına etki edecek faktörlerin tespit edilip bu yönde iyileştirme çalışmalarının yapılması son derece önemli bir konudur. Örneğin kısa zaman zarfında yapılması gereken ambar veya skavenç temizlikleri karşılığında şirket tarafından maaşa prim şeklinde yapılacak ekstra ödemeler, çalışanın iş doyumunu ve motivasyonunu arttırabilmekte; bu da dolaylı olarak gemiadamlarının örgütsel bağlılığına, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeylerine ve algılanan örgütsel destek düzeyine olumlu bir şekilde yansımaktadır.

Aynı şekilde gemiadamlarının yapılan başarılı işler sonunda amirleri tarafından övülmesi veya ufak ikramlarla gönüllerinin alınması bile iş doyumunu olumlu yönde etkileyebilmekte; bu da onların örgütsel bağlılığına, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeylerine ve algılanan örgütsel destek düzeyine olumlu bir şekilde yansımaktadır.

Diğer bütün çalışma alanlarında olduğu gibi denizcilik sektöründe de yapılan iş karşılığında hak edilmiş olan ücretin çalışana verilmesi ve adil dağıtımını sağlayabilen **“ücretlendirme politikaları”** çalışanların bağlılığı konusunda da ön plana çıkmaktadır. Sektördeki genel uygulamalara bakıldığında, gemi çalışanlarının ücretlerinde firmadan firmaya değişen ciddi bir dengesizlik görülmektedir. Bu dengesizliklerin giderilip ücret konusundaki kısıtlamaların aşılması ve bu konuda uluslar arası standartlara erişilebilmesi bu

sektörde çalışan örgütler için öncelikli bir amaç olmalıdır. Böylece; ücretleri konusunda kendilerine adil davranıldığını düşünen ve buna inanan gemiadamlarının örgütsel bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyleri ve algılanan örgütsel destek düzeyi de olumlu yönde gelişmektedir.

Ücretlendirme politikaları kapsamında değerlendirilebilecek bir diğer konu da **bekleme ücreti** uygulamasıdır. Yapılan iki kontrat arasında gemiadamının karada düşündüğünden daha uzun bir süre beklemesi de istenmeyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu gibi durumlarda gemi çalışanın firmasına sadakati söz konusu olamamaktadır. Çünkü çalışanların maddi gereksinimleri, firmaya olan bağlılıklarının önüne geçmektedir. Dolayısıyla bu zaman zarfında gemi adamına şirketi tarafından ödenecek bekleme ücreti de bağlılığı arttırıcı faktör olarak değerlendirilmektedir.

Denizcilik firmalarında ücretlendirme politikalarında yapılabilecek bir diğer iyileştirme ise **“senyorita”** uygulamasıdır. Değınildiği üzere şirkette kıdemli gemi çalışanlarının yeni girenlere göre daha fazla ücret almasını sağlayan bu uygulama tüm gemiadamlarınca takdir edilmekte ve şirkete bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

Aynı şekilde ücret politikalarının iyileştirilmesi konusunda yer alan bir başka konu da gemilerde uygulanan **döviz politikaları**dır. Özellikle uzun seyirler sonunda limana ulaşan gemi adamlarının dışarıya çıkıp ihtiyaçlarını karşılaması için kaptan veya ikinci kaptan tarafından elden dağıtılan dövizin, çalışanlar için çok önemli olduğunu söylemekte fayda vardır. Bu yüzden firmaların bu konuda titiz davranmaları ve gemiadamlarının bu yönde mağdur olmamalarını sağlamak için ellerinden geleni yapmaları gerekmektedir.

Özellikle okyanus aşırı sefer yapan gemilerde çalışan personelin **kontrat sürelerinin bitiminde gemiden ayrılmaları** her zaman mümkün olamamaktadır. İşin devamını sağlayacak personelin bulunamaması, uzak limanlardan geri dönüşün güçlüğü ve bunun şirketlere getirdiği yüksek maliyetler veya şirketin bu konudaki duyarsızlığı gemiadamlarının olumsuz yönde etkilenmelerine neden olmaktadır. Bu kişilerin kendi özel yaşamlarını planlama ve zorunlu hallerde ailelerine ve yakınlarına ulaşma hakları bir anlamda ellerinden alınmış olmaktadır. Bazı durumlarda bu yanlış uygulamalar kişilerin yaşamlarında çok derin izler bırakmakta veya geri dönüşü olmayan bir takım olumsuzluklar doğurmaktadır. Bağlılığa neden olabilecek faktörler arasında bu sorunun çözülmesi önemli bir yer tutmaktadır.

Son olarak **gemideki yaşamın kalitesinin** de personelin bağlılığına önemli ölçüde etkide bulunduğunu ifade etmekte yarar vardır. Gemideki sosyal imkanların varlığı, bunların personelin ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığı ve bu koşulların devamlılığının sağlanması da bağlılığı etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Bu koşulların yaratılması ve iyileştirilmesi adına atılacak her adım şirkete bağlılık olarak yansiyabilmektedir.

Yukarıda sözü edilen uygulamaların aynı zamanda gemiadamlarının örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme ve algıladıkları örgütsel destek düzeylerini de etkileyeceği düşünülmekte ve dolayısıyla aynı önerilerin bu konulardaki başarının sağlanması için geçerli olabileceği varsayılmaktadır.

Çalışma şartları diğer iş kollarına göre daha güç ve karmaşık olan denizcilik sektöründe görev yapanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme ve algılanan örgütsel destek düzeyi aşağıdaki faktörlerden de olumlu yönde etkilenebilmektedir.

- Zaman zaman gemiadamlarının yaptıkları işlerle ilgili geçmişte yaşadıkları deneyimlerinin dikkate alındığı duygusunu onlara hissettirmek bazı konularda onların fikirlerine başvurmak, böylece onları onurlandırıp yüreklendirmek,
- Belli zamanlarda gemi personeliyle toplantılar yaparak şikayet, öneri, dilek ve temennilerini dinleyip dikkate almak,
- Herhangi bir nedenle yaşayacakları olumsuzluklarda onları dinleyip yardımcı olmak ,
- Sorunlarına beraberce çözümler aramak ve insanca yaklaşımlarla onlara çözüm getirebilecek katkılarda bulunmak

Ayrıca, bölümümüzde yapılan ve bu çalışmayla birçok ortak noktası bulunan Gökçe Çiçek Ceyhun'un 2006 tarihli gemidamlarının stres düzeyleri ve iş doyumları arasındaki ilişkiyi inceleyen tez çalışmasında da irdelendiği üzere, gemiadamlarının stres düzeyine etki ederek iş doyumunun düşmesine neden olan faktörlerle ilgili iyileştirme çalışmalarının yapılması da dolaylı olarak gemiadamlarının örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme ve algılanan örgütsel destek düzeyini etkilemektedir. Bu bağlamda, şirketlerin kumanya taleplerinin kısa sürede karşılanması ve aile ile iletişim kurabilmek için yeterli teknolojik olanakları gemi ortamında barındırması örnek olarak verilebilir.

Bilindiği üzere örgütsel destek, saygı duyulma, duygusal destek ve onaylanma ihtiyaçlarının giderilmesinde en önemli kaynaklardan biridir. Bu bağlamda örgütün veya onun temsilcisi olarak görülen amirlerin (kaptan ve mühendisler) personele olan yaklaşımları yukarıda belirlenen koşullar doğrultusunda olmalıdır. Çünkü belirtildiği üzere destekleyici örgüt kültürü ve liderlik davranışlarının da çalışanların algıladıkları örgütsel destek düzeyine büyük etkisi olmaktadır.

Örgüte duyulan güven ise hem örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyini hem de algılanan örgütsel destek düzeyini olumlu yönde etkilemektedir. Örneğin gemiadamlarının maaşlarının gününde ve tam bir şekilde yatırılacağını bilmeleri, aldıkları maaşın adil olduğunu düşünmeleri veya olumsuz bir durum karşısında şirketlerinden destek görebileceklerini bilmeleri çok önemli konulardır. Bu doğrultuda yapılacak çalışmaların örgüte geri dönüşü de örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyinin artması ve algılanan örgütsel destek düzeyinin yükselmesi şeklinde olmaktadır. Neticede bu yolla çalışanların performansları ve örgütsel etkinlikleri artmaktadır.

Ulu önder Atatürk, "Türkiye, en ileri denizci millet yetiştirmek kabiliyetindedir; bu kabiliyetten yararlanabilmeliyiz" sözleriyle denizcilik ve denizcilik eğitimi konusundaki en doğru düşünceyi yıllar önce ortaya koymuş ve altını çizmiştir. Bizim de bu çalışmanın değerlendirmesinde yer alan önerilerin etkinleştirilmesi sürecinde, ortak çözümün **eğitim**den geçtiğini belirtmekte fayda vardır. Bu konuda özellikle denizcilik eğitimi veren kurumlar ile sektörde faaliyet gösteren firmaların ortaklaşa çözüm yolları aramaları ve dayanışma içinde olmaları olumlu etkiler yaratacaktır. Bu bağlamda, tayfa sınıfı gemiadamlarının eğitilmesi için üniversitelerin sürekli eğitim merkezleri görev almalı, sektörle işbirliği teşvik edilip eğitici seminerler arttırılmalıdır. Denizcilik eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında da verilen dersler güncelleştirilip geliştirilmeli ve uygulamaya önem verilmelidir.

Çalışmamızın sonuçları değerlendirilirken bu mesleğin karmaşıklık ve geçicilik yönü de göz önünde tutulmalıdır. Bu bağlamda, insan kaynakları politikaları çerçevesinde, işe alım sürecinde durağanlıktan hoşlanmayan, belirsizlikten kaçınmayan ve duygularını kontrol altına almayı becerebilen kişilerin seçilmesi sonradan problem çıkma olasılığını azaltacağı düşünülmektedir. Ayrıca genellemesi zor olmakla beraber, bu nitelikleri taşıyabilecek "bekar" çalışanların işe alımı daha avantajlı görünmektedir.

Aynı şekilde, beklentileri gerçekçi kılmak adına oryantasyon süreci ve çeşitli eğitim programlarının ciddiye alınmasında yarar vardır.

Bu araştırmanın verileri yaklaşık 3 aylık bir zaman zarfında Nemrut ve Aliğa limanlarına gelen 17 geminin personeline anket uygulanması sonucunda toplanmıştır. Sonuçta tezin teorik kısmında da irdelendiği üzere, sektörün çok geniş bir çerçevesi vardır. Dolayısıyla ulaşılan kişi sayısının çok az olduğu da açıktır. Bu yüzden anketlerin daha fazla kişiye uygulanması araştırmanın güvenilirliğini arttıracaktır.

Yapılan literatür taramasında değinilen örgütsel kavramlarla ilgili (örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel destek) bir çok kaynakla karşılaşılmasına rağmen, bu kavramların denizcilik sektöründeki uygulamalarıyla ilgili neredeyse hiçbir kaynak bulunmadığı göze çarpmıştır. Bu yüzden bu konuda daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulduğu gözlemlenmiştir. Dar sayılabilecek bir örnekleme sınırlılıkları belli olan bu çalışmanın, iyi bir derleme olduğu ve literatüre belli bir oranda katkı yapacağı düşünülmektedir.

MAKALELER

ACAR, Zafer, (2006), “**Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri**”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 7(1), 1-14

ACKFELDT, Anna., L.,COOTE, Leonard,(2000), “**An Investigation Into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviours**”, ANZMAC 2000, Visionary for 21st Century: Facing the Challenge, 218

ACKFELDT, A., L.,COOTE, Leonard,(2005), “**A Study of Organizational Citizenship Behaviours in Retail Sector**”, Journal of Business Research Vol:58, Issue:2 , February, 151-159

ACQUAAH, Moses, (2004), “**Human Factor Theory, Organizational Citizenship Behaviours and Human Resource Management Practices: An Integration of Theoretical Constructs and Suggestions for Measuring the Human Factor**”, Review of Human Factor Studies, June, 118-151

AKBABA, Atilla, SCHEIN, Edgar, (2002), “**Örgütsel Kültür**”, DEÜ SBE Dergisi, C:4, S:3

AKIN, Teoman, (1997), “**Denizciliğimizin Güncel Konuları**”, Deniz Ticareti Dergisi, Haziran Sayısı, 70-73

ALLEN, N.J., MEYER, John.P., (1990), “**The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization**”, Journal of Applied Psychology, 63, 1-18

ALTINTAŞ, Füsün, Çınar, (2005), “**Organizasyonel Davranış Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Organizasyonel Yurttaşlık Kavramı**”, İş-güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C:3, S:1, 1-5

ANDREWS, M., C., KACMAR, K.,M.,(2001), “**Discriminating Among Organizational Politics, Justice and Support**”, Journal of Organizational Behaviour, 22(4), 347-366

ANGLE, H.,L., PERRY, J.,L., (1981), “**An Empirical Assessment of Organizational Commitment to Organizations: A Meta Analysis**”, Journal of Business Research, 26, 62-73

ARI, Güler Sağlam, ERGENELİ, Azize, (2003), “**Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi**”, Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt:21, Sayı:1, 129-149

ARMELI, S., EISENBERGER, R., FASOLO, P., LYNCH, P., D., (1998), “**Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Sociomotional Needs**”, Journal of Applied Psychology, 83(2), 288-297

ARSLAN, Nagehan, Talat, (2004), “**Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Hakkında Bir Değerlendirme**”, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C:9, S:1, 203-228

ARYEE, S., CHEN, Z., X., (2004), “**Countering the Trend Towards Careerist Orientation in the Age of Downsizing: Test of a Social Exchange Model**”, Journal of Business Research, 57, 321-328

