

T.C

DÜZCE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI İLİŞKİSİ: AKÇAKOCA ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ayşegül IŞIK

Danışman: Dr.Öğr. Üyesi: Zeynep MESCI

DÜZCE

Aralık, 2019

T.C

DÜZCE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI İLİŞKİSİ: AKÇAKOCA ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ayşegül IŞIK

Danışman: Dr.Öğr. Üyesi: Zeynep MESCI

DÜZCE

Aralık, 2019

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında oy birliği/oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan.....(İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....(İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....(İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

../../2019

(İmza Yeri)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu çalışma, Düzce ili Akçakoca ilçesindeki turizm işletme belgeli tüm otellerde, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla hazırlanmıştır.

Bu süreçte öncelikle anlayış, sabır ve yol göstericiliğinden ötürü danışmanım Sayın **Dr.Öğr. Üyesi Zeynep MESCİ'** ye, motivasyonu ve bilgisiyle çalışmama yön veren Sayın Doç.Dr. Muammer MESCİ ve Arş.Gör.Dr. Selma Gültekin'e, lisans ve yüksek lisans eğitimimde emeği olan tüm hocalarıma, özellikle Sayın Prof. Dr. Himmet KARADAL' a, sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmanın uygulama kısmında verilere ulaşmamı sağlayan, gerekli izin ve imkanları sunan otel işletmelerinin yetkililerine ve zaman ayırıp anketlere katkı sağlayan tüm personele göstermiş oldukları anlayıştan ötürü minnettarım.

Hayatımın her evresinde yaptıkları tüm fedakarlıklar için anneme, babama, kardeşime ve iyi bir örnek olmayı umduğum kızıma çok teşekkür ederim.

Ayşegül IŞIK

ÖZET

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİ: AKÇAKOCA ÖRNEĞİ

IŞIK Ayşegül

Yüksek Lisans, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr.Öğr. Üyesi: Zeynep MESCI

Aralık 2019, 83 sayfa

Bu çalışma, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmada literatür taraması yapılarak örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışlarının kavramsal tanım, boyut ve etkileşimde bulunduğu faktörlere yer verilmiştir. Çalışmanın teorik kısmını anlamlandırmak için Akçakoca'da bulunan tüm turizm işletme belgeli otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde anket çalışması yapılmış ve uygulama sonuçları değerlendirilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeği olarak Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen anket kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği olarak da Vey ve Campbell (2004), Williams ve Shiaw (1999) tarafından geliştirilip Organ (1988) ın beş temel ÖVD boyutunu ölçmek için tasarlanan Şeşen (2006)'in anketi kullanılmıştır. Araştırma, Akçakoca'daki Turizm İl Müdürlüğü kayıtlarından ulaşılan turizm işletme belgeli 9 otelde gerçekleştirilmiştir. 123 çalışandan ulaşılabilen 94 kişiye anket uygulanmıştır. Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Turizm İşletme Belgeli Oteller

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: AKÇAKOCA EXAMPLE

IŞIK Ayşegül

Master's Degree, Department of Tourism and Hotel Management

Thesis Advisor: Assist. Prof. Dr. Zeynep MESCİ

December, 2019, 83 Pages

This study aims to investigate the relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior. In the study, conceptual definitions, dimensions and factors of interaction of organizational commitment and organizational citizenship behaviors were examined by literature review. In order to give meaning to the theory part of the study, a questionnaire was conducted on the employees of all tourism enterprises with hotel operations Akçakoca and the application results were evaluated. The questionnaire developed by Allen&Meyer (1990) was used as the organizational commitment scale. Şeşen's (2006) questionnaire, which was designed to measure the Organ's (1988) five main organizational citizenship behavior dimensions and developed by Vey& Campbell (2004), Williams& Shiaw (1999) was used as the organizational citizenship behavior scale. The research was carried out in 9 hotels with tourism operation certificate obtained from the records of the Provincial Directorate of Tourism in Akçakoca. The questionnaire was applied to 94 employees, which were reached from 123 employees. It was found that there is a positive relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior.

Key Words: Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, Hotels with Tourism Operation Certificate

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii

1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Problemi	3
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Araştırmanın Sayıltıları	4
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	4
2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI	5
2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Kavramı	5
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri	7
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Yönelik Çalışmaların Tarihi	8
2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	10
2.4.1. Diğerkâmlık / Özgecilik / Fedakarlık (Altruism).....	12
2.4.2. Vicdanlılık (Conscientiousness).....	13
2.4.3. Centilmenlik (Sportsmanship)	14
2.4.4. Sivil Erdem (Civic Virtue)	14
2.4.5. Nezaket (Courtesy).....	16
2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Etkileyen Faktörler	16
2.5.1. Bireysel Faktörler	17
2.5.2. Çevresel Faktörler	18
2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Niteliği	22
2.7. Örgütsel Vatandaşlığın Çalışan Davranışlarına Etkisi	23

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	27
3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	27
3.2. Örgütsel Bağlılığın Türleri	30
3.3. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları	32
3.3.1. Duygusal Bağlılık.....	32
3.3.2. Devam Bağlılığı	33
3.3.3. Normatif Bağlılık	34
3.4. Örgütsel Bağlılığın Yararları.....	35
3.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	37
3.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	39
3.6.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler	39
3.6.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler	41
4. ALAN ÇALIŞMASI	43
4.1. Yöntem	43
4.1.1. Araştırmanın Amacı	43
4.1.2. Evren ve Örneklem	43
4.1.3. Araştırmanın Modeli	44
4.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	45
4.1.5. Kullanılan Ölçekler	46
4.2. Araştırmada Kullanılan İstatistikler	48
4.2.1. Araştırmanın Hipotezleri.....	48
4.3. Bulgular	49
4.3.1. Demografik Özellikler	49
4.3.2. Normal Dağılım Analizi.....	51
4.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Güvenilirlik Analizi	52
4.3.4. Örgütsel Bağlılık Güvenilirlik Analizi.....	53
4.3.5. Örgütsel Bağlılık Davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	55
4.3.6. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	58

4.3.7. Araştırmanın Test Edilmiş Hipotezleri ve Hipotezlerin Sonuçları	61
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	62
KAYNAKÇA	67
EKLER.....	80



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler ve Kullanımları.....	31
Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri	49
Tablo 3. Normal Dağılım Analizi.....	51
Tablo 4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Örneklem Yeterliliği Testi.....	52
Tablo 5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ortalamaları	53
Tablo 6. Örgütsel Bağlılık Örneklem Yeterliliği Testi.....	54
Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Ortalaması	54
Tablo 9. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Çalışılan Kademeye İlişkin Bulgular	55
Tablo 10. Örgütsel Vadandaşlık Boyutları ile Kademe Arasındaki İlişkiye Yönelik Scheffe Testi.....	56
Tablo 11. Örgütsel Bağlılık Boyutları ile Kademe Arasındaki İlişkiye Yönelik Scheffe Testi.....	56
Tablo 12. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Maaşa İlişkin Bulgular.....	57
Tablo 13. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Maaşa İlişkin Bulguları	57
Tablo 14. Örgütsel Bağlılığın Maaşa İlişkin Bulguları	58
Tablo 15. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Korelasyon Analizi.....	60
Tablo 16. Hipotezler.....	61

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırmanın Modeli.....	45
-----------------------------------	----



EKLER LİSTESİ

Ek 1: Kişisel Bilgiler.....	81
Ek 2: Örgütsel Bağlılık Anketi.....	82
Ek 3: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anketi.....	83



1. GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümü giriş, amaç, çalışmanın önemi, sayıtları ve sınırlılıklarından oluşmaktadır.

Günümüzde yüksek rekabet, teknolojik yenilenmeler, değişen pazar payları, tüketici ve tedarikçi beklentilerinde ki farklılaşmalar, işletmelerde insan kaynağı odaklı çalışmaları ön plana çıkarmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe iş gücü devir hızının yüksek olduğu turizm işletmelerinde, personel ihtiyaç ve değişimlerine adapte olabilen örgütler hedeflerine daha kolay ulaşabileceklerdir. Çalışanın örgüte bağlılığı işletmenin başarısını pozitif yönde etkilemekte, bağlılığı yüksek bireyler aidiyet duygusu geliştirip örgütsel vatandaşlık davranışları göstermektedirler. Örgütün hedefleri ile çalışanın hedeflerinin uyum göstermesi, işletmenin verimi ve devamlılığı için önem taşımaktadır. Klasik iş tanımlarının ötesinde, bireysel olarak farklılıkları, becerileri ile işe katkısı sağlanan çalışan, bireysel başarı tatminini sağlayıp işletmeyi de hedeflerine ulaştırmada en önemli rolü oynamaktadır. Özellikle çalışan davranışlarının müşteri memnuniyetine etkisi göz önüne alındığında konaklama işletmelerinde, çalışanların örgüte bağlılıkları ve gönüllülük esası ile gerçekleştirdikleri örgütsel vatandaşlık davranışları önem arz etmektedir.

Örgütsel etkinlik ve verimliliğin artışına yönelik çalışmalar literatürde son yıllarda geniş bir biçimde ele alınmaktadır. Özellikle örgütsel bağlılık konusu, entellektüel sermayenin yönetimi söz konusu olduğunda büyük önem kazanmıştır. Nitelikli işgücünün örgütüne bağlı olarak çalışması, bütün yetenek ve bilgisini örgütü için kullanması örgütsel bağlılığı yakından ilgilendiren bir konudur. İşgörenler kendilerini örgüte bağlı hissettikleri oranda işyerinde başarılı olacaklardır. Bağlılığı zayıf çalışan ise beklenen verimi gösteremeyecek ve ilk fırsatta işyerinden uzaklaşmanın alternatiflerini değerlendirecektir. Çalışanın örgütle bağımlı geliştirmek zannedildiği kadar kolay olmamaktadır. Uygulamada sıkça görülen sorunlardan biri de işletmelerde bireyleri örgüte bağlamada yaşanan sorunlardır. Özellikle son yıllarda yaşanan, krizlerde maliyet azaltmanın en kolay yolunun personel sayısının azaltılmasından geçtiği düşüncesi ve uygulamaları, kademe azaltma, örgütsel küçülme, doğru büyüklüğe getirme gibi uygulamalar çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerini zedeler gözükmektedir. Çalışanların örgüte güveni azalmaktadır.

İşverenlerin, yöneticilerin, çalışanlarını örgüte bağlama yollarını aramaları ve desteklemeleri bir zorunluluk haline gelmiştir (Özdevecioğlu, 2003: 113-114).

Müşteri tatminini üst düzeyde tutmak için, konaklama işletmelerinde hizmet kalitesinin devamlılığını sağlamak gerekmektedir. Müşterilerle doğrudan iletişim içinde olan personelin iş tatmini, örgüte bağlılık derecesi, sunulan hizmetin belirleyicilerinden biridir. Hizmet sektöründe hem çeşitliliğin fazlalığı, hem de doğası gereği insan memnuniyetinin zorluğu işgörenlerin işini bir kat daha zorlaştırmaktadır. Örgütle olan bağı kuvvetli olan ya da diğer bir deyişle çalışanın beklentilerini karşılayıp örgüt bağına kuran işletmelerde, gönüllülük esaslı vatandaşlık davranışları gözlemlenmektedir.

Her geçen gün teknolojik yenilikler, hayatın bütününe kolaylaştırırsa da işletmelerin devamlılığını sağlayan en önemli unsur insan kaynağıdır. İşgücü kaynağı zengin bir örgüt, rakiplerine karşı büyük bir avantajı elinde bulundurmaktadır. Hem yönetsel hem de teknolojik alanlardaki tüm yenilikçi yaklaşımların nihai uygulayıcısı insandır. Örgüt bağına özümseyen çalışan, hem kendi memnuniyetini hem de işletme memnuniyetini gözeterek üst seviyede performans gösterecektir. Emek yoğun bir sektör olan turizm alanında, biçimsel rollerin ötesine geçerek örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesi işletmenin verimliliğini ve örgüt içi dayanışmayı olumlu yönde etkilemektedir. İş tanımının dışında tüm fayda sağlayıcı tutum ve eylemlerin bütünü olan bu davranışlar, hem işletme performans ve verimini hemde personel arasındaki koordinasyonu güçlendirdiği için önemlidir.

Kavramsal olarak 30 yılı aşan bir süredir araştırmalara konu olan örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları aslında son yıllarda daha da fazla önem kazanmıştır. İşverenler, farkındalığı ve görev bilinci yüksek, uyumlu çalışanlardan oluşan ekiple daha yaratıcı işler gerçekleştirebileceklerinin fark edip bu alana önem vermeye başlamışlardır. Örgütsel vatandaşlığın, örgütsel bağlılık, örgütsel sessizlik, örgüt kültürü, adalet, liderlik gibi pek çok etkileşimde bulunduğu alanda çalışmalar yapılmıştır.

Bu kapsamda, Türkiye’de 1960’lı yıllarda ilk turizm hareketliliğinin başladığı yerlerden biri olan Akçakoca’da, değişen organizasyon yapıları bağlamında konaklama işletmelerindeki turizm çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının incelenmesi hedeflenmiştir.

Çalışmanın, birinci bölümü olan giriş bölümünde, araştırma problemine, amacına, önemine, sayıtlarına ve sınırlılıklarına yer verilmiştir. İkinci bölümde örgütsel vatandaşlık davranışları literatürüne, üçüncü bölümde ise örgütsel bağlılık literatürüne yer verilerek çalışmanın teorik çerçevesine ilişkin kavramlar tanımlanmıştır. Çalışmanın dördüncü bölümünde araştırmanın amacı, yöntemi, evreni ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analizi gibi başlıklar ile yöntem kısmına yer verilmiştir. Beşinci bölümdeki alan çalışmasında, Akçakoca ilçesindeki turizm işletme belgeli konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisini incelemeye yönelik yapılan anket çalışmasının değerlendirilmesine ve bunların yorumlanmasına yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümü olan altıncı bölüm ise elde edilen bulgulara ilişkin sonuçlar ve önerilerden oluşmaktadır.

1.1. Araştırmanın Problemi

Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının teorik değerlendirilmesinin, geleneksel turizm (deniz-kum-güneş) anlayışının ağırlıkta olduğu küçük kıyı şehirlerindeki otellerde ne ölçüde etkileşimde olup olmadığını değerlendirmek araştırmanın ana problemi.

1.2. Araştırmanın Amacı

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen en önemli unsurlardan biri örgütsel bağlılıktır. İşgörenlerin örgüte bağlılık oranları ne derece yüksekse örgütsel vatandaşlık davranışları göstermelerinin o oranda yükseldiği öngörülmektedir. Araştırma örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Konaklama işletmelerinde çalışanların örgüte bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışları değerlendirilerek aralarındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

1.3. Araştırmanın Önemi

2019 yılı Ocak- Haziran döneminde Düzce İli'nin Bakanlık ve belediye belgeli toplam konaklama işletmesi sayısı 70, yatak kapasitesi 4808'dir. Düzce'de bulunan Bakanlık işletme belgeli 15 tesisten 9'u ve Türkiye genelinde 463 mavi

bayraklı plajdan 3'ü Akçakoca'da bulunmaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2019).

Yönetmelik bakış açıları, müşteri ve çalışan beklentilerinin farklılaştığı günümüzde, Düzce İli'nin deniz turizmi alanında tek destinasyonu olan Akçakoca'nın, bölge ekonomisine daha fazla katkı sağlaması, turizmde işgören bakış açısının değerlendirilmesi adına bu çalışma önem taşımaktadır.

Akçakoca gerek deniz turizmi gerek alternatif turizm olanakları ile bölge için gelişme vaad eden bir konumdadır. Bölgede bu konuyla ilgili yapılan bir çalışma bulunmamaktadır. Turizmden elde edilen gelirden artış olması hedefleniyorsa, hizmette işgören tutum ve beklentilerine dikkat çekilmesi için ileride yapılacak çalışmalara öneriler sunulmaktadır.

1.4. Araştırmanın Sayıtları

Araştırmaya katılan işgörenlerin, anket sorularını anlamlı, dürüst ve doğru bilgilerle cevapladıkları kabul edilmiştir. Anket soruları öncelikle işverenlerin izniyle dağıtılabilirdiği için işverenin de aynı açıklamaları personeline aktardığı öngörülmektedir. Çalışmanın örnekleminin, evreni temsil etmede yeterli olduğu varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, Akçakoca ilçesinde turizm işletme belgeli 9 konaklama işletmesi ile sınırlıdır. Bu işletmelerden biri dönemsel olarak devre mülk olarak satış yaptığı için çalışan sayısının sürekli değiştiğini beyan etmiş ve daha az veri alınmıştır. 2019 yılı temmuz ayında bölgede yaşanan sel felaketi dolayısıyla birçok işletme zarar görmüş hatta bazıları kullanılamaz hale gelmiştir. Bu sebeple belediye belgeli işletmeler araştırma dışı bırakılmıştır. Araştırma verileri, anketleri dolduran çalışanların cevapları ve literatür taraması ile elde edilen bilgilerle sınırlıdır.

2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Kavramı

İşletmelerin ayakta kalması, bir çok faktörün yanında çalışanların verimi ve performansına bağlı bir durumdur. Bu nedenle her işletme iş tanımındaki görevler kadar iş tanımında yer almayan görevleri de gönüllü ve istekli bir şekilde yapacak çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu hususta yapılan araştırmalar bu tip çalışanlara sahip olan işletmelerin daha iyi performans gösterdiğini göstermektedir. Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kavramsallaştırılan bu davranışlar, çalışanlardan açıkça belirtilen görevlerin yanında sosyal olarak beklenen davranışları ifade etmektedir (Chien, 2003).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların ihtiyaç duyduğu motivasyonu kendi kendilerine yaratmalarını sağlayan bir davranışlar dizisi olarak görülebilir. Çünkü örgütsel vatandaşlığı yüksek olan çalışanlar işletmenin vizyonunu diğer çalışanlardan daha iyi görmekte, anlamakta ve buna katkı sağlamak istemektedir. Bunun yanında örgütsel vatandaşlığın yüksek olması çalışanın örgüte bağlılığının da yüksek olması anlamına gelmektedir. Bu durumda çalışanlar örgütten ayrılma niyeti taşımamakta ve işletmeye beklentilerin ötesinde yararlar sağlamaktadır (Kahn vd., 2015: 374).

Günümüz dünyası küreselleşmenin etkisiyle hızlı bir dönüşüm geçirmekte ve işletmelerin rekabet gücünü koruyabilmesi fiziki sermaye ve kapital gücü kadar nitelikli insan gücünü de elinde tutabilmesine bağlı bir hale gelmektedir. Bunun yanında bu insan gücü kaynağına sahip olmanın yanında bu kaynaktan maksimum verimin elde edilmesi, mevcut işgücünün içten gelen bir istek ve arzusuyla kendini işletmeye adanmış bir şekilde iş görmesi büyük bir önem taşımaktadır. Çalışanların biçimsel görevlerin ötesine geçerek işletmeler için değer yaratıcı bir şekilde hareket etmesi, işletmelerin ayakta kalmasında ve rekabeti sürdürmesinde hayati bir rol oynamaktadır (Karaman ve Aylan, 2012: 36).

İşletmelerde çalışanlar belirli bir iş akdi ve önceden tayin edilmiş prosedürler çerçevesinde iş görmektedir. Fakat bu şekilde yürütülen işlerde çalışanlar sözleşme gereklerinin ötesinde yapabileceklerini işletmeden esirgeyebilmektedir. Bunun

yanında çalışanın işletmeyle arasındaki ilişki, çalışanın görevini gerektiği gibi yapmasını engelleyebilmekte, standart rol davranışlarını göstermelik olarak yerine getirmenin ötesinde hareket etmediği de görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların bu standart kalıpların ötesine geçerek kendi rızası ve isteği ile işletmeye faydalı olmak yönünde hareket etmesi önem taşımaktadır (Çetin ve Fıkrkoca, 2010: 42-43).

Çalışanların belirlenmiş rollerin ötesine geçerek işletmeye faydalı olması üzerine son yıllarda çok sayıda çalışma yapılmakta ve bu durum çeşitli kavramlarla ifade edilmeye çalışılmaktadır. Genellikle iyi asker sendromu kavramı ile de ifade edilen özverili davranışlar, akademik literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kavramı çerçevesinde ele alınmaktadır (Qadeer ve Jaffery, 2014: 453). İyi askerlere özgü bir davranış olarak kabul edildiği için iyi asker sendromu olarak adlandırılan ÖVD, çalışanların prososyal, gönüllü, ekstra rol ve görev üstlenme davranışı olarak kabul edilmektedir (Avcı, 2015: 13).

İşgörenlerin ödev ve rolleri haricinde yaptıkları ekstra bir çaba ve çalışma söz konusu olabilir; ancak, bu çalışmaları belirleyen belirli yasa ya da kurallar yoktur. Örgütsel vatandaşlık, işgörenlerin isteklerine, bireysel kararlarına bağlı gelişen davranışlardır. Davranışların içeriği tanımlı rollerin dışında ya da tanımlananın çok üzerinde niteliğe sahip fakat örgütün biçimsel ödül sistemi tarafından dikkate alınmayan davranışlardır (Atalay, 2002: 19-20). Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere, örgütsel vatandaşlık davranışlarında esas olan kriter gönüllülüktür. Çalışan bu davranışları, beklentilerin ötesinde maddi manevi bir ödüle yönelik değil tamamen içinden geldiği için yapmaktadır. Bir diğer tanımla ise örgütsel vatandaşlık davranışları, “Bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapmasıdır” (Greenberg, 2000: 372).

ÖVD ile ilgili çok sayıda tanım yapılmaktadır. Bunlardan bazılarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür;

- Çalışanların resmi prosedürlerin ötesine geçerek faaliyet göstermesi ve işletmenin etkinliğini sağlama amacını güderek hareket etmesi yönünde beklenen davranışlardır. Çalışanın gönüllülük ve istekliliği esastır. Çalışan ÖVD sayesinde kendisinden beklenilenden fazlasını yapmak için çaba gösterir (Lather ve Kaur, 2015: 104-105).

- Çalışanların herhangi bir zorlama olmadan beklentilerin ötesine geçerek örgüte yararlı olma yönünde ortaya koyduğu davranışlardır (Korkmaz ve Arabacı, 2013: 772).
- Çalışanın biçimsel iş tanımı ve resmi ödül sisteminin ötesine geçerek ortaya koyduğu çaba ve davranışların bütünüdür. Dolayısıyla çalışanın kendisini örgütle bütünleştirmesi olarak da ifade edilebilir (Titrek vd., 2009: 3).

