



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

**ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÇALIŞAN  
YENİLİKÇİLİĞİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACI  
ROLÜ**

**ZELİHA AYGÜL**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN**  
**Yrd. Doç. Dr. Aykut ASLAN**

**İSTANBUL - 2014**

T.C.  
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme.....Anabilim/Anasanat Dalı İşletme..... Programı Tezli Yüksek Lisans  
öğrencisi .....Zeliha.....AYGÜL..... tarafından hazırlanan  
“...örgütsel Uyumculuk...Dünyasının...Gelenekçilikçiliğine...  
Etkisinde...Örgütsel Bağlılığın...Araç...Kolu.....”  
adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Tarihi : 18.1.2014

( Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu ) :

İmzası :

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Aykut Arslan  
Danışman: Halic.....Üniv. İşletme ASD/ABD Öğr. Üyesi



Jüri Üyesi: Prof. Dr. Arman T. Tevfik  
Halic.....Üniv. İşletme ASD/ ABD Öğr. Üyesi



Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Serap Çelik Gökten  
Halic.....Üniv. İşletme ASD/ ABD Öğr. Üyesi



Jüri Üyesi: .....  
.....Üniv. .... ASD/ ABD Öğr. Üyesi (Yedek)

Jüri Üyesi: .....  
.....Üniv. .... ASD/ ABD Öğr. Üyesi (Yedek)

## ÖNSÖZ

Bu tezin planlanmasında ve gerçekleştirilmesinde desteğini ve yardımlarını esirgemeyen bana yol gösteren değerli danışmanım Yrd. Doç. Dr. Sayın Aykut ASLAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tezin anket çalışmasını gerçekleştirmemizde bize yardımcı olan anketi cevaplayan herkese ayrıca çalışmalarım esnasında yardım ve desteğini esirgemeyen eşime ve sevgili arkadaşım Yasemin Mataş SANCAK' a sonsuz teşekkürler.

**Zeliha AYGÜL**

**İstanbul, Aralık – 2014**

# İÇİNDEKİLER

ŞEKİL VE TABLOLARIN LİSTESİ .....	IV
ÖZET.....	V
ABSTRACT.....	VI

## GİRİŞ

<b>1. BÖLÜM.....</b>	<b>1</b>
<b>1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI .....</b>	<b>1</b>
1.1.Tanımı ve Anlamı.....	1
1.2.Tarihsel Gelişimi.....	2
1.3. Örgütsel Vatandaşlığın Önemi.....	4
1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla Benzer Nitelikte Olan Davranışlar.....	5
1.4.1. Örgütsel Spontanlık.....	6
1.4.2. Rol Davranışları.....	7
1.4.3. Psikolojik Kontratlar.....	7
1.4.4. Prososyal Örgütsel Davranış.....	8
1.5.Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlgili Teoriler.....	10
1.5.1. Sosyal Değişim Teorisi.....	10
1.5.2. Eşitlik Teorisi.....	11
1.5.3. Vekalet Teorisi.....	12
1.6.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	13
1.6.1. Gönüllülük.....	15
1.6.2. Vicdanlılık.....	15
1.6.3. Nezaket Tabanlı Bilgilendirme.....	15
1.6.4. Örgütsel Erdem.....	16
1.6.5. Centilmenlik.....	16
1.7.Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Etkileyen Faktörler.....	17
1.7.1. Kişilik Özellikleri.....	17
1.7.2. Bireyin Ruhsal Durumu.....	17
1.7.3. Örgütsel Adalet.....	17
1.7.4. İhtiyaçlar.....	18
1.7.5. Örgütsel Vizyon.....	18
1.7.6. Örgütün Özellikleri Ve Örgüt Kültürü.....	18
1.7.7. Kararlara Katılım.....	18
1.7.8. Liderlik ve Duyulan Güven.....	19
1.7.9. İşe Karşı Tutumlar ve İş Tatmini.....	19
1.7.10. Kıdem ve Hiyerarşik Düzen.....	20
1.7.11. Örgütsel Bağlılık.....	20
1.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Fonksiyonları.....	21
1.8.1. İş Tatminini Artırma.....	21
1.8.2. Çalışanların Sorumluluk Duygusunu Geliştirme.....	22
1.8.3. Çatışmaları Azaltmak ve Yönetim Faaliyetlerini Kolaylaştırmak.....	22
1.8.4. Çalışanların Performansını Artırma.....	23
1.8.5. Örgütün Çevreye ve Değişime Karşı Uyum Kabiliyetini Artırma.....	23
1.8.6. Çalışanları Kişisel Gelişimleri Konusunda Teşvik Etme.....	24