- ASUNAKUTLU, Tuncer, (2001), **“Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme”**, Muğla Üniversitesi SBE Dergisi, S:5-6,
- AVEN, F., F., PARKER, B., McENVOY, G.,M., (1993), **“Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta-Analysis”**, Journal of Applied Psychology, 72: 642-648
- AYDINLI, Halil İbrahim, (2005), **“İş Doyumunu Etkileyen Değişkenler ve Bir Uygulama”**, Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi, Sayı:149
- BAKAN, İsmail, BÜYÜKBEŞE, Tuba, (2004), **“Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması”**, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F dergisi, Sayı:23, 35-59
- BAR, Hayim, BERMAN, G.S., (1992), **“The Dimensions of Organizational Commitment”**, Journal of Organizational Behaviour, 13, 379-387
- BARKSDALE, Kevin, WERNER, Jon, M., (2001) **“Managerial Ratings of In-Role Behaviours, Organizational Citizenship Behaviours and Overall Performance:Testing Different Models of their Relationship”**, Journal of Business Research, 51, 145-155
- BARLA, M.C., AKTEN, N., ALKAN, G.,B., **“Mare Liberium’den Standart Denizciye”**, Alesta Dergisi, Sayı:4, 12
- BASIM, Nejat, H., ŞEŞEN, Harun, (2006), **“İşletmelerin Verimlilik ve Etkililiğini Arttırmada Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Büyük Ölçekli İşletmeler ve KOBİler Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”**, İktisat-İşletme ve Finans İnceleme Araştırma Dergisi, Mayıs Sayısı, 92
- BAŞER, Sadık Özlen, (2004), **“Türkiye’nin Uluslararası Denizlerdeki Tarifersiz gemi Taşımacılığının Ekonomik Analizi”**, DEÜ SBE Dergisi, C:6, S:2
- BATEMAN, Thomas, S., ORGAN, D., W., (1983), **“Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Effect and Employee Citizenship”**, Academy of Management Journal, 26, 4, 587-595
- BATEMAN, Thomas S., STRASSER, Stephan, (1984), **“A Longitudinal Analysis of Antecedents of Organizational Commitment”**, Academy of Management Journal, Volume:27, No:1, 95-112
- BAYRAKLI, Hüseyin, (2001), **“Gemi adamlarının Ücret gelirlerinin Vergilendirilmesi”**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F., C:2, S:2, Ocak sayısı, 235-243
- BAYRAM, Levent, (2005), **“Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”**, Sayıştay Dergisi, Sayı:59, 125-139
- BAYSAL, A.,C., PAKSOY, M., (1994), **“Karşılaştırmalı Olarak İşgörenlerde İşe Bağlılık ve İş Tatmini”**, 2.Yönetim Kongresi, DEÜ İşletme Fakültesi Yayınları, 1, 226-228
- BAYSAL, A.,C., PAKSOY, M., (1999), **“Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Nisan sayısı C:28, S:1, 7-15,
- BECKER, H. S. (1960), **“Notes on the Concept of Commitment”**, American Journal of Sociology, 66, 32-42

- BECKER, T., E., RANDALL, D., M., (1994), “ **Validation of a Measure of Organizational Citizenship Behaviour Against an Objective Behavioural Criterion**”, Educational and Psychological Measurement, 54(1), 160-168
- BELL, Simon, MENGÜÇ, Bülent, (2002), “ **The Employee Organization Relationship, Organizational Citizenship Behaviours and Superior Service Quality**”, journal of Retailing, 78, 131-146
- BENKHOFF, B., (1997), “**Disentangling Organizational Commitment**”, Personnel Review, Vol:26, No:1/2, 114-131
- BENNIS, Warren, (1998), “**Liderlerin liderleri**”, Executive Excellence, Yıl:2, Sayı:13, Nisan, 5-12
- BETTENCOURT, Lance, A., (2004), “**Change-Oriented Organizational Citizenship Behaviors: The Direct and Moderating Influence of Goal Orientation**”, Journal of Retailing, Vol:80, I:3, 165-180
- BİNGÖL, Dursun, NAKTİYOK, Atılhan, İŞCAN, Ömer, Faruk, (2003), “ **Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi**”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 22-24 Mayıs, Afyon, 494-508
- BİREN, Ferit, (1997), “**Dünyada ve Türkiye’de Denizcilik Eğitimi**”, Denizati Dergisi, Haziran-Temmuz Sayısı, 38-41
- BLAU, Gary, BOAL, Kimberly, (1989), “**Using Job Involvement and Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover**”, Journal of Management, Vol:15, No:1, 115-127
- BOLINO, M., C., BLOODGOOD, J., M., TURNLEY, W., H., (2001), “ **Organizational Citizenship Behaviour and the Creation of Social Capital**”, Academy of Management Proceeding, 2001, OB:B1-B6
- BOLINO, M., C., BLOODGOOD, J., M., TURNLEY, W., H., (2002), “ **Organizational Citizenship Behaviour and the Creation of Social Capital in Organizations**”, Academy of Management Review, Vol:27, 505-522
- BOLINO, Mark, C., TURNLEY, William, (2003), “**Going the Extra Mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behaviour**”, Academy of Management Executive, 17(3), 60-71
- BOLINO, Mark, C., TURNLEY, William, H., NIEHOFF, Brian, P., (2004), “**The Other Side of the Story: Reexamining Prevailing Assumptions About Organizational Citizenship Behaviour**”, Human Resource Management Review, Vol:14, I: 2 , June, 229-246
- BORMAN, W., C., MOTOWIDLO, S., J., (1993), “**Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance**” in N. Schmitt, W.C. Borman&Associates(Eds), Personnel Selection in Organizations: 71-98, San Francisco, CA: Jossey-Bass
- BORMAN, W., C., MOTOWIDLO, S., J., (1997), “**Introduction: Organizational Citizenship Behaviour and Contextual Performance, Special Issue of Human Performance**”, Human Performance, 10, 67-69

- BORMAN, W., C., MOTOWIDLO, S., J., (1997), **“Task Performance and Contextual Performance: The Meaning of Personnel Selection Research”**, Human Performance, 10, 99-109
- BOWEN, D., E., LAWLER, E., E., (1992), **“The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When”**, Sloan Management Review, Spring, 31-39
- BÖRÜ, Deniz, İSLAMOĞLU, Güler, (2005), **“Power Distance Trust and Organizational Citizenship Behaviour”**, ICBME, Vol: 2, 59-77
- BRIEF, A., P., MOTOVILDO, S., J., (1986), **“Prosocial Organizational Behaviour”**, Academy of Management Review, Vol:11, 710-725
- BROOKS, R. Mary, FROST, D. James, (2004), **“Short Sea Shipping: A Canadian Perspective”**, Maritime Policy and Management, Volume: 31, No:4
- BUCHANAN, B. ,(1974), **“Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations”**, Administrative Science Quarterly, 19,4, 533-546
- CAMPBELL, D., J., (2000), **“The Proactive Employee: Managing Workplace Initiative”** The Academy of Management Executive, 14, 3, 52-66 (Aktaran: ERDİL, Oya, KESKİN, Halit, (2003), **“Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi C:32, S:1, sf:8)
- CAPPELLI, P., ROGOVSKY, N., (1998), **“Employee Involvement and Organizational Citizenship: Implications for Labor Law Reform and Lean Production”**, Industrial and Labor Relations Review, 51, 633-653
- CASCIO, Wayne, (2006), **“The Economic Impact of Employee Behaviours on Organizational Performance”**, California Mangement Review, Vol:48, No:4, 41-59
- CASPER, Wendy, BUFFARDI, Louis, (2004), **“Work-life Benefits and Job Pursuit Intentions: The Role of POS”**, Journal of Vocational Behaviour, 65, 391-410
- CASTRO, C., B., ARMARIO, E., M., RUIZ,D., M., (2004), **“The Influence of Employee Organizational Citizenship Behaviour on Customer Loyalty”**, International Journal of Service Industry Management, Vol: 15, No:1, 27-53
- CERİT, Güldem, A., (1998), **“Deniz Ulaştırma Güvenliği ve Denizcilik Eğitimi”**, Mersin Deniz Ticareti Dergisi, Yıl:6, Sayı:72, Mayıs, 8-11
- CEYLAN, A., ERTÜRK, A., MUTLU, M., PALACI, M., (2001), **“Charismatic Leadership and Organizational Commitment in Public Service Organizations”**, Boğaziçi Journal, Vol:15, No:2, 129-139
- CEYLAN, Adnan, DEMİRCAN, Nigar, (2002), **“Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:31 Sayı:1
- CHANG, Eunmi, (2005), **“Employees’ Overall Perception of HRM Effectiveness”**, Human Relations, 58(4), 523-544
- CHEN, Z.X., FRANCESCO, A.M., (2000), **“Employee Demography, Organizational Commitment and Turnover Intentions in China: Do Cultural Differences Matter?”**, Human Relations, 53(6), 869-887

CHEN, Zhen, Xiong, FRANCESCO, Anne Marie, (2003), **“The Relationship Between The Three Components of Commitment and Employee Performance In China”**, Journal of Vocational Behaviour, Volume:62, Issue:3 June, 490-510

CHEN, Zhen, Xiong, Aryee Samuel, Lee, Cynthia, (2005), **“Test of A Mediation Model of Perceived Organizational Support”**, Journal of Vocational Behaviour, Journal of Vocational Behaviour, 66, 457-470

CHIEN, M., H., (2004), **“An Investigation of the Relationship of Organizational Structure, Employee’s Personality and Organizational Citizenship Behaviour”**, The Journal of American Academy of Business, Cambridge, Vol:5(1/2), 428-431

CHIU, W.C.K., NG, C.,W., (1999), **“Women Friendly HRM and Organizational Commitmen: A Study Among Women and Men of Organizations in Hong Kong”**, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72(4), 485-503

CHIU, Su, Fen, CHEN, Hsio, Lan, (2005), **“Relationship Between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behaviour: The Mediational Role of Job Satisfaction”**, Social Behaviour and Personality, 33(6), 523-540

CHOW, I. H. S., (1994), **“Organizational Commitment and Career Development Of Chinese Managers In Hong Kong and Taiwan”**, The International Journal of Career Management, Vol:6, No: 4, 3-9,

CHU, Cheng, I, LEE, Ming Shinn, HSU, Hsiang Ming, (2006), **“The Impact of Social Support and Job Stress on Public Health Nurses’ Organizational Citizenship Behaviours in Rural Taiwan”**, Public Health Nursing, Vol:23, No:6, 496-505

CLARK, M., S., MILLS, J, (1979), **“Interpersonal Attraction in Exchange and Communal Relationships”**, Journal of Persennol and Social Psycholgy, 37, 12–24

CLIFFORD, M., (1989), **“Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment”**, The Sociological Quarterly, Vol:30, No:1, 144-151

CLUGSTON, M.,(2000), **“The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave”**, Journal Of Organizational Behaviour, 21(4), 477-486

COHEN, Aaron, LOWENBERG, Geula, (1990), **“A Re-examination of the Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta-Analyses”**, Human Relations, Vol: 43, 10, 1015-1050

COHEN, Aaron, (1992), **“Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis”**, Journal Of Organizational Behaviour, Vol: 13, 539-554

COHEN, Aaron (1999) **“Relationship Among Five Forms of Commitment: An Ampirical Assessment”**, Journal Of Organizational Behaviour, 20(3), 285-308

COHEN Aaron (2000) **“Relationship Between Commitment Forms and Work Outcomes: A Comparison of Three Models”**, Human Relations, 53(3), 387-417

COHEN, A., VIGODA, E., (2000), **“Do Good Citizens Make Good Organizational Citizens?An Emprical Examination of the Relationship Between General Citizenship and Organizational Citizenship Behaviours in Israel”**, Administration and Society, 32, 596-625

COHEN, Aaron.,KOL, Yarden, (2004), **“Professionalism and Organizational Citizenship Behaviours: An Empirical Examination Among Israeli Nurses”**, Journal of Managerial Psychology, Vol: 19, No:4, 386-405

CORDERY, J., L., MUELLER, W., S., SMITH, L., M., (1991), **“Attitudinal and Behavioral Effects of Autonomous Group Working: A Longitudinal Field Study”**, Academy of Management Journal, 34, 464-476

COYLE-SHAPIRO, J., A-M, KESSELER, I.,PURCELL, J., (2004), **“Exploring Organizationally Directed Citizenship Behaviour: Reciprocity or It’s My Job?”**, Journal of Management Studies, 41(1), 85-106

ÇAĞLAR, İrfan, (2001), **“Yönetim-Kültür Bağlamında İşletmeler için Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Bir Çalışma”**, G.Ü., İ.İ.B.F., 3, 125-148

ÇAKAR, Nigar Demircan, CEYLAN Adnan, (2005), **“İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”**, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(1), 52-66

ÇARIKÇI, İlker, H., (2000), **“Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler-Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”**, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, C:5, S:2, 155-168

ÇEKMECELİOĞLU, Hülya Gündüz, (2005), **“Örgütsel İklimin İş tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma”**, C.Ü. İ.İ.B.F Dergisi, C:6, S:2, 23-39

ÇEKMECELİOĞLU, Hülya Gündüz, (2006), **“İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri”**, İktisat, İşletme ve Finans- İnceleme Araştırma Dergisi, Haziran Sayısı,153-168,

ÇÖLLÜ, Okan, (2006), **“Örgütsel Vatandaşlık Türleri ve Demografik Özelliklerle İlişkisi”**, Celal Bayar Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bölümü Seminer Ödevi, 1-23

DEERY, S., J., IVERSON, R., D., ERWIN, P., J., (1994), **“Predicting Organizational and Union Commitment: The Effect Of Industrial Relations Climate”**, British Journal of Industrial Relations, 32, 4, 581-597

DeGROOT, Timothy, BROWNLEY,Amy, (2006) **“Effect of Department Structure on the Organizational Citizenship Behavior Department Effectiveness Relationship”**, Journal of Business Research, Vol: 59, I: 10-11 , October , 1116-1123

DELUGA, R., J.,(1994), **“Supervisor Trust Building, Leader-member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour”**, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 67, 315-326

DELUGA, R., J., (1998), **“Leader-member Exchange Quality and Effectiveness Ratings”**, Group and Organization Management, 23(2), 189-217

DEMİRCAN, Nigar,CEYLAN, Adnan, (2003), **“Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”**, CBÜ İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi, 10:2, 139-150

DEMİRCAN, Nigar, ERGÜN, Ercan, ÇÖL, Güner, (2004), **“Üniversite Personelinin Kendilerini Güçlü Hissetme Algılarının Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi”**, DEÜ İşletme Fakültesi Dergisi, C:5, S:1, 1-21