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri

Örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan akademik ilginin artmasına bağlı olarak çalışanların davranışlarına yönelik kavramsallaştırma yoğunlaşmış ve ÖVD kapsamında çok sayıda davranış tanımı yapılmıştır. Bu konuda literatürdeki çalışmalarda yer alan ÖVD alt boyutlarına ve ÖVD türlerine de değinen Podsakoff vd. (2000: 516-524), 30'dan fazla ÖVD davranışından söz edildiğini dile getirmekte ve bunları 7 grup altında ele almaktadır. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanmıştır;

- Davranışlara yardımcı olma
- Sportmenlik
- Örgütsel sadakat
- Örgütsel uyum
- Bireysel girişim
- Sivil erdem
- Kişisel gelişim

ÖVD, çalışanın gönüllü olarak işverene sağladığı birçok katkıyı içermektedir. Bu yönde ortaya çıkan örgütsel vatandaşlık davranışlarının en sık rastlanılanlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Gök, 2007: 22) ;

- İş yükü ağır olan arkadaşlarına işlerinde yardımcı olma
- İşe yeni başlayanların uyum sağlamalarına yardımcı olma
- Herhangi bir sebeple işinin başında bulunamayan arkadaşının yerini alarak ona yardımcı olup, işi aksatmama
- Kurumdaki değişimleri yakından izleme ve değişime ayak uydurmak için çaba gösterme

- Kurum içi toplantılara katılmakta istekli olma ve toplantılarda aktif katılım gösterme
- İşle ilgili olumsuzlukları göz ardı etme ve iş arkadaşlarıyla bu olumsuzlukları konuşmama
- İşle ilgili problemi olan arkadaşlarına yardımcı olmakta istekli olma
- Kendi hareketlerinin diğerleri üzerinde yaratacağı etkiler hususunda hassas olma
- Fazla mesaiye kalma
- Şirket kaynaklarını tutumlu kullanma

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Yönelik Çalışmaların Tarihi

Çalışanların örgütsel vatandaşlığı özellikle 20. Yüzyılın son çeyreğinde önem kazanan bir olgu olmuştur. Yurt içi ve yurt dışında farklı sektörlerde yapılan çalışmalarda örgütsel vatandaşlığın boyutları, çalışanların tutum ve davranışlarına etkisi, diğer örgütsel davranışlarla ilişkisi gibi bir çok husus inceleme konusu edilmiştir. Bu araştırmalarda genel olarak çalışanın örgüte beklenti içine girmeden sağlayabileceği katkılar ve bu katkıların hangi koşullarda artırılabilirliği incelenmiştir (Korkmaz ve Arabacı, 2013: 772).

Kavramın önemi son yıllarda artmış olmasına karşın çalışanların kendini işletmeye adanma davranışları sergilemesinin örgütsel amaçlara ulaşmadaki önemi Barnard (1938) tarafından 20. Yüzyılın ilk yarısında açık bir şekilde ortaya konmuştur. Barnard kendi bakış açısıyla günümüzde örgütsel vatandaşlık olarak adlandırılan çalışan davranışlarına iş birliği yapmaya isteklilik adını koymuştur. Bu yaklaşım, bireylerin etkin bir şekilde yönetilmesi için kuralların yukarıdan aşağıya dikte edilmesini öneren geleneksel yönetim anlayışlarına ters bir yaklaşım olmasına karşın zaman içerisinde önemli bir kabul görmüştür. Bunun ötesinde Barnard kendi görüşlerini açıklarken çalışanların gayri resmi ilişkilerinin de işletme yönetimindeki etkinliği ve verimliliği etkilediğini ileri sürmüştür. O'na göre esasında işletmenin bir parçası olmayan ancak çalışanlar arasında var olan informel ve sosyal ilişkiler iş ilişkilerini ve yaşamını da etkilemektedir. Daha sonra Roethlisberger ve Dickson (1939)'un bu yaklaşımdan önemli ölçüde etkilendiği görülmektedir. İlerleyen yıllarda ise 1964 ve 1966' da Katz bu gayri resmi ilişkilere ve bunların örgütsel

verimliliğe etkisine değinmiş, 1983 yılında Bateman ve Organ tarafından yapılan ampirik çalışmada ise örgütsel vatandaşlık davranışlarının motivasyonel bir yönünün olduğu kanıtlarla ortaya konmuştur. Bu çalışmadan sonra ise bir çok araştırmanın bu konuda odaklandığı görülmektedir. Bu alanda önemli çalışmalar yapan Organ ise örgütsel vatandaşlık davranışının resmi ödül sisteminin dışındaki gizli davranışlar olduğunu, bir sözleşmeye dayanmadıklarını ve örgütün verimliliğini önemli ölçüde artırdığını ortaya koymuştur (Argentero vd., 2008: 61-62).

Barnard kendi çalışmasında çalışanların bu davranışlarını ekstra davranışlar olarak adlandırmıştır. Bu davranışları bir vatandaşlık davranışı olarak tanımlayan ise Katz (1964) ve Kahn (1966) olmuştur. Organ (1988) ise bu teorik birikimi geniş bir kavramsal çerçeveye oturtmuş ve kavramın resmi olmayan ödül sistemi çerçevesinde ele alınması konusunda öncülük etmiştir (Muthumaran ve Al-Hazi, 2017: 414).

Örgütsel vatandaşlık kavramı, çok sayıda araştırmaya konu edilirken teorik bir çerçevede ele alınmaya çalışılmıştır. Literatürde ÖVD'yi açıklayan pek çok teorik yaklaşım vardır. Bunlar içerisinde sosyal mübadele teorisi, ekonomik mübadele teorisi ve karşılıklılık norm teorisi öne çıkmaktadır. Sosyal mübadele teorisini geliştiren Blau (1964)'ya göre sosyal ve ekonomik olmak üzere iki mübadele türü vardır. Sosyal mübadele zorunlu olmayıp tarafların gönüllülüğüne dayanmaktadır. Ekonomik mübadele teorisi ise kazanımların karşılıklı ve ölçülebilir olduğu görüşüne dayanmaktadır. Buna göre taraflar arasında ekonomik kazanımların takası söz konusudur. Ancak bu mübadele türünde gönüllülük esası değil zorunluluk esası geçerlidir. Gouldner tarafından geliştirilen norm teorisi ise tarafların elde etkileri çıkarlar karşılığında olumlu bir davranış sergilemesi gerektiği yaklaşımına dayanmaktadır (Gürbüz, 2006: 52-54; Avcı, 2015: 12-13).

Önceki çalışmalarda yapılan adlandırmalardan ayrı olarak örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını kullanan Dennis Organ gerek kendi gerekse arkadaşları ile yaptığı çeşitli araştırmalarda Chester Barnard'ın işbirliğine istekli, Katz (1964) ve Katz ve Kahn (1966)'nın kavramları ile kendi kullandığı kavram arasındaki ayrımı net bir şekilde yapmış ve örgütsel vatandaşlığı resmi ödül sistemine dahil olmayan davranışlar bağlamında ele almıştır. Organ'ın yaklaşımına göre bu davranışlar resmi prosedürlerde ve ödül sisteminde yer almamakta, çalışanın bunları yerine getirmesi için bir zorunluluk bulunmamaktadır. Ancak çalışanlar iş

sözleşmesine dahil olmayan bu davranışları kişisel bir tercih meselesi olarak görmekte ve gönüllü olarak kendiliğinden yerine getirmektedir (Podsakoff vd., 2000: 513).

Öte yandan örgütsel vatandaşlık davranışlarına akademik ilginin artmasına bağlı olarak yıldan yıla yapılan çalışmaların sayısı artmış ve ÖVD kavramını açıklamak için çeşitli kavramlar kullanılırken kavramların benzerliğine bağlı olarak bazı sorunların ortaya çıktığını da söylemek mümkündür. Podsakoff vd. (2000: 515)-un bu konudaki değerlendirmesine göre 1990'lı yıllara kadar bu konuda yapılan çalışma sayısı oldukça sınırlı iken devam eden yıllarda çalışmaların sayısı hızla artmaya başlamış ve 2000'li yıllara gelindiğinde bu alanda 200'e yakın çalışma yayınlanmıştır. Bu çalışmaların bazılarında örgütsel vatandaşlık davranışının prososyal örgütsel davranış, sivil örgütsel davranış, örgütsel kendiliğindenlik, bağlamsal performans gibi kavramlar kullanılmıştır. Ancak hepsi ÖVD'ni açıklamak için kullanılan bu kavramların bazıları arasında önemli farklılıklar vardır ve hepsinin aynı şeyi çağrıştırdığını düşünmek önemli hatalara yol açmaktadır. Dolayısıyla bu alandaki davranışların açıklanmasına yönelik girişimlerde bu kavramların tam olarak neyi ifade ettiği, birbirleri ile benzerlikleri ve farklılıklarının gözetilmesinin gerektiğini belirtmek yerinde olacaktır.

2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

İşletme bilimi literatüründe çalışanların pozitif ve değer yaratıcı davranışlarını açıklamada sıklıkla başvurulan ÖVD kavramı, Dennis W. Organ tarafından yardımlaşma, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem olmak üzere beş ayrı boyutta ele alınmıştır (Polat ve Celep, 2008: 310). Literatürde en sık başvurulan boyutlandırma Organ'ın sınıflaması olmasına karşın, kavramın ortaya çıktığı ilk dönemlerden itibaren bu yönde çeşitli girişimlerin olduğu görülmektedir. ÖVD kavramı ile ilgili olarak Organ'ın 1988 yılında yaptığı ve genel kabul gören sınıflamasından başka Katz (1964), Smith vd. (1983), Graham (1991), Van Dyne (1994) gibi araştırmacılar tarafından yapılmış sınıflandırmalar da vardır (Çetin ve Fıkrkoca, 2010: 45-46). İlk sınıflamalarda yardımlaşma, yöneticilerle iyi geçinme, iş arkadaşları ile iyi ilişkiler kurma, şikayetçi olmama gibi alt boyutların olduğu ileri sürülmüş ancak daha sonraki yıllarda Bateman ve Organ gibi bilim adamları

literatürdeki alt boyutlardan 30 maddelik bir liste oluşturarak bunlardan bir özet çıkarma yoluna gitmiştir. Birbirine yakın görülen alt boyutların birleştirilmesi ve çeşitli uyarlamalar sonucunda söz konusu beş boyutlu yapı ortaya çıkmıştır (Karaman ve Aylan, 2012: 39; Özen, 2014: 1735).

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını tespit etme konusunda çok sayıda çalışma vardır. Bunlardan bazıları ve bu araştırmalarda ortaya konulan boyutlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Argentero vd., 2008: 64):

- Smith, Organ ve Near (1983): Diğerkamlık ve genelleştirilmiş uyum,
- Organ (1988): Genel kabul gören beşli sınıflama,
- William ve Anderson (1991): Kuruma yönelik ve çalışana yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları,
- Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994): Sosyal katılım, bağlılık, itaat katılım.
- Morrison (1994): Özgecilik, dürüstlük, sportmenlik, ilgi ve değişiklikleri takip etmek,
- Van Scotter ve Motowidlo (1996): Kişilerarası yardımlaşma, özverili olma,
- Coleman ve Borman (2000): Kişilerarası vatandaşlık performansı, örgütsel vatandaşlık performansı, iş /görev vatandaşlığı performansı

Öte yandan özel sektör işletmeleri açısından yapılan değerlendirmelerde örgütsel vatandaşlığın beş boyutlu bir kavram olduğu genel kabul görse de eğitim hizmetlerinin verildiği okullar gibi kendi bağlamı ile farklılaşan alanlarda daha farklı yapıların ortaya çıkabildiği de görülmektedir (Özen, 2014: 1735). İtalya’da 1066 kişilik bir gruba yönelik olarak yapılan ampirik araştırmanın bulgularına göre çalışanların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışları literatürde belirtildiği gibi beş boyutta değil fedakarlık, vicdanlılık ve sivil erdem alt boyutlarından oluşmaktadır. Argentero vd; (2008)’in bu çalışmalarının bulgularında da örnek olarak görüldüğü gibi bu alanda yapılacak değerlendirmelerde sektörlerin kendine özgü niteliklerinin de göz önünde tutulması önem taşımaktadır.

Literatürde örgütsel vatandaşlığın boyutları ile ilgili en fazla kabul gören sınıflandırma Organ (1988)’in yapmış olduğu beşli sınıflamadır. Bunlar aşağıda ele alınmıştır.

2.4.1. Diğerkâmlık / Özgecılık / Fedakarlık (Altruism)

Türkçede yardımseverlik, özgecılık gibi anlamlara gelen diğerkâmlık, bir insanın gönüllü bir şekilde başkalarına yardım amaçlı davranması anlamına gelmektedir. Örgütsel açıdan ise çalışanların gönüllülük temelinde başkalarına yardım etmesi anlamındadır (Korkmaz ve Arabacı, 2013: 772). Çalışanların, diğerkâmlıkla çalışanlara yardım ederek onların karşılaştığı sorunların üstesinden gelmelerine gönüllü olarak katkı sağlamaları konusundaki tutum ve davranışları içermektedir. Özgecılık bir çalışanın diğerkâmlıkla çalışana işini tamamlayabilmesi, üstesinden gelemediği bir konuda başarılı olabilmesi için gönüllü yardım etmesidir (Demirel vd., 2011: 37).

Diğerkâmlık/Özgeciliği örgütsel vatandaşlığın bir alt boyutu olarak ele alan Organ (1988)'a göre özgecılık, çalışanların takdire değer davranışlarıdır. Falyo vd. (2002) ise çalışanların kendiliğinden fedakarlık etmesi, sosyal yanlı davranışlar olarak tanımlamaktadır (Muhtumaran ve Al-Haziazi, 2017: 415).

Diğerkâmlık, yardımseverlik, bencil olmama gibi anlamlara da gelmesine karşın bir insanın iş yaşamında gönüllü bir şekilde başkalarına destek olması anlamında kullanılmaktadır. Diğerkâmlık ile hareket eden çalışanlar, kendileri kadar başkalarına da odaklanmakta ve onların da başarılı olması için çaba sarf etmektedir (Nafei, 2015: 46). Özgecili çalışanlar, iş arkadaşlarına yardımcı olduğu gibi işe yeni başlayan çalışanlar için de yol gösterici ve yardımsever davranışlar sergilemektedir. Bu ise işe başlayanların işine ve iş ortamına kolaylıkla adaptasyonunu sağlarken örgüt içi ilişkilerin de pozitif yönde gelişmesine yardımcı olmaktadır (Avcı, 2015: 14).

Çalışanların diğerkâmlık göstermesi, iş yaşamında problemlerin azalmasını sağlarken var olan problemlerin çözümünde de çalışanlar arasında dayanışma olmasına imkan yaratmaktadır. Dolayısıyla diğerkâmlık, örgüt içi yardımlaşma ve dayanışmanın temel hareket noktalarından birisidir (Titrek vd., 2009: 5). Türkçede özverili olma anlamında kullanılan diğerkâmlık, özgecılık kelimesi ile de ifade edilmekte ve ahlaki bir ilke olarak bireylerinin başkalarının iyiliği için kendi namına özveride bulunması anlamına gelmektedir (Türk Dil Kurumu, 2019).

Çalışanların özgeciliği, örgüt içi yardımlaşmayı ve problemlerin kolaylıkla çözümlenmesini sağlamaktadır. Çalışanlar her iki konuda da bir zorlama olmaksızın gönüllü bir şekilde hareket etmekte ve örgüt yararına davranmaktadır. Özgecilik

sadece örgüt içinde değil gündelik toplumsal yaşamda da önemli bir kavram olup kişilerin başkaları için içinden gelerek bir şeyler yapmak istemesi anlamında kullanılmaktadır. Örgütler açısından özgecilik, örgüt etkinliğini artıran bir kavram olarak kabul edilmektedir (Gök, 2007: 14).

2.4.2. Vicdanlılık (Conscientiousness)

ÖVD'nin vicdanlılık alt boyutu, bir çalışanın yönetim tarafından önceden belirlenmiş çalışma koşullarına bağlı kalmaksızın gönüllü davranışları ifade etmektedir (Korkmaz ve Arabacı, 2013: 772). Organ (1988), vicdanlılığı çalışanların rol davranışlarının ötesine geçmek olarak tanımlamaktadır. Çalışanın işe devamlılığı, düzenliliği, dakikliği, eline geçen fırsatları suistimal etmemesi gibi durumların tamamı vicdanlılık ile alakalı durumlardır (Titrek vd., 2009: 5).

Vicdanlılık iş protokollerine titizlikle sadık kalarak özellikle çalışma saatleri konusunda ortaya konan hassasiyeti ifade etmektedir (Argentero vd., 2008: 63). Vicdanlılık, çalışanların zorlama olmaksızın kendi istekleri ile görevlerini içselleştirmesi olarak da tanımlanmaktadır. Bunun yanında çalışanların fazladan işler yapması, görevler üstlenmesi, mesaiye kalması gibi haller de çalışanın vicdanlılığı ile ilişkilendirilmektedir (Çetin ve Fıkrkoca, 2010: 46).

Vicdanlılık, çalışanın üstün görev bilinci içerisinde hareket etmesidir. Normalde bir işletmede her çalışan görevlerini belirli koşullarda yerine getirmek durumundadır. Ancak vicdanlılık davranışı içindeki bir çalışan beklentilerin ötesine geçerek işin gereklerini gönüllü bir şekilde ve bir zorlamaya gerek olmaksızın yerine getirmektedir. İşe geliş gidiş zamanları, çalışma süresini etkili kullanma, ekstra faydalar gibi bir çok konuda gönüllü hareket etmek, vicdanlılık davranışı kapsamındaki davranışlardır (Avcı, 2015: 14).

Diğer çalışmalarda da belirtildiği gibi vicdanlılık, çalışanların zorunluluk olmaksızın gönüllü bir şekilde işletme için daha fazla iş yapabilme çabasını ifade etmektedir. Özellikle mesaiye kalma, geciken işlerin fazla mesai ücreti almaksızın tamamlanması için çaba sarf edilmesi gibi davranışlar bu kapsamda değerlendirilmektedir. Vicdanlılık davranışında kişiler bir işi yapmayı görev gereğinin ötesinde vicdani bir borç ve sorumluluk olarak görmekte ve bir talebe gerek olmaksızın kendi içsel tutumu ile yerine getirmektedir (Gök, 2007: 14).

Açıklamalara bakıldığı zaman ÖVD'nin vicdanlılık alt boyutunu bir çalışanın doğrudan sorumluluğu olmasa da örgütün yararına olan konularda insiyatif olarak örgüte yararlı olmaya çalışması olarak değerlendirmek mümkündür. Bu çerçevede çalışanların işletmeye ek faydalar sağlamaya çalışması söz konusudur.

2.4.3. Centilmenlik (Sportsmanship)

Literatürde sportmenlik olarak da adlandırılan centilmenlik, bir çalışanın örgüt içi gerilimlere mahal vermeyecek tarzda hareket etmesi olarak tanımlanabilir. Centilmen çalışanlar, örgüt içi ilişkilerde saygı temelinde hareket etmekte ve arkadaşları ile arasında sorun çıkmasından kaçınmaktadır. Ayrıca başkaları arasındaki sorunların çözümünde de yapıcı bir hareket tarzı söz konusudur (Titrek vd., 2009: 5-6).

Sportmenlik davranışı, nezaket ve özgecilikte olduğu gibi çalışanların örgüt içi faaliyetlerinde gerginliğe yol açacak davranışlardan kaçınmasını, çalışma koşullarındaki eksiklikleri sorun etmeden işlerini ellerinden gelenin en iyisini yapacak şekilde yapmasını ifade etmektedir. Sportmenlik davranışı tek taraflı olmayıp çalışanlar kadar iş verenlerin de çalışanlar lehine fedakarlıkta bulunmasını içeren bir davranıştır. Centilmenlik davranışı için çalışanların örgüte bağlılığı ve olumlu bir kişilik yapısına sahip olması esastır. Dolayısıyla sportmenlik davranışı, örgüt yapısı kadar bireyin kendi kişilik yapısı ile de yakından alakalıdır. Kişilerin zorluklar karşısında yılmayan bir yapıya sahip olması, centilmenlik davranışının daha fazla sergilenmesinde pozitif etki yaratmaktadır. Özellikle karmaşık ve yoğun iş ortamlarında centilmenliğin oldukça işlevsel olduğu belirtilmektedir (Gök, 2007: 15).

Centilmenliği Organ ve Ryan (1995) da çalışanların şikayet, itiraz ve suçlama olmaksızın karşılaştıkları olayları tolere etmesi olarak tanımlamaktadır. Çalışanların bu şekilde hareket etmesi, işletme içerisinde çıkan sorunların yapıcı bir üslupla çözüme kavuşturulmasına imkan vermekte ve olası kayıpların önüne geçilmektedir. Dolayısıyla centilmenliğin çalışanlar arası iyi ilişkilerin korunmasında önemli bir işlevinin olduğunu söylemek mümkündür (Nafei, 2015: 46).

2.4.4. Sivil Erdem (Civic Virtue)

Katılımcılığı ifade eden sivil erdem, çalışanların örgütsel faaliyetlere, yönetsel işlere ve benzeri etkinliklere kendi istekleri ile katılım göstermesi anlamına

gelmektedir. Sivil erdem davranışını sergileyen bir çalışan, örgüt içinde pasif bir çalışan olmanın ötesine geçerek aktif bir şekilde hareket etmekte, örgüt için yapıcı anlamda bir şeyler yapabilme çabası içerisine girmektedir (Korkmaz ve Arabacı, 2013: 772). Örgütsel yaşama en üst düzeyde ve aktif katılımı ifade etmektedir. Örgüte bağlılık ve ilginin en üst düzeyde olduğu bir durumu yansıtmaktadır. Yönetime gönüllü katılarak sorunların çözümü için aktif katkı sağlama, örgütün izlemesi gereken stratejiyle ilgili görüş bildirme; örgüt için tehdit oluşturan faktörleri fırsata dönüştürme eylemine gönüllü destek olma; örgüte yarar sağlayacak eylem ve uygulamalarda bulunma gibi davranışlar bu boyut çerçevesinde değerlendirilebilir (Demirel vd., 2011:38).

Sivil erdem, çalışanların sorumluluğu altındaki çalışanların işlerine dahil olması, onlarla yakından ilgilenmesi olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla sivil erdemi bir çalışanın kendi astlarını düşünerek hareket etmesi olarak da tanımlamak mümkündür. Çalışanların örgüte makro düzeydeki ilgi ve bağlılığını ifade eden sivil erdem boyutu, çalışanın yönetim etkinliklerine etkin olarak katılımı, işletme için fırsat ve tehditleri izlemek, işletmenin çıkarını gözetmek için istek göstermektir. Sivil erdeme sahip çalışanlar, bir organizasyonun parçası olduğunun farkındadır ve işletmen çıkarlarını onaylarken bu çıkarları korumak için gönüllü faaliyetlere katılırlar (Nafei, 2015: 46).