1.8.7. Takımların Uyum Seviyesini Artırmak ve Takım Çalışmasını Teşvik Etme...	24
1.8.8. Örgüt Kaynaklarının Verimli Olarak Kullanılmasına Katkı Sağlama.....	25
1.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Etkileri ve Sonuçları.....	26

<b>2.BÖLÜM.....</b>	<b>28</b>
<b>2.ÇALIŞAN YENİLİKÇİLİĞİ.....</b>	<b>28</b>

2.1.Yenilik Kavramı.....	28
2.2.Yenilikçilik ve Yenilikçi Davranış.....	28
2.3.Yenilikçilik Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	29
2.4.Yenilikçilikle İlgili Benzer Kavramlar.....	29
2.4.1. Değişim.....	29
2.4.2. Yaratıcılık.....	30
2.4.3. Buluş.....	30
2.5. Yenilikçiliğin Önemi.....	31
2.6. Yenilikçilik Süreci.....	32
2.7. Yenilikçilik Türleri.....	33
2.7.1. Ürün Yenilikçiliği.....	34
2.7.2. Süreç Yenilikçiliği.....	35
2.7.3. Organizasyonel Yenilikçilik.....	35
2.7.4. Kademeli ve Radikal Yenilikçilik.....	35
2.8.Yenilikçiliği Etkileyen Faktörler.....	37
2.9.Yenilikçi Davranışın Boyutları.....	38
2.9.1. Fikir Önderliği.....	38
2.9.2. Değişime Direnç.....	38
2.9.3. Risk Alma .....	39
2.9.4. Deneyime Açıklık.....	39

<b>3.BÖLÜM.....</b>	<b>40</b>
<b>3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....</b>	<b>40</b>

3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı.....	40
3.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Teorik Gelişimi.....	40
3.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	41
3.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	42
3.4.1. Tutumsal Bağlılık.....	42
3.4.2. Davranışsal Bağlılık.....	43
3.5.Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	43
3.5.1. Duygusal Bağlılık.....	43
3.5.2. Devam Bağlılığı.....	44
3.5.3. Normatif Bağlılık.....	45
3.6.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	45
3.6.1.Kişisel Faktörler.....	45
3.6.1.1.Kişisel Özellikler.....	45
3.6.1.2.Psikolojik Faktörler.....	46
3.6.1.3.İş ile ilgili Beklentiler.....	46
3.6.2.Örgütsel Faktörler.....	46

3.6.2.1. Örgüt Kültürü.....	46
3.6.2.2. Örgütsel Adalet.....	47
3.6.2.3. Ücret Düzeyi.....	47
3.6.2.4. Yönetim ve Liderlik.....	48
3.6.2.5. İşin Niteliği.....	48
3.6.2.6. Rol Belirsizliği.....	49
3.6.2.7. Ödüllendirme.....	49
<b>4. BÖLÜM</b>	
<b>4.ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI, ÇALIŞAN YENİLİKÇİLİĞİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ.....</b>	<b>50</b>
4.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Çalışan Yenilikçiliği İlişkisi.....	50
4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	51
4.3. Örgütsel Bağlılık Çalışan Yenilikçiliği İlişkisi.....	53
4.4. Teorik Model ve Hipotezler.....	54
<b>5. BÖLÜM.....</b>	<b>56</b>
<b>5. YÖNTEM VE BULGULAR.....</b>	<b>56</b>
5.1. Örneklem ve Prosedür.....	56
5.2. Yöntem.....	56
5.2.1. Kullanılan Ölçüm Araçları.....	56
5.2.2. Kullanılan İstatistik Analizleri ve Araştırmanın Yöntemi.....	57
5.3. Demografik Analizler.....	58
5.4. Bulgular.....	60
5.4.1. Faktör Analizleri ve Ölçüm Araçlarının Güvenilirlikleri.....	60
5.4.1.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Yapısı ve İç Tutarlık Analizi.....	60
5.4.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Faktör Yapısı ve İç Tutarlık Analizi..	62
5.4.1.3. Yenilikçi Davranış Ölçeği Faktör Yapısı ve İç Tutarlılık Analizi...	64
5.4.2. Korelasyon Analizi.....	67
5.4.3. Sobel Testi ve Örgütsel Bağlılığın Aracı Etkisi.....	69
<b>6. SONUÇ ve TARTIŞMA.....</b>	<b>72</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>75</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>85</b>
EK-1. Anket Bilgi Formu.....	85
EK-2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	86
EK-3. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği.....	87
EK-4. Yenilikçi Davranış Ölçeği.....	88