- De VRIES, M., F., R., (1999), **“High Performance Teams: Lessons from the Pygmies”**, *Organizational Dynamics*, Winter, 66-77
- DICK, Gavin, METCALFE, Beverly, (2001), **“Managerial Factors and Organizational Commitment”**, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol:14, No:2, 111-128
- DICK, Rolf Van, GROJEAN, Michael, CHRIST, Oliver, WIESEKE, Jan, (2006), **“Identity and the Extra-Mile: relationship Between Organizational Identification and Organizational Citizenship Behaviour”**, *British Journal of Management*, V:17, 283-301
- DIEFENDORF, J., BROWN, D., KAMIN, A., LORD, R.,(2002), **“Examining the Roles of Job Involvement and Work Centrality in Predicting Organizational Citizenship Behaviours and Job Performance”**, *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 93-108
- DIRKS, K., T., FERRIN, D., L. (2002), **“Trust in Leadership: Meta-analytic Findings and Implications for Research and Practice”**, *Journal of Applied Psychology*, 87, (4), 611–628
- DRAGO, R., GARVEY, G., T., (1998), **“Incentives for Helping on the Job: Theory and Evidence”**, *Journal of Labor Economics*, 16, 1-25
- DROGOSZ, L., M., LEVY, P., E., (1996), **“Another Look at the Effects of Appearance, Gender and Job Type on Performance-Based Decisions”**, *Psychology of Women Quarterly*, 20, 437-445
- DRUCKER, Peter, (1990), **“Managing the Non Profit Organization”**, London, Butterworth. Cited in Knights, David Noble Faith, Vurdubakis Teo, Wilmott Hugh(2001) **“Chasing Shadows: Control, Virtuality and the Production of Trust”**, *Organizational Studies*, Vol: March
- DUBINSKY, A., J., RONALD, E., KOTABE, M., LIM, C., U., MOON, H., (1992), **“Influence of Role Stress on Industrial Salespeople’s Work Outcome in the United States, Japan and Korea”**, *Journal of International Business Studies*, 1st Quarter, Vol:13, I:1, 77
- DURNA Ufuk, EREN Veysel, (2005), **“Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”**, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-220
- DUNHAM, R., B., GRUBE, J., A., CASTANEDA, M., B., (1994), **“Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition”**, *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370-380
- EBERLIN, Richard, TATUM, Charles, (2006), **“Organizational Justice and Decision Making: When Good Intentions are not Enough”**, *Management Decision*, Vol:43, 7/8, 1040- 1048
- EBY, L., T., FREEMAN, D., M., RUSH, M.,C., LANCE, C., E., (1999), **“Motivational Bases of Affective Organizational Commitment: A Partial Test of an Integrative Theoretical Model”**, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 463-483
- EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S., SOWA, D., (1986), **“Perceived Organizational Support”**, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507
- EISENBERGER, R., FASOLO, P., DAVIS LA MASTRO, V.,(1990), **“Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Involvement”**, *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59

EISENBERGER, R., CUMMINGS, J., ARMELI, S., LYNCH, P., (1997), “**Perceived Organizational Support Discretionary treatment and Job Satisfaction**”, Journal of Applied Psychology, 82, 812- 820

EISENBERGER, R., ARMELI, S., REXWINKEL, B., LYNCH, P., RHOADES, L., (2001), “**Reciprocation of Perceived Organizational Support**”, Journal of Applied Psychology, 86, 42-51

EISENBERGER, R., STINGLHAMBER, F., VANDERBERGHE, C., SUCHARSKI, I., RHOADES, L., (2002), “**Perceived Organizational Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention**”, Journal of Applied Psychology, 87, 565-573

EISENBERGER, R.,ASELAGE, Justin, (2003), “**Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration**”, Journal of Organizational Behaviour,24, 491-509

ELÇİ, Meral, ALPKAN, Lütfühak, (2006), “**Etik İklimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri**”, H.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, C:24, S:1, 141-170

ERDİL, Oya, KESKİN, Halit, ZEHİR, Cemal,(2002), “**The Relationship Between Job-Related Characteristics and Organizational Commitment**”, The Impact of Globalization on World Business In the New Millenium; Competition, Cooperation, Environment and Development, July 10-14, Antalya, 195-200

ERDİL, Oya, KESKİN, Halit, (2003), “**Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması**”, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi C:32, S:1, 7-24

ERDİL, Oya, KESKİN, Halit, İMAMOĞLU, Salih Zeki, ERAT, Serhat, (2004), “**Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama**”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 5(1), 17-26

ERGUN, TURGAY, (1975), “**Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı**” TODAIE, AID, 8,4, 97-106

ERTÜRK, Alper, YILMAZ, Cengiz, CEYLAN, Adnan, (2004), “**Promoting Organizational Citizenship Behaviours: Relative Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Perceived Managerial Fairness**”, METU Studies in Development, December(31), 189-210

FAIRBROTHER, Kerry, WARAN, James, (2003), “**Workplace Dimensions, Stress and Job Satisfaction**”, Journal of Managerial Psychology, Vol: 18, No: 1

FARH, J., L., PODSAKOFF, P., M., ORGAN, D., W., (1990), “**Accounting for Organizational Citizenship Behaviour: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction**”, Journal of Management, 16, 705-721

FARH, J., L., EARLEY, C., LIN, S., C., (1997), “**Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behaviour in Chinese Society**”, Administrative Science Quarterly, 42(3), 421-444

FISHBEIN, M., (1967), “**Attitudes and Prediction of Behaviour**”, in M. Fishbein Readings in Attitude theory Measurement, New York, Wiley, 477-492 (*Aktaran: Arbak&Kesken*,

2005, *Örgütsel Bağlılık- Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim için Davranışsal Bir Yaklaşım*, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 2005; sf:72)

FISHER, C., D., (1980), **“On Dubious Wisdom of Expecting Job Satisfaction to Correlate with Performance”**, Academy of Management Journal, 5, 607-612

FISHER, R., T., (2001), **“Role Stress the Type A Behaviour Pattern and External Auditor Job Satisfaction and Performance”**, Behavioural Research in Accounting, Vol:13, 43

FULLER, B., BARNETT, T., HESTER, K., RELYEA, C., (2003), **“Social Identity Perspective on the Relationship Between Perceived Organizational Support and Organizational Commitment”**, Journal of Social Psychology, 143(6), 789-791

GAERTNER K. N., NOLLEN S.D., (1989) **“Career Experiences, perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization”** , Human Relations, 42, 11, 975-991

GAKOVIC, Anika, TETRICK, Louis, (2003), **“Perceived Organizational Support and Work Status: A Comparison of the Employment Relationships of the Part Time and the Full Time Employees Attending University Classes”** , Journal of Organizational Behaviour, 24, 649-666

GAUTAM, Thaneswor, WAGNER, Ulrich, Rolf Van, DICK(2004), **“Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts”**, Ulrich, Asian Journal of Social Psychology, 7, 301-315

GAUTAM, Thaneswor, WAGNER Ulrich, Rolf Van, DICK, UPADHYAY, N., DAVIS, Ann, (2005), **“Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Commitment in Nepal”**, Asian Journal of Social Psychology, 8, 305-314

GEORGE, J., M., (1991), **“State or Trait: The Effects of Positive Mood on Prosocial Behaviors at Work”**, Journal of Applied Psychology, 76, 299–307

GEORGE, J., M., BRIEF, A., P., (1992), **“Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship”**, Psychological Bulletin, Vol:112, 310-329

GEORGE, J., M., JONES, G., R., (1997), **“Organizational Spontaneity in Context”**, Human Performance, 10, 153-170

GOULDNER, A., W., (1960), **“The Norm of Reciprocity”**, American Sociological Review, 25, 165-178 (*Aktaran: HO, Chi, Loi, The Roles of Perceived Organizational Support, Social Exchange and Economic Exchange in Employment Relationships in China, The Chinese University of Hong Kong, Doctor of Philosophy in Management, 2006; sf:13*)

GOULET, L., R., FRANK, M., I., (2002), **“Organizational Commitment Across Three Sectors: Public, Non Profit and For Profit”**, Public Personnel Management, 31(2), 201-210

GRAHAM, J., W., (1986), **“Organizational Citizenship Behavior Informed by Political Theory”**, Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago, IL, August

GRAHAM, J., W., (1989), **“Organizational Citizenship Behaviour: Construct redefinition operationalization and Validation”**, Unpublished Working Paper, Loyola University of Chicago, IL

GRAHAM, J., W., (1991), **“An Essay On Organizational Citizenship Behaviour”**, Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol:4, 249-270

GRAHAM, J., W., (2000), **“Promoting Civic Virtue Organizational Citizenship Behaviour: Contemporary Questions Rooted in Classical Quandaries from Political Philosophy”**, Human Resource Management Review, 10(1), 61-77

GREENBERG, J., (1993), **“Justice and Organizational Citizenship Behaviour: A Commentary on the State of the Science”**, Employee Responsibilities and Rights Journal, 6, 249-256

GRUSKY, O., (1966), **“Career Mobility and Organizational Commitment”**, Administrative Science Quarterly, 10, 488-503

GÜL, Hasan, OKTAY, Ercan, (2003), **“Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”**, Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi, Sayı:10, 403-427

GÜMÜŞ, Murat; HAMARAT, Bahattin, ERDEM, Haluk, (2003), **“Örgütsel Bağlılığın İş Mükemmelliği ile İlişkinin Otel İşletmelerinde Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”**, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 22-24 Mayıs, Afyon, 987-998

GÜNEY, Semra, ÇETİN, Aysun, (2003), **“Kültürün Girişimciliğe Etkisi ve Türkiye’de Girişimcilik Kültürü”**, H.Ü. İ.İ.B.F., C:21, S: 1, 189- 210

GÜRBÜZ, Sait, (2006), **“Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”**, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 2, C:3, S:1, 48-75

HACKETT, R.,D., BYCIO, P., HAUSDORF, P., A., (1994), **“Further Assessment of Meyer and Allen’s Three-Component Model of Organizational Commitment”**, Journal of Applied Psychology, 79(1), 15-23

HACKMAN, J., R., OLDHAM, G., R., (1975), **“Development of the Job Diagnostic Survey”**, Journal of Applied Psychology, 60, 159-170

HACKMAN, J., R., OLDHAM, G., R.(1980), **“Work Redesign”**, Reading MA: Addison-Wesley

HARVEY, M. G., NOVICEVIC, M. M., SPEIER, C., (1999), **“Inpatriate Managers : How to Increase the Probability of Success”**, Human Resource Management Review, Vol: 9, No:1, 51-81

HIGGINS, Monica, KROMM, E. Kathy, (2001), **“Reconceptualizing Mentoring At Work: A Developmental Network Perspective”** Academy of Management Review, Volume:26, No:2, 280

HOWES, J., CROPANZANO, R.,A.,GRANDEY, C., MOHLER, (2000), **“Who is Supporting Whom? Quality Team Effectiveness and Perceived Organizational Support”**, Journal of Quality Management, 5, 207-223

HREBINIAK, L., G., ALUTTO, J.,A., (1972), **“Personal and Role Related Factors in the Development of Organizational Commitment”**, Administrative Science Quarterly, 17, 4, 555-573

HUANG, Jen Hung, JIN, Bih Huang, YANG, Chyan, (2004), **“Satisfaction with Business-to-Employee Benefit Systems and Organizational Citizenship Behaviour: An Examination of Gender Differences”**, Journal of Manpower, Vol:25, No:2, 196-210

HUNT, S.,D., CHONKO, L., B., WOOD, V., R., (1985), **“Organizational Commitment and Marketing”**, Journal of Marketing, 48, 112-126

HUNT, Shelby, MORGAN, Robert, (1994), **“Organizational Commitment: One Way of Many Commitments or Key Mediating Construct”**, Academy of Management Journal, Volume:27, Issue:6, 1568-1587

HUSELID, M., A., (1995), **“The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance”**, Academy of Management Journal, 38(3), 635-672

IVANCEVIC, J., M., SMITH, S., (1981), **“Identification and Analysis of Job Difficulty Dimension and Empirical Study”**, Ergonomics, 24, 351-363

IVERSON, Roderick, BUTTIGIEG, Donna, M., (1999), **“Affective, Normative and Continuance Commitment: Can The Right Kind of Commitment be Managed?”** Journal of Management Studies, 36:3, 307-333

ITF-Uluslararası Taşımacılık İşçileri Sendikası- Denizciler Bülteni Dergisi(2006), **“İstihdam Büroları-Boş Yere Ödenen Paralar”**, No:20, Sayfa 30

İBİCİOĞLU, Hasan, (2000), **“Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”**, DEÜ İ.İ.B.F Dergisi, Cilt:15, Sayı:1, 13-22

İNCE, Mehmet, BEDÜK, Aykut, ERDOĞAN, Enver, (2004), **“Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”**, Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi, Yıl: 2005; C:14, S:1, 423-446

İPLİK Fatma Nur, YALÇIN, Azmi, (2005), **“Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”**, 395-412

İŞBAŞI, Özen, Janset, (2000), **“Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma”**, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, Nevşehir, Erciyes, 359-372

İŞBAŞI, Özen, Janset, (2001), **“Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü”**, Yönetim Araştırmaları Dergisi, Ekim 1(1), 51-90

İŞCAN, Ömer, Faruk, (2006), **“Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”**, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 11, 160-177

JACQUALINE, A., M., COYLE SHAPIRO, KESSLER, Ian, PURCELL, John, (2004), **“Exploring Organizationally Directed Citizenship Behaviour: Reciprocity or ‘It’s My Job’?”**, Journal of Management Studies, 41:1, January, 85-106

JANIS, I., L., (1982), **“Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes”**, Boston. Cited in Van Dyne, Linn, Graham, Jill W., Dienesch, Richard M(1994), “Organizational

Citizenship Behaviour: Construct Redefinition, Measurement and Validation”, Academy of Management Journal, August, Vol:37, No:4, 765-802

JOHNSON, Russell, SELENTA, Christopher, LORD, Robert, (2006), “**When Organizational Justice and the Self-Concept Meet: Consequences for the Organization and Its Members**”, Organizational Behavior and Human Decision Processes Vol: 99, I: 2 , March, 175-201

KACMAR, K., M., CARLSON, D., S., BRYMER, R., A., (1999), “**Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales**”, Educational and Psychological Measurement, 59(6), 976-994

KAHVECİ, Erol, (2003), “**Seafarers Are Different? A Comparison of Car Carrier Crews and Car Factory Workers**”, Proceedings of SIRC’s Third Symposium, Cardiff University, 53-72