Sivil erdem, çalışanların örgütün görünümü ve imajını destekleyen davranışları içeren, çalışanın örgüt için gönüllülük esasında hareket etmesini kapsayan bir vatandaşlık davranışdır (Çetin ve Fıkrkoca, 2010: 48). İşgörenin iyi bir örgüt vatandaşı, örgütle uyum içinde olması, işletme için yeni fikirler geliştirmesine, yeniliğe açık olmasına, değişime uyum sağlama hızıyla arkadaşlarına da örnek oluşturmaktadır.

Örgütün gelişimine destek verme yöneticilere önemli bir dışsal bilgi verdiği için yönetimin performansı üzerinde başarılı olabilir. Çünkü eğer çalışanlar örgütün gelişimine destek verilerse yöneticiler bölümlerinin etkinliğini geliştirmek için çalışanlarının fikirlerinden değerli önerilere ve /veya geri bildirimlere ulaşabilirler. Kısacası örgütün gelişimine destek verme, açıkça konuşmayı ve birim fonksiyonlarının geliştirilmesi için yapıcı önerilerde bulunmayı ifade etmekte ve yönetsel verimliliğe katkıda bulunmaktadır (Acar, 2006: 9).

2.4.5. Nezaket (Courtesy)

Nezaket boyutu, örgütün içinde görevleri ve verecekleri kararları itibarıyla birbirleriyle iletişim ve etkileşim içinde olmaları gereken bireylerin uyarma, danışma ve hatırlatma gibi davranışlar göstermeleri olarak tanımlanabilir (Organ, 1988: 47).

Çalışma hayatında, arkadaşlarına karşı saygılı ve nazik olunması işletmede motivasyonu yükseltip, kişiler arasında çatışmayı engelleyerek verimi arttırmaktadır. Birbirleriyle uyumlu olan işgörenler hem kendilerinin hem de işletmenin çıkarlarını korumakta, gergin ortamların ortaya çıkmasına engel olmaktadır.

Bu boyutta yer alan davranışların ortak özelliği, herhangi bir problem veya sorun ortaya çıkmadan örgüt üyelerini uarmak için sergilenen davranışlar olmasıdır. Verilecek bir karardan etkilenebilecek kişilerin önceden görüş ve fikirlerini almak, örgüt içinde önemli konularla ilgili diğer çalışanlara bilgi sağlamak, çalışma arkadaşlarının sahip olduğu hak ve ayrıcalıklara saygı göstermek ve genel konularda hatırlatma ve dayanışma davranışları nezaket boyutunda yer alan davranışlar olarak ifade edilmektedir (Gürbüz, 2006: 56).

Özgecilik davranışı ve nezaket boyutları birbirleriyle benzerlik göstermektedir. Aralarındaki fark ise nezaket boyutunda problem çıkmasını önlemeye yönelik davranışlar sergilenir. Özgecilik boyutunda problem oluşuktan sonra çözümüne yönelik davranışları içermektedir. Nezaket, çalışanların birbirlerine karşı saygı çerçevesinde yaklaşmasını esas alır, sorunların büyümesini önler. Tecrübeli, öngörüsü yüksek ve sorumluluk duygusu gelişmiş kişiler bu tür davranışları daha çok göstermektedir.

2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Etkileyen Faktörler

Çalışanların ÖVD davranışları sergilemesinin arkasında yatan birçok faktör vardır. Çalışanların örgüt içi uygulamalardan memnun olması, işletmenin çalışanlara yönelik politikalarını beğenmesi, örgütsel adalet ve eşitlik, yöneticilerin tutumları, çalışanın kendi katılımcı kişilik özellikleri, davranışların onaylanmasını bekleme, yaptıkları şeyleri işin bir gereği olarak görmeleri, çalışanın değer yargıları, bu değer yargılarının işletme kültürüyle uyumlu olması gibi birçok faktör çalışanların ÖVD sergilemesine neden olabilmektedir (Gürbüz, 2006: 54).

Çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeyi bir çok faktörden etkilenmektedir. Bu faktörlerden bir kısmı bireysel faktörler çerçevesinde ele alınırken bir kısmı ise çevresel faktörler başlığı altında ele alınmaktadır.

2.5.1. Bireysel Faktörler

İş yaşamı söz konusu olduğunda çalışanların daha ziyade işle ilişkili kişisel özellikleri ön plana çıkmaktadır. Çalışanların yaşı, cinsiyeti gibi bireysel özelliklerinin yanında işteki konumu, görevi, kıdemi gibi bir çok bireysel faktör örgütsel vatandaşlığa etki edebilmektedir. Ayrıca çalışanların meslek kolu ya da branşlarının da etkili olduğu görülmektedir. Araştırmalarda birbirinden farklı bulgulara rastlanmıştır. Ancak genel olarak çalışanların demografik nitelikteki kişisel özelliklerinin örgütsel vatandaşlık düzeyine etki ettiği görülmektedir (Yılmaz vd., 2015: 298-299). Öğretmenlik gibi bazı alanlarda yapılan çalışmalarda cinsiyetin ve eğitimin örgütsel davranışa belirgin bir etkisinin olmadığı ancak mesleğini isteyerek/severek yapma gibi değişkenlerin anlamlı etkilerinin olduğu görülmektedir (Gökmen, 2011: 94-95).

Kittilertpaisane vd. (t.y.: 348-351), bireysel ve demografik özelliklerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisini incelemiş ve araştırma değişkenlerinden cinsiyet hariç diğer değişkenlerin ÖVD ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırma bulgularına göre çalışanların medeni durumu sportmenlik alt boyutunda, eğitim düzeyi sportmenlik ve nezaket alt boyutunda, işletmede çalışılan pozisyon sportmenlik, vicdanlılık ve nezaket alt boyutlarında ve iş deneyim süresi ise sportmenlik, erdem, özgecilik ve nezaket alt boyutlarında ÖVD'yi etkilemektedir.

Çalışanların dışsal nitelikli özellikleri kadar içsel özelliklerini ifade eden psikolojik durumları da örgütsel vatandaşlığı etkilemektedir. Bu alanda yapılan çalışmalar olumlu psikolojiye sahip çalışanların özellikle özgecilik davranışını daha fazla sergilediklerini ortaya koymaktadır. İş sözleşmeleri ve resmi prosedürler çalışanların resmi görev ve performansını belirlemede etkili iken psikolojik ve moral değerler ise çalışanların sergileyeceği fazladan rol davranışlarının biçimlenmesinde etkili olmaktadır (Karaman ve Aylan, 2012: 41).

Aponno vd. (2017: 20-21)'nin bankacılık sektöründe çalışanlara yönelik olarak yapılan araştırmada, çalışanların kişilik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının pozitif yönde birbirlerini etkiledikleri görülmektedir. Buna göre kişilerin olumlu kişilik özellikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarında artışa yol açmaktadır. Araştırmaya göre araştırma değişkeni olarak alınan kişilik özellikleri olarak bencil olmama, kararlılık, işbirliği, duygusallık, meraklılık, aktif hayal gücü gibi kişilik özellikleri çalışanların örgütsel vatandaşlığına olumlu yönde etki etmektedir.

Örgütsel vatandaşlığın oluşumuna etki eden öncülleri inceleyen Zhang (2011: 6)'a göre kişilik özellikleri çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeyi ile yakın bir ilişki içerisindedir. Bu konuda beş temel kişilik özelliklerinden dördü öne çıkmaktadır. Bu dört temel kişilik özelliği sırasıyla vicdanlılık, anlaşılabilirlik, nevroitiklik ve dışa dönüklüktür. Litetratürdeki çeşitli çalışmalar bu dört temel kişilik özelliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında somut ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır.

2.5.2. Çevresel Faktörler

Çalışanların örgütsel vatandaşlığını etkileyen faktörlerin bir kısmı ise çevresel faktörler başlığı altında ele alınırken bu faktörler içerisinde örgütsel faktörler ön plana çıkmaktadır. İşletme içi örgüt iklimi, çalışanlar arası ilişkilerin düzeyi, ast üst ilişkileri, iş ortamı ve bu ortamın çalışana sağladığı iş doyumunu, örgüt kültürü, örgütsel adalet, eşitlik gibi örgütsel faktörler bunlar içerisinde öne çıkanlar olarak sayılabilir.

Çalışanların örgütsel vatandaşlığı ile örgütsel bağlılık arasında yakın bir ilişki vardır. Çalışanların örgüte duygusal açıdan duyduğu bağlı ifade eden örgütsel bağlılık önemli ölçüde örgütsel vatandaşlığı da yordayan bir kavramdır. Dolayısı ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri örgütsel vatandaşlığı da etkilemektedir. Araştırmalara göre çalışanların örgüte bağlılığı arttıkça daha fazla fedakarlık yapmaktadır (Karaman ve Aylan, 2012: 41).

Çalışanların çalıştıkları işyerinin kurallarına, kurumsallığına, geleceğine ilişkin güven duyması, çalışanların örgütle ilişkilerine de yansımaktadır. Çalışanların örgüte yönelik güvenlerinin artmasına bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının da arttığı görülmektedir. Özellikle çalıştığı iş yerinde uzun süre

çalışmış olan işçilerin bu hususta sergiledikleri vatandaşlık davranışının daha yüksek olduğu da görülmektedir (Yücel ve Samancı, 2009: 128). Bu durum çalışılan kurumun sürekliliğinin ve çalışanlara yönelik işte tutma tutumlarının çalışanın örgütsel vatandaşlığını pekiştirdiğini ortaya koymaktadır.

Örgütlerde örgüt kültürü kavramı çalışan davranışlarına etkisi bakımından öne çıkan bir kavramdır. Ancak bu kültürün hayata geçmesinde yöneticilerin etkisi göz ardı edilemez. Bu bakımdan örgüt yöneticilerinin çalışanlara yönelik tutum ve davranışları, motive edici veya engelleyici davranışları önem taşımaktadır. Bu alanda yapılan bir araştırmaya göre okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik olarak kullandığı motive edici dilin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlığına önemli bir katkı sağlamaktadır. Yöneticilerin çalışanları teşvik edici, cesaretlendirici ve başarmak için motive edici bir dil kullanması ve buna uygun davranışsal yaklaşımlar sergilemesi, çalışanların örgüt duyduğu güveni artırırken örgütsel vatandaşlıklarını da artırmaktadır. Çünkü yöneticilerin çalışanlara katkı sağlayıcı bu yaklaşımları, çalışanların örgüte yönelik aitlik duygusunu geliştirmektedir (Özen, 2014: 1742-1743).

Örgüt kültürü, bir işletme içerisinde yürürlükte olan kuralların yarattığı kültür ve iklimi ifade etmektedir. Çalışanların özellikle vicdanlılık ve sportmenlik davranışlarının ortaya çıkmasında örgütsel kültürün önemli bir etkisi söz konusudur (Gök, 2007: 94-96). Örgüt içi iklim ve örgütte yürürlükte olan adalet sistemi, çalışanların örgütsel vatandaşlığı ile doğrusal bir ilişki içerisinde (Nandan ve Azim, 2015: 150). Çalışanlara yönelik olarak yürürlükte olan destekleyici örgüt ikliminin çalışanların örgütsel vatandaşlığını pozitif yönde etkilediği belirtilmektedir. Örgütsel kültür gibi örgüt iklimi de çalışanların davranışlarına yansımaktadır. Olumlu bir örgüt ikliminin çalışanların örgütsel vatandaşlığını olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Şen ve Elmas, 2015: 66). Çalışanların örgüt içi imkanların adil ve eşit bir şekilde dağıtıldığını düşünmesi, örgütsel vatandaşlığı olumlu etkilemektedir (Polat ve Celep, 2008: 309).

Örgüt için biçimsel olduğu kadar biçimsel olmayan sistemin işleyişide önemlidir. Biçimsel sistemde hiyerarşik yapı, yetki, emir ve kontrol gibi kavramlar yönetici için önemli iken; biçimsel olmayan yanında ise grup davranışı, bireyin

ihtiyaçları, güdüleme moral gibi kavramlar sistemin işleyişini sağlar. Yönetimde canlılığı sağlayan da biçimsel olmayan yanın özellikleridir (Durukan, 2003: 284).

Çalışanların kendi özellikleri ile işletmedeki yöneticilerin özellikleri arasında bir kıyaslama yaparak davranış geliştirmesi yaygın bir durumdur. Psikolojik sermaye ile ilgili yapılan araştırmalar, çalışanların işletmedeki yönetim ve denetim sorumluluğu olan kişilerin özellikleri ile kendi özellikleri arasında kurduğu benzerliklerin psikolojik sermayeyi güçlendirdiğine işaret etmektedir. Çalışanlar, yöneticilerdeki benzerlikler nedeniyle kendisinin işletmeye uygunluğuna inanmakta ve organizasyon ile kendisi arasındaki ilişkiyi olumlu yargılarla anlamlandırmaktadır. Çalışanın özelliklerinin yönetici özellikleri ile uyuşmaması durumunda ise ters yönde bir algı gelişmekte ve çalışanın işletmeye yönelik yargıları olumsuz olarak gelişmektedir. Sonuç olarak çalışanlar kendilerini yöneticilerle ne kadar özdeşleştirirse çalıştığı birim ve örgütle de o düzeyde özdeşleşmektedir (Larson vd., 2013: 31).

İşletme yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeyi yakın bir ilişki içerisindedir. Dönüşümsel liderlik gibi modern dönem liderlik tiplerinin çalışanların örgüte katılımını olumlu etkilediği belirtilmektedir. Aponno vd. (2017: 20-21)'in araştırmasında banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık düzeyi ile yöneticilerin liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya göre liderlerin yaklaşımları, çalışanların ödüllendirilmesinde benimsediği yöntemler gibi hususlar çalışanları motive ederken örgütsel vatandaşlığa da olumlu etki etmektedir.

Örgüt kültürünün çalışanlarda geleceğe yönelik öngörü oluşturmaya imkan verecek şekilde açık olması, örgütsel adalet, ödüllerin eşit dağıtılması gibi faktörler örgütsel vatandaşlığı ve buna bağlı olarak da işten ayrılma düşüncesini etkilemektedir (Qadeer ve Jaffery, 2014: 465-466). Türkiye’de de yapılan bir çalışmaya değinen Polat ve Celep, (2008: 323-324) çalışanların örgüte duydukları güvenin aidiyet hissinin ve buna bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Özellikle yöneticilere yönelik duyulan güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu etkilemektedir. Çalışanların onaylandığı bir örgüt kültürünün varlığı durumunda çalışanların örgüte güvenleri ve devamında da örgütsel vatandaşlıkları artmaktadır. Çalışanlar örgütten kendilerine

yönelen davranışlar doğrultusunda hareket etmektedir. Bu nedenle örgüt kültürü çalışan davranışları açısından önem taşımaktadır. Çalışan, örgütünün yararlı davranışlarda bulunacağı en azından bu eylemlerden kendisine zarar gelmeyeceği inancındadır (a.g.e,s.310).

İş tatmini, çalışanların örgütle ilişkileri bakımından bir çok araştırmaya konu edilmiş bir kavramdır. İş tatmininin örgütsel vatandaşlığı da önemli ölçüde etkilediği görülmektedir. İş tatmini daha yüksek olan çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir buna bağlı olarak çalışanların diğerkamalık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem alt boyutlarında daha olumlu bir davranış sergiledikleri görülmektedir (Çetin ve Fıkırkoca, 2010: 56-57).

Bir çalışanda örgütsel vatandaşlığın ortaya çıkmasına öncülük eden değişkenler kendi içerisinde kişilik özellikleri, tutumlar ve liderlerin karakteristik özellikleri olarak ele alınmaktadır. Tutumlar ile kastedilen iş tatmini, çalışan katılımı, örgütsel bağlılık, motivasyon, güven gibi diğer örgütsel davranış değişkenleridir. Örgütsel kültür ve iklim ile yakından ilişkili çevresel bir değişken olan liderlik ise işletme yöneticileri ile ilgili bir değişken olarak öne çıkmaktadır. Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların genel olarak örgütsel davranışlarını, özel olarak ise örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği sıklıkla dile getirilmektedir. Bu hususta yöneticilerin enstrümantal liderlik tarzının rol netliğini kolaylaştırdığı, destekleyici liderliğin çalışanların kendini güvende görmesini sağladığı ve dönüştürücü liderliğin ise çalışan motivasyonunu artırarak örgütsel vatandaşlık davranış düzeyinin yükselmesine katkı sağladığı belirtilmektedir. Çalışanın ÖVD düzeyine etki eden bir diğer örgütsel/çevresel değişken olarak ise grup karakteristiğidir. İş ortamındaki takımların ve grupların yapısı çalışanların güven ve memnuniyetine, grupta kalma arzusuna, motivasyonunun artmasına etki etmekte ve çalışanların ÖVD düzeylerine olumlu yansımaktadır (Zhang, 2011: 6-7).

Toplumsal olarak kültürel farklılıklarda örgütsel vatandaşlık davranışına etki etmektedir. Blakely, Srivastava ve Moorman (2005: 103-117) örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörlerden kültürel farklılıklar ile rol tanımları arasında bir ilişki tespit etmiştir. Amerikalı yöneticilerin rol davranışlarına kıyasla, Çinli yöneticilerin Doğu kültürü etkisi ile işlerini daha sahiplenici ve kendilerini işin bir parçası olarak gördükleri sonucuna varmışlardır.

Örgüt kültürü ve ÖVD arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik yapılan Chien (2004:428)'in araştırmasında, örgüt kaynakları, çalışanın kişilik özellikleri, işletme kültürü ve çalışma ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği sonucu elde edilmiştir.

2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Niteliği

ÖVD, nitelik olarak bir zorunluluğa dayanmayan ve çalışanın kendi içsel yaklaşımının bir sonucu olarak ortaya çıkan davranışlardır. Bu yönüyle ÖVD, çalışana verilen biçimsel rol ve görevler olmayıp iş tanımı dışındaki olumlu davranışlardır. ÖVD, iş sözleşmelerinde yer almamasına karşın çalışanların gönüllü olarak işverene sağladığı katkılardır. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki; her ne kadar bu davranışlar açık bir şekilde iş sözleşmelerinde yer almasalar da genellikle işveren tarafından çalışandan beklentileri de içermektedir. Bu bakımdan ÖVD, iş sözleşmelerinin psikolojik boyutu ile ilgili bir davranışlar listesi olarak kabul edilmektedir. Buna göre bu davranışlar mecburi tutulmazlar ancak işverenin iş sağlamlasının psikolojik bir karşılığı olarak çalışan tarafından gözetilmesi gereken çıkarları korumaya yönelik davranışları ifade etmektedir. Bazı yazarlar ÖVD'nin sözleşmelerin sosyal değişimi içeren boyutları ile ilgili olduğunu belirtmektedir. Bunun yanında taraflar arasında olumlu algılamalar söz konusu ise ÖVD düzeyinin daha yüksek olması söz konusu olmaktadır. ÖVD'nin bir diğer önemli niteliği ise gönüllü olarak gerçekleştirilmelerine karşın resmi olarak bir karşılığının da olmamasıdır. Ancak işverenlerin de gayri resmi ödüllendirme sistemleri ile çalışanları çeşitli şekillerde gözetmesi söz konusu olabilmektedir (Gök, 2007: 16-17).

İşletmelerin küreselleşmenin yarattığı rekabet ortamında ayakta kalabilmesi ve öne geçebilmesi için önemli bir kavram haline gelen örgütsel vatandaşlık, örgüt içi iyi ilişkiler kurulmasına öncülük eden, çalışanlar arasındaki işbirliği ve dayanışmayı artıran, çalışanları örgüt hedefleri ile bütünleştiren davranış kalıpları bütünüdür. Öneminin anlaşılması ile birlikte akademik çevrelerce ilgiyle incelenen örgütsel vatandaşlık, özü itibarıyla somut olmayan, resmi olarak var olmayan, yardım ve samimiyet kavramları temelinde şekillenen davranışlar bütünüdür. Sağladığı yararlar dolayısıyla organizasyonel etkinliğin önemli ölçüde artmasına imkan yaratan

örgütsel vatandaşlık, çalışanların gönüllü ve istekli bir şekilde kendiliğinden ortaya koydukları yararlı davranışlardır (Zhang, 2011: 2).

2.7. Örgütsel Vatandaşlığın Çalışan Davranışlarına Etkisi

Örgütsel vatandaşlığın temel önemi, çalışan davranışlarını ve bunlar içerisinde özellikle işten ayrılma niyetini biçimlendirmesinden kaynaklanmaktadır. Örgütsel vatandaşlığı şekillendiren faktör “ekstra rol davranışı” olarak tanımlanır (Katz ve Kahn, 1978: 76). İşletmenin etkili olabilmesi için çalışanların rol ötesi davranışlar sergilemesi gerektiğine ve bunun için ise örgütsel vatandaşlığın gerekliliğine işaret etmektedir (Çetin ve Fıkrıkoca, 2010: 44). Larson vd. (2013: 31) bu konuda çalışanların katılımı ve işletme yararına optimal bir şekilde kullanılması için örgütsel vatandaşlığın gerekliliğine işaret etmektedir. Çünkü bu ortam sağlandığında çalışanlar daha istekli ve coşkulu bir şekilde işletme faaliyetlerine katılmaktadır.

Chien (2003)’e göre; örgütsel vatandaşlığın örgütler için taşıdığı öneme dikkat çekmesi bakımından Katz ve Kahn’ın çalışmasının ayrı bir yeri vardır. Katz ve Kahn (1978), yaptıkları araştırmada çalışanların performansını artırarak işletmenin rekabet gücünü geliştirmesi için örgütsel vatandaşlığa önem verilmesi gerektiğine dikkat çekmişlerdir. Ayrıca örgütsel vatandaşlığı artırarak işletmenin performansı ve rekabet gücünü geliştirmek diğer bir çok yöntemle göre daha ekonomik bir yöntem olarak görülmektedir. Bu alanda yapılan araştırmalardan Korkmaz ve Arabacı (2013: 774)’e göre örgütsel vatandaşlık çalışanların özgeci davranışlarla adanmış bir şekilde hareket etmesini sağladığını belirtmektedir. Nafei (2015: 45) ise verimlilik ve karlılık için çalışanların içtenlikle işletme faaliyetlerine katılmasının gerekliliğine vurgu yapmaktadır.

ÖVD ile örgüt içi uyum artarken çatışmalar azalmakta, örgüt içi sosyal ilişki ve mekanizmalar gelişmektedir. Bu da çalışanlar arasında daha az problem çıkmasını sağlarken yöneticilerin işlerini kolaylaştırmaktadır. Daha da önemlisi ise çalışanların verimi ve performansı artarken işten ayrılma niyetinde azalma olmakta ve böylece işletmeler verimli çalışanlarından uzun bir süre boyunca sorunsuzca yararlanabilmektedir (Gürbüz, 2006: 57-58).