## **ŞEKİL VE TABLOLARIN LİSTESİ**

### **ŞEKİLLERİN LİSTESİ**

- Şekil 1: Örgütsel Vatandaşlık, Prososyal ve Spontan Davranışların Örtüşen ve Ayrışan Tarafları  
Şekil 2: Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı  
Şekil 3: Yaratıcılığın Üç Bileşeni  
Şekil 4: Yenilikçiliğin İlişkili Olduğu Kavramlar  
Şekil 5: Dönemsel Rekabet Faktörleri  
Şekil 6: Kademeli ve Radikal Yenilikçilik  
Şekil 7: Tutumsal Yaklaşım  
Şekil 8: Davranışsal Yaklaşım  
Şekil 9: Araştırmanın Teorik Modeli ve Çerçevesi  
Şekil 10: Faktör Analizi Yapıldıktan Sonra Modelin Yapısı  
Şekil 11: Aracı Etki Modeli

### **TABLULARIN LİSTESİ**

- Tablo 1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bileşenlerinin Tarihsel Özeti  
Tablo 2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları  
Tablo 3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncü Faktörleri  
Tablo 4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Performansa Katkısı  
Tablo 5. Genel Yenilikçilik Türleri  
Tablo 6. Örgütsel Bağlılığın Evrimi  
Tablo 7. Yaşla İlgili Frekans Tablosu  
Tablo 8. Medeni Durumla İlgili Frekans Tablosu  
Tablo 9. Cinsiyet İle İlgili Frekans Tablosu  
Tablo 10. Eğitim Durumu İle İlgili Frekans Tablosu  
Tablo 11. Çalışma Süresi İle İlgili Frekans Tablosu  
Tablo 12. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Tablosu  
Tablo 13. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Faktör Analizi Tablosu  
Tablo 14. Yenilikçi Davranış Ölçeği Faktör Analizi Tablosu  
Tablo 15. Ortalama, Standart Sapma ve Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri  
Tablo 16. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşgören Yenilikçiliği Etkileşiminde, Örgütsel Bağlılığın Aracı Etkisi. (sobel testi)

## ÖZET

Bu çalışmada Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çalışan Yenilikçiliği üzerindeki etkisinde Örgütsel Bağlılığın aracı rolü incelenmiştir. İlk bölümde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramı ve özellikleri ayrıntılı olarak açıklanmıştır. İkinci bölümde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramının Yenilikçilik üzerindeki etkileri düşünülerek, Çalışan Yenilikçiliği kavramı ve boyutları ayrıntılı olarak incelenmiştir. Üçüncü bölümde Örgütsel Bağlılık kavramı ile bu kavramın Örgütsel Vatandaşlık ve Yenilikçilik üzerindeki etkileri, aracı rolü ve boyutları hakkında bilgi verilmiştir. Dördüncü bölümde Örgütsel Vatandaşlık ile İşgören Yenilikçiliği ve Örgütsel Bağlılık ilişkisi alanında yapılan metodolojik çalışmalar araştırılmış, bu araştırmalar sonucunda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Yenilikçilik ve Örgütsel Bağlılık ile ilgili bilgiler tartışılmış ve aralarındaki ilişki irdelenmiştir. Beşinci bölümde ise çalışmanın kuramsal çerçevesi ele alındıktan sonra ileri sürülen hipotezleri test etmek amacıyla farklı illerde çalışan 250 kamu personeline web tabanlı anket formu gönderilmiş, 141 kişinin cevapladığı anket formlarından elde edilen veriler kullanılarak analizler yapılmıştır. Değişkenler arası ilişkilerin anlamlılığı için Korelasyon analizi yapılmış ve aracılık ilişkisi olup olmadığı sorusunun yanıtı için de Sobel Testi uygulanarak, elde edilen sonuçlara göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yenilikçi Davranışı pozitif yönde etkilediği belirlenmiş, ayrıca Örgütsel Bağlılığın bu ilişkideki kısmi aracılık etkisi tespit edilmiştir.