KANG, W. K., LEE, K. C., LEE, S., CHOI, J., (2004), “**Investigation of Line Community Voluntary Behavior Using Cognitive Map**”, Computers in Human Behavior, Article in Press,

KANTER, R.M., (1968) “**Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms In Utopian Communities**”, American Sociological Review, 33, 499-517

KAPTANOĞLU, Cengiz, (2000), “**Denizciliğin Sevdirmesi ve Ülke Politikası Olarak Kabul Görmesi Şarttır**”, ASO Medya, Mart Sayısı, 29-33

KAPTANOĞLU, Cengiz, (2002), “**Türk Denizcilik Sektörünün Önemi ve Denizcilik Kredilerinin Serüveni**”, Deniz Ticareti Dergisi, Ocak Sayısı, 6-13

KARAVELİOĞLU, İlhan, (2006), “**Ulusal Denizcilik Politikamız, Personel ve Eğitim**”, Deniz Ticareti Dergisi, Şubat Sayısı, 68-69

KATZ, D., (1964), “**The Motivational Basis of Organizational Behaviour**” Behavioral Science, Vol:9, 131-146

KIDDER, D., L., MacLEAN PARKS, J.,(1993), “**The Good Soldier: Who is S(he)?**”, Best Paper Proceedings, Academy of Management Meetings, Atlanta, GA, USA

KIDDER, Deborah, (2002), “**The Influence of Gender on the Performance of Organizational Citizenship Behaviours**”, Journal of Management, 28(5), 629-648

KIDRON, A., (1978), “**Work Values and Organizational Commitment**”, Academy of Management Journal, 21,2, 239-247(Aktaran: Arbak&Kesken, 2005 “**Örgütsel Bağlılık- Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim için Davranışsal Bir Yaklaşım**”, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, sf:72)

KILISAR, Aydos, (1991), “**Uluslararası Çalışma Örgütü- ILO’nun Gemiadamlarıyla İlgili Konvansiyon ve Tavsiye Kararları**”, Deniz Ticareti Dergisi, Kasım-Aralık Sayısı, 6, 71-79

KIM, Sangmook, (2006), “**Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behaviours in Korea**”, International Journal of Manpower, Vol:27, No:8, 722-740

KINNEAR, L., SUTHERLAND, M., (2000), “**Determinants of Organizational Commitment Amongst Knowledge Workers**”, South African Journal of Business Management , 31(3), 106-113

KIREL, Çiğdem, (1999), “**Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi**”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C:28, S:2/Kasım, 115-136

KIRKMAN, B., ROSEN, B., (1999), “**Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment**”, Academy of Management Journal, 42, 58-74, (Aktaran: ERDİL, Oya, KESKİN, Halit, (2003), “**Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması**”, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi C:32, S:1, sf:8)

KİTAPÇI, Hakan, ELÇİ, Meral, (2005), “**Quality Culture, Ethical Climate, Person-Organization Fit and Organizational Commitment: An Empirical Investigation**”, International Strategic Management Conference, June 23-25, Çanakkale, 237-246

KO, J. W., PRICE, J.L., MUELLER, C.W., (1997), “**Assesment of Meyer and Allen’s Three-Component Model of Organizational Commitment in South Korea**”, Journal of Applied Psychology, 82(6), 961-973

KOÇ, Umut, TORLAK, Ömer, (2003), “**Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Müşteri/Vatandaş Odaklı Hizmet Sunumuna Etkileri Üzerine Bir Araştırma**”, Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi, Kasım, Ankara, 35-48

KONOVSKY, M., A., PUGH, S., D., (1994), “**Citizenship Behaviour and Social Exchange**”, Academy of Management Journal, 37, 656-669

KOSTER, Ferry, SANDERS, Karin, (2006), “**Organizational Citizens or Recipcoral Relationships? An Empirical Comparison**”, Personnel Review, Vol:35, No:5

KÖSE, Sevinç, KAYALI, Nilgün, KARTAL Burak, (2003), “**Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, S:20, Ocak-Haziran, 1-19

KURGUZOV, S., (2003), “**Human First**”, Deniz Ticareti Dergisi, Şubat Sayısı, 16-19

LAM, Terry, ZHANG, Hanqin Qui, (2003), “**Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Hong Kong Fast Food Industry**”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 15/4, 214- 220

LAMERTZ, Kai, (2006), “**Organizational Citizenship Behaviour as Performance in Multiple Network Positions**”, Organization Studies, Issue:1, 27, 79-101

LEE, S. M., (1971), “**An Empirical Analysis of Organizational Identification**”, Academy of Management Journal, Vol:14, 213-226

LEVENTHALL, G.,S., (1980), “**What Should Be done With Equity Theory?New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships**”, in K.J., GERGEN, M.,S, GREENBERG and R.H. Willis(Ed), Social Exchange: Advances in Theory and Research, NY: Plenum, 27-55 (Aktaran: ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, (2003), “**Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 21, sf: 78)

LEVINSON, H., (1965), “**Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization**”, Administrative Science Quarterly, 9, 370-390 (Aktaran: RHOADES, L., EISENBERGER, R.,(2002), “**Perceived Organizational Support: A Review of The Literature**”, Journal of Applied Psychology, 87, sf: 711-712)

LIOU, K., NYHAN, R.C., (1994), **“Dimensions of Organizational Commitment in the Public Sector: An Empirical Assessment”**, Public Administration Quarterly, Vol: 18, Is:1, 99-118

LLOYD’S REGISTER, (2005) **“Different Sectors as Percentage of Total Number of Ships in World Fleet”**, Fairplay Journal, January,

LYNCH, P., D., EISENBERGER, R., ARMELI, S., (1999), **“Perceived Organizational Support: Inferior Versus Superior Performance by Wary Employees”**, Journal of Applied Psychology, 84(4), 467-483

LOK, Peter, CRAWFORD, John, (1999), **“The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Sub-Culture, Leadership Style and Job satisfaction in Organizational Change and Development”**, Leadership and Organization Development Journal, Vol:20, No:7, 365-373

LOKE, Foong, Chiok, (2001), **“Leadership Behaviours: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment”**, Journal of Nursing Management, No:9, 191-204

LOUIE, Vivianne, (2006), **“Crew Endurance Management”**, U.S. Coast Guard, Vol:3, I:1, Winter

MacKENZIE, S., B., PODSAKOFF, P.,M. FETTER, R, (1991), **“Organizational Citizenship Behaviour and Objective Productivity As determinants of Managerial Evaluations on Salespersons’Performance”**, Organizational Behaviour&Human Decision Processes, Vol:50(1), 123-150

MacKENZIE, S., B., PODSAKOFF, P.,M., FETTER, R, (1993), **“The Impact of Organizational Citizenship Behaviour on Evaluation of Salesperson Performance”**, Journal of Marketing, Vol:57(1), 70-80

MACKENZIE, B., PODSAKOFF, P.,M., AHEARNE, M., (1998), **“Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance”**, Journal of Marketing, 62

MALATESTA,R., M., TETRICK, L., E., (1996), **“Understanding the Dynamics of Organizational and Supervisory Commitment”**, Paper presented at the Annual Meeting of the Society of Industrial and Organizational Society, San Diego, CA

MALHOTRA, Neeru, MUKHERJE, Avinandan, (2003)**“Analysing the Commitment”**, Journal of Marketing Management, Vol:19, Issues:9-10, 948-949

MARCHIORI, D., HENKIN, A., (2004), **“Organizational Commitment of Health Profession Faculty: Dimensions, Correlates and Conditions”**, Medical Teacher, Volume:26, No:44, 353-358

MARSDEN, P., V., KALLEBERG, A., L., CYNTHIA, R., C., (1993), **“Gender Differences in Organizational Commitment”**, Work and Occupations, 20(3)

MARSH, R., M., MANARI, H., (1977), **“Organizational Commitment and Turnover: A Predictive Study”**, Administrative Science Quarterly, 22, 57-75(Aktaran: *Arbak&Kesken*, 2005 **“Örgütsel Bağlılık- Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim için Davranışsal Bir Yaklaşım”**, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, sf:72)

MATHIEU, J.,E., ZAJAC, D.,M., (1990), **“A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment”**, Psychological Bulletin, 108, 2, 171-294

McAULAY, Brian, ZEITZ, Gerald, BLAU, Gary, (2006), **“Testing a Push-Pull Theory of Work Commitment Among Organizational Professionals”**, The Social Science Journal, Vol:43, Issue:4, 571-596

McCLURG, L., N., (1999), **“Organizational Commitment in the Temporary-help Service Industry”**, Journal of Applied Management Studies, Vol: 8, No:1, 5-26

McDONALD, D.J., MAKIN, P.J., (2000), **“The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff ”**, Leadership&Organizational Development Journal, 21(2), 84-91

McFARLIN, D., B., SWEENEY, P.D., (1992), **“Distributive and Procedural Justice As Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes”**, Academy of Management Journal, Vol:35, 626-637

MERTON, Robert, K., (1957), **“ The Role-Set: Problems in Sociology Theory”**, British Journal of Sociology, 8, 106-120
Aktaran: LAMERTZ, Kai, (2006), **“Organizational Citizenship Behaviour as Performance in Multiple Network Positions”**, Organization Studies, Issue:1, 27,sf: 81

MEYER, John, P., ALLEN Natalie, J., (1984), **“Testing the ‘Side-Bet Theory’ of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations”**, Journal of Applied Psychology, 69(3), 372-378

MEYER, J.P., SMITH, J., A., (2000), **“HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model”**, Canadian Journal of Administrative Sciences, 17(4), 319-332

MEYER, John.P., HERSOWITCH, Lynne (2001), **“Commitment in the Workplace Toward A General Model”**, Human Resource Management Review, 11, 299-326

MEYER, John.P., ALLEN, N.J.,(1991), **“A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment”**, Human Resource Management Review, Vol:1, 1:61-89

MEYER, John.P., HERSOWITCH, Lynne., STANLEY, David, J., TOPOLYNTSKY, Laryssa, (2002), **“Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences”**, Journal of Vocational Behaviour, 61, 20-52

MEYER, J.P., PAUNONEN, S., V., GELLATLY, I.R, JACKSON, D.,N.,(1989), **“Organizational Commitment and Job Performance: It’s the Nature of the Commitment that Counts”**, Journal of Applied Psychology, 74(1), 152-156

MEYER, J. P., ALLEN, N. J.,GELLATLY, I.R, (1990), **“Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations”**, Journal of Applied Psychology, 75(6), 710-720

MEYER, J.P, GELLATLY, Ian,R, LUCHAK, Andrew, A.,(2006), **“Combined Effects of the Three Commitment Components on Focal and Discretionary Behaviours: A Test of Meyer And Hersovitch’s Propositions”**, Journal of Vocational Behaviour, Vol:69, Issue:2, 331-345

- MEYER, J.P., ALLEN, N. J., SMITH, C.A.(1993), **“Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization”**, Journal of Applied Psychology, 78(4), 538-551
- MEYER, J.P., TETT, R., P., (1993), **“Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analysis Based on Meta-Analytic Findings”**, Personnel Psychology, 46, 259-290
- MEYER, J. P., ALLEN, N., J., (1996), **“Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity”**, Journal of Vocational Behaviour, 49, 252-276
- MOORMAN, R., H., (1991), **“Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviour: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?”**, Journal of Applied Psychology, Vol:76(6), 845-855
- MOORMAN, R., H., (1993), **“The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour”**, Human Relations, 46, 759-776
- MOORMAN, R., H., NIEHOFF, B., P., ORGAN, D., W., (1993), **“Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behaviour: Sorting Out the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Procedural Justice”**, Employee Responsibilities and Rights Journal, 6, 209-225
- MOORMAN, R., H., BLAKELY, G., L., (1995), **“Individualism-Collectivism As an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behaviour”**, Journal of Organizational Behaviour, 16, 127-142
- MOORMAN, R., H., BLAKELY, G., L., NIEHOFF, B., P., (1998), **“Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behaviour?”**, Academy of Management Journal, Vol:41, No:3, 351-357
- MORROW, P.C., (1983), **“Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment”**, Academy of Management Review, 8, 486-491
- MORROW, P. C., WIRTH, R. E., (1989), **“Work Commitment Among Salaried Professionals”**, Journal of Vocational Behavior, Vol:34, 40-56
- MORRIS, J. H., SHERMAN, J. D., (1981), **“Generalizability of an Organizational Commitment Model”**, Academy of Management Journal, Vol:24, No:3, 512-526,
- MORRISON, E., W., (1994), **“Role Definitions and Organizational Citizenship Behaviour: The Importance of the Employee’s Perspective”**, Academy of Management Journal, Vol:37(6), 1543-1567
- MOTOWIDLO, S., J., PACKARD, J., S., MANNING, M., R., (1986), **“Occupational Stress: It’s Causes and Consequences for Job Performance”**, Journal of Applied Psychology, 71, 618-629
- MOTTAZ, Clifford, J., (1989), **“An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment”**, The Sociological Quarterly, Vol:30, 1, 143-158

- MOWDAY, Richard T., PORTER, Lyman W., STEERS, Richard M. (1979), “ **The Measurement of Organizational Commitment**”, The Journal of Vocational Behaviour, 14, 224-247
- MURPHY, Gregory, ATHANASOU, James, KING, Neville, (2002), “**Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Study of Australian Human-Service Professionals**”, Journal of Managerial Psychology, Vol:17, No:4, 287-297
- NETEMEYER, R.G., BOLES, J.S., McKEE, D.O. ,McMURRIAN, R., (1997), “**An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context**”, Journal of Marketing, 61, 3, 85–98.
- NIEHOFF, B., P., ENZ, C., A., GROVER, R., A., (1990), “**The Impact of Top Management Actions on Employee Attitudes and Perceptions**”, Group and Organization Studies, 15, 337-352
- OLIVER, N., (1990), “**Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development**”, Journal of Occupational Psychology, Vol:63, No:1, 19-31
- O'DRISCOL, Michael, RANDALL, Donna, (1999), “**Perceived Organizational Support, Satisfaction With Rewards and Employee Job Involvement and Organizational Commitment**”, Applied Psychology: An International Review, 48(2), 197-209
- O'REILLY, C.,A., CHATMAN, J.,(1986), “**Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviours**”, Journal of Applied Psychology, 71, 492-499
- ORGAN, D., W., (1977), “**A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis**”, Academy of Management Review, 2 1, 46–53.
- ORGAN, D., W., KONOVSKY, M.,(1989), “**Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behaviour**”, Journal of Applied Psychology, 74, 157-164
- ORGAN, Dennis, W., (1990a), “**The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behaviour**”, Research in Organizational Behaviour, Vol:12, 43-72
- ORGAN, Dennis, W., (1990b), “**The Subtle Significance of Job Satisfaction**”, Clinical Laboratory Management Review, 4, 94-98
- ORGAN, Dennis, W., MOORMAN, R., H., (1993), “**Fairness and Organizational Citizenship Behaviour: What are the Connections?**”, Social Justice Research, 6, 5-18
- ORGAN, Dennis, W.,(1994), “**Personality and Organizational Citizenship Behaviour**”, Journal of Management, 20, 465-478
- ORGAN, D.W, RYAN, K.,(1995), “**Meta-analytic Review of Attitudinal And Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behaviour**”, Personnel Psychology, Volume:48, 775-802
- ORGAN, D.W, LINGL, A., (1995), “**Personality, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour**”, The Journal of Social Psychology, Vol:135(3), 339-351
- ORGAN, D., W., (1997), “**Organizational Citizenship Behaviour: It's Construct Clean-Up Time**”, Human Performance, Vol:10(2), 85-97