Organ (1988), Podsakoff vd. (2009) gibi bu alandaki önemli bir yeri olan araştırmalar, ÖVD’nin çalışan performansı üzerinde dikkate değer etkileri olduğunu

ortaya koymaktadır. Organ (1988)'a göre iş tatmini ile ÖVD arasındaki korelasyon 0,4'tür ve iş tatminin performansa olumlu etkisine yönelik önemli kanıtlar vardır. Podsakoff vd. (2009)'a göre ÖVD'nin çalışan performansına etkisi üç şekildedir. Bunlardan birincisine göre çalışanlar yöneticilerden olumlu not alma eğilimindedir ve bu eğilim çalışanların performansını etkilemektedir. Ayrıca ÖVD düzeyi yüksek çalışanların yöneticilerce daha fazla sevlmeleri ve ödüllendirilmeleri söz konusudur ve bu durum çalışanları performans açısından motive etmektedir. İkincisi ise yöneticiler tarafından yapılan performans değerlendirmelerinin çalışan ücret, maaş, ödül ve promosyonlarına bir şekilde yansımastır. Çalışanlar bunu bilirler ve performanslarını artırma yönünde hareket ederler. Üçüncüsü ise çalışan performansının gelecekte ortaya çıkabilecek kriz, küçülme gibi riskli durumlarda çalışanlara yönelik tercihleri biçimlendirmesi ile ilgilidir. Dolayısıyla çalışanlar, ÖVD ile performanslarını yüksek seviyede tutmaya yönelmektedir (Zhang, 2011: 4-5).

Örgütsel vatandaşlık, işletmelerin performansını üst düzeye çıkarabilmesi açısından önem taşımaktadır. Çünkü çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi emek verimini ve performansını artırırken örgüt içindeki sorunları da azaltmaktadır. Ayrıca işletmelerin büyümesi, rekabet ve diğer alanlarda başarı elde etmesi, etkinliğini artırması gibi bir çok konuda vatandaşlık davranışının önemi vardır. Özellikle kurumsal işletmelerde örgütsel vatandaşlığın örgüt içi işbirliğini artırdığı, insan kaynaklarının verimliliğini artırdığı, faaliyetlerin koordineli bir şekilde yapılmasını sağladığı, işletmenin nitelikli çalışanları kendine çekme, işletmenin çevresel koşullara uyum sağlamasını kolaylaştırması gibi önemli yararlar sağladığı kabul edilmektedir (Islam vd., 2015: 7).

Kurumsal işletmelerdeki çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörleri inceleyen Thulasi ve Geethe (2015: 7-8)'in araştırmasında bireysel kişisel özellikler, örgütsel ve liderlikle ilgili özelliklerin yanında iş tatmini ve motivasyonla ÖVD arasındaki ilişki test edilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre kişisel özellikler, liderlikle ilgili olumlu karakterler çalışanların örgütsel vatandaşlığında önemli düzeyde iyileşmeye yol açmaktadır. Öte yandan çalışanların motivasyonu ve iş tatmini de örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu etkilemektedir.

Umman Sultanlığı'ndaki kurumsal işletmelerde çalışan çeşitli sektörlerle mensup çalışanlara yönelik olarak yapılan bir araştırmaya göre örgütsel vatandaşlığın alt boyutlarına temel teşkil eden özgecilik, sivil erdem, sportmenlik ve nezaket davranışları çalışanların örgütsel vatandaşlığını yordamada etkili olmaktadır. Araştırmaya göre bu değişkenler çalışanların performansını önemli ölçüde etkilemektedir. Ayrıca çalışanların örgütsel vatandaşlığının verimliliğe etki ettiği de vurgulanmaktadır (Muhtumaran ve Al-Aziazi, 2017: 420-421).

Örgütsel vatandaşlığın alt boyutlarını oluşturan nezaket, özgecilik, sivil erdem, vicdan ve sportmenliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisini inceleyen benzer bir araştırmada da alt boyut değişkenlerinin örgütsel vatandaşlığı etkilediği tespit edilmiştir. Sedghgoo (2016: 90)'ın söz konusu araştırmasına göre alt boyutların hepsi örgütsel vatandaşlığa etki etmekte ve çalışanların davranışlarına yön vermektedir. Bulgulara göre çalışanların ÖVD düzeyine en yüksek katkıyı nezaket ve diğergamlık (özgecilik) sağlamaktadır. Daha sonra ise en yüksek katkıyı sırasıyla sivil erdem, vicdanlılık ve sportmenlik sağlamaktadır.

ÖVD ile birlikte işletmede olumlu bir çalışma ortamının oluşması, örgütsel bağlılığın artması, kendini adayan çalışanlar sayesinde iş gücü devrinin düşmesi, örgütün dışarıdaki çalışanlar için cazip hale gelmesi gibi işletmeye faydası olan bir çok gelişme söz konusudur. Ancak ÖVD'nin bazı riskleri de bünyesinde barındırdığı belirtilmektedir. Bunlardan ilk başta geleni ise çalışanların biçimsel rollerinin ötesine geçmesi ile birlikte birçok biçimsel görevin geri plana düşmesi ve işletme rutinlerinde aksamaların olmasıdır. Çünkü çalışanın biçimsel olmayan rollere alışması ile birlikte bir rol belirsizliği ortaya çıkabilmektedir. Bunun yanında ÖVD'nin ödüllerle ilişkili olması dolayısı ile çalışanların daha fazla ödül için kendini ÖVD baskısı altında hissetmesine yol açabilmektedir (Karaman ve Aylan, 2012: 46).

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı birçok örgütsel faktör ve davranışla yakın bir ilişki içerisindedir. Tayland'da otomotiv endüstrisinde çalışanlara yönelik olarak yapılan bir araştırmaya göre çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeyi iş tatmini, örgütsel adalet gibi değişkenlerle ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir. Bunun yanında iş tatmininin örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılık

da örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmektedir (Kasemsap, 2012: 147-148).

Çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeyleri çeşitli nedenlere bağlı olarak farklılaşabilmektedir. Ancak ÖVD düzeyine bakmaksızın çalışanların vatandaşlık davranışlarının verimlilik/verimsiz davranışlar, örgütsel adalet, örgütsel gereksinim ve faktörler gibi çeşitli değişkenlerle yakın bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Hossein ve Samoyeh (2018: 3-4)'in İran'da gerçekleştirdiği araştırmasına göre çalışanların örgütsel vatandaşlığı arttıkça verimsiz iş davranışlarında azalma görülmektedir. Bu bulgular literatürde sıklıkla bahsedilen örgütsel vatandaşlık davranışı ve verimlilik ilişkisini kanıtlar niteliktedir. Bunun yanında örgütsel adalet, yöneticilerin davranışları ve iş ahlakı, örgütsel ihtiyaçlar gibi çeşitli faktörler de örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişki içerisinde.

Malezya'da yapılan bir başka araştırma ise benzer şekilde örgütsel adaletin bunun yanında toplumsal değer ve inançların da çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına etki ettiğini ortaya koymaktadır. Araştırmaya göre örgüt içindeki adalet uygulamaları ile çalışanların örgütsel vatandaşlığı anlamlı bir ilişki içerisinde. Bunun yanında toplumda hakim din olan İslam dinine özgü etik ve ahlaki değerlerin de çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına önemli katkılar sağladığı görülmektedir. Çünkü çalışanlar çalıştıkları iş yeri için yararlı olmayı işe ilişkin bir görevin yanında İslam ahlakının bir parçası olarak değerlendirmektedir (Mohammad vd., 2015: 568-569). Bu bulgular çalışanların örgütsel vatandaşlığının bireysel ve örgütsel faktörlerin yanında sosyo-kültürel değerlerle de yakın bir ilişki içerisinde olduğuna işaret etmektedir.

Podsakoff ve Scott B. MacKenzie (1997: 133-151) çalışmalarında, örgütsel vatandaşlık davranışının işletmenin etkinliğini artıracak birçok faydası olduğu tartışılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütün içindeki anlaşmazlıkları azaltarak başarısını artırdığını öne sürmüşlerdir. Bunlardan bazıları, değişen ve gelişen teknolojiye örgütün uyum sağlaması, kaynakların artışı, çalışan iş grupları arasında uyum oluşturması, örgütün çalışanlar açısından daha cazip hale gelmesi, örgütün uyum sağlama yeteneğinin artmasıdır.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Çalışanların verimliliği ve işe devamlılığı bakımından örgütsel bağlılık kavramının büyük bir önemi vardır. Son yıllarda iş tatmini, çalışan motivasyonu gibi kavramların öneminin artması ile birlikte çalışanların örgütsel bağlılığını inceleyen çalışmaların sayısı artmıştır. Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığın türleri ve alt boyutları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın yarattığı sonuçlar alt başlıklar halinde ele alınmıştır. Bunun yanında örgütsel bağlılık ile ilgili literatürdeki çalışmaların bir kısmının bulgularına yer verilmiştir.

Özdevecioğlu (2003:114)'e göre, örgütlerde etkinlik ve verimliliğin artırılmasına yönelik davranışlar literatürde son yıllarda geniş bir biçimde ele alınmaktadır. Özellikle örgütsel bağlılık konusu, entelektüel sermayenin yönetimi söz konusu olduğunda büyük önem kazanmıştır. Nitelikli işgücünün örgütüne bağlı olarak çalışması, bütün yetenek ve bilgisini örgütü için kullanması örgütsel bağlılığı yakından ilgilendiren bir konudur. Bireyler kendilerini örgütlerine bağlı hissettikleri ölçüde, işlerinde başarılı olacaklardır. Aksi takdirde, her an o işletmeden uzaklaşmanın yollarını arayacaklar ve kendilerinden bekleneni veremeyeceklerdir. İşgören örgüt ilişkisinin geliştirilmesi zannedildiği kadar kolay değildir. İşletmelerde sıklıkla görülen sorunlardan biri de bireyi örgüte bağlamaktır. Özellikle son yıllarda yaşanan, krizlerde maliyet azaltmanın en kolay yolunun personel sayısının azaltılmasından geçtiği düşüncesi ve uygulamaları, kademe azaltma, örgütsel küçülme, doğru büyüklüğe getirme gibi uygulamalar çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerini zedeler gözükmektedir. Çalışanların örgüte güveni azalmaktadır. Örgüt yöneticilerinin çalışanların örgütsel bağlılığını artırma yollarını aramaları ve bunu geliştirip desteklemeleri bir zorunluluk haline gelmiştir.

3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Küresel sosyo-ekonomik esneklik, hız, yenilikçilik, değişim yönetimi gibi başarı kriterlerini gündeme getirmiştir. Bu gibi başarı kriterleri de örgütlerde insan unsurunun ve buna bağlı olarak entelektüel sermayenin önemini artırmaktadır. Üretim faktörü olarak kullanıldıkça kendini yenileyebilen ve taklit edilemeyen insan kaynakları, yetenekleri sayesinde işletmelere farklılık kazandırmasına, üstün

performanları ile işletmelerin değişime ayak uydurmasına, esnek ve hızlı davranmasına katkıda bulunurlar. Çalışanların davranışları bütün bu kriterler açısından oldukça önemlidir (Demirci, 2008:5).

Örgütsel bağlılık kavramı son yıllarda birçok araştırmaya konu edilen ve kimi zaman disiplinler arası yaklaşımlarla ele alınan bir kavramdır. Bu nedenle kavramın tanımları birbirinden farklılaşabilmektedir. Bunun yanında çalışma-örgüt ilişkisine bakış açısının da bu durumu etkilediği dile getirilmektedir (Bayrak Kök, 2006: 297-298). Örgütsel bağlılığın literatürde ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alındığı sonraki yıllarda ise Becker (1960), Kanter (1968), Salancik (1977), Mowday vd., (1982), O'Reilly ve Chatman (1986), Allen ve Meyer (1990) gibi pek çok araştırmacı tarafından incelendiği görülmektedir (Aktaran: Karataş ve Güleş, 2010: 76-77).

Örgütsel bağlılık kavramının geçmişi 1950'li yıllara kadar uzansa da 1980'li yıllardan itibaren ortaya çıkan küreselleşme ile birlikte rekabet artmış ve işletmelerin nitelikli işgücünü elinde tutması önem kazanmıştır. Bu açıdan da çalışanın işe devam niyeti üzerinde önemli bir etkisi olan örgütsel bağlılık kavramının önemi artmıştır (Boylu vd., 2007: 70). İnisiyatif kullanabilen ve örgütlerin hedef ve amaçlarını içselleştirmiş çalışanlara sahip olmak, bu dönemde ortaya çıkan rekabette önemli avantajlar elde edilmesini sağlamaktadır (Mimaroglu, 2008: 78; Tamer vd., 2014: 188, 199). Örgütsel bağlılık, çalışanların inisiyatif almasında önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak işletmeler için önemli bir hedeftir (Özutku, 2008: 79-80). Çalışanların örgütsel bağlılığı, çalışanların işletme amaç ve hedeflerini içselleştirmesini sağladığı için verimlilik ve işletme performansını da artırmaktadır (Tamer vd., 2014: 188, 199).

Örgütsel bağlılık, çalışanın kendi kimliği ile örgüt kimliğini özdeşleştirerek örgüte farklı boyutlarda bağlılık göstermesidir. Literatürde örgütsel bağlılık kavramı duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç temel boyutta ele alınmaktadır (Lather ve Kaur, 2015: 104). Örgütsel bağlılık, bir çalışanın çalıştığı işletme ile psikolojik olarak bütünleşmesi ve işletmenin amaç ve hedeflerini özümseyerek benimsemesi olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla çalışanın örgütte kalma niyetini açıklayan bir kavram olarak da kabul etmek mümkündür (Gürbüz, 2006: 58).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle kendi aralarında duygusal ve psikolojik bağlar kurmasını ifade etmektedir (Demirel, 2008: 183). Örgütsel davranışlar konusunda çeşitli çalışmaları olan Allen ve Meyer'e göre ise örgütsel bağlılık; *"bir kişinin örgüte bağlılığı, zorunluluk, istek veya birtakım ihtiyaçlarından dolayı bireyi örgüte bağlayan farklı psikolojik durumları"* yansıtmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 4). Özetle örgütsel bağlılık, *"çalışanın örgütiyle psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini özümsemesi ve kişinin örgütte kalmak için duyduğu arzu"* olarak tanımlanabilir (Aktaran: Karavardar, 2015: 142).

Genel olarak bağlılık, en yüksek düzeyde, bir duygu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı gösterdiğimiz bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır (Mercan, 2006: 10).

Örgütsel bağlılık kavramı ilk başlarda işe bağlılık ve örgüte bağlılık boyutları ile ele alınmış (Mimaroğlu, 2008: 78), ancak daha sonraki yıllarda daha farklı boyutlar gündeme gelmiştir. Bu konuda önemli çalışmalar yapmış olan Meyer ve Allen'nin geliştirmiş olduğu üç boyutlu yaklaşım genel bir kabul görmüştür (Özgen ve Özgen, 2010: 5). Örgütsel bağlılığı çalışanın işe devamı için önemli bulan Allen ve Meyer (1990: 14), örgütsel bağlılığı çalışanın örgütle kurduğu psikolojik bağ olarak ele almaktadır.

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan tanımlamaların ortak noktaları; örgüte bağlanan bireylerin örgüt başarısı için ellerinden gelen katkıları sağlama doğrultusunda davranış gösterecekleri beklentisidir. Aynı zamanda bağlılıkları güçlü olan işgörenlerin performans düzeylerinin bağlılık duymayan çalışanlara nazaran daha yüksek olacağı düşüncesi Örgütsel Bağlılık kavramının tanımlanmasında temel alınan en önemli unsur olmaktadır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010:3).

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan tanımlamalar incelendiğinde örgütsel bağlılık, bireyin örgütüne psikolojik olarak bağlanması, bireyin kendisini örgütün bir parçası olarak kabul etmesi, örgütün amaç ve hedeflerine güçlü bir inanç duyması ve bunları kabul ederek enerjisini bu doğrultuda harcaması ve sonuç olarak örgütte kalmaktan mutluluk duyması olarak tanımlanmaktadır (Çulha, 2008: 73).

3.2. Örgütsel Bağlılığın Türleri

Örgütsel bağlılıkla ilgili yaklaşımlar karşılaştırıldığında belirgin en önemli fark, bu yaklaşımları ele alan araştırmacıların disiplinleridir. Genellikle tutumsal bağlılık, örgütsel davranışçılar tarafından ele alınırken, davranışsal bağlılık ise, sosyal psikologlar tarafından incelenmiştir. Dikkat çeken bir diğer 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 (Gül, 2002: 50).

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri onları motive eden faktörlere göre farklı seviyelerde olabilir. Örgütsel bağlılığı, düşük örgütsel bağlılık, ılımlı örgütsel bağlılık ve yüksek örgütsel bağlılık olmak üzere üç seviyede ele almak mümkündür (İleri vd., 2009: 82-83). Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yapılan tanımlar önemli ölçüde birbirinden farklılaşmaktadır. Fakat her ne kadar yazarlar arasında tanımlar ve örgütsel bağlılığın içeriği konusunda görüş ayrılıkları olsa da çalışanların örgütsel bağlılığının tutumsal ya da davranışsal iki temele dayandığı noktasında görüş birliği içerisindedirler. Ancak örgütsel davranışa odaklanan yazarlar daha çok tutumsal bağlılığa odaklanırken sosyal psikolojiye daha yakın duran yazarlar ise davranışsal bağlılığa odaklanmaktadır. Tutumsal bağlılık, örgütsel bağlılığın neden ve sonuçları ile ilgili iken davranışsal bağlılık ise tutumlara bağlı olarak ortaya çıkan davranışların tekrarlanmasını sağlayan faktörler ve bu davranışların tutumlar üzerindeki etkisi ile ilgilidir. Literatürdeki çalışmalardan hareketle bu iki bağlılık türünü kısaca aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür (Boylu vd., 2007: 56-57; Gülova ve Demirsoy, 2012: 56-58).

- **Tutumsal bağlılık:** İşgörenin kendi değer ve hedefleriyle işletmenin değer ve hedeflerini uyumlaştırarak örgütle bütünleşme yolunu tercih etmesidir. Tutumlar birbiri ile etkileşim halinde olan duygusal, bilişsel ve davranışsal öğelerden oluşmaktadır.
- **Davranışsal bağlılık:** Genellikle örgütle var olan uzun geçmişin neticesinde ortaya çıkmaktadır ve çalışanlar davranışsal bağlılıkta örgütün kendisinden ziyade işin kendisini esas almaktadır. Davranışsal bağlılık çerçevesinde ortaya konan davranışlar normatif beklentileri aşan

davranışlar olarak da adlandırılmaktadır. İşgören, iş normlarının gereklerinin ötesinde bir bağlılık içerisindedir.

Her iki örgütsel bağlılık türünün de geçerli olduğu farklı 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, davranışsal veya çoklu bağlılık türünün uygulanmasında son derece önemli içsel ve dışsal faktörler konumundadır. Bütün bu faktörler örgütsel bağlılık türünün seçiminde önemli ölçüde rol oynamaktadır (Gül, 2002: 50).

Tablo 1: Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler ve Kullanımları

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMLANMASINDA KULLANILAN KRİTERLER	ARAŞTIRMACILAR VE BULGULAR
YATIRIMLAR	Bağlılık örgüt tarafından sunulan ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olup; örgütsel hizmet süresi ile paralellik arzeder. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Becker (1960); Sheldon (1971); Alutto, Hrebiniak ve Alonso (1973); Farrel ve Rusbult (1981) tarafından yapılmıştır. Allen ve Meyer (1990)'in devamlılık bağlılığı da örgüte yapılan yatırımları (algılanan maliyet) esas almaktadır.
DAVRANIŞLAR VE ÖZELLİKLER	Bu kriterleri kullananlara göre örgütsel bağlılık, çalışanların isteyerek, açık ve geri dönülemez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlılığıdır şeklinde tanımlanmıştır. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Kiesler ve Sakumura (1966); Salancik (1977) ve O'Reilly ve Caldwell (1980); Schwenk (1986); O'Reilly ve Chatman (1986); Farnham ve Pimlot (1990); Heshizer, Martin ve Wiener (1991) tarafından kullanılmıştır.
ÇALIŞAN- ÖRGÜT AMAÇ UYGUNLUĞU	Çalışanlarla örgütün amaçlarının uygunluğunu hedef alan çalışmalarda ise örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaç, değer ve hedeflerle özdeşleşip, onlar adına çaba sarf ettiğinde gerçekleşir şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlama şekli; Hall, Schneider ve Nygren (1970); Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974); Stevens, Beyer ve Trice (1978); Bartol (1979); Morris ve Sherman (1981); Angle ve Perry (1981); Bateman ve Strasser (1984) ve Stumpf ve Harman (1984); Reichers (1985); Morris, Lydka ve O'Creavy (1993); McDonald ve Makin (2000) tarafından kullanılmıştır.

Kaynak: A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment (Reichers, A.E: 1985).

3.3. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında farklı bakış açıları benimsenmiştir. Genel olarak örgütsel davranış teorisyenleri bağlılığın tutumsal boyutuna, sosyal psikologlar ise davranışsal boyutuna odaklanmışlardır. Bu sınıflandırmaların ortak noktaları bağlılığın tek boyutlu olarak ele alınmasıdır. Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan diğer bir ayrım da ‘çok boyutlu bağlılık sınıflandırması’dır. Örgüte karşı çalışan bağlılığının farklı boyutlarda ortaya çıkabileceği ve her boyutun neden ve sonuçlarının birbirinden farklı olabileceği bu ayrımın temel mantığını yansıtmaktadır (Meyer ve Smith, 2000). ‘Çok Boyutlu Bağlılık’ bu anlamda Tutumsal ve Davranışsal Bağlılık Sınıflandırmaları’ndan farklılaşmaktadır. Bu yaklaşıma göre bağlılık, çok boyutlu bir yapıya sahiptir ve tek boyutunun ölçülmesi diğer boyutların gözden kaçırılmasına neden olur ve bireylerin örgüte duydukları bağlılık, farklı boyutlara karşı duyulan bağlılığın toplamı olarak ortaya çıkar (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 4).