Son bölümde ise, çalışma ile ilgili sonuç, öneri ve tartışmalara yer verilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Örgütsel Vatandaşlık, Yenilik, Yenilikçilik, Örgütsel Bağlılık



## **ABSTRACT**

This study is aimed to determine the mediating role of organisational commitment in the influence of organisational citizenship behaviour on employee innovation.

In the first section, the concept of organizational citizenship behavior and its features are explained in detail.

In the second section, considering the effects of organizational citizenship concept on innovation, the concept of employee innovation and its dimensions are studied in detail.

In the third section, the concept of organisational commitment is explained and its dimensions are outlined, with regards to the concept of organisational commitment, its influence on organisational citizenship, innovation, and its mediating role.

In the fourth section, the methodological studies about the relationship between organisational citizenship, employee innovation and organisational commitment are researched. Following the researches, the existing information about organisational citizenship behaviour, innovation and organisational commitment is compiled and the relationship between them is explained.

In the fifth section, after presenting a theoretical template of the study, a web-based survey form is sent to 250 public employees working in different cities to test the hypothesis propounded. Analyses are performed by using the data obtained from the survey forms answered by 141 people.

According to the reliability, correlation and Sobel test results; innovative behaviour is affected positively by organisational citizenship, and the partial intermediary effect of organisational commitment is revealed.

The conclusions, suggestions and discussions take part in the last section.

**KeyWords:** Organizational Citizenship, Innovation, Innovativeness, Organizational Commitment

## GİRİŞ

Bu çalışmanın konusunu Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşgören Yenilikçiliğine etkisi ve bu etkide Örgütsel Bağlılığın aracı rolü oluşturmaktadır. Rekabete dayalı günümüz çalışma ortamında, çalışanların sadece biçimsel iş tanımlarında yer alan görevleri yerine getirmeleri örgütlerin ayakta kalabilmeleri için yeterli olmamaktadır. Küreselleşme, rekabet, teknoloji ve pazardaki sürekli değişiklikler örgütlerin sahip olduğu insan kaynağının öneminin artmasına neden olmuştur. Bu durum nitelikli insan kaynağının örgütlerin başarı ve verimliliğinde ana unsur olarak görülmesine yol açmıştır. Bu bağlamda örgütlerin başarıya ulaşmalarının çalışanların biçimsel rol tanımlarının üzerinde kalan ve gönüllülük esasına dayanan davranışlar sergilemelerine bağlı olduğu söylenebilir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı çalışanların örgüte katkıda bulunacak gönüllü davranışını ifade eder. Yenilik işletmelere rekabet avantajı sağlayan en büyük silahtır. Yenilik, ancak yenilikçi bir ortamda gerçekleşebilir. Stratejik anlamda güçlü olabilmek için yeniliği gerçekleştirmek kadar yeniliğin sürekliliğini de sağlamak önemlidir. Bu ise çalışanların yenilikçi davranışa teşvik edilmesi ile mümkün olabilir. Küreselleşmenin yaşandığı, rekabetin inanılmaz derecede arttığı günümüzde bu durum zorunlu hale gelmiştir. Örgütsel Bağlılık kısaca çalışanların örgütü benimsemeleridir. Her işletmede çalışanların tutum ve davranışları farklılık göstermektedir. Çalışanların iş ve örgütlerindeki davranışları günümüzde çok önemli bir konu haline gelmiştir. Çalışanların işinden memnun olmalarının sağlanması artık örgütlerin asli fonksiyonları ve temel amaçlarından biri olarak görülmektedir. Bu amacın gerçekleştirilmesinde çalışanın çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen Örgütsel Bağlılık ön plana çıkmaktadır.

Yukarıda yapılan bu açıklamalar doğrultusunda, literatür bölümünde öncelikle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, daha sonra Yenilikçi Davranış ve Örgütsel Bağlılık kavramları teorileri, önemi ve fonksiyonlarıyla birlikte detaylı olarak açıklanacaktır.