ÖRS, Mukaddes, ACUNER, Ahmet Münir, SARP, Nilgün, ÖNDER, Ömer, Rıfki, (2003), **“Antalya Tıp Fakültesi Hastanesinde Antalya Sosyal Sigortalar Kurumu hastanesinde ve Antalya Devlet Hastanesinde Çalışan Hekimler ile Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi”**, Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, Cilt:56, Sayı:4, 217-224

ÖZCANER, Burcu, (2003), **“Başarının Sırrı, İnsana Değer Vermekte”**, İnsan Kaynakları Yönetim Dergisi, 3,49-50

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, (2003), **“Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”**, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 21, 77-96

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, (2003), **“Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”**, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, S:20, Ocak-Haziran, 117-135

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, (2003), **“Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”**, D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi Cilt:18 Sayı:2, 113 -130

ÖZDİPÇİNER, Nuray, KALINKARA, Velittin, (2005), **“Konaklama Sektörü Çalışanlarının Örgüte Yönelik Düşünce ve Bağlılık Durumları: Denizli Örneği”**, Anadolu Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt:16, Sayı:1, 82-92

ÖZKALP, Enver, KIREL, Çiğdem, (2004), **“Örgütsel Davranış”**, TC Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 1468, Açık Öğretim Fakültesi Yayını No:782, Ekim, sf: 96

ÖZKARA, Belkıs, (1999), **“Örgüt ve İşgören Arasındaki Psikolojik Sözleşmenin Geliştirilmesinde Bir Araç: İşgören İletişimi Programı”**, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi Cilt:1, Sayı:1, 37

ÖZKAYA, Onay, Meltem, DEVECİ, Karakoç, İpek, KARAA, Emre, (2006), **“Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”**, CBÜ, İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C:13, S:2, 77-96

ÖZSOY, A. S. (2004), **“Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”**, Cilt:6, Sayı:2, 13-19

PAINE, J., B., ORGAN, D., W., (2000), **“The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behaviour: Some Preliminary Conceptual and Empirical Observations”**, Human Resource Management Review, 10(1), 45-59

PARASURAMAN, S., GREENHAUS, J., H., GRANROSE, C., S., (1992), **“Role Stressors, Social Support and Well-being Among Two-Career Couples”**, Journal of Organizational Behaviour, 13(4), 339-356

PARE, Guy, TREMBLAY, Michel, (2000), **“The Impact of Human Resources Practices on IT Personnel Commitment, Citizenship Behaviours and Turnover Intentions”**, CIRANO Scientific Series, Autumn, Montreal, 27, 1-9

PAULIN, M, PERRIEN, J, FERGUSON, RJ, (1997), **“Relational Contract Norms and the Effectiveness of Commercial Banking”**, International Journal of Service Industry Management, 8, 5, 435-452

- PAULIN, Michele, FERGUSON, J. Ronald, BERGERON Jasmin, (2006), **“Service Climate and Organizational Commitment: The Importance of Customer Linkages”**, Journal of Business Research, Volume 58, Issue:8, August, 906- 915
- PEKDEMİR, Hasan, (2000), **“Gemiadamının İstihdam Sorunları ve Çözüm Önerileri”**, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü – Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, 427-435
- PENLEY, L.E., GOULD, S., (1988), **“Etzioni’s Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations”**, Journal of Organizational Behaviour, Vol:9, 43-59
- PETERSON, Dane, K., (2003), **“The Relationship Between Ethical Pressure, Relativistic Moral Beliefs and Organizational Commitment”**, Journal of Managerial Psychology, Vol: 18, No:6
- PIERCE, J, DUNHAM, R, (1987), **“Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences”**, Journal of Management, Vol:13,No:1, 163-178
- PINAR, Yen, Uysal, (2005), **“Otel İşletmelerinde Ücretlendirme: İzmir İli 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Analiz”**, DEÜ SBE Dergisi, Cilt:7, Sayı:3, 176
- PODSAKOFF, P.,M., MacKENZIE, S., B., FETTER, R, MOORMAN, R., H. (1990), **“Transformational Leader Behaviours and Their Effects on Followers-Trust in Leader, satisfaction and Organizational Citizenship Behaviours”**, The Leadership Quarterly, 1,2: 107-142
- PODSAKOFF, P.,M., MacKENZIE, S., B., (1994), **“Organizational Citizenship Behaviour and Sales Unit Effectiveness”**, Journal of Marketing Research, Vol:31, 351-363
- PODSAKOFF, P.,M., MacKENZIE, S., B., (1995), **“An Examinationa of Substitutes for Leadership within Levels of Analysis Framework”**,Leadership Quarterly, 6, 289-328
- PODSAKOFF, P., M., MacKENZIE, S., B., BOMMER, W., H., (1996), **“Transformational Leader Behaviours and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment,Trust and Organizational Citizenship Behaviours”**, Journal of Management, 22, 2, 259-298
- PODSAKOFF, P.,M., MacKENZIE, S., B.,(1997), **“Impact of Organizational Citizenship Behaviour on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research”**, Human Performance, Vol:10(2), 133-151
- PODSAKOFF, P.,M., MacKENZIE, S., B., PAINE, J., B., BACHRACH, D., G., (2000), **“Organizational Citizenship Behaviours: A Critical Review of the Theoretical and Emprical Literature and Suggestions for the Future Research”**, Journal of Management, Vol:26(3), 513-563
- PORTER, L, STEERS, R., M., MOWDAY, R.T., BOULIAN, P., V., (1974), **“Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians”**, Journal of Applied Psychology, 59, 603-609
- PRICE, J.L., (1997), **“Handbook of Organizational Measurement”**, International Journal of Manpower, 18(4/5/6), 305-558

- PUFFER, S., M., (1987), **“Prosocial Behaviour, Noncompliant Behaviour and Work Performance Among Commission Salespeople”**, Journal of Applied Psychology, Vol:72, 615-621
- PUUSA, Anu, TOLVANEN, Ulla, (2006), **“Organizational Identity and Trust”**, EJBO-Journal of Business Ethics and Organization Studies, Vol:11, No:2, 29-33
- RANDALL, D. M., (1987), **“Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited”**, Academy of Management Review, 12, 460-471
- RANDALL, D. M., COTE J.A. (1991), **“Interrelationships of Work Commitment Constructs”**, Work and Occupations, 18(2), 194-212
- RANDI, L., Sims, (1998), **“When Formal Ethics Policies Differ From Informal Expectations: A Test of Managers’ Attitudes”**, Leadership and Organizational Development Journal, Vol:19, Issue:7, 386-392
- REICHERS, A. E., (1985), **“A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment”**, Academy of Management Review, 10, 465-476
- RHEE, Jaehoon, PARK, Kyung, Tae, (2005), **“The Relationship Between Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviour”**, Organizational Culture, Corporate Governance and Competitiveness, ICBME- Organized by Yaşar University, Vol:2, 43-57
- RHOADES, L., EISENBERGER, R., ARMELI, S., (2001), **“Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support”**, Journal of Applied Psychology, 86(5), 825-836
- RHOADES, L., EISENBERGER, R.,(2002), **“Perceived Organizational Support: A Review of The Literature”**, Journal of Applied Psychology, 87, 698-714
- RICHARDSEN, A., M., BURKE, R., J., MIKKELSEN, A., (1999), **“Job Pressures, Organizational Support and Health Among Norwegian Women Managers**, International Journal of Stres Management,6(3), 167-177
- ROEHLING, M. V., CAVANAUGH, M. A., MOYNIHAN, L. M., BOSWELL, W. R., (2000), **“The Nature of the New Employment Relationship: A Content Analysis of The Practitioner and Academic Literatures”**, Human Resource Management, Vol:39, No:4, 305-320
- ROUSSEAU, D., M., PARKS, J.,M., (1993), **“The Contracts of Individuals and Organizations**. In: B.M. Staw and L.L. Cummings, Editors”, Research in Organizational Behavior, Vol: 15, JAI Press, Greenwich, CT ,1–43.
- ROUSSEAU, D., M., SITKIN, S., B., BURT, R., S., CAMERER, C., (1998), **“Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust”**, The Academy of Management Review, 23, 393–404
- ROWDEN, Robert, W., (2000), **“The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviours and Organizational Commitment”**, The Leadership and Organization Development Journal, 21/1, 30-35
- SAĞ, Osman Kamil, (2005), **“Gemiadamı Arz-talep Dengesinde Son Durum”**, Deniz Ticareti Dergisi, Ekim Sayısı, 62-65

- SAĞ, Osman Kamil, (2005), **“Dünyanın Türkiye’den Gemiadamı Beklentisi”**, Deniz Ticareti Dergisi, Aralık Sayısı, 32-35
- SALANCIK, Gerald R. (1977), **“Commitment is Too Easy!”**, Organization Dynamics, 6, 62-80
- SALANCIK, Gerald R., (1979), **“Commitment and the Control Of Organizational Behaviour and Belief ”**-Steers, Richard M., Porter Lyman W.(der), Motivation and Work Behaviour, 318-325
- SAMPSON, Helen, (2003), **“Powerful Unions, Vulnerable Workers: The Representation of Seafarers in the Global Market”**, Seafarers International Research Center, Cardiff University
- SAVERY, L., K., SYME, P., D., (1996), **“Organizational Commitment and Hospital Pharmacists”**, The Journal of Management Development, 15(1), 14-19
- SCHAPPE, S., P., (1998), **“The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behaviour”**, Journal of Psychological Interdisciplinary Applied, 132(3), 277-291
- SCHNAKE, M., (1991), **“Organizational Citizenship Behaviour: A Review, Proposed Model and Research Agenda”**, Human Relations, Vol:44(7), 735-759
- SETTOON, R., P., BENNET, N., LIDEN, R., C., (1996), **“Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange and Employee Reciprocity”**, Journal of Applied Psychology, 81, 219- 227
- SHAFFER, M., A., HARRILSON, D., A., (2001), **“Struggling for Balance Amid Turbulence on International Assignments: Work-Family Conflict, Support and Commitment”**, Journal of Management, 27(1), 99-121
- SHELDON, M. E.,(1971), **“Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization”**, Administrative Science Quarterly, 16, 2, 143-150
- SHORE, L., M., TETRICK, L., E., (1991), **“A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support”**, Journal of Applied Psychology, 76(5), 637-643
- SHORE, L., M., WAYNE, S., J., (1993), **“Commitment and Employee Behaviour, Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support”** , Journal of Applied Psychology, 78(5), 774-780
- SHORE, L., M., SHORE, T., H., (1995), **“Perceived Organizational Support and Organizational Justice”**, In Cropanzano&K.M. Kacmar(Eds), Organizational Politics, Westport, CT, Quorum, 149-164,
- SINGH, J., (2000), **“Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations”**, Journal of Marketing, 64, 2, 15–34.
- SLAUGHTER, J., (1997), **“Organizational Citizenship Behaviour: Discussion, Review and Reformulation”**, Paper Presented at Academy of mangement Conference, Boston
- SMIDTS, A., PRUYN, A., H., VAN RIEL, C.,B.,M., (2001), **“The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification”**, Academy of Management Journal, 49, 5, 1051-1062
- SMITH, C., A.,ORGAN, D., W., NEAR, J., P., (1983), **“Organizational Citizenship Behaviour: Its Nature and Antecedents”**, Journal of Applied Psychology, Vol: 68, 653-663

SPECTOR, Paul, E., FOX, Suzy, (2002), “**An Emotion-centered Model of Voluntary Work Behavior Some Parallels Been Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior**”, Human Resource Management Review Vol: 12, I: 2 , 269-292

SPREITZER, G., M., (1995), “**Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation**”, Academy of Management Journal, 38, 1442-1465)Aktaran: ERDİL, Oya, KESKİN, Halit, (2003), “**Güçlendirmeyle İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması**”, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi C:32, S:1,sf: 8)

STAW, B., M., BOETTGER, R., D., (1990), “**Task Revision: A Neglected Form of Work Performance**”, Academy of Management Journal, Vol:33, 534-559

TAK, Bilçin, AYDEMİR, B., Aydem, (2003), “**Çalışanların Mesleki Bağlılıkları ile İş Tatminleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 22-24 Mayıs, Afyon, 725-728

TAN, H.H., TAN, C.,S.,F.,(2000), “**Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization**”, Genetic, Social and General Psychology Monographs, Vol:126, No:2, 241-260

TANG, T., L., İBRAHİM, A.,H., S., (1998), “**Antecedents of Organizational Citizenship Behaviour Revisited: Public Personnel in the United States and the Middle East**”, Public Personnel Management, 27(4), 529-551

THOMAS, Michelle, (2003), “**Lost at Sea and Lost At Home: The Predicament of Seafaring Families**”, Seafarers International Research Center, Cardiff University , 1-134

TSUI, A. S., EGAN, T. D., O'REILLY, C. A., (1992), “**Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment**”, Administrative Science Quarterly, Vol:37, 549-579

TURANLI, Münevver, ÖZDEN, Ünal H., TAŞPINAR, Dicle, TEZCAN, Burçin, (2005), “**Analysis of Organizational Loyalty of Employees with Low Income**”, International Strategic Management Conference, June 3-25, Çanakkale, Pozitif Printing House, Ankara