Örgütsel bağlılık konusunda Meyer ve Allen (1984) tarafından geliştirilen çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli oldukça kabul gören ve bilinen bir modeldir. Burada çok boyutlu bir yapı olarak örgütsel bağlılık modelinde bireyin örgüte olan bağlılığının duygusal, normatif ve zorunlu olmak üzere farklı üç bileşenden meydana geldiği ifade edilmektedir. Bu modele göre bireylerin örgütsel bağlılıkları duygusal, ahlaki ve zorunluluk temelli olabilir. Meyer ve Allen Modelinin birinci unsuru olan duygusal bağlılık, çalışanların organizasyona olan duygusal ilgileri, örgüte katılma ve örgütle özdeşleşme isteği olarak tanımlanmıştır. İkinci unsur olan zorunlu bağlılık, kişinin işsiz kalması durumunda katlanması gereken maliyetle ilgili algısından kaynaklanan örgüte devam bağlılığıdır. Zorunlu bağlılık, bireyin mevcut ilişkilerini devam ettirme mecburiyetinden kaynaklanmaktadır. Üçüncü unsur olan normatif bağlılık ise, ahlaki değerleri, inançları içermekte ve organizasyonda kalmanın ahlaki bir zorunluluk olmasından kaynaklanmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006: 155-156).

3.3.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık boyutu, çalışanların örgütle aralarında kurdukları duygusal bağın boyutunu ifade eden bir boyuttur. Bu boyutun gelişmesine bağlı olarak çalışanlar örgüte katılmakta, örgüte dahil olmaktan duydukları mutluluk artmaktadır.

Duygusal bağıllık alt boyutu, çalışanın örgütle özdeşleşmesini ifade etmektedir (Alper Ay vd., 2015: 807). Çalışanlarda duygusal bağıllığı yaratan temel faktör, çalışanların örgüt değerleri ile kendi değerleri arasında kurdukları benzerliktir (Wiener, 1982: 423–424).

Duygusal bağıllık, Kılıç (2008: 66)'a göre bir işgörenin örgütün hedeflerine ve değerlerine olan güçlü inancını ve kişisel yaklaşımını diğer bir ifade ile kişinin örgütle özdeşleşmesi, örgüte katılması ve örgütle arasında güçlü duygusal bir bağ hissetmesi durumunu ifade etmektedir. İşgören kendisini örgütün bir parçası kabul ettiğinden, örgüt onun için büyük bir anlam ve öneme sahip olmaktadır. Güçlü duygusal bağıllıkla örgütte çalışan işgörenler, gereksinim duyduklarından değil, istedikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Balay, 2000: 21).

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

3.3.2. Devam Bağıllığı

Devam bağıllığı, çalışanların çalıştıkları işe devam edip etmeme fikrini şekillendiren örgütsel bağıllık boyutudur. Çalışanlar örgütten ayrılmayı düşündüğünde iki faktörü hesaba katmaktadır. Bunlardan birincisi örgüte yaptıkları yatırım ile ayrılmanın sağlayacağı kazancın karşılaştırılması, diğeryse yeni bir iş bulmanın maliyetidir. Bu iki faktör çalışanın devamlılık düzeyine etki etmektedir (Alper Ay vd., 2015: 807). Bu bakımdan devam bağımlılığı, işten ayrılmanın maliyeti ile ilgili olarak algılanan maliyet olarak da görülmektedir. Seçeneklerinin az olacağını düşünen kimselerin devam bağıllığının daha yüksek olacağı kabul edilmektedir (Hoş ve Oksay, 2015: 4).

Devam bağıllığında maliyetler söz konusudur. Kişi örgütten ayrılması durumunda oluşacak maliyetlerin farkındadır ve bunları hesaba katarak örgüte bağıllığını sürdürür. Allen ve Meyer, devam bağıllığını tanımlarken Becker'in Yan Bahis Teorisinden yola çıkmışlardır (Erdoğan, 2010: 8). Literatürde bu tanımı ilk defa Becker kullanmış olup, çalışanın iş hayatına devam ettiği süre içinde kıdem,

toplum içindeki saygınlığının artması aynı zamanda da emeklilikten kazançlarının şu anki durumuyla kıyaslamasıyla işe devam etmesine sebep olan tercihi olarak adlandırabiliriz.

Örgüte devamlı bağlılık duyan bir kişi, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. Bu kişilerden bazıları, başka iş bulamadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bazılarının ise işi sevmekten çok sağlık, aile sorunları ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri vardır. Bu mecburiyetleri onların, iş yapma alışkanlıklarını kötü etkiler, olumsuz tavır sergilemelerine ve yöneticileri ile aralarında sorunlar oluşmasına sebep teşkil eder (Bayram, 2005: 133).

İşverenleri için çalışmak zorunda olan bu kişiler Çetin (2004: 95-96) tabiri ile 'kapana sıkışmış' çalışanlardır. Pek çok sebepten dolayı örgütte kalırlar. Bu kişilerden bazıları başka iş bulamadıklarından ya da başka iş bulabilecek yetenekleri olmadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bazılarının ise işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri vardır. Bu tür 'kapana sıkışmış' işgörenler, yapabilecek durumda olsalar örgütten ayrılacak olan kişilerdir. Ancak bunu yapamayacaklarını hissederler, bu yetersizlik halide onların işyerinde olumsuz davranış sergilemelerine neden olur. Bu açıdan bakıldığında örgütte çalışmaya devam eden bütün bireylerin aslında örgüte yalnızca sadakatle bağlı olamayabileceği anlaşılır.

3.3.3. Normatif Bağlılık

Örgütsel bağlılığın üçüncü ve son boyutu olan normatif bağlılık alt boyutu, bir çalışanın görev duygusunu ifade eden boyuttur. Normatif bağlılık, çalışanın örgütteki işine devam etmeyi bir görev gerekliliği şeklinde algılaması ile ilgilidir. Dolayısıyla çalışanın sorumluluk algısı daha yüksektir ve işine devam etmeyi ahlaki bir zorunluluk olarak görmektedir (Alper Ay vd., 2015: 808). Normatif bağlılık, çalışanın kendini işletmeye karşı ahlaken yükümlü hissetmesi ile ilgilidir. Bunun temelinde ise işletmenin kendisine kazandırdıkları ve kendisinin işletmeye kazandırdıkları arasında bir değerlendirme yapma, çalışanın iş öncesi ve iş sonrası imkanlarını kıyaslaması vardır (Hoş ve Oksay, 2015: 4).

Örgüte bağlı kalmayı, ahlaki olarak zorunluluk görüp çalışanın bunu içselleştirmesi sonucu oluşan bir bağlılıktır. Örgütün sunduğu olanaklardan

faidalanan çalışan bunun karşılığında işverene ve örgüte kendini borçlu hissetmekte ve minnettarlık ifadesi olarak devam etmeye mecbur hissetmektedir.

Normatif bağlılıkta ahlaki yükümlülük duygusu ön plana çıkmaktadır. Bireyler bu bağlılığı kişisel sadakat normları ile ilgili sosyal ve kültürel özelliklerden etkilenerek geliştirmektedirler (Uyguç ve Çımrın, 2004: 91-99). İşten ayrılmaları durumunda arkadaşlarının ve toplumun kendileri hakkında ne düşünecekleri önem taşımaktadır.

3.4. Örgütsel Bağlılığın Yararları

Örgütsel bağlılık, çalışanların motivasyonunu etkileyen bir faktördür. Çalışanlarda örgütsel bağlılığın artması, motivasyonu olumlu şekilde etkilemektedir. Bu konuda yapılmış bir araştırmanın bulgularına göre özellikle örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutundaki bir artmanın içsel motivasyona olumlu yönde etki ettiği görülmektedir (Ağca ve Ertan, 2008: 146).

Örgütsel bağlılığın önemi, çalışanı örgüte bütünleştirerek, çalışana örgütü sahiplenme duygusu yaşatmasından geçmektedir. Çalışanların özellikle duygusal bağlılıklarının artması ile birlikte örgüte arasındaki bağ, zorunlu bir ilişki olmaktan çıkararak gönüllü bir ilişkiye dönüşmektedir. Duygusal bağlılığın arttığı bir örgüt-çalışan ilişkisinde devam bağlılığının azalması (Kaplan ve Ögüt, 2012: 394) bu noktada dikkate değer bir noktadır. Gülova ve Demirsoy (2012: 71)'un araştırmasının bulguları da benzer şekilde artan duygusal bağlılıkla birlikte devam bağlılığının azaldığını ve çalışanın işten ayrılma niyetinin de azaldığını göstermektedir.

Önceki başlıklar altında yapılan tartışmalarda da ifade edildiği gibi (Meyer ve Allen, 1991: 71; Gülova ve Demirsoy, 2012: 71; Erkmen ve Şahinoğlu, 2012: 275; Cihangiroğlu ve Uzuntarla, 2015: 357) devam bağlılığı ile örgüte bağlı olan çalışanlar, işten ayrılmaya en yakın çalışanlardır. Örgütsel bağlılığın özellikle duygusal boyutta artmasının devam bağlılığını azaltması, çalışanın işten ayrılma düşüncesinden de uzaklaşması anlamına gelmektedir. Bu bakımdan örgütsel bağlılığın özellikle duygusal boyutundaki artışın çalışanı gönüllü olarak örgütün bir parçası yaptığını ve artan bağlılıkla birlikte örgütün çalışanı içten bir şekilde kazandığını söylemek mümkündür.

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

Çalışanların örgütten memnun olmamaları örgütsel bağlılıklarını olumsuz etkilemekte ve onları daha iyi bir iş buldukları takdirde işten ayrılma düşüncesine sevk etmektedir. İşyerinden memnun olmayan çalışanların örgüte yönelik duygusal bağlılığının da olmadığı görülmektedir. (Sevinç ve Şahin, 2012: 274)'in hemşirelere yönelik bu tespitlerinin hemşirelerden daha iyi maddi imkanlara sahip durumda olan doktorlar için de geçerli olduğu da görülmektedir. Her ne kadar doktorların örgütsel bağlılığı daha yüksek düzeyde görünse de genel olarak çalışanların kurumlarına karşı bir aidiyet hissetmedikleri, kurumun kendi sadakatlerini hak etmedikleri düşüncesinde oldukları, çalışanların kendilerini aileden biri olarak hissetmedikleri görülmektedir. İş ortamını bir aile ortamı gibi görmeyen çalışanların daha iyi bir iş buldukları takdirde işten ayrılmaya yatkın oldukları da görülmektedir. Öte yandan iş bulma seçenekleri daha az olan çalışanların kuruma olan bağlılık seviyelerinin daha yüksek olduğu da görülmektedir.

Sevinç ve Şahin (2012)'in bu çalışmalarının bulguları iş memnuniyetinin işten ayrılmaya etkisini açıklıyor gibi görünse de başta da vurgulandığı gibi, örgütten memnun olmama haliyle örgütsel bağlılık zayıflamakta bu da işten ayrılma düşüncesini güçlendirmektedir. Dolayısıyla örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde bir aracılık rolünün olduğunu söylemek gerekir. İş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma düşüncesi arasında zincirleme bir ilişki vardır ve iş tatminsizliği gibi sebeplere dayalı olarak azalan örgütsel bağlılık, çalışanların işten ayrılma düşüncesini kuvvetlendirmektedir. Bu nedenle söz konusu araştırmanın örgütsel bağlılığın aracılık rolünü ortaya koyan bulgularından hareketle, bir işletmedeki örgütsel ortamın çalışandalardaki örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemesi halinde

çalışanlardaki işe bağlılık ve işten ayrılma fikrini örgüt aleyhine etkilediğini söylemek gerekir.

3.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın yol açtığı sonuçlar üzerinden işletmeye çeşitli yararlar sağladığı görülmektedir. Bir yandan çalışan örgütün kendisi ve hedefleri ile bütünleşirken diğer yandan daha iyi motive olmakta, performans ve verimliliği artmaktadır. Ayrıca çalışanların örgütle olan bağları genellikle duygusal bir bağa dönüştüğü için çalışanlar gönüllülük esasına göre işletmeye katkı sağlamak ve işten ayrılma gibi olumsuz düşünceler azalmaktadır. Literatürdeki araştırmalar bu durumu doğrular niteliktedir.

Bir çalışanın performans ve verimliliğinin yüksek olması için örgütün amaç ve hedeflerini benimsemiş olması gerekmektedir. Örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalar, çalışanların örgütle ilgili duygu ve düşüncelerinde yarattığı etkilerle bu sonuca yol açtığını göstermektedir. Mimaroglu (2008: 78), Tamer vd. (2014: 199) gibi çalışmalar, örgütsel bağlılığın çalışanlarda örgütsel hedef ve amaçları benimsemeye yol açtığını göstermektedir.

İş yaşamında motivasyon, isteklilik, verimlilik, performans gibi kavramlar birbiri ile ilişkili kavramlardır ve örgütsel bağlılık, çalışanlarda motivasyon ve isteklilik halini etkilerken çalışanlarda performans artışına da yol açmaktadır. Özkutlu (2008: 79), Ağca ve Ertan (2008: 146) gibi çalışmalar, örgütsel bağlılığın motivasyon artışına yol açtığını, artan motivasyonla da Özutku (2008: 93), Demirel (2008: 183) gibi çalışmalarda vurgulandığı gibi istekliliği artan çalışanların performansının yükseldiği görülmektedir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmalar, örgütsel bağlılığın çalışanların örgütle duygusal bir bağ kurmasına yol açtığına işaret etmektedir. Dolayısı ile çalışanlar sözleşmeler gereği yapmak zorunda oldukları işleri, mecburiyet hissiyle değil gönüllü bir şekilde yapmaya yönelmektedir. Kaplan ve Ögüt (2012: 394), Cihangiroğlu ve Uzuntarla (2015: 357) gibi araştırmalar, çalışanlardaki duygusal bağlılığın gönüllülüğü artırdığını işaret etmektedir. Örgütsel bağlılığın çalışanlar üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar, duygusal bağlılık gibi alt boyutların yarattığı bu sonuçların işten ayrılma düşüncesini de azalttığını ortaya koymaktadır.

Nitelikli personel bulmanın çoğu zaman önemli bir probleme dönüştüğü günümüz rekabet ortamında mevcut personelin korunması önem taşımaktadır. Bu nedenle çalışanların işten ayrılma düşüncesinin azalması ve örgüte gönüllü katkı sağlama isteği duyması, örgütsel bağlılığın en önemli sonuçlarından birisidir.

Örgüte duygusal açıdan bağlı olan çalışanlar, kendilerini kurumun bir parçası gibi hissettiğinden, örgüte daha fazla katkıda bulunma konusunda istekli davranır. Örgüte normatif açıdan bağlı olan çalışanlar, örgüte karşı sadakat duygularına sahip olurlar. Bu sadakat duygusu, çalışanın örgüt içerisinde karşılaşılabileceği bütün olumsuz durumlara karşın örgütte çalışmaya devam etmesini sağlar. Bu durum, örgüt içerisinde işgören devir oranının artmasından kaynaklı problemleri de en aza indirir. Örgüte zorunlu bağlı çalışanlar ise başka seçenekleri olmadığından örgütte kalmayı tercih ettiklerinden, bu çalışanların verimli olmayacağı, örgüte yönelik olumsuz davranışlarda bulunacağı düşünülebilir. Dolayısıyla bir örgüt için, duygusal ve normatif bağlılığın aksine, çalışanların örgüte yönelik zorunlu bağlılık düzeylerinin en aza indirilmesi daha faydalı olacaktır. Bu sebeplerden ötürü çalışanların örgüte bağlılığını etkileyen faktörlere odaklanmak gerekmektedir (Ece ve Gültekin, 2018: 90).

Gülova ve Demirsoy (2012: 71), Erkmey ve Şahinoğlu (2012: 275), Cihangiroğlu ve Uzuntarla (2015: 357) gibi çalışmalar örgütsel bağlılığın işten azalma düşüncesini azalttığını göstermektedir. Öte yandan örgütsel bağlılığın zayıflaması ise örgüt hakkındaki olumlu düşüncelerin azalmasına neden olmaktadır. Sevinç ve Şahin (2012: 274)'in araştırmasındaki bulgular, çalışanların azalan örgütsel bağlılıkla birlikte kurumdan memnuniyetinin azaldığını açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

Turizm endüstrisi içerisinde önemli bir yere sahip olan otel işletmeleri, emek yoğun yapıya sahip olmalarından dolayı örgüte bağlı işgören istihdam etme konusunda büyük zorluklarla karşı karşıya kalabilmektedir. İşgören ile istihdam edildiği işletme arasındaki bağlantı üzerine odaklanan örgütsel bağlılık, örgütteki personel devir hızını, verimliliği, iş tatminini, performansı ve işgörenlerin kendilerine olan güvenlerini etkilemektedir (Yalçın ve İplik, 2005: 409).

3.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, çalışmanın izleyen kısımlarında kişisel ve örgütsel faktörler olarak iki başlık altında incelenmiştir.

Çalışanların içinde buldukları örgüte olan bağlılıklarını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler çok farklı şekillerde sınıflandırılmış olmasına rağmen, bu faktörlerin ortak noktası, kişilerin örgütte kalma kararını vermelerindeki belirleyici rolleridir (Salihoğlu, 2010: 302).

Örgütün katı yetke sıradizini, biçimsel ilkeleri, uyumu ve özgürlüğü kısıtlaması, belirsizlikleri, zor teknolojisi, işgörenin yönetime katılmaması ve sıklıkla yer değiştirmesi uyumsuzluk kaynaklarıdır. Örgütte işgörenleri zorlanmaya, engellenmeye, kişisel ve ikili çatışmaya, gerilim ve bunalıma düşüren birçok sorun vardır. Zorlanma içsel ve dışsal etkilerin insanda olumsuz değişimler yaratması, insanın dengesini ve uyumunu bozmasıdır. Engellenme, işgörenin güdülerinin ve gereksinmelerinin karşılanmasının durdurulmasıdır. Örgüt ortamında işgöreni kişisel çatışmaya iten birçok sorun vardır. İşgörenlerin bir sorunu çözerken ya da bir amacı gerçekleştirirken, görüş ayrılıklarından doğan ikili çatışma en çok görülendir. Duygusal gerilim, insanın bir amaca ulaşması, bir güdüsünün doyurulması zor olduğunda ortaya çıkar (Başaran, 2000: 33).

Örgüte bağlılık tutumu; yaş, örgüt içi kıdem gibi kişisel; iş dizaynı ve yöneticinin liderlik davranışları gibi örgütsel değişkenler ile belirlenmektedir. Ayrıca iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilme ve olumlu örgüt iklimi gibi unsurlar, işgörenlerin örgüte bağlılığı üzerinde büyük ölçüde etkili olmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 397).

3.6.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler

Demografik değişkenler cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma süresi, eğitim düzeyi ve pozisyonudur. Kişilikle ilgili değişkenler ise işgörenlerin sahip oldukları beklentiler ve değerlerdir (Tolay, 2003: 17).

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler içerisinde yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma süresi gibi faktörler öne çıkmaktadır. Çalışanların yaşı çoğu zaman çalışanın mesleki kıdemi ile de ilişkili olduğu için iki yönlü olarak örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Cinsiyet konusunda yapılan araştırmalarda da cinsiyetin örgütsel

bağlılığı etkilediğine işaret etmektedir. Kadınların ailelerine karşı daha fazla görev ve sorumluluğunun olması nedeniyle kadınların örgütsel bağlılığının daha düşük olduğu ileri sürülmektedir. Medeni durum ile örgütsel bağlılığın ilişkisinin zayıf olduğu belirtilirken eğitim durumu ile daha güçlü olduğu belirtilmektedir. Eğitimli çalışanların bağlılık düzeyi daha düşük çıkmaktadır. Öte yandan kıdem değişkeni de önemlidir ve daha kıdemli çalışanların bağlılık düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir (Hoş ve Oksay, 2015: 5-6).

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

Öncelikle; kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğu kabul edilmektedir. Kişisel faktörler bireylerin örgütsel hedef ve değerleri içselleştirilmesi ve örgütte uzun yıllar çalışabilmesi için son derece büyük bir öneme sahiptir. Kişisel faktörlerden biri iş beklentileridir. Çalışanların işyerlerindeki beklentilerinin gerçekleşme derecesinin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koymuş çalışmalar bulunmaktadır. Diğer yandan; örgütlerde tüm çalışanların uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar bütünü olarak tanımlanan psikolojik sözleşmelerle bireylerin örgüte bağlılıkları arasında net bir bağlantı bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 60).

3.6.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen temel örgütsel faktörler, örgütün büyüklüğü ve yapısı, örgüt kültürü, ücret, örgütsel ödüller, takım çalışması ve iletişim olarak sıralanabilir. Çalışanlar daha büyük örgütlere daha fazla güvenmekte ve mevcut kurumsal yapının yarattığı örgüt iklimi nedeniyle daha büyük işletmelere daha fazla bağlılık duymaktadır. Örgütlerin kültür ve iklimi de çalışanların örgütsel bağlılığını önemli düzeyde etkilemektedir. Ayrıca örgütlerin ücret ve ödül politikaları, çalışma sistemi, takım çalışması, örgüt içi iletişim gibi örgütlere özgü faktörlerin çalışanların örgütsel bağlılığını etkilediği görülmektedir (Hoş ve Oksay, 2015: 7-8).

Örgütün organizasyon yapısı, benimsediği iş süreçleri işgörenlerin bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır. Kuralların biçimsel şekilde yazılı olması, merkezleşme derecesi ve fonksiyonel olarak diğer departmanlara bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Diğer yandan değişen çevre koşullarının etkisi ile ortaya yeni bir örgüt tipinin çıktığını belirten bir yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşıma göre, yeni örgüt tipi bağlılık, sadakat ve özdeşleşme ilkelerinin, çalışanların örgüt ile çıkar birliği içinde olduğunu ön plana çıkartarak, çalışanların örgüt ile çıkar birliği içinde olduğu bir ilişkiye girmesini sağlamaktadır (Baysal ve Paksoy, 1999: 7-15).

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

Entellektüel sermayenin her geçen gün önem kazanması ve artan rekabet koşullarında işletmelerin en ayırıcı özelliği olması nedeniyle çalışanların işletmede tutulması bir zorunluluk haline gelmiştir. Rekabet koşullarında büyük bilgi birikimine sahip bireyleri örgütte tutmanın tek yolu elbette para değildir. Pek çok durumda bazı nitelikli işgücünün işletmeden ayrıldığı ve daha az ücretle başka işletmelerde çalışmayı kabullendiği görülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri de işletmenin ve onun yöneticilerinin, çalışanları örgüte bağlama başarısızlığıdır (Özdevecioğlu, 2003:115).