# 1.BÖLÜM

## 1.ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

### 1.1.Tanımı ve Anlamı

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının, 1980'li yıllarda örgütsel araştırmalara konu olmasıyla dünyada yaşanan sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik değişimler örgütleri değişime zorlamaya başlamış, bu değişimin arkasından gelen uyum süreci içerisinde de çalışanların nelere ihtiyaç duydukları ve bu ihtiyaçlarının nasıl karşılanacağı konularına da ağırlık vererek değişimin zorunluluğunu fark eden ve zorunlu dönüşümü sağlayan örgütler varlıklarını devam ettirmiş, dönüşemeyenlerin küçüldükleri ya da yok oldukları değerlendirilmiştir(Basım ve Şeşen 2006).

Günümüzde meydana gelen teknolojik gelişmelerin sonucu olarak dünya üzerindeki iletişime ve bilgiye ulaşmadaki sınırlar kalkmış ve enformasyon akışındaki hızlı gelişmeler ile birlikte dünya küçük bir fanus haline gelmiştir. Küreselleşme demekte olduğumuz bu olgu sonucunda kendi ülkesinde üretim yapan bir işletmeye dünyanın öbür ucundan bir rakip çıkabilmekte hatta o işletmenin faaliyetlerine zarar vererek piyasadan çekilmesine yol açabilmektedir (Çelik, 2005).

İşletmelerin diğerlerinden ön plana çıkmasını sağlayan en önemli araç iş gücünü doğru şekilde ve etkili kullanmasıdır. Üretimin içinde bulunan, teknolojiyi hem yaratan hem de kullanan kaynak iş gücüdür. Günümüzde çalışma şartlarının değişmesiyle beraber nitelikli iş gücünü işletmeye çekmek çok önemli bir hal almıştır. İşletme içerisine alınan bir çalışanın maksimum performans vermesinin sağlanması için ona gerekli olan en iyi çalışma ortamının sağlanması ve psikolojik açıdan işletmeye bağlandırılması gerekmektedir. Burada bahsetmiş olduğumuz çalışanın işletmeye bağlanması ve kendisini o işletmenin bir parçası olarak görmesi bize Örgütsel Vatandaşlık olgusunu açıklamaktadır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, “biçimsel ödül sistemini dikkate almadan, bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan ve gönüllülük esasına dayalı birey davranışı” olarak tanımlanmaktadır(Organ,1988). Başka bir deyişle çalışanların işletmede kendine belirlenen standartların dışına çıkarak ve gönüllü olarak fazladan çaba göstermesi denilebilir. Bunlar ne zorunluluktur, ne de emir; fakat yine de örgütün isleyişi için büyük öneme sahiptir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, davranıştan daha üstün bir görevi çağırır. Davranış, örgüt üyelerinin örgütsel görev ve etkinliklerini gerektirmezken, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

örgütü yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruma, önerileri kabul etme, yetenek ve beceri geliştirme, etkin ve yaygın bir iletişim ağı kurma gibi konuları içermektedir.

Bu davranışlar tüm organizasyondaki örgüt üyelerinin katılımını gerektirir. Bu anlamda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, kurumun genel performansı ile oldukça büyük ölçüde bağlantılıdır(Altıntaş, 2001).

## **1.2. Tarihsel Gelişimi**

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı 1930'lu yıllarda Barnard (1938, Çetin, 2004'den aktarılmıştır) tarafından ele alınmış ve 'ekstra rol davranışı' olarak kullanılmıştır. Barnard'ın olumlu ve olumsuz gönüllülük önerisi Örgütsel Vatandaşlık Davranışının temelini oluşturmuştur. Çalışanların, işletmelerin koyduğu kuralların yanında işyerindeki iletişiminden doğan tatmin düzeyi ve bunun etkisiyle; davranışlarında değişiklik olabileceği öngörülmüştür(Özdemir, 2005).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları çalışmalarının çıkış noktası Dennis Organ'ın 1977 yılında "tatmin performansı sağlar" konusundaki teorisi ve Katz ve Kahn'ın (1978) geliştirmeleri ile başlamıştır. Katz ve Kahn (1978, Alp, 2007'den aktarılmıştır); sistem ödülleri üyeler arasındaki işbirliğini arttırabileceğini fakat örgüt içi performanslarını arttırma hususunda motive etmeyeceğini belirtmiş ve bu görüşü savunmuşlardır. İşbirliğinin sağlanabilmesi için de sistem ödülleri adil olarak algılanmasının son derece önemli olduğunu belirtmişlerdir. Sistem ödülleri vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini "vatandaşlık duyarlılığı" olarak isimlendirmişlerdir. Çalışanların buldukları örgüte katkı sağlayabilmesi ve verimli olabilmesi için vatandaşlık duyarlılığına sahip olmaları, bunun için de kendilerinde aynı şekilde vatandaş gibi davranılmasının önemli olduğu değerlendirilmektedir(Alp, 2007).