TURNIPSEED, D., L., (2002), “**Are Good Soldiers Good? Exploring The Link Between Organizational Citizenship Behaviour and Personal Ethics**”, Journal of Business Research, 55, 1-15

TURNIPSEED, D., L., RASSULI, Ali, (2005), “**Performance Perceptions of Organizational Citizenship Behaviour at Work**”, British Journal of Management, Vol:16, 231-244

TURNLEY, W., H., BOLINO, M., C., LESTER, S., BLOODGOOD, J., (2003), “**The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviours**”, Journal of Management, 29(2), 187-206

TÜTÜNCÜ, Özkan, DEMİR, Mahmut, (2003), “**Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği**”, DEÜ SBE Dergisi, Cilt:5, Sayı:2, 146-169

ULUTÜRK, Yıldırım Hüseyin, CEYLAN, Adnan, (2006), “**Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler**”, Doğu Üniversitesi Dergisi,7(1), 48-58

UYGUÇ, Nermin, ÇİMRİN, Dilek, (2004), “**DEÜ Araştırma ve Uygulama hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler**”, DEÜ İ.İ.B.F Dergisi, Cilt:19, Sayı:1, 91-99

UZUN, Turhan, (2004), “**Denizde İstihdam Sorunları ve Çözüm Önerileri**”, Cumhuriyet Gazetesi-Denizcilik Dosyası Dizisi 2, 17 Ağustos 2004

ÜNER, Mithat, M., KARATEPE, Osman, M., HALICI, Ali, (1998), “**Bir Hizmet Kalitesi Modeli Yardımıyla Hizmet Kalitesi, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Kavramlarının Yapılandırılmasına Yönelik Bir Deneme**”, 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Yayını, 452-463

VAN DYNE, L., GRAHAM, J., W., DIENESCH, R., M., (1994), “**Organizational Citizenship Behaviour: Construct Redefinition, Measurement and Validation**”, Academy of Management Journal, Vol:37, 765-802

VAN DYNE, L., CUMMINS, L., L., PARKS, J. ML., (1995), “**Extra Role Behaviours: In Pursuit of Construct and Definition Clarity**”, Research in Organizational Behaviour, Vol: 17, 215-286

VAN DYNE, L., ANG, S., (1998), “**Organizational Citizenship Behaviour Of Contingent Workers in Singapore**”, Academy of Management Journal, Vol:41(6), 692-703

VAN DYNE, L., LEPINE, J., (1998), “**Helping and Extra-Role Behaviours: Evidence of Construct and Predictive Validity**”, Academy of Management Journal, Vol:41(1), 108-120

VAN DYNE, L., VANDEWALLE, D., KOSTOVA, T., LATHAM, M., E., CUMMINGS, L., L., (2000), “**Collectivism, Propensity to Trust and Self-esteem as Predictors of Organizational Citizenship in a Non-work Setting**”, Journal of Organizational Behavior, 21, 3–23

VAN SCOOTER, J., R., MOTOWIDLO, S., J., (1996), “**Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance**”, Journal of Applied Psychology, 81, 525-531

VIGODA, Eran, (2000), “**Internal Politics in Public Administrations Systems**”, Public Personnel Management, 29(2), 185-211

VIGODA, Eran, (2006), “**Compulsary Citizenship Behaviour: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations**”, Journal for the Theory of Social Behaviour, 36:1, 77-93

WAGNER, S., L., RUSH, M., C., (2000), “**Altruistic Organizational Citizenship Behaviour: Context, Disposition and Age**”, Journal of Social Psychology, 140(3), 379-392

WAHN, J., C., (1998), “**Sex Differences in the Continuance Component or Organization Commitment**”, Group and Organization Management, Vol:23, Is:3, 256-268

WALLACE, J. E., (1995), “**Organizational and Professional Commitment in Professional and Non-professional Organizations**”, Administrative Science Quarterly, Vol:40, No:1-4, 228-255

WALZ, M., NIEHOFF, B., P., (1996), “**Organizational Citizenship Behaviours and Their Effects on Organizational Effectiveness in Limited Menu Restaurants**”, J.B. Keys and L.N. Doiser (eds), Academy of Management Best Papers Proceedings, 307-311

WANXIAN, Li, WEIWU, Wan, (2007), “**A Demographic Study on Citizenship Behaviour as In-Role Orientation**”, Personality and Individual Differences Vol:42, I:2 , January, 225-234

WASTI, Arzu, (2002), “**Affective and Contuniance Commitment to the Organization: Test of an Integrated Model In the Turkish Context**”, International Journal of Intercultural Relations, 26, 525-550

WASTI, Arzu, (2000), “**Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi**”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, Erciyes, Nevşehir, 401-409

WASTI, Arzu, (2000), “**Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış**”, Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İK Uygulamaları, Türk Psikologlar Derneği Yayınları ,Ankara, 201-224

WAYNE, S., J., SHORE, L., M., LIDEN, R., C., (1997), “**Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective**”, Academy of Management Journal, 40, 82-111

WAYNE, S., J., SHORE, L., M., BOMMER, W.,H., TETRICK, L., E., (2002), “**The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader Member Exchange**”, Journal of Applied Psychology, 87, 590-598

WHITE, G., (1987), “**Employee Commitment**” Advisory, Conciliation and Arbitration Service, Work Research Unit Occasional Paper 38, October

WIENER, Y.,, (1982), “**Commitment in Organizations: A Normative View**”, Academy of Mangement Review, 7, 3, 418-428 (Aktaran: Arbak&Kesken, 2005 “*Örgütsel Bağlılık- Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim için Davranışsal Bir Yaklaşım*”, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, sf:72)

WILLIAMS, L., J., ANDERSON, E., (1991), “**Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviours**”, Journal of Management, 17, 601-617

WILLIAMS, S., SHIAW, W., T., (1999), “**Mood and Organizational Citizenship Behaviour: The effects of Positive Affect on Employee Organizational Citizenship Behaviour Intentions**”, Journal of Psychological Interdisciplinary&Applied, 133(6), 656-669

WONG, Yui Tim, NGO, Hang-Yue, WONG, Chi-Sum, (2006), “**Perceived Organizational Justice, Trust And Organizational Citizenship Behaviour: A Study of Chinese Workers in Joint Ventures and State-Owned Enterprises**”, Journal of World Business, Vol:41, I:4, December, 344-355

WU, Bin, (2004), “**Transgration of Chinese Seafarers in Economic Transation: An Institutional Perspective on Labour Mobility**”, SIRC Working Paper, Cardiff University, 1-28

YAHYAGİL, Mehmet, (2005), “**Birey ve Organizasyon Uyumu ve Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi**”, Marmara Üniversitesi SBE Öneri Dergisi, Yıl:12, Cilt:6, Sayı:24, 137-147

YOON, J., LIM, J.,(1999), “**Organizational Support in the Workplace: The Case of Korean Hospital Employees**”, Human Relations, 52(7), 923-945

YOON, J.,THYE, S., R., (2002), “**A Dual Process Model of Organizational Commitment: Job Satisfaction and Organizational Support**”, Work and Occupations, 29(1), 97-124

YOON, Mahn, Yee, SUH, Jaebeom, (2003), “**Organizational Citizenship Behaviour and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees**”, Journal of Business Research, 56, 597-611

YOUSEF, Darwish, A., (2000), “**Organizational Commitment: A Mediator of the Relationships of Leadership Behaviour with Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country**”, Journal of Managerial Psychology, Vol:15, No:1, 6-28

YÜKSEL, İhsan, (2001), “**Bilgisayar İşletmenlerinin Öznel Yorgunluk Belirtileri ile İş Doyumu ve örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi**”, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 19, Sayı 2, 143-147

ZACCARO, S., DOBBINS, G., (1989), “**Contrasting Group and Organizational Commitment: Evidence for Differences Among Multilevel Attachment**”, Journal of Organizational Behaviour, Vol:10, No:3, 267-273

ZANGARO, George, A., (2001), “**Organizational Commitment: A Concept Analysis**”, Nursing Forum, Vol:36, No:2, 14-22

ZEFFANE, R., (1994), “**Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees**”, Human Relations, 47, 977-1010

ZEHİR, C., ELÇİ, M., SAVİ, F.,Z., (2003), “**Ethical Climate’s Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention**”, HUEM, 1st International Business and Professional Ethics Congress of Turkey, 615-628

ZHAO, Minghua, AMANTE, Maragtas, (2003), “**Chinese and Filipino Seafarers: A Race To The Top Or To The Bottom**”, SIRC (Seafarers International Research Center) Symposium, Cardiff University

KİTAPLAR

ALDEMİR, Ceyhun, BUDAK, Gönül, ATAOL, Alpay, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları-Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2001

ALLEN, G., Jeffrey, GORKIN, Jess, **Finding The Job At Midlife**, Simon and Schuster Inc., New York, 1985

ARBAK Yasemin, KESKEN Jülide, **Örgütsel Bağlılık- Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim için Davranışsal Bir Yaklaşım**, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 2005

ARGYLE, Michael, **The Social Psychology of Work**, Clays Ltd- St Ives Plc, England, 1989

ARMSTRONG, Michael, **A Handbook of Personnel Management Practice**, Printed in Clays Ltd-St Ives plc, England, 1991

ARMSTRONG, Michael, **Human Resource Management Practice**, The Bath Press, USA, 1999

AYBAY (Atilla, Aydın, Gündüz ve Rona), **Denizciler, İşletmeciler ve Yöneticiler İçin Deniz Hukuku**, Aybay Yayınları, İstanbul, 1998

- AYTAÇ, Serpil, **İş Psikolojisi**, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları- Ajans Türk A.Ş., Ankara, 2000
- BALAY, Refik, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000
- BARDA, Süleyman, **Münakale Ekonomisi**, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayını, İsmet Akgün Matbaası, İstanbul, 1964
- BARNARD, Chester, **The Functions of the Executive**, Cambridge Mass: Harvard University Press, 1938
- BARON, J., **Judgment Misguided: Intuition and Error in Public Decision Making**, Oxford University Press, 1998
- BARON, J., **Thinking and Deciding**, Cambridge University Press, 2000
- BARUTÇUGİL, İsmet, **Turizm İşletmeciliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1989
- BASS, B., M., AVOLIO, B., J., **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 1994
- BAŞARAN, İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranış**, A.Ü. Basımevi, Ankara, 1982
- BAYSAL, Ayşe, Can, **Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar**, Yalkın Ofset Matbaası, İstanbul, 1981
- BAYSAL, Ayşe, Can, TEKARSLAN, Erdal, **Davranış Bilimleri**, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 2004
- BENLİGİRAY, Serap, **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1999
- BIZE, R., MILHAUD, Jean , **Sanayi Psikolojisi**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1990
- BLAU, P., **Exchange and Power in Social Life**, Wiley, New York, 1964
- BUDAK, Gülay., **İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol: Organizasyon Yapısı- Birey- İş Doyumu Uyumu** , İTO Yayını, İzmir, 1999
- BURSALIOĞLU, Ziya, **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**, Pegem Yayınları, Ankara, 1991
- CAN, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997
- CAN, Halil, TUNCER, Doğan, AYHAN, Doğan Yaşar, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, BRC Basım Matbaacılık, Ankara, 2004
- CASCIO, WAYNE, F., **Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits**, McGraw Hill Inc., Singapore, 1992
- CELEP, Cevat, **Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000
- CEYLAN, Adnan, **Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu**, GYTE Yayını, Gebze, 1998
- COHEN, Don, PRUSAK, Laurence, **Kuruluşların Sosyal Sermayesi**, Mess Yayınları-Acar Matbaası, İstanbul, 2001

- CROPANZANO, R.S., KACMAR, K.M. “**Organizational Politics, Justice, and Support: Managing The Social Climate of the Workplace**, Quorum Books”, Westport, CT, 1995
- ÇAĞA, Tahir, **Deniz Ticaret Hukuku 1- Giriş-Gemi-Donatan ve Kaptan**, İzveren Matbaası, İstanbul, 1990
- ÇAKIR, Özlem, **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2001
- ÇAKIR, Özlem, **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Başbakanlık Basımevi, Ankara, 2006
- ÇETİN, Münevver Ölçüm, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın ve Dağıtım, Ankara, 2004
- COOK; John D., HEPWORTH Sue J, WALL, Toby D., WARR Peter B., **The Experience of Work**, London Academic Press-GB, London, 1989
- DIXON, Rob, **Management Theory and Practice**, Printed in Clays Ltd-St Ives plc, England, 1991
- EKER, Ayşegül, **Örgüt Psikolojisi**, DEÜ İ.İ.B.F-Aklıselim Ofset Tesisleri, 1989
- ERDOĞAN, İlhan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul Üniversitesi İ.İ.B.F yayını, No:266, İstanbul, 1996
- EREN, Erol, **İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi**, Met-er Matbaacılık, İstanbul, 1979
- EREN, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2001
- ERLAÇIN, Şükrü, **İşletme Ekonomisi**, Ege Üniversitesi Matbaası, İzmir, 1969
- ERTEKİN, Yücel, **Örgüt İklimi**, Doğan Basımevi, Ankara, 1978
- FINDIKÇI, İ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 1999
- FINNIGAN, John, **Doğru İşe Doğru Eleman**, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1995
- FRANKEL, Ernst, G., **The World Shipping**, Croom Helm Publishers Limited, London, 1987
- FOX, Nancy, **Empowering People at Work**, University Press, Cambridge, 1994
- GLUECK, William F., **Management**, The Dryden Press, Illionis, 1977
- GREENBERG, Jerald, BARON, Robert A., **Behaviour in Organizations- Understanding and Managing the Human Side of Work**, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 2000
- GROSS, M. Bertram, **Organizations and Their Managing**, Free Press of Glencoe, New York, 1968
- GÜRSEL, Ahmet, **Matsushita Felsefesi**, BZD Yayıncılık-Mess Yayın, İstanbul, 1999
- HELLRIEGEL, Don, SLOCUM, John, W., WOODMAN, Richard, W., **Organizational Behaviour**, West Publishing Company, 1995

HOFSTEDE, G., (2001), **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations**, Second Edition, Sage Publications, USA