Bir başka önemli faktör örgüt tarafından verilen ödüllerdir. İşteki teşvikler de örgütsel bağlılık ile direkt ilişkilidir. Ödül ve ceza yöneticilerin işgörenleri kontrol etmek, örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmek için kullandıkları güdüleme araçlarıdır. Bunlardan ödül, olumlu güdülemeye yöneliktir ve etkisi cezaya göre daha uzun sürelidir. Ödülün işgörenin kişiliğine, beklentilerine, gereksinimlerinin nitelik ve niceliğine uygun olması gerekmektedir. Her işgörenin değişik ödül istemleri vardır. Örgütsel ödüller yeterli doyum sağladığında işgörenin örgütte kalmasını, devamlılığını, örgütü koruyup benimsemesini sağlar. İş güvencesi, sağlık ve dinlenme izinleri, iyi sağlık koşulları, maaş, ikramiye, prim ödemeleri, yazlık kamp gibi ödüller başarıya da özendiricidirler (Balci, 1992: 48-49).

Örgüte bağlılığın iş ve iş ortamına ilişkin değişkenlerle olan ilişkisini saptayan çalışmalarda, çalışanların yöneticilerine ilişkin algılarının çok önemli olduğu tespit edilmiştir. Güvenilir, yenilikçi, açık, uyumlu olarak görülen yöneticilerin, çalışanların performanslarını arttırdığı, bu yöneticilerin yüksek örgütsel bağlılık için gereken psikolojik iklimi geliştirmeye önemli katkı yaptıkları tespit edilmiştir (Keleş, 2006: 64).

Son olarak; çalışanın örgütsel bağlılığı üzerinde örgüt dışı faktörlerin de etkisi incelenmiştir. Bu faktörler içinde sıkça öne çıkan ve incelenen çalışanın örgütten ayrılması durumunda yeni iş olanaklarına sahip olup olmamasıdır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde işsizlik oranının yüksekliği bu faktörü daha da önemli kılmaktadır. Şüphesiz çalışanın sahip olduğu alternatif iş olanakları sadece kişisel özelliklere bağlı değil, aynı zamanda örgütün bağlı bulunduğu sektör ya da ülkenin genel ekonomik durumu gibi değişkenlerle de ilişkilidir. Örgütsel bağlılık literatüründe, yeni iş bulma olanaklarının az olmasının örgütsel bağlılığı arttırdığı konusunda bir görüş birliği bulunmaktadır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken çalışanın örgütsel bağlılığının kaynağıdır. Örneğin, yeni bir iş bulma olanağına sahip olduğu halde örgütte kalmayı tercih eden bir çalışan ile alternatif iş olanağı olmadığı için örgütte çalışmaya devam eden bir başka çalışanın örgütsel bağlılığı aynı düzey ve türde değildir ve aynı biçimde ele alınmamalıdır (Günel, 2009: 137).

4. ALAN ÇALIŞMASI

4.1. Yöntem

Bu bölüm yöntem, araştırmada kullanılan istatistikler ve bulgular olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Yöntem kısmında araştırmanın, amaç, evren ve örneklem, araştırma modelinden, katılımcılarının demografik özelliklerinden, ikinci bölümde, araştırmada istatistikler ve hipotezden, son bölüm bulgular başlığında ise çalışma hipotezlerini test etmek amacıyla gerçekleştirilen analizlere yer verilecektir.

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı çalışanların örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu araştırmada, araştırma sorularını yanıtlamak için nicel araştırma yönteminden yararlanılmış; veriler anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Bu bölümde araştırma katılımcılarının demografik özellikleri, kullanılan ölçekler ve araştırmada kullanılan analizler değerlendirilecektir.

Nicel araştırmada amaç, olgu ve olayları nesnelleştirerek gözlemlenebilir, ölçülebilir ve sayısal olarak ifade edilebilir bir şekilde ortaya koyan bir araştırma türüdür. Bireylerin toplumsal davranışlarını gözlem, deney ve test yoluyla nesnel bir şekilde ölçmek ve sayısal verilerle açıklamaktır (Gurbetoğlu, 2018: 8).

Anket yöntemi ile çok sayıda veriyi, kolaylıkla toplamak ve analiz etmek mümkündür. Anket yoluyla hem nicel, hem de nitel ölçümler ve analizler yapılabilmektedir. Yatırım, üretim, tüketim, gelir, ücret, maaş, harcama, hane halkı, işletme, istihdam, işsizlik vb. gibi kantitatif veriler yanında; zeka, başarı, hoşgörü, vatanseverlik, memnuniyet, beklenti, stres, tükenmişlik, taciz, mobing vb. nitel özellikler de anketler yoluyla ölçülmektedir. Gelir dağılımı, yoksulluk, insan hakları, kadın ve çocuk hakları, demokrasi, adalet, eşitlik, azınlıklar vb. gibi konularda bireysel ve toplumsal davranışlar ve tutumlar öne çıkmış ve yapılan araştırmalarda kullanılan yöntemler önem kazanmıştır (Arıkan, 2018: 98-99).

4.1.2. Evren ve Örneklem

1950'li yıllarda deniz ve karavan turizmi ile ülkemizde ilk turizm hareketinin başladığı yer olan Düzce'nin denize kıyısı Akçakoca; denizi, kumu, balıkçı barınağı,

her mevsimin özelliğine göre balık çeşitleri, gün batımı, sivil ve dini mimarisi, dağ çileği, kestane balı, fındığı, kilometrelerce uzanan plajları ve şifalı kumu, yemyeşil bitki dokusu, piknik ve mesire alanları, tarihi anıt ağaçları, tarihi Ceneviz Kalesi, mağarası, şelaleleri, yöresel ağız tatları ile yerli ve yabancı turistler için dikkat çekicidir (Düzce Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü, 2019) .

Araştırmanın evrenini, Düzce İli Akçakoca ilçesinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli otel işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Düzce Turizm İl Müdürlüğü sayfasından alınan bilgilere göre, 15 adet turizm işletme belgeli konaklama tesislerinden Akçakoca'da bulunan 9 adet işletmede çalışan 123 kişiye anket dağıtılmıştır. Tamsayı örnekleme modeli kullanılmıştır.

Planlanan bir istatistiksel araştırma için tanımlanan sonlu evrenin bütün birimleri üzerinden araştırmaya konu olan değişkenler itibarıyla veri derleniyorsa yapılan işleme tamsayım denir (Sanal,2019:1). Hakkında bir yargıya varılmak istenen kitlenin (yığının) tamamından veri derlenmesidir. Tam sayımın temel özellikleri de; tüm kitle hakkında bilgi sağlar, oluşturulacak çerçeve, yapılacak olan örneklem çalışmalarına temel teşkil eder, maliyeti yüksektir, zaman kısıtlıdır, çok sayıda personel gerektirir (TOOB Yayın: 2013).

Örnekleme ise dağıtılan anketlerden doldurularak geri alınan 94 veriden oluşmaktadır. Örneklem değeri evreni temsil eder oranda bulunmuştur. Anketin güvenilirliğini riske etmemek için gerçeği yansıtmadığı ve eksik doldurulduğu gerekçesiyle 4 adet anket veri setinin dışında tutulmuştur. Uygulamaya konu olan anket sayısı için, işletme sahip ya da yöneticileri ile yapılan ön görüşmede verilen personel sayısına göre işletmelere anketler bırakılmıştır.

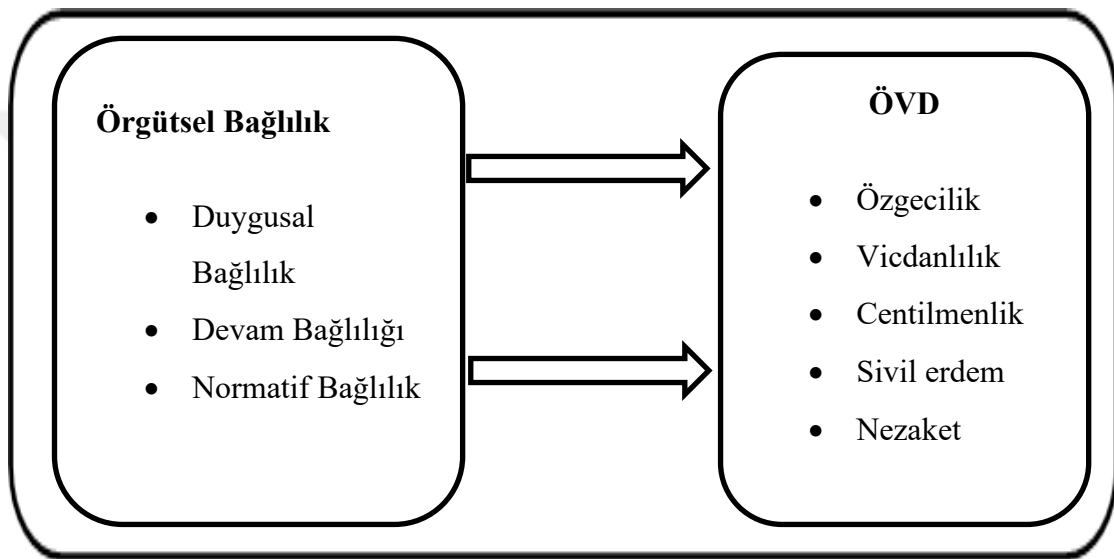
4.1.3. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma, betimleyici model kullanılarak yapılandırılmıştır. Araştırmanın modeli, bir sorunla ilgili değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri betimlemeye yönelik bir araştırma modelidir. Bu modele göre otel işletmelerinde çalışanların örgüte bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları incelenmiştir. Ayrıca elde edilen sonuçların katılımcıların demografik özelliklerine göre değişim gösterip göstermediği de incelenmiştir.

Bir grubun belirli özelliklerini belirlemek için verilerin toplanmasını amaçlayan çalışmalara tarama (survey) araştırması denir (Büyüköztürk vd.; 2019:15). Saha araştırması, betimsel araştırma olarak adlandırılır.

Araştırılan değişkenler ve aralarındaki ilişki aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. Buna göre çalışanların örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki incelenecektir. Örgütsel bağlılık bağımsız değişken, ÖVD bağımlı değişkendir.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



4.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, Düzce ilinin Akçakoca ilçesindeki Turizm İşletme belgeli tüm konaklama işletmeleri ile sınırlıdır. Anket yüksek sezon sayılabilecek Ağustos- Eylül döneminde çalışılmış ancak, bölgede Temmuz ayında yaşanan sel felaketi sonrası zarar gören birçok belediye belgeli işletmenin araştırma dışı bırakılması kısıt olarak değerlendirilebilir.

İşletme sahiplerinin verdikleri çalışan sayısı üzerinden anket formu dağıtılmış ancak onunda tamamına dönüş alınamamıştır. Veriler araştırma için yeter çoğunluğa ulaşsa dahi, sektörde istihdamda mevsimlik ve sosyal güvencesi olmadan çalışanların varlığı anketlerin ulaşılabilirliğinin sınırındadır.

Anket çalışması uygulanan 9 işletmeden biri, dönemsel olarak devre mülk faaliyetinde de buldukları için çalışan sayısını net verememiş, işletme büyüklüğünü göz önüne aldığımızda çok az çalışan sayısı beyan etmiştir.

Anket dağıtılan katılımcılar için bilimsel bir araştırma için yapıldığı izah edilmiş olsa dahi, kimi işverenlerin olumsuz tutumları da araştırmanın sınırlılığdır. Sektörde teorik bilgi ve pratiğin dengelenmesi adına bilimsel bilgiye yeterli önemin verilmemesi gözardı edilmemelidir. Anketlerin içinde güvenilirliği etkileyeceği düşünülen, eksik ve tutarsız doldurulanlar iptal edilmiştir.

4.1.5. Kullanılan Ölçekler

Çalışma kapsamında uygulanan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde katılımcıların özelliklerini belirlemek üzere demografik bilgilerle ilgili maddelere (Ek 1), ikinci bölümde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçen maddelere (Ek 2) ve son bölümde ise örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin maddelere (Ek 3) yer verilmektedir. Çalışmanın bu bölümünde araştırmada kullanılan ölçeklerin içeriklerine ve güvenilirlik katsayılarına ilişkin bilgilere detaylı bir şekilde yer verilecektir.

4.1.5.1. Demografik Değişkenler

Ankette, katılımcılardan cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim durumları, çocuk sahibi olup olmadıkları, çalışma hayatlarında ki süre, oteldeki çalışma süreleri ve oteldeki kadro kademeleri, gelirleri ile ilgili maddelere yanıt vermeleri istenmiştir.

4.1.5.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Çalışmamıza konu olan ölçek iki ayrı çalışmadan (Vey, Campbell, 2004; Williams, Shiaw, 1999) yararlanılarak hazırlanan bir anket biçimindedir. Bu birleştirmenin altında yatan neden, her iki ölçeğin istatistiksel verilerle ortaya konulmuş güçlü yönlerini birleştirerek daha etkili bir ölçek oluşturma isteğidir. Anket, beş temel boyuttan oluşmaktadır ve Organ (1988) tarafından ortaya konulan örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile uyumludur (Basım ve Şeşen, 2006: 88).

Bu ölçek 15 maddeden oluşmakta ve ölçekte yer alan maddelerin vatandaşlığın 5 alt boyutunu (diğerkamalık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve erdemlilik) ölçtüğü varsayılmaktadır. Söz konusu ölçekte örgütsel vatandaşlık

davranışının alt boyutu olan diğerkamlık 3 madde, vicdanlılık 3 madde, nezaket 3 madde, centilmenlik 4 madde ve erdemlilik 2 madde ile ölçülmüştür.

Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından diğerkamlık boyutunda “Günlük izin alan personelin o günkü işlerini ben yaparım”, vicdanlılık boyutunda “Zamanımın çoğunu işletme ile ilgili faaliyetlerle geçiririm”, nezaket boyutunda “Diğer personelin hak ve hukukuna saygı gösteririm”, centilmenlik boyutunda “Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam”, erdemlilik boyutunda “Üst makamlarca yayımlanan duyuru, mesaj, emir ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum” gibi ifadeler kullanılmıştır.

Katılımcılardan bu maddeleri 1’den 6’ya kadar uzanan (1: Hiçbir Zaman, 2: Nadiren, 3: Ara Sıra, 4: Sık Sık, 5: Çoğunlukla, 6: Her Zaman) değerlendirme skalasını kullanarak değerlendirmeleri istenmiş, ölçek maddelerinin yapısı gereği yüksek puanlar çalışanların yüksek örgütsel vatandaşlık davranışını yansıtmaktadır. Örgütsel Vatandaşlık davranışı için güvenilirlik katsayısı hesaplandığında söz konusu değerlerin tatmin edici düzeyde olduğu görülmüştür (Cronbach’s alpha= 0,826).

4.1.5.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını belirlemek için Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlamasını İnci Erdoğan (2010)’ın yaptığı ölçek kullanılmıştır.

Bu ölçek 20 maddeden oluşmakta ve ölçekte yer alan maddelerin bağlılığın 3 alt boyutunu (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) ölçtüğü varsayılmaktadır. Söz konusu ölçekte bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık 8 madde, devam bağlılığı 7 madde ve normatif bağlılık 5 madde ile ölçülmüştür.

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık boyutunda “Kariyerimin bundan sonraki bölümünü bu kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım”, devam bağlılığı boyutunda “Başka bir iş bulmadan, işimden ayrılırsam olabileceklerden korkmuyorum”, normatif bağlılık boyutunda “Çalışanların, kurumuna sadık kalması gerektiğine inanmıyorum” gibi ifadeler yer almaktadır.

Katılımcılardan bu maddeleri 1’den 5’e kadar uzanan (1: Hiç katılmıyorum, 2: Oldukça katılmıyorum, 3: Biraz katılmıyorum, 4: Biraz katılıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum) değerlendirme skalasını kullanarak değerlendirmeleri istenmiştir. Ölçek

maddelerinin yapısı gereği yüksek puan alan çalışanların daha yüksek örgüte bağlılık eğilimi gösterdiklerini yansıtmaktadır. Örgütsel bağlılık için güvenilirlik katsayısı hesaplandığında söz konusu değerın tatmin edici düzeyde olduğu görülmüştür (Cronbach's alpha= 0,674). Cronbach alfa katsayısını yorumlarken literatürde farklı yaklaşımlar olsada genellenerek yapılan tablodaki sınıflandırmada 0,6 ve 0,7 arasında ki kabul edilebilir ve orta güvenilirlikte ölçek olarak değerlendirilmektedir (Kılıç, 2016).

4.2. Araştırmada Kullanılan İstatistikler

Bu araştırma kapsamında, toplanan veri setinin analizi Sosyal Bilimler için İstatistik Programı (SPSS 21.0) ile yapılmıştır. Anketin birinci kısmında bulunan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin verilerin frekans dağılımlarına bakılmıştır. Anketin, ikinci ve üçüncü kısmında yer alan değişkenlere ilişkin güvenilirlik analizi ve korelasyon analizi yapılmıştır.

SPSS varsayılan olarak $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde çalışmaktadır. Bu yüzden pek çok durum için $p < 0,05$ anlamlılık düzeyi yeterli olarak kabul edilir. (Eymen, 2007: 108). Genellikle Cronbach Alpha değerinin 0,7' nin üzeri olması beklenir (a.g.e,s.74-80). Tüm ölçeğin güvenilirlik katsayısı ise 0,777' dir.

Araştırma sürecinde elde edilen verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığına Kaiser Mayer Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett testi ile karar verilebilmektedir. KMO katsayısının en az 0,60 olması ve Barlett testinin anlamlı çıkması, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2005). Çalışmanın KMO değeri 0,78'dir.

4.2.1. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın literatür kısmında ayrıntıları ile verilen örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olası ilişkileri test etmek amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 1: Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki vardır.

Hipotez 2: Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki yoktur.

4.3. Bulgular

Araştırmanın bulgular kısmında araştırma kapsamında oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan istatistiksel analizler ve bu analizlerin sonuçlarından bahsedilmiştir. Araştırmada öncelikle normal dağılım analizi, güvenilirlik analizleri yapılarak, değişkenlerin tutarlı bir biçimde ölçülüp ölçülmediği, ölçek iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's alpha değeri), madde-toplam korelasyonu belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada yer alan değişkenlerin güvenilirliklerinden bahsedildikten sonra son kısımda, değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini anlayabilmek için Pearson korelasyon katsayıları incelenmiştir.

4.3.1. Demografik Özellikler

Araştırma örneklemini oluşturan turizm işletme belgeli otel işletmelerinde çalışan 94 katılımcının demografik özelliklerine ilişkin bilgiler aşağıdaki Tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	f	%
Kadın	34	36
Erkek	60	63
Toplam	94	100
Medeni Hal		
Evli	49	52
Bekar	45	47
Toplam	94	100
Çocuk		
Evet	41	43
Hayır	47	50
Toplam	94	100

Tablo 2: devamı

Eğitim Durumu	f	%
İlköğretim	19	20
Lise	43	45
Üniversite	28	29
Yüksek Lisans	3	3
Doktora	1	1
Toplam	94	100
Çalışma Süresi		
1-3 yıl	14	14
4-7 yıl	18	19
8-11 yıl	20	21
12-15 yıl	13	13
16 yıl ve üzeri	27	28
Oteldeki Çalışma Süresi		
1-3 yıl	60	63
4-7 yıl	18	19
8-11 yıl	9	9
12-15 yıl	3	3
16 yıl ve üzeri	2	2
Toplam	94	
Oteldeki Kadrosu		
Üst Kademe	18	19
Orta Kademe	46	48
Alt Kademe	30	31
Gelir Durumu		
2000 TL ve altı	28	29
2000-2999 TL	52	55
3000-3999 TL	7	7
4000-4099 TL	2	2
5000 ve üstü	5	5

Tablo 2’den görüleceği üzere araştırmaya katılan 94 çalışanın %36’sı kadın, %63’ü erkektir. Katılımcıların %52’si “evli”, %47’si bekadır. Çalışanların %43’nün çocuğu vardır. Katılımcıların %20’si ilköğretim, %45’i lise, %29’u lisans, % 3’ü yüksek lisans mezunu iken 1 kişi doktora eğitimi almıştır. Çalışma süreleri

incelendiğinde, katılımcıların %14'ünün 1-3 yıl, %19'u 4-7 yıl, %21'si ise 8-11 yıl, %13'ü 12-15 yıl ve %28'i 16 yıldan uzun süredir çalışma hayatı içinde olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların %63'ü 1-3 yıl, %19'u 4-7 yıl, %9'u 8-11 yıl, %3'ü 12-15 yıl ve %2'si 16 yıldan uzun süredir aynı otelde çalıştığı tespit edilmiştir. Katılımcıların oteldeki kadroları incelendiğinde, %19'u üst kademe, %48'i orta kademe ve %31'i ise alt kademe çalışanlarından oluşmaktadır. Katılımcıların kişisel gelirleri incelendiğinde ise, %29'unun 2000 TL ve altı, %55'inin 2000-2999 TL, %7'sinin 3000-3099 TL, %2'sinin 4000-4099 TL ve %5'nin ise 5000 TL ve üstünde ücret aldığı görülmektedir.

4.3.2. Normal Dağılım Analizi

Çalışmada analizlere başlanmadan önce veriler normal dağılım testine tabi tutulmuştur. Bu amaç ile normallik varsayımı araştırılmış ve veri setinin çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerleri incelenmiştir.

Tablo 3: Normal Dağılım Analizi

	Çarpıklık	Std. Hatanın Çarpıklık Katsayısı	Basıklık	Basıklığın Std. Hatası
Özgecilik	-0,604	0,249	-0,652	0,493
Vicdanlılık	-0,433	0,249	-0,503	0,493
Nezaket	-0,872	0,249	-0,088	0,493
Centilmenlik	0,014	0,249	-0,656	0,493
Erdemlilik	-0,913	0,249	0,522	0,493
Duygusal Bağlılık	0,738	0,249	0,276	0,493
Devam Bağlılığı	-0,385	0,249	0,214	0,493
Normatif Bağlılık	-0,006	0,249	-0,370	0,493

Tablo 3'de yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan çarpıklık ve basıklık sonuçları görülmektedir. Bu değerlerin +1,5/-1,5 arasında yer aldığı tespit edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Çalışmada ayrıca boyutların ortalamaları ve varyans

oranlarında incelenmiştir. Ve sonuç olarak verilerin normal dağılım sergilediği görülmüş ve analizler parametrik testler aracılığıyla incelenmiştir.

4.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Güvenilirlik Analizi

Bu çalışmada kullanılan ölçekler geçerliliği test edilmiş, uygulaması yapılmış ölçekler oldukları için ayrıca bir geçerlilik analizine gerek duyulmamıştır. Güvenilirlik analizleri yapılarak, değişkenler ve bu değişkenlerin alt boyutlarının tutarlı bir biçimde ölçülüp ölçülmediği belirlenmeye çalışılmıştır. Güvenilirlik analizlerinde ölçek Cronbach's alpha değeri, madde-toplam korelasyonu sonuçları dikkate alınmıştır.