Organ kişiliğın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışının olumlu iş tecrübesi ve iyi iş görenleri desteklemek için kullanılmasını, iş tatmininin iş görenlerin doğal davranışları sonucu ortaya çıktığını söylemiştir. Ayrıca adalet, etkin katılım ve lider desteğinin de Örgütsel Vatandaşlık Davranışını ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. 1988 yılında yaptığı araştırmada biçimsel rol ve ekstra rol davranışlarından söz etmiştir. Biçimsel rol davranışlarının uygulanmakta olan kuralları vardır ve bunlar idarecilerin istedikleri davranışlardır. Ekstra rol davranışları ise önceden planlanmayan, hiçbir yazılı kural olmadığı halde iş görenlerin kendiliğinden ortaya koydukları davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Organ Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının ekstra rol davranışlarını teşvik ettiğini belirtmiş ve bu konunun önemine dikkat çekmek için çalışmalar yapmıştır (Ay, 2007).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilgili çalışmalar 1980'lerden sonra artmış olsa da bu kavramla ilgili temeller 70 yıldan fazla bir zamandır ortaya atılan önemli ve etkili örgüt teorilerinden esinlenerek şekillenmiş ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ismini almıştır. Kavramın ortaya çıkışından bu yana bileşenlerinde meydana gelen ve dönem dönem genel kabul görmüş önemli değişiklikler Tablo.1'de özet olarak görülmektedir(Acar, 2006).

**Tablo.1 Örgütsel Yurttaşlık Davranışı Bileşenlerinin Tarihsel Özeti**

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

**Kaynak: Acar, 2006**

Başlangıçta, yönetim bilimi alanında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı çok tatmin edici bir etki yapmasa da, ekstra rol davranışları, prososyal örgütsel davranışlar, örgütsel kendiliğindelik ve bağımlı performans gibi düşüncelere olan ilgi günden güne artmaktadır. 1980'li yıllarda yok denecek kadar az olan çalışmalar, 1998 yılı içerisinde yıllık ikiyüz civarındadır. Yapılan bilimsel çalışmalar incelendiğinde, 1990'lı yıllardan itibaren konuya ilgide gözle görülür bir artış bulunmaktadır(Çelik, 2007).

### 1.3.Örgütsel Vatandaşlığın Önemi

Uluslararası rekabet, müşteri beklentilerindeki değişim, toplam kalite yönetimi, öğrenen örgüt, insan merkezli örgüt, düşünen örgüt gibi yönetim alanında yaşanan birçok gelişme, örgütler için insan kaynaklarının önemini giderek artırmaktadır. Bu gelişmeler karşısında örgütler, iş görenleri güçlü kılmanın yollarını aramakta, onların örgüt içi girişimcilik ve yaratıcılığından yararlanmaya çalışmakta, davranışlarından ibaret olan insana daha fazla önem vermeyi gerekli görmektedirler. “Örgüt üyeliğini çalışanların benliklerinin önemli bir parçası haline getirmek ve onların kendilerini bu üyelikle tanımlarken gurur duymalarını sağlamak, işletmelerin uzun vadeli başarılar kazanmasının anahtarı durumundadır” (Karabey ve İşcan, 2007).

Rekabete dayalı günümüz çalışma ortamında, insanı ciddiye almayan, beklentilerini, duygularını anlamaya çalışmayan, onların yarınlarını tanımlı hale getirecek kariyer planları sunmayan organizasyonların gelecekte fark oluşturmaları mümkün değildir. Çalışanların sadece, biçimsel iş tanımlarında yer alan görevleri yerine getirmeleri örgütlerin ayakta kalabilmeleri için yeterli olmamaktadır(Koçel, 2007). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, bireyin gönüllü olarak bir çaba