HOMANS, G., C., **Social Behaviour**, Harcourt, Brace and World, New York, 1961 (Aktaran: VIGODA, Eran, (2006), "*Compulsary Citizenship Behaviour: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations*", *Journal for the Thoery of Social Behaviour*, 36:1, sf:80-81)

HUNGER, J., D., WHEELLEN, T., L., **Essentials of Strategic Management**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 2001

İŞİL, Bedri, **İşletmelerde İلمي Sevk ve İdarenin Esasları ve İnsan Múnasebetleri**, Ayyıldız Matbaası, Ankara, 1963

İLGEN Hayri, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1989

İNCE, Mehmet, GÜL, Hasan, **Yönetimde Yeni bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, 2005

İZGÖREN, Ahmet Şerif, **İş Yaşamında Yüz Kangru- Yönetim-Liderlik ve İş Yaşamı**, Academy plus Yayınevi, Ankara, 2000

İZVEREN, Adil, FRANKO, Nisim, ÇALIK, Ahmet, **Deniz Ticaret Hukuku**, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Ankara, 1994

JOHNS, Gary, SAKS M.,Alan, **Understanding and Managing Life At Work/ Organizational Behaviour**, Pearson Education, Toronto, 2001

KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem, **İnsan ve İnsanlar**, Evrim Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1988,

KANTER, R., M., **The Change Masters**, Simon& Schuster Press, New York, 1983 (Aktaran: ERDİL, Oya, KESKİN, Halit, (2003), "*Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması*", *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi C:32, S:1, sf:8*)

KATZ, D.,KAHN, R.,L., **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, TODAİE, 167, Ankara, 1978

KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1995

LAVKAN, Adnan, **Deniz Ulaştırma Ekonomisi**, Denizcilik Yüksek Okulu ve Eğitim Merkezi Komutanlığı Başkanlığı Yayını, İstanbul, 1984

LUTHANS, Fred., **Organizational Behaviour**, McGraw Hill, New York, 1981,

MCSHANE, Steven, L., VAN GLINOV, Mary Ann, **Organizational Behaviour**, McGraw Hill/Irwin, Boston, 2003

MEYER, J.P., ALLEN, N.J.,(1997), **Commitment in the Workplace- Theory,Research and Application**, Sage Publications, London

MIHÇIOĞLU, Cemal, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, A.Ü SBF Basın Yayın Yüksek Okulu Basım Evi, Ankara, 1985

MITCHELL, T.R., LARSON, J.R., **People in Organizations: An Introduction to Organizational Behaviour**, McGraw Hill Inc., New York, 1987

MORGAN, G., **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, BZD Yayıncılık, İstanbul, 1998 (Aktaran: İŞBAŞI, Özen, Janset, (2000), “*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma*”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, Nevşehir, Erciyes, 363)

MORROW, Paula C, **The Theory and Measurement of Work Commitment**. Jai Press, Inc. London, 1993

MOWDAY, Richard T., PORTER, Lyman W., STEERS, Richard M. ,**Employee-organization Linkages, the Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**, Academic Press, Inc.: New York, 1982

NADEL, Siegfried, F., **The Theory of Social Structure**, Cohen and West, London, 1957

NELSON, Debra, L., QUICK, James CAMPBELL, **Organizational Behaviour, Foundations, Realities and Challenges**, West Publishing Company, USA, 1994

NORTHCRAFT, G., B., NEALE, M. A., **Organizational Behaviour**, The Dryden Press, Chicago, 1990

OKTAY, Mahmut, **İşletmeciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Der Yayınları, İstanbul, 1996

O'NEIL, W., A., **Eight Congress of the International Maritime Association of the Mediterranean**, Keynote Address, İstanbul, 1997

O'REILLY, C.,A., “**Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations**”, Psychological Dimensions of Organizational Behavior, 2nd Ed., B.M. Staw (Ed), , Prentice Hall, New Jersey, 1995

ORGAN, D., W., **Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome**, Lexington MA, Lexington Book, 1988

ÖZCAN, Hüseyin, **Ansiklopedik Hukuk Sözlüğü**, B:4, Yeni Desen Matbaası, Ankara, 1975

PARSONS, Talcott, **The Social System**, The Free Press, New York, 1951 (Aktaran: LAMERTZ, Kai, (2006), “*Organizational Citizenship Behaviour as Performance in Multiple Network Positions*”, *Organization Studies*, Issue:1, 27, sf: 81)

PEKDEMİR, Işıl Mendeş, **Denizyolu Yük Taşımacılığı: Yönetim ve Organizasyonu**, İstanbul, 1991

PFEFFER, Jeffrey, **New Directions for Organization Theory ‘Problems and Prospects’**, Oxford University Press, New York, 1997

ROBBINS, Stephen, P., **Organizational Behaviour**, Quebec, 2003

RUE, L., W., L.,L., BYARS, **Management: Skills and Applications**, Ed, Chicago, Irwin, 1995

ROBBINS, S.P., **Organizational Behaviour**, Prentice Hall, New Jersey, 2001

ROBBINS, Stephen, P., **Organizational Behaviour**, Quebec, 2003

- ROETHLISBERGER, F., J., DICKONS, W., J., **Management and The Worker**, New York: Wiley, 1964
- SABANCI, A., **Ergonomi**, Baki Kitabevi, Adana, 1999
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001
- SALANCIK, G., R., **Commitment and the Control of Organizational Behaviour and Belief**, Steers, Richard M, Porter Lyman W.(der), McGraw-Hill Book Company, New York, 1979
- SCHERMERHORN, J.R., HUNT, J.,G.,OSBORN, R., N., **Managing Organizational Behaviour**, John Willey and Sons Inc., New York, 1994
- SIVEWRIGHT, Chris, **25 Key Topics in Human Resources**, Cromwell Press Ltd., Trowbridge-Wiltshire, 2000
- STRAUSS, George, SAYLES; R: Leonard, **Personnel-Human Problems of Management**, Special Projects Book, USA, 1980
- SWEENEY, Paul, D., MCFARLIN; Dean, B., **Organizational Behaviour Solutions for Management**, McGraw Hill, New York, 2002
- ŞİMŞEK, Ş., AKGEMCİ, T., ÇELİK, A., **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001
- TAHİROĞLU, Figen, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Hayat Yayıncılık-Emirler Matbaası, İstanbul, 2002
- TANNENBAUM, Arnold, **İşletmede Sosyal Psikoloji**, Wadsworth Publishing, California, 1966
- THIBAUT, J.&WALKER, L., **Procedural Justice: A Psychological Analysis**, Erlbaum, Hillsdale, NJ, 1975 (*Aktaran: ERDİL, Oya, KESKİN, Halit, (2003), "Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması"*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi C:32, S:1, sf: 8)
- TOSUN, Mustafa, **Örgütsel Etkililik**, TODAİE, Ankara, 1981
- TÜMERTEKİN, Erol, **Ulaşım Coğrafyası**, İstanbul Üniversitesi Coğrafya Enstitüsü Yayınları, No:85, İstanbul, 1976
- Türk Ticaret Kanunu**, Alkım Yayınları, Ankara, 1997
- WERNER, Isabel, **Liderlik ve Yönetim**, Rota Yayınları, İstanbul, 1993
- WHELLEN, David, A., GODFREY, Paul, C., **Identity in Organizations-Building Theory Through Conversations**, Sage Publications, United Kingdom, 1998
- WOODS, R., H., **Managing Hospitality Human Resources**, Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, East Lansing, MI, 1995
- YUKL, G., **Leadership in Organizations**, Upper Saddle River, New Jersey, 2002

ZALOĞLU, Mustafa, **Gemici Dili**, Türk Deniz Kuvvetleri Güçlendirme Vakfı Yayınları, No:4, İstanbul, 1988

TEZLER

AKALIN, Koray, **Örgütlerde Dönüştürücü Önderlik Yaklaşımı ve İzmir’de Bir Hazır Yemek İşletmesinde Uygulaması**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme ABD, Yönetim ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi, 2003

AUSTIN, Christopher, H., **Effects of Communication on Perceived Organizational Support**, The State University of New York at Buffalo, School of Informatics Department of Communication, The Degree of Master of Arts, 2005

AYAN, Mustafa Serdar, **Denizcilik İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İzmir Bölgesine Yönelik Bir Araştırma**, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Ana Bilim Dalı Doktora Tezi, İzmir, 2005

BALCI, Ali, **Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Doktora Tezi, Ankara, 1995

BARTLETT, Kenneth Russell, **The Relationship Between Training and Organizational Commitment In the Health Care Field**, The Degree of Doctor of Philosophy, The University of Illinois, Urbana, 1999

BAŞOĞLU, Mehmet, **Globalleşme Sürecinde Türk Denizcilik Sektörü**, Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998

BHANTHUMNAVIN, Duchden, **Supervisory Social Support and the Multi-Level Performance in Thai Health Centers**, University of Minnesota, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Minnesota, 2001

BİLİR, Pervin, **Gençlik ve Spor Müdürlüğünün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları**, Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor A.B.D. Doktora Tezi, Adana, 2005

CANIPE, Jennifer Simone, **Relationships Among Trust, Organizational Commitment, Perceived Organizational Support and Turnover Intentions**, California School of Business and Organizational Studies, Alliant International University, Doctor of Philosophy in Industrial Psychology, 2006

CENGİZ, Aytül Ayşe, **Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerine Bir Uygulama / Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2001**

CEYHUN, Gökçe, Çiçek, **Gemi Adamlarının Stres Düzeyleri ve İş Doyumları Arasındaki İlişki: Bir Denizcilik Şirketinde Uygulama**, Celal Bayar Üniversitesi, SBE İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bölümü Yüksek Lisans Tezi, Manisa, 2006

ÇAKIR, Birgül, **SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006

ÇAKMAK, Belgin Belenli, **İş Aile Yaşam Alanlarında Yaşanan Çatışmalar ve Bu Çatışmaların İşe Bağlılığa Etkisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2004

ÇIRPAN, Hüseyin, **Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**, İstanbul Üniversitesi İşletme A.B.D Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1999

ÇİNÇİK, Mehmet, **Denizcilik Sektöründe Halkla İlişkiler**, Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Doktora Tezi, İstanbul, 1996

ÇÖL, Güner, **Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze, 2004

DEVECİ, Durmuş, Ali, **Konteyner taşımacılığı Gemi Acenteliği Hizmet Hatalarını Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma: İzmir Limanındaki Gemi Acentelerine Yönelik Uygulama**, DEÜ, SBE, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 2002

EKER, Gülden, **Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Yönetim ve Organizasyon Bölümü Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006

EROĞLUER, Kemal, **Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Yönetim ve Organizasyon Bölümü Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2004

EROL, Vedat, **İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık**, Marmara Üniversitesi SBE Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998

GAVINO, Monica, **Understanding The Impact of HR Practices On Employee Attitudinal and Behavioral Outcomes: The Role of POS**, University of Illinois at Chicago, The Doctor of Philosophy in Business Administration Chicago, Illinois, 2005

GÖKMEN, Süheyla, **İşletmeye Bağlılık Anketi'ni Türkçe'ye Uyarlama ve Geçerlilik ve Güvenilirlik Katsayılarını Belirleme Çalışması**, Hacettepe Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1996

GÜÇLÜ, Hatice, **Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı Doktora Tezi, Eskişehir, 2006

GÜL, H., **Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, 2003

HO, Chi, Loi, **The Roles of Perceived Organizational Support, Social Exchange and Economic Exchange in Employment Relationships in China**, The Chinese University of Hong Kong, Doctor of Philosophy in Management, 2006

JONES, Jason, R., **Favorable Treatment and Perceived Organizational Support: The Influences of Desire for Control and Need for Cognition**, Faculty of the University of Delaware , The Degree of Master of Arts in Psychology, 2007

KAMER, Meltem, **Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri**, Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001

KARAMAN, Erdem, **Shipboard Organization and Manning**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2002

KILINÇ, Uğur, **Türk Deniz Ulaştırma Sektörünün Avrupa Birliğine Entegrasyonu**, Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1997

KIMBEL, R. D., **The Relationship Between Employees' Constructive Thinking Ability and Organizational Commitment** Doktora Tezi, Nova Southern University Proquest Information and Learning Company, 2002

KİTAPÇIOĞLU, Gül, **Bornova Sağlık Grup Başkanlığı Bölgesinde Görev Yapan Ebelerin İş Güçlüğü Faktörlerinin Belirlenmesi ve İş Doyumu, Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi**, Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Halk Sağlığı Ana Bilim Dalı Uzmanlık Tezi, İzmir, 2000

NAS, Selçuk, **Gemi Operasyonlarının Yönetiminde Kaptanın Bireysel Karar Verme Süreci Analizi ve Bütünleşik Bir Model Uygulaması**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Tezi, İzmir, 2006

ÖZEN, İŞBAŞI, Janset, **Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama**, Akdeniz Üniversitesi SBE Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 2000

PACK, Simon, **Antecedents and Consequences of Perceived Organizational Support, for NCCA Athletic Administrators**, The Degree of Doctor Philosophy Dissertation Ohio State University, Ohio, 2005

PAKER, Serim, **Türk Deniz Ticaret Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi Yönlü Gemi Personelinin İncelenmesi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2002

SAMADOV, Sakit **İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006

SELÇUK, Gülsevinç, **Örgütsel desteğin Çalışanların Tutumlarına Etkisi**, DEÜ SBE İşletme ABD Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Tezi, 2003

ŞENEL, Özlem, **Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006

TOLAY, Ebru, **Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2003

ULUSAL, Elvan, **İş Doyumu Verimlilik İlişkisinde Yöneticinin Rolü**, DEÜ SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1998

USLU, Sıla Günal, **Oryantasyon Eğitiminin Örgütsel Sosyalleşmeye Etkisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Programı Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2005

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

YAĞCI, Kamil, **Toplam Kalite Kapsamında Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2003

YENİCE, Burcu, **Türkiye'nin Dış Ticaretinde Denizcilik Sektörünün Rolü ve Sektörden Bir İşletme Örneği**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Uluslararası İşletmecilik Programı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, İzmir, 2005

YÜKSEL, İhsan, **İş Gücü Boyutlarının Belirlenmesi ve Çok Boyutlu İstatistiksel Analiz**, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Basılmamış Doktora Tezi, Ankara, 1997

ZAGENCZYK, Thomas, **A Social Influence Analysis Of Perceived Organizational Support**, Doctor of Philosophy in University of Pittsburgh Katz Graduate School of Business, 2001

INTERNET KAYNAKLARI

BLANCHE, Arianne, RODRIGUEZ, R, **“What Shortage”** March-April 2006
<http://www.ufs.ph/tinig/marapr06/03040601.html>

ÇÖL, Güner **“Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”**, İŞ-GÜÇ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2003, Cilt : 6 Sayı: 2 [http:// www.isguc.org/?avc=arc](http://www.isguc.org/?avc=arc)

ERGÜL, Bülent, **“Örgütsel Bağlılık”** www.angelfire.com/nt/zeus/yl/520.doc

GEL, Oğuz, (2006), **“Bir “Bağlılık” Unsuru Olarak Eğitim ve Kişisel Gelişim”**
<http://www.kariyer.com/cn/contentBody.asp?bodyID>

GÜL, Hasan, **Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”**
http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M4.pdf

KARATEPE, Osman, M., HALICI, Ali, ÜNER, Mithat, M, **“Bir Hizmet Kalitesi Modeli Yardımıyla Hizmet Kalitesi, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Kavramlarının Yapılandırılmasına Yönelik Bir Deneme”**, 1998 <http://www.gazi.edu.tr/makaleler.html>

“Kimlik Teorileri” <http://www.felsefe.gen.tr/kimlikteorileri.asp>

“Maritime Transport Policy Working Group”, February 1996
<http://www.uctshiplaw.com/fulltextmartranpolwg96.pdf>

“R187 Seafarers' Wages, Hours of Work and the Manning of Ships Recommendation, 1996”
<http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?R187>

“Sektör Denizcilik”, KobiEfor Aylık Ekonomi Sanayi Dergisi, http://www.kobi-efor.com.tr/haber_detay.asp?id=307

TERZİ Ali Rıza-KURT Türker, **“İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi”**, üç aylık eğitim ve sosyal bilimler dergisi, bahar 2005, yıl 33, sayı 166 <http://www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/mkl>

WINCHESTER, N., SHELLY, T. (2006), “**An Analysis of Crewing Levels: Findings from the SIRC Global Labour Market Study**”, <http://www.thesea/sirc/cf/ac/uk162%20mar-apr%2003>

RAPOR VE KONFERANSLAR

BIMCO/ISF Manpower (2005) Update Report, (Baltık Milletlerarası Denizcilik Konseyi ve Milletlerarası Denizcilik Federasyonu İşgücü Raporu), The Worldwide Demand and Supply of Seafarers, Warwick Institute for Employment Research/IER, University of Warwick, UK

DTO-Deniz Ticaret Odası- **Deniz Sektörü Raporu’96**, 1997 DTO Yayını No:45, İstanbul

ECSA, European Community Shipowner’s Association Annual Report, Avrupa Birliği Armatörler Kurulu Yıllık Raporu, (2005)-20, Futura S.A Design, Brüksel

ILO Konferansı-(2006), 94.Denizcilik Oturumu Raporu, CenoVA

IMO- Dünya Denizcilik Örgütü-Raporu (2006) “International Shipping and World Trade-Facts and Figures”, IMO Library Services,1-25

International Labor Conference, Maritime Labour Convention, (2006), 1-110

T.C. Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı, 2. Ulusal Denizcilik Şurası Eğitim Grubu Raporu (2000), 28-30 Eylül, İstanbul

T.C. Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı, 2. Ulusal Denizcilik Şurası Deniz Çalışanlarının Sorunları Grubu Raporu, (2000)

TÜİK-Türkiye İstatistik Kurumu Ekim (2005), İşsizlik Oranı Raporu

UNCTAD-Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı- Review of Maritime-Denizyolu Taşıma Raporu, (2005)

EKLER

EK: 1**PERSONEL DEĞERLENDİRME FORMU ÖRNEĞİ**

<i>VİLLA DENİZCİLİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.</i>				
EMNİYETLİ YÖNETİM SİSTEMİ / SAFETY MANAGEMENT SYSTEM PERSONEL DEĞERLENDİRME FORMU / CREW APPRAISAL FORM				b. FORM NO. PERS04
Yayınlayan / Issued by A.K. / D.P.A.	Onaylayan / Approved by Genel Müdür / Gen. Mngr.	Tarih / Date 01/12/2004	Yayın / Issue 1	Sayfa / Page 307 of 317

PERSONELİN ADI / SOYADI / <i>NAME OF THE CREWMEMBER :</i>					
GÖREVİ / RANK :					
GEMİYE KATILIŞ TARİHİ / JOINING DATE :					
DEPARTMAN AMİRİNİN ADI / GÖREVİ / İMZASI / <i>NAME / RANK / SIGN OF HEAD OF DEPARTMENT :</i>					
FAKTÖRLER / FACTORS	ÇOK İYİ/ EXCELLENT	İYİ / GOOD	ORTA / AVERAGE	ZAYIF / UNUALIFED	DÜŞÜNCELER / REMARKS
İş Bilgisi / Knowledge of job					
İş Kalitesi ve verimlilik / Work quality and fertility					
Beşeri ilişkiler / Human relations					
Öğrenme ve uyum yeteneği / Learning and congruity					
Takım çalışmasına uyum / Team working					
İnisiyatif kullanma ve bağımsız hareket etme / Initiative and behaving substantive					
Analiz ve ifade yeteneği / Analysis and expresion ability					
Sevk ve idare kabiliyeti (zabitler için) / Management ability(for officers)					
Genel Dayanıklılık ve Temizlik / Strength and cleanliness					
Disiplin temin etme ve disipline uyum / To elicite disciplinary and congruity to diciplinary					

PERSONELİN ADI / SOYADI / <i>NAME OF THE CREWMEMBER :</i>					
İngilizce bilgisi (zabitler için) / <i>Knowledge of English (for officers)</i>					
KARAR BÖLÜMÜ / DECISION <i>PART</i>					
İLGİLİ PERSONEL / RELATED CREWMEMBER					
A- Şirket gemilerinde çalışması uygun değildir / Inadequate for company vessels					
B- Eğitilmesi halinde istifade edilebilir / Could be benefit after education					
C- Başarılı ve gereklidir / Succesfull and necessary					
Bu bölüm Personel Müd. Tarafından doldurulacaktır / This part will be filled by Pers. Manager					

EK: 2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ve ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK SORU FORMU ile KİŞİSEL BİLGİLER FORMU

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SORU FORMU

1. İş hayatımın geri kalan kısmını bu şirkette geçirmekten çok mutlu olurum.

KESİNLİKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESİNLİKLE KATILMIYORUM

2. Bu şirketin problemlerini gerçekten kendi problemim gibi görürüm.

KESİNLİKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESİNLİKLE KATILMIYORUM

3. Bu şirkete kendimi “duygusal olarak” bağlı hissetmiyorum.

KESİNLİKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESİNLİKLE KATILMIYORUM

4. Bu şirkette kendimi “ailenin parçası” gibi hissetmiyorum.

KESİNLİKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESİNLİKLE KATILMIYORUM

5. Bu şirketin benim için özel bir anlamı vardır.

KESİNLİKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESİNLİKLE KATILMIYORUM

6. Kendimi bu şirkete ait hissetmiyorum.

KESİNLİKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESİNLİKLE KATILMIYORUM

1. Bundan sonra bu şirkette çalışmaya devam etmek, benim için bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir. (T)

KESİNLİKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESİNLİKLE KATILMIYORUM

2. İşten şimdi ayrılmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.

KESİNLİKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESİNLİKLE KATILMIYORUM

3. Bu şirketten ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğe sahip olduğumu düşünüyorum.

KESİNLİKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESİNLİKLE KATILMIYORUM

4. Bu şirkete kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.

KESİNLİKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESİNLİKLE KATILMIYORUM

5. Bu şirketten ayrılmanın olumsuz birkaç sonucundan biri, uygun iş seçeneğimin fazla olmamasıdır.

KESİNLİKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESİNLİKLE KATILMIYORUM

6. İstesem bile, bu şirketten hemen ayrılmam, benim için çok zordur.

KESİNLİKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESİNLİKLE KATILMIYORUM

1. Şu andaki şirketimde kalmak için, herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.

KESİNLİKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESİNLİKLE KATILMIYORUM

2. Menfaatime olsa bile, işimden ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.

KESİNLİKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESİNLİKLE KATILMIYORUM

3. İşimden hemen ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.

KESİNLİKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESİNLİKLE KATILMIYORUM

4. Bu şirket sadakatimi hak ediyor.

KESİNLİKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESİNLİKLE KATILMIYORUM

5. Şirketimden şu anda ayrılamam, çünkü şirketteki insanlara karşı bir yükümlülüğüm olduğunu düşünüyorum.

KESİNLİKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESİNLİKLE KATILMIYORUM

6. Şirketime çok şey borçluyum.

KESİNLİKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESİNLİKLE KATILMIYORUM

2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI SORU FORMU

1. Şirketle ilgili güçlükler yaşayan iş arkadaşlarıma seve seve zamanımı ayırıyorum.

KESİNLİKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESİNLİKLE KATILMIYORUM

2. İş arkadaşlarıma, şirketle ilgili çeşitli çalışmalarına boş zamanlarımda seve seve yardımcı olurum.

KESİNLİKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESİNLİKLE KATILMIYORUM

3. Diğer arkadaşlarla, onları etkileyebilecek takım/grup çalışması gibi faaliyetlere başlamadan önce görüşürüm.

KESİNLİKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESİNLİKLE KATILMIYORUM

4. Şirketteki diğer arkadaşlarımla, güçlüklerini önlemek için girişimlerde bulunurum.

KESİNLİKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESİNLİKLE KATILMIYORUM

5. Gemi adamlarının teşvik edildiği özel çalışmalara ve toplantılara ihtiyaç duyulmadığında bile katılırım.

KESİNLİKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESİNLİKLE KATILMIYORUM

6. Şirkette yapılan ve çağrıldığı toplantılara aktif olarak katılır ve hizmet ederim.

KESİNLİKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESİNLİKLE KATILMIYORUM

7. Şirketimin yaptığı işleri her zaman eleştiririm

KESİNLİKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESİNLİKLE KATILMIYORUM

8. Kendi durumumla ilgili olarak her zaman olumlu yönlerimden çok eksik yönlerime odaklanırım.

KESİNLİKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESİNLİKLE KATILMIYORUM

9. Görevlerimi zamanından önce yerine getirir, çalışmalarını, raporlarını ve projelerini zamanından önce teslim ederim.

KESİNLİKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESİNLİKLE KATILMIYORUM

10. Şirketten diğer arkadaşlar beni aradıklarında yanıt veririm ve bilgi için gelen mesajları ve istekleri hemen cevaplarım.

KESİNLİKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESİNLİKLE KATILMIYORUM

3. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK SORU FORMU

1. Şirket kendi iyiliği için benim katkımını değerlendirir.

KESİNLİKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESİNLİKLE KATILMIYORUM

2. Eğer şirket benim yerime, daha düşük ücretle çalışacak birini bulursa onu işe alacaktır.

KESİNLİKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESİNLİKLE KATILMIYORUM

3. Şirket benim ekstra çabalarımı takdir etmez.

KESİNLİKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESİNLİKLE KATILMIYORUM

4. Şirket benim amaçlarımı ve değerlerimi oldukça dikkate alır.

KESİNLİKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESİNLİKLE KATILMIYORUM

5. Şirket benden gelen şikayetleri önemsemez.

KESİNLİKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESİNLİKLE KATILMIYORUM

6. Şirket beni etkileyen kararlar alırken benim en önemli çıkarlarımı önemsemez.

KESİNLİKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESİNLİKLE KATILMIYORUM

7. Bir problemim olduğunda şirketten yardım alabilirim.

KESİNLİKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESİNLİKLE KATILMIYORUM

8. Şirket gerçekten benim iyiliğimi önemser.

KESİNLİKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESİNLİKLE KATILMIYORUM

9. İŖi mümkün olduğu kadar iyi yapsam bile Ŗirket bunu fark etmeyecektir.

KESNLKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESNLKLE KATILMIYORUM

10. Özel bir iyiliğe/iltimasa ihtiyaç duyduğumda Ŗirket bana yardım etme konusunda istekli olacaktır.

KESNLKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESNLKLE KATILMIYORUM

11. Ŗirket benim iŖteki genel memnuniyetimi önemser.

KESNLKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESNLKLE KATILMIYORUM

12. EĞer fırsat verilirse Ŗirket beni istismar edecektir.

KESNLKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESNLKLE KATILMIYORUM

13. Ŗirket bana çok az ilgi gösterir.

KESNLKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESNLKLE KATILMIYORUM

14. Ŗirket benim dŖncelerimi önemser.

KESNLKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESNLKLE KATILMIYORUM

15. Ŗirket iŖteki baŖarılarımda benimle gurur duyar.

KESNLKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESNLKLE KATILMIYORUM

16. Ŗirket iŖimi mümkün olduğu kadar ilginç hale getirmeye alıŖır.

KESNLKLE katılıyorum KATILYORUM KARARSIZIM KATILMIYORUM KESNLKLE KATILMIYORUM

KİŖİSEL BİLGİLER SORU FORMU

Yaşınız : **Milliyetiniz** : T.C. () Diğer (.....)

Doğum Yeri:

Medeni durumunuz : Evli () Dul () Bekar ()

Çocuğunuz : Yok () / Var ()

Ğrenim Durumunuz: İlk () Orta () Lise () Kurs() niversite () Master ()

Gemideki bölümünüz: Güverte () Makine ()

Gemideki Göreviniz: Zabitan Sınıfı () Tayfa Sınıfı ()

Toplam Deniz Tecrbeniz :yılay

Bu Ŗirketteki toplam alıŖma süreniz:yılay

Bulduğunuz mevkide toplam çalışma süreniz: (Örneğin gemici ya da usta gemici olarak)

.....yılay

Genelde Çalıştığınız Gemi Tipi : Kuru Yük(), Tanker()

Gemi Çalışanları : Aynı milliyetten (), Farklı milliyetten ()

Geminizin Bayrağı : .Türk (), Yabancı ()

Aylık gelirinizin durumu:Dolar veyaTL

Sosyal güvenceniz: Var () Yok ()