Anket sonucunda elde edilen veriler Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı (SPSS 21.0) adlı program kullanılarak örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık verilerine güvenirlik testi uygulanmıştır. Örgütsel Vatandaşlık davranışı için güvenirlik katsayısı hesaplandığında Cronbach Alpa katsayısı, 0,826 olarak hesaplanmıştır. Çalışmada seçilen örneklemin evreni temsil edip etmediği test edilmiştir.

Tablo 4: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Örneklem Yeterliliği Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi		,784
	Yaklaşık ki-kare	421,317
Bartlett Küresellik Testi	df	105
	Sig.	0,000

Örneklem yeterliliğini gösteren Kaiser-Meyer-Olkin testine göre 0,784 değeri geçerli bir değer olarak görülmektedir (Altunışık vd.,: 2005). Bu değer seçilen örneklemin evreni temsil ettiğini göstermektedir. Ayrıca, Tablo 4'de korelasyon matrisinde yer alan tüm korelasyonların genel anlamlılıklarını gösteren Bartlett Küresellik testine göre örgütsel vatandaşlık davranışı anlamlılık derecesi 0,05'ten küçük olması nedeniyle testin anlamlı olduğu sonucu çıkmıştır. Başka bir ifade ile değişkenler arası korelasyon bulunmaktadır.

Tablo 5: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ortalamaları

	Ortalama
Özgecilik	4,7199
Vicdanlık	4,3706
Nezaket	5,0301
Centilmenlik	4,1773
Erdemlik	4,4734

Örgütsel vatandaşlık boyutlarının ortalamalarına bakıldığında; en yüksek ortalamanın nezaket boyutunda olduğu, ardından özgecilik, erdemlilik, vicdanlılık ve son olarak centilmenlik olduğu tespit edilmiştir.

Özgecilik boyutunda ‘Görev esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım ederim’, Vicdanlılık boyutu için ‘Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim’, Nezaket boyutunda ‘Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer personeli zarar görmemeleri için uyarırım’, Centilmenlik boyutunda ‘Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam’, Erdemlik boyutunda ise ‘Üst makamlarca yayımlanan duyuru, mesaj, emir ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum’ seçenekleri en fazla değere sahip ifadelerdir.

4.3.4. Örgütsel Bağlılık Güvenilirlik Analizi

Bu çalışmada kullanılan ölçekler geçerliliği test edilmiş, uygulaması yapılmış ölçekler yoldukları için ayrıca bir geçerlilik analizine gerek duyulmamıştır. Güvenilirlik analizleri yapılarak, değişkenler ve bu değişkenlerin alt boyutlarının tutarlı bir biçimde ölçülüp ölçülmediği belirlenmeye çalışılmıştır. Güvenilirlik analizlerinde ölçek Cronbach's alpha değeri, madde-toplam korelasyonu sonuçları dikkate alınmıştır.

Anket sonucunda elde edilen veriler Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı (SPSS 21.0) adlı program kullanılarak örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık verilerine güvenirlik testi uygulanmıştır. Örgütsel bağlılık için güvenirlik katsayısı hesaplandığında Cronbach Alpa katsayısı 0,674 olarak hesaplanmıştır. Bununla birlikte çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılığın tüm ölçeğin güvenirlik katsayısı

hesaplandığında Cronbach Alpa katsayısı 0,777 olarak hesaplanmıştır. Çalışmada seçilen örneklemin evreni temsil edip etmediği test edilmiştir.

Tablo 6: Örgütsel Bağlılık Örneklem Yeterliliği Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi	0,595	
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	562,709
	df	190
	Sig.	0,000

Örneklem yeterliliğini gösteren Kaiser-Meyer-Olkin testine göre 0,595 değeri zayıf bir değer olarak görülmektedir (Altunışık vd., 2005). Ancak Tablo 6’da korelasyon matrisinde yer alan tüm korelasyonların genel anlamlılıklarını gösteren Bartlett Küresellik testine göre örgütsel bağlılık davranışı anlamlılık derecesi 0,05’ten küçük olması nedeniyle testin anlamlı olduğu sonucu çıkmıştır. Başka bir ifade ile değişkenler arası korelasyon bulunmaktadır.

Tablo 7: Örgütsel Bağlılık Ortalaması

	Ortalama
Duygusal Bağlılık	3,2848
Devam Bağlılığı	3,0726
Normatif Bağlılık	3,0858

Örgütsel bağlılık boyutlarının ortalamalarına bakıldığında; en yüksek ortalama duygusal bağlılık boyutu olduğu, ardından normatif bağlılığı boyutu olduğu ve son olarak devam bağlılığı olduğu tespit edilmiştir.

Duygusal Bağlılık boyutunda “Başka bir kuruma da bu kuruma olduğu kadar kolaylıkla uyum sağlayabileceğimi düşünüyorum”, Devam Bağlılığı boyutunda “kendimi bu kuruma bu kadar adamamış olsaydım başka bir kurumda çalışmayı düşünebilirdim”, Normatif Bağlılık boyutunda ise “Artık bu kuruma ait olmanın anlamlı olduğunu düşünmüyorum” seçenekleri en yüksek değeri almıştır. En yüksek değere sahip olan boyut duygusal bağlılık boyutudur.

4.3.5. Örgütsel Bağlılık Davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Bu bölümde örneklemin demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Araştırma sonucuna göre Tablo 8’de görüldüğü gibi katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında p değerlerinin 0,05’ten büyük olmasından dolayı ($p>0,05$) anlamlı bir fark görülmemektedir. Öte yandan, cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sahibi olup olmama, çalışma hayatında geçen süre ve hali hazırda çalışılan işletmede geçirilen sürelerin; işgören için örgütsel bağlılık gösterme ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi yönünde fark görülemediği görülmüştür.

Tablo 8: Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Cinsiyete İlişkin Bulgular

	d1	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	kadın	34	4,4245	0,84864	0,14554
	erkek	60	4,6278	0,76801	0,09915
Örgütsel Bağlılık	kadın	34	3,4933	0,51568	0,08844
	erkek	60	3,6149	0,51671	0,06671

Tablo 9: Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Çalışılan Kademeye İlişkin Bulgular

Değişkenler		Karelerin		Ortalamanın		
		Toplamı	Sd	Karesi	F	Sig
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Gruplar Arasında	8,670	2	4,207	7,499	0,001
	Gruplar İçinde	51,050	91	0,561		
	Toplam	59,463	93			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arasında	2,073	2	1,036	4,141	0,019
	Gruplar İçinde	22,776	91	0,250		
	Toplam	24,849	93			

Araştırma sonucuna göre Tablo 9 incelendiğinde, katılımcıların çalıştıkları kademelerine göre örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ($p>0,05$) anlamlı bir fark görülmemektedir.

Bu bölümde örneklemin demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Araştırma sonucuna göre Tablo 9'da görüldüğü gibi katılımcıların çalışanların kademelerine göre örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında p değerlerinin 0,05'ten büyük olmasından dolayı ($p > 0,05$) anlamlı bir fark vardır.

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin Scheffe testi yapılmıştır. Analiz sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile kademeye göre farklılık olduğu tespit edilmiştir. Üst kademenin ortalamalarının diğer kademelere göre yüksek olduğu tespit edilmiştir (Tablo 10).

Tablo 10: Örgütsel Vatandaşlık Boyutları ile Kademe Arasındaki İlişkiye Yönelik Scheffe Testi

Çalışılan Kademe	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
alt kademe	30	4,2217	
orta kademe	46	4,5630	
üst kademe	18		5,0861
Sig.		0,250	1,000

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin Scheffe testi yapılmıştır. Analiz sonucunda örgütsel bağlılık boyutları ile kademeye göre farklılık olduğu tespit edilmiştir. Üst kademenin ortalamalarının diğer kademelere göre yüksek olduğu tespit edilmiştir (Tablo 11).

Tablo 11: Örgütsel Bağlılık Boyutları ile Kademe Arasındaki İlişkiye Yönelik Scheffe Testi

Çalışılan Kademe	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
alt kademe	30	3,4752	
orta kademe	46	3,5147	
üst kademe	18		3,8739
Sig.		0,959	1,000

Tablo 12: Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Maaşa İlişkin Bulgular

Değişkenler		Karelerin Toplamı	Sd	Ortalamanın Karesi	F	Sig
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Gruplar Arasında	4,670	2	2,335	3,878	0,024
	Gruplar İçinde	54,794	91	0,602		
	Toplam	59,463	93			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arasında	3,249	2	1,625	6,845	0,002
	Gruplar Arasında	21,600	91	0,237		
	Toplam	24,849	93			

Tablo 12 incelendiğinde; örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ile çalışanların maaşları ile davranışı arasında anlamlı bir fark vardır ($p>0,05$). Maaş arttıkça bağlılık artmaktadır.

Tablo 13: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Maaşa İlişkin Bulguları

Maaş	Katılımcı		
	1	2	1
2000 TL. ve altı	28	4,3006	
2000-2999TL.	52	4,5692	4,5692
3000-3999 TL.	14		5,0060
Sig.		0,494	0,158

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin Scheffe testi yapılmıştır. Analiz sonucunda örgütsel vatandaşlık boyutları ile çalışanların maaşlarına göre farklılık olduğu tespit edilmiştir. 3000-3999 TL sahip katılımcılarının ortalamalarının diğer gruplarda maaş alanlara göre yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 14: Örgütsel Bağlılığın Maaşa İlişkin Bulguları

Maaş	Katılımcı	Subset for alpha = .005	
	1	2	1
2000 TL. ve altı	28	3,4119	
2000-2999TL.	52	3,5428	
3000-3999 TL.	14		3,9935
Sig.		0,653	1,000

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin Scheffe testi yapılmıştır. Analiz sonucunda örgütsel bağlılığın boyutları ile çalışanların maaşlarına göre farklılık olduğu tespit edilmiştir. 3000-3999 TL sahip katılımcılarının ortalamalarının diğer gruplarda maaş alanlara göre yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4.3.6. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Bu araştırmada örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenleri arasında var olduğu düşünülen ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını tespit etmek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

“Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkiyi -1.00 ile +1.00 arasında bir değer vererek ifade etmekte kullanılmaktadır. Korelasyon değerinin -1.00 olması iki değişken arasında ters yönde mükemmel bir ilişki olduğunu; yani bir değişken artarken diğerinin azaldığını göstermektedir. Korelasyon değerinin +1.00 olması, iki değişken arasında aynı yönde mükemmel bir ilişki olduğunu; yani bir değişken artarken diğerinin de arttığını veya bir değişken azalırken diğerinin de azaldığını göstermektedir. Korelasyon değerinin sıfır ($r=0$) olması ise iki değişken arasında hiçbir ilişkinin olmadığını göstermektedir” (Ural ve Kılıç, 2005: 281-294). Kısacası korelasyon değerindeki sayı ilişkinin gücünü, sayının önündeki işaret ise ilişkinin yönünü göstermektedir. Bu çalışmada kullanılacak olan korelasyon analizi, değişkenlerin türüne göre belirlenmiş olup, Pearson korelasyon katsayısı dikkate alınmıştır.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Şöyle ki, örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutu ile çalışanların örgüte duygusal

bağlılıkları arasında güçlü, anlamlı ve pozitif yönlü ilişki (0,254 $p>0,05$), örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu ile çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları arasında güçlü, anlamlı ve pozitif yönlü ilişki (0,345 $p>0,01$), örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu ile çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları arasında güçlü, anlamlı ve pozitif yönlü ilişki (0,238 $p>0,01$) örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu ile çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları arasında güçlü, anlamlı ve pozitif yönlü ilişki (0,427 $p>0,05$), örgütsel vatandaşlık davranışının erdemlilik boyutu ile çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları arasında güçlü, anlamlı ve pozitif yönlü ilişki (0,351 $p>0,05$), olduğu belirlenmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı da artmaktadır. Sonuç olarak, bir çalışan kurumuna duygusal olarak bağlandığında kurumun başarısına katkıda bulunma olasılığı da artar. ,

Tablo 15. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Korelasyon Analizi

özgecilik	Pearson Correlation								
	Sig. (2-tailed)								
	N	94							
vicdanlılık	Pearson Correlation	0,516(**)							
	Sig. (2-tailed)	0,000							
	N	94	94						
nezaket	Pearson Correlation	0,720(**)	0,490(**)						
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000						
	N	94	94	94					
centilmenik	Pearson Correlation	0,291(**)	0,466(**)	0,357(**)					
	Sig. (2-tailed)	0,004	0,000	0,000					
	N	94	94	94	94				
erdemlilik	Pearson Correlation	0,575(**)	0,575(**)	0,581(**)	0,339(**)				
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,001				
	N	94	94	94	94	94			
duygusal bağlılık	Pearson Correlation	0,254(*)	0,345(**)	0,238(*)	0,427(**)	0,351(**)			
	Sig. (2-tailed)	0,013	0,001	0,021	0,000	0,001			
	N	94	94	94	94	94	94		
devam bağlılığı	Pearson Correlation	0,006	0-,008	0,063	0,142	0,067	0,212(*)		
	Sig. (2-tailed)	0,953	0,941	0,548	0,171	0,524	0,040		
	N	94	94	94	94	94	94		
normatif bağlılık	Pearson Correlation	,088	0,141	0,080	0,068	0,132	0,183	0,224(*)	
	Sig. (2-tailed)	0,396	0,175	0,442	0,517	0,205	0,078	0,030	
	N	94	94	94	94	94	94	94	94

*=%95 güvenilir (p<0,05)

**=%99 güvenilir (p<0,01)

Yapılan korelasyon analizi sonucunda örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır. Şöyle ki, örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutu ile çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları arasında güçlü, anlamlı ve pozitif yönlü ilişki, örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu ile çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları arasında güçlü, anlamlı ve pozitif yönlü ilişki, örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu ile çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları arasında güçlü, anlamlı ve pozitif yönlü ilişki, örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu ile çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları arasında güçlü, anlamlı ve pozitif yönlü ilişki, örgütsel vatandaşlık davranışının erdemlilik boyutu ile çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları arasında güçlü, anlamlı ve pozitif yönlü ilişki, olduğu belirlenmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı da artmaktadır. Sonuç olarak, bir çalışan kurumuna duygusal olarak bağlandığında kurumun başarısına katkıda bulunma olasılığı da artar.

4.3.7. Araştırmanın Test Edilmiş Hipotezleri ve Hipotezlerin Sonuçları

Tablo 16: Hipotezler

	Geliştirilen Hipotezler	KABUL	RED
H₁	Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki vardır.	√	
H₂	Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki yoktur.		√

Tablo 16’da görülen sonuçlar ışığında;

H₁: Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 1 desteklenmektedir.

H₂: Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki bulunmamaktadır.

Hipotez 2 desteklenmemektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının tanımlarından yola çıkılıp, aralarında olabilecek bir ilişkinin varlığı ve çalışanların demografik özelliklerini de göz önüne alarak konaklama işletmelerinde uygulaması incelenmiştir.

Araştırma sonuçlarından elde edilen veriler Bolat (2008), Thompson ve Werner (1997), Deckop, Mangel vd.; (1999), Güven (2006), Altınbaş (2008)'ın da sonuçlarıyla uyumluluk gösterdiği, duygusal bağlılığın artması ile örgütsel vatandaşlık davranışında arttığı pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur.

Powell ve Meyer (2004: 159), Meyer ve Allen (1990), gibi bu çalışmada da duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde en büyük pozitif etkiye sahip olduğu, bunu normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığının izlediği tespit edilmiştir. Dennis, W.O. ve Katherina (2006), Cohen (2006) çalışmalarında da Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık arasında pozitif ilişki olduğu sunucuyla örtüşmektedir.

Yeşiltaş ve Keleş (2011: 123)' in çalışmasında da bu araştırma gibi Örgütsel Vatandaşlık boyutlarından 'nezaket' en yüksek değeri almıştır. Keleş ve Pelit (2009: 38)' in diğer bir araştırmaların da ise otel çalışanlarının örgütsel vatandaşlığın alt boyutlarının farklarını incelemiş, çalışanların özgecilik, nezaket, üyelik erdemi boyutlarında ki davranışları daha sık sergilediğini ortaya koymuşlardır.

Gümüş vd., (2003) sonuçlarına göre de çalışmanın sonuçlarıyla örtüşen bir diğer boyut, yöneticilerin örgütsel bağlarının çalışanlardan daha kuvvetli olduğu, kademe arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığıdır.

Günümüz işletmelerinin devamlılıklarını sağlamaları, pazarda daha etkin bir pay sahibi olmaları için çalışanlarından en üst seviyede faydalanmaları gereği yadsınamaz bir gerçektir. İşletmeler bunu gerçekleştirmek içinde çalışanların örgüte bağlılığını sağlayacak, örgüt kültürü ve örgüt iklimini öncelikle oluşturmalarıdır.

Son yıllarda yönetim felsefelerinde işletmelerin yaşayan bir organizma olduğu tanımlamasından yola çıkarsak, devamlılığını sağlamak adına örgütün hayat bulduğu yaşam alanını, çalışanlara, müşterilerine hatta tüm paydaşlarına bakış açısı ve onların değer yargıları, tutumları, beklentilerinin toplamı olarak ifade edebiliriz.

İşletme yöneticileri tarafından oluşturulan iş planlarında, çalışanların zayıf ve güçlü yanlarının tespiti, motive edici ödül sistemlerinin oluşturulması, çalışan bilgi ve önerilerine değer verilmesi, güven ve yardımlaşma öncelikli çalışma prensiplerinin kabulü esas alınmalıdır. Bu ortamda örgüte aidiyet duygusu geliştiren çalışan hem kendisinin hem de teşvik edici şekilde arkadaşlarının motivasyonunu artıracaktır.

Bireysel olarak iş başarısı, iş tatmini çalışanın işe bağlılığını, motivasyonunu yükseltmektedir. Örgüte bağlılık hisseden birey gönüllülük prensibiyle örgütsel vatandaşlık davranışları geliştirecektir. Akabinde bu davranışlar çalışanlar arasında yardımlaşma, hoşgörü, uyum artışı, işe ilişkin olumsuzlukların daha çabuk çözümlenmesi gibi olumlu davranışları da beraberinde getirecektir.

Fırsat eşitliği sağlanan, alınan kararlarda katılımcı olan, kendini önemsenmiş hisseden, eğitici kurslar, fuar, gezi gibi ödüllendirmelerle çalışanların örgüte bağlılıkları artabilir ve daha fazla vatandaşlık davranışı göstereceklerdir.

Tablo 8’de yer verilen cinsiyete ilişkin bulgulara özellikle yer verilmiş olup, Güçlü (2006: 58-61)’nin bahsettiği gibi kadınların çalışma hayatında aktif olarak yer almaya başladığı yıllardan itibaren 1972- 2006 yılları arasında farklı araştırmalarda incelenmiş ancak kesin sonuca varılamamıştır. Cinsiyet modeli teorisiyle kadının annelik ve ev hayatından ötürü bağlılık geliştiremeyeceğini savunan çalışmaların aksine; iş modeli teorisiyle de çalışma koşullarının herkese eşit olduğu kabul edilip örgüte diğer çalışanlar gibi aynı ölçüde bağlılık göstereceği savunulan çalışmalar incelenmiştir.

Çalışanların sorumluluk sahibi ve görev bilinci yüksek olması, olası aksilikler, öngörülemeyen olumsuzluklarda kaos ortamı, stres ve kargaşa oluşumunu önler. Çalışanlar maksimum performans ile durumu stabil hale getirmek için iş yükünü paylaşırlar, görev tanımında ötesinde örgütsel vatandaşlık davranışı gösterirler.

Çalışanların arasındaki olumlu ve açık iletişim ve örgütsel bağlılık, işletmenin rakiplerine karşı avantaj sağladığı, olumlu bir algı oluşturduğu, şirket imajını güçlendirdiği için, yeni pazar ve müşteri portföyündeki genişlemeye sebep olacağından işverenler için son derece önemlidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunan bireyin sorumluluk mekanizması daha gelişkin olduğu için, yöneticiler tarafından kontrol alanının daraltılmamasına özen gösterilmelidir. Kendisine güvenildiğini bilen çalışanın olumlu davranışları sürdürmesi ve arkadaşlarına da örnek olması gibi faydalı sonuçlara ulaşılır.

Çalışma ortamında saygınlık, çatışmadan uzak dinginlik, oluşan sorunlarla baş edebilme, yardımlaşma, çözüm odaklı olmak, problemleri çok büyütmeyle hem işin devamlılığını sağlamak hem de arkadaşlarının moralini bozmamak adına gerçekleştirilen tüm yapıcı faaliyetler işletmelerde olması arzu edilen örgütsel vatandaşlık boyutlarıdır aslında.

Deneyimli personel istihdamı, işe yeni başlayanların oryantasyon ve eğitimlerine katkı sağlayacak, işe alışma sürelerini kısaltacaktır. İşletmeler kısalan adaptasyon süresi ile daha az eğitim bütçesi kullanmış olacaklardır.

Emek yoğun bir sektör olan turizm sektöründe, çalışma saatleri ve koşulları gözönüne alındığında yardımlaşma, iş bölümü, sorun çözme bireyler arasında sık görülen, istemsiz gelişen vatandaşlık davranışlarıdır. Örgüt kurallarına uyum, işletmenin piyasa algısını olumlu oranda yükseltmek, rekabet avantajı sağlamak örgütsel vatandaşlık davranışının firma açısından olumlu sonuçlarıdır.

İşinden memnun olan çalışan, sunduğu hizmette de kaliteyi ön planda tuttuğu için müşteri memnuniyetini de beraberinde getirir. Duygusal bağlılık alanında örgüt çalışan için çok büyük anlam ifade ettiğinden daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilerler. Sadakat, zorunluluk, ahlaki sebepler gibi normatif bağlılık ya da mecburiyetten devam edilen iş statüsünde bakılan devam bağlılığına nazaran, işverenler için duygusal bağlılık gösteren çalışanlarla uzun yıllar devam edebilmek önem taşımaktadır.

Türkiye'deki sezonluk ve sosyal güvencesi olmadan çalışan sektör elemanlarının da varlığını dikkate alırsak, yüksek sezonda örgüt iklimine adapte olup sezon sonunda da işten ayrılacağını bilen personel işsiz kalma korkusu, kaygı, sektöre olan inancı ve çalışma azmi zedelenmiş olarak bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemede güçlük çekecektir. Bu olumsuz durum, iş stresi, çalışan memnuniyetsizliğiyle beraber müşteri kaybına da neden olacaktır. Bu nedenle personel devir hızını düşürücü daha kalıcı çözümler üretilmelidir.

Örgüt içinde çalışanların iletişim halinde olmaları, bilgi paylaşımı ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilecekleri ortam ve çalışma koşulları desteklenmelidir. Eğitime, yeniliğe, teknolojiye açık olunmalıdır. Başarılar takdir edilmeli, ekip bilinci oluşturulmalı, başarının takım çalışması sonucu olduğu bilinci geliştirilmeli, sinerji yaratılmalıdır. Başarı ve başarısızlığı kişiler üzerinden değil örgüt üzerinden değerlendirme yoluna gidilmelidir.

Rekabetin tüm sektörlerde olduğu ancak turizmde emek faktörünün daha etkin olduğunu gözardı etmeyen işletmelerin daha başarılı olacakları aşikardır. Şikayet ve önerilere, değişime açık olunmalıdır. Başarısızlıklar ceza şeklinde sonuçlandırılmayıp, yeniden denenmesi gereken fırsatlar şeklinde değerlendirilmelidir. Çalışanların duygusal boyutta beklentilerine cevap verilmelidir.

İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen birçok faktöre değinilmiş; bireysel ve çevresel faktörler başlığı altında incelenmiştir. Çevresel faktörleri işletme ile ilişkilendirdiğimizde işletme dışı faktörlerinde olup olmadığı bir başka araştırma konusu olarak değerlendirilebilir.

Araştırma sonucunda, çalışılan kademe ve maaş boyutunda çıkan farklılıklar dikkate alınarak sektörde işgörenin beklentileri, tutumu ve bununla ilgili sergilediği davranışlar değerlendirilmelidir.

Sektörde tecrübe kazanmak isteyen, genç dinamik personele eğitim olanakları sağlanmalıdır. Yenilikçi personel istihdamını ve devamlılığı önemseyen örgütler, bağlılığı geliştirici yapılanmalara öncelik vermelidir. Yüksek oranda örgütsel vatandaşlık performansı sergilenmesine neden olan değişkenimiz örgütsel bağlılık için elde edilen sonuçlar genellenemez. Ancak literatüre katkıda bulunmak adına bu yazından faydalanılması, sektörde farklı sezonlarda, örgütsel vatandaşlık davranışının etkileşimde olduğu diğer değişkenler ve turizm paydaşları ile konunun tekrar çalışılması önerilmektedir.

Turizm, araştırmaya konu olan bölge ve Türkiye geneli için önemli bir gelir kaynağıdır. İstihdam olanaklarının iyileştirilmesi, eğitim seviyesi yüksek personel yetiştirilmesi ve sektöre kazandırılması hem işletmelere hem ülke ekonomisine ivme kazandıracaktır. İşinde doyum sağlayan, motivasyonu yüksek ve vatandaşlık davranışı gösteren işgörenin verimliliği artmaktadır. Artan hizmet kalitesi, müşteri

memnuniyetinin ve işletmelerin karlılık oranlarının yükselmesine ve akabinde ülke ekonomisinin büyümesine katkı sağlamaktadır.



KAYNAKÇA

- Acar, A. Zafer. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel ve Örgütsel Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı:7 (1), 1-14.
- Ağca, V. ve Ertan, H. (2008). Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(2), 135-156.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990), The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, March, 63(1), pp: 1-18.
- Alper Ay, F., Alper, A., Bircan, H. ve Öncül, M.S. (2015). Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(38), Haziran, 806-815.
- Altınbaş, B. (2008). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Altınışik, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S.ve Yıldırım, E.(2007). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (5.Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Aponno, E. H.; Brasit, N.; Taba, İ. and Amar, M. Y. (2017). Factors That Influence Organizational Citizenship Behavior And Employees Performance With Local Culture Moderation, "Pela Gandong", *Scientific Research Journal (Scirj)*, 5(6), June, pp: 10-26.
- Argentero, P.; Giovanni, C.; Ferretti, M. S. (2008). An Evaluation Of Organizational Citizenship Behavior: Psychometric Characteristics Of The Italian Version of Podsakoff et Al.’S Scale, *TPM*, 15(2), Summer, pp: 61-75.
- Arıkan, R. (2018). Anket Yöntemi Üzerinde Bir Değerlendirme, *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1: 97-159.

- Atalay, D. (2002). *Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi SBE, Afyon.
- Avcı, A. (2015). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Gelişimi Ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri*, Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi, 12-2(24), 11-26.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, E. (1992). *Ödüller, Güdüleme Kuramları Ve Türkiye' De Öğretmen Ödülleri*, Ankara: Adem Yayıncılık.
- Basım, H.N. Şeşen, H. (2006). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması*, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt:6, sayı 4, 83-101.
- Başaran, E. İ. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. 3.Basım, Ankara: Feryal Matbaası.
- Bayrak Kök, S. (2006). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), Nisan, 291-317.
- Bayram, L. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. *Sayıştay Dergisi*, Sayı:59, 133-134.
- Baysal, A.C. ve Paksoy, M. (1999). *Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli*, *İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 28, (1), 7-15.
- Blakely, G.L., Srivastava, A., and Moorman, R.H. (2005). *The Effects of Nationality, Work Role Centrality and Work Locus of Control on Role Definitions of OCB*. *Jornal of Leadership and Organizational Studies* 12(1), 103-117.

- Bolat, İ.O., Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt11(19), Haziran, 75-94.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, Sayı: 511, 55 – 74.
- Büyüköztürk, Ş. (2005). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*: Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş ve Çakmak, E ve Akgün, Ö ve Karadeniz, Ş ve Demirel, F. (2019). *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (20. Basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Chien, M. H. (2003). A Study To Improve Organizational Citizenship Behaviors, https://pdfs.semanticscholar.org/aac1/9780c14ad74aba779bf8c82f8db7212611ca.pdf?_ga=2.213792596.1318982917.1566944786-1817418259.1566944786, (Erişim Tarihi: 20.08.2019).
- Chien, M. H. (2004). An Investigation of the Relationship of Organizational Structure, Employee's Personality and Organizational Citizenship Behaviours , *Journal of American Academy of Business*, 5 (1-2): 428-431.
- Cohen, A. (2006), The Relationship Between Multiple Commitments and Organizational Citizenship Behavior in Arab and Jewish Culture, *Journal of Vocational Behavior*, 69, 105–118.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 8(2).
- Çetin, Ö. M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın.

Çetin, F.; Fıkrkoca, A. (2010). Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir mi?, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(4), 41-66.

Çulha, O. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Deckop J.R.,Mangel R. and Cırka C.C. (1999), Getting More Than You Pay For: Organizational Citizenship Behavior and Pay-For-Performance Plans, *Academy of Management Journal*, 42(4),s. 420-428.

Demirci, M. K. (2008). *İşletmelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2), 179-194.

Demirel,Y., Seçkin, Z. ve Özçınar, M.F.(2011). Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 33- 48.

Dennis, W. O. ve Katherine, R. (2006), “A Meta-Analttic Review Of Attitudinal And Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior”, *Personnel Psychology*, 48 (4), 775 – 802.

Durukan, H. (2003). Yönetimde İnsan İlişkileri, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, (11) 2: 277-284.

Düzce Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü,

<https://duzce.ktb.gov.tr/TR-211375/akcakoca.html> (Erişim: 01.10.2019).

- Ece, S., Gültekin, S. (2018). Yönetici Desteği ve Örgütsel Bağlılık: Kamu Sektöründe Bir Uygulama, *Akademik Bakış Dergisi*, 66(2), 82-93.
- Erdoğan, İ. (2010). *Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranış Üzerindeki Etkisi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, (7.Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Eymen, E. U., (2007), *SPSS Kullanma Kılavuzu*, İstatistik Merkezi Yayın No: 1.
- Ersoy, S. Bayraktaroğlu, S. (2010). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Derya Ergun Özler (Ed), Örgütsel Bağlılık, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1681.sayı.(9). Eskişehir: Turizm ve Otel İşletmeciliği Yayınları.
- Gök, E. E. (2007). *Örgütsel Kültür Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Olgusu ve Bir Araştırma*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Gökmen, A. (2011). *İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Bu Davranışların Okul Etkililiği Üzerindeki Etkisine İlişkin Alguları*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Greenberg, Jerald, Robert A. Baron, Behaviour in Organizations, Seventh Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc., 2000, s.183.
- Gurbetoğlu, A. (2008), Bilimsel Araştırma Yöntemleri, ss 1-40.
<http://agurbetoglu.com/files/2-%20ARA%C5%9ETIRMA%20%20T%C3%9CRLER%C4%B0.pdf> (Erişim Tarihi: 24.12.2019)

- Gül, H. (2002). *Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi*. Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, 37 – 56.
- Gülova, A. A., ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma, *Business and Economics Research Journal*, 3(3), pp: 49-76.
- Gümüş, M., ve Hamarat, B., Business Excellence And Organizational Commitment In Seasonal Hotels, *Sosyal Bilimler Dergisi* 2006,2, ss: 8.
- Günel, D,Ö. (2009). *Turizm Sektöründe Mevsimsellik Sorunu ve Mevsimlik İstihdamın Sektör Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2): 48 – 75.
- Hossein, D.; Samoyeh, K. (2018). Organizational Citizenship Behaviors and Counterproductive Work Behaviors: A Study of Tehran University of Medical Sciences, *Review of Public Administration and Management*, 6(2), pp: 1-6.
- Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1-24.
- İslam, M. S.; Akter, S.; Afroz, F. (2015). Factor Affecting Organizational Citizenship Behaviour of Corporate Sector in Bangladesh, *European Journal of Business and Management*, 7(31), pp: 7-17.
- İleri, H.; Karaman, A.; Engiz, G. (2009). Çalışanlarda Kariyer Tatmini Ye Örgütsel Bağlılık İlişkisi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu (MYO) Dergisi*, 12(1-2), 78-96.

- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Karaman, A. ve Aylan, S. (2012). Örgütsel Vatandaşlık, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 35-48.
- Karataş, S.. ve Güleş, H. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74-89.
- Karavardar, G. (2015). Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 139-150.
- Kasemsap, K. (2012). Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior of Passenger Car Plant Employees in Thailand, *Silpakorn University Journal of Social Sciences Humanitie*.
- Keleş, H.N. (2006). *İs Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- Keleş, Y., ve Pelit, E. (2009), Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Güz 2009, Cilt 5, Sayı 2, 24-45.
- Katz, D. and R.L. Kahn (1978). *The Social Psychology of Organizations*. NewYork: John Wiley & Sons.
- Khan, S. K.; Zhen, C. W.; Feng, C. F.; Leong, L H.; Yee, T. Y.; Zhi, Y. W. (2015). The Factors affecting Organization Citizenship Behavior: A Study in the Fitness Industry, *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences (IJRAOB) An Online International Research Journal*, 1(2), pp: 373-383.s, and *Arts*, 12(2), pp: 129-159.
- Kılıç, G. (2008). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri

Fakültesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Kılıç, S. (2016), 47Journal of Mood Disorders Volume: 6, Number: 1. https://www.researchgate.net/publication/297656260_Cronbachs_Alpha_Reliability_Coefficient (Erişim Tarihi: 11.12.2019).

Kittilertpaisane, J.; Chanchiprecha, C.; Phoonkasem, C.; Maneekhiaw, I.; Niljinda, S.; Khaosrijan, K.; Akkara, W.; Thularate, N.; Karnsomdee, P. (Tarihsiz), Demographic Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior in one Sub-District Administrative Organization in Phanna Nikhom District, Sakon Nakhon Province, Rajabhat University National and International Research and Academic Conference (RUNIRAC-IV), <http://dspace.bru.ac.th/xmlui/bitstream/handle/123456789/2332/Jitti%20Kittilertpaisane1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. (Erişim Tarihi: 20.08.2019).

Korkmaz, C., Arabacı, İ. B. (2013). İlköğretim ve Ortaöğretim Okulları Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Algıları (Malatya İli Örneği), *İlköğretim Online*, 12(3), 770-783.

Kozacıoğlu, R. (2002). *The Relationship Of Organizational Commitment And Work Rewards With Organizational Citizenship Behavior*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2019 yılı Turizm İstatistikleri 2 Kitapçığı, www.duzcekulturturizm.gov.tr (Erişim: 01.01.2019)

Lather, A. S.; Kaur, S. (2015). Psychological Capital As Predictor Of Organizational Commitment And Organizational Citizenship Behavior, *The International Journal of Indian Psychology*, 2(4), July – September, Pp: 102-112.

Mercan, M., (2006). *Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi): Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

- Meyer J.P.,Allen N.J., The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 1990, c.63, s.1-18.
- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum Ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana.
- Mohammad, J.; Quoquab, F.; Omar, R. (2015). Malaysia Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior among Malaysian Bank Employees: The Moderating Role of Islamic Work Ethic, 6th International Research Symposium in Service Management, IRSSM-6 2015, 11-15 August 2015, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224(2016), pp: 562–570.
- Muthuraman, S.; Al-Haziazi, M. (2017). Examining the Factors of Organizational Citizenship Behavior with Reference to Corporate Sectors in Sultanate of Oman, *International Review of Management and Marketing*, 7(1), pp: 413-422.
- Larson, M. D.; Norman, S. M.; Hughes, L. M.; Avey, J. B. (2013). Psychological Capital: a New Lens for Understanding Employee Fit and Attitudes, *International Journal of Leadership Studies*, 8(1), pp: 28-43.
- Nafei, W. (2015). Meta-Analysis of the Impact of Psychological Capital on Quality of Work Life and Organizational Citizenship Behavior: A Study on Sadat City University, *International Journal of Business Administration*, 6(2), Egypt, pp: 42-59.
- Nandan, T.; Azim, A. M. (2015). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Psychological Capital, *American International Journal of Social Science*, 4(6), December, pp: 148-156.
- Organ, W. Dennis (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington, MA.

- Organ, W. Dennis (1990), The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, pp: 43-72.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *D.E.Ü. İ.İ.B.F Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özen, H. (2014). Motivasyonel Dil Teorisi Işığında Okul Müdürlerinin Kullandığı Motivasyonel Dilin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Olan Etkisi, *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature And History Of Turkish Or Turkic*, 9(5), Spring, 1731-1746.
- Özgen, H. M., ve Özgen, H. (2010). Psikolojik Sözleşme Ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 1-19.
- Özutku, İ. H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile Performans Arasındaki İlişkinin incelenmesi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2, 79-97.
- Qadeer, F., and Jaffery, H. (2014). Mediation of Psychological Capital between Organizational Climate and Organizational Citizenship Behavior, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(2), pp: 453-470.
- Powell, D., M. and Meyer, J. P. (2004), "Side-Bet Theory and The Three-Component Model of Organizational Commitment", *Journal Of Vocational Behavior*, 65, 157-177.
- Podsakoff, M. P., and MacKenzie, S. B. (1997), "Impact Of Organizational Citizenship Behavior On Organizational Performance: A Review And Suggestions For Future Research", *Human Performance*, V.:10, N: 2.
- Podsakoff, P. M., and MacKenzie, S. B.; Paine, J. B.; Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical

and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, 26(3), pp: 513–563.

Polat, S.; Celep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı: 54, Bahar, 307-331.

Reichers, A.E. (1985): “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment”, *Academy of Management Review*, Cilt 10, Sayı 3, ss.465-476.

Sedghgoo, S. (2016). Ranking Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior (OCB) of the Kashan University Personnel Using TOPSIS Method, *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 6(7), pp:82-92.

Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.), Boston: Allyn and Bacon.

Tamer, İ.; İyigün, N. Ö., ve Sağlam, M. (2014). Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(8), 187-202.

Thulasi, T. S.; Geetha, A. (2015). A Study Factors Influence on Organisation Citizenship Behaviour in Corporate Sector, *IOSR Journal of Business and Management*, 17(12), pp: 6-9.

Titrek, O.; Bayrakçı, M.; Zafer, D. (2009). Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 17, Temmuz-Ağustos-Eylül, 1-28.

Thompson H.B. and Werner J.M.(1997), The Impact of Role Conflict/Facilitation on Core and Discretionary Behaviors: Testing a Mediated Model, *Journal of Management*, 23(4), s. 583-601.

TOBB Yayın No: 2013/189 , <https://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/seri-yayinlar/SY-Sorular-ornekler.pdf> (Erişim tarihi: 26.12.2019).

Tolay, E. (2013). *Kamu Hizmet Örgütleri Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Türk Dil Kurumu (TDK). Büyük Türkçe Sözlük, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=252785, (Erişim Tarihi: 20.08.2019).

Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006) *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi; SPSS 10.0-12.0 for Windows*, Detay Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara.

Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını Ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(1), 91-99.

Vey, M. A. /Campbell, J. P. (2004), "In.Role or Extra.Role Organization al Citizenship Behavior: Which Are We Measuring?," *Human Performance*, 17(1): 119-135.

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: a Normative View. *Academy of Management Review*, Vol: 7, pp: 418 – 428.

Williams, S./Shiaw, W. T. (1999), "Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive Affect on Employee OCB Intentions," *The Journal of Psychology*, 133(6): 656668.

Yalçın, A. ve İplik, F.N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 395-412.

Yeşiltaş, M. ve Keleş, Y. (2010). Otel işletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Sayı:36, 1132.

Yılmaz, K.; Altinkurt, Y.; ve Yıldırım, H. (2015). Türkiye'deki Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Cinsiyet, Kıdem ve Branş Değişkenlerinin Etkisi: Bir Meta Analiz Çalışması, *Eğitim ve Bilim*, 40(178), 285-304.

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

Zhang, D. (2011). Organisational Citizenship Behaviour, PSYCH761 White Paper (OCB), <https://cdn.auckland.ac.nz/assets/psych/about/our-people/documents/Deww%20Zhang%20-%20Organisational%20Citizenship%20Behaviour%20-%20White%20Paper.pdf>, (Erişim: 20.08.2019).

<https://aofkredili.net/ist202u-istatistik-2-konusu-91.html> (Erişim tarihi: 26.12.2019).

EKLER

Ek 1: Kişisel Bilgiler

Ek 2: Örgütsel Bağlılık Anketi

Ek 3: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anketi



Ek 1: Kişisel Bilgiler**KİŞİSEL BİLGİLER**

1. Cinsiyetiniz: Kadın Erkek
2. Medeni Durumunuz: Evli Bekar
3. Çocuğunuz var mı? Evet Hayır
4. En son mezun olduğunuz eğitim kurumu
 İlköğretim Lise Üniversite Yüksek Lisans Doktora
5. Kaç yıldır çalışma hayatındasınız?
6. Şu an ki işyerinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?
7. Örgüt içerisinde hangi kademede bulunuyorsunuz?
 Üst kademe Orta kademe Alt kademe
8. Kişisel geliriniz
 2000 TL ve altı 2000-2999 TL 3000-3999 TL 4000-4099 TL
 5000 ve üstü

Ek 2: Örgütsel Bağlılık Anketi

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ

	Aşağıda kurumlarla ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz. Bu ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü “tamamen katılıyorum” dan “hiç katılmıyorum” a doğru uzanan ölçek üzerinde belirtiniz.	Tamamen katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Biraz katılıyorum	Çok az katılıyorum	Hiç katılmıyorum
1	Kariyerimin bundan sonraki bölümünü bu kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım.					
2	Kurum dışındaki insanlarla kurumum hakkında konuşmaktan (övmek, savunmak, vb) keyif alırım.					
3	Kurumumun problemlerini sanki benim problemlerimmiş gibi hissediyorum.					
4	Başka bir kuruma da, bu kuruma olduğu kadar kolaylıkla uyum sağlayabileceğimi düşünüyorum.					
5	Kurumumda, kendimi “ailenin bir üyesiymişim” gibi hissetmiyorum.					
6	Kurumuma “duygusal anlamda bir bağlılık” hissetmiyorum.					
7	Kurumum kişisel anlamda bana çok şey ifade ediyor.					
8	Kurumuma karşı çok güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.					
9	Başka bir iş bulmadan, işimden ayrılırsam olabileceklerden korkmuyorum.					
10	Şu anda kurumumdan ayrılmak istesem bile, benim için çok güç olurdu.					
11	Kurumumda çalışmaya devam etmek benim için zevk olduğu kadar aynı zamanda bir zorunluluktur.					
12	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için pek fazla seçeneğim olduğunu düşünmüyorum.					
13	Kurumumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından bir tanesi uygun alternatiflerin azlığıdır.					
14	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden bir tanesi; ayrılmam durumunda, kazanılmış haklarımı (statü, maaş, tazminat, vb) önemli bir oranda yitirecek olmam ve başka bir kurumun da bu imkanları sunamama ihtimalidir.					
15	Kendimi bu kuruma bu kadar çok adamamış olsaydım başka bir kurumda çalışmayı düşünebilirdim.					
16	Çalışanların, kurumuna sadık kalması gerektiğine inanmıyorum.					
17	Şirket değiştirmek bana hiç de etik dışı bir davranış gibi gelmiyor.					
18	Başka bir yerden daha iyi bir iş teklifi almış olsam da, kurumumdan ayrılmamın doğru olduğuna inanmıyorum.					
19	Bir kuruma sadık kalmanın önemli bir kavram olduğuna inanıyorum.					
20	Artık, bu kuruma ait olma isteğinin anlamlı olduğunu düşünmüyorum.					

Ek 3: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anketi

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ							
<p>Aşağıda görev yaptığımız işletme ile ilgili olabilecek bazı ifadeler bulunmaktadır. Sizden istenen her bir ifadeye ne derece katıldığınızı işaretlemenizdir. Cevaplarınızı verirken; her bir ifadenin yanındaki ölçeği kullanınız.</p> <p>Ölçekler “Hiçbir Zaman” seçeneğinden, “Her Zaman” seçeneğine doğru 1-6 arasındaki rakamlarla sıralanmıştır. Her bir ifadeye ne derece katıldığınızı, sizce uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.</p>							
Madde No	“İşletme” ifadesi ile şu an görev yaptığımız otel kastedilmektedir.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Sık Sık	Çoğunlukla	Her Zaman
Görev yaptığım işletmede...							
1	Günlük izin alan personelin o günkü işlerini ben yaparım	1	2	3	4	5	6
2	İşletme içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım	1	2	3	4	5	6
3	Yeni atanan personelin işi öğrenmesine yardımcı olurum	1	2	3	4	5	6
4	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer personeli zarar görmemeleri için uyarırım	1	2	3	4	5	6
5	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım	1	2	3	4	5	6
6	Görev esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım	1	2	3	4	5	6
7	Zamanımın çoğunu işletme ile ilgili faaliyetlerle geçiririm	1	2	3	4	5	6
8	Üst makamlarca yayımlanan duyuru, mesaj, emir ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum	1	2	3	4	5	6
9	Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim	1	2	3	4	5	6
10	Diğer personelin hak ve hukukuna saygı gösteririm	1	2	3	4	5	6
11	Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım	1	2	3	4	5	6
12	İşletmede görev yaptığım diğer personel için problem yaratmamaya gayret ederim	1	2	3	4	5	6
13	Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam	1	2	3	4	5	6
14	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam	1	2	3	4	5	6
15	Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam	1	2	3	4	5	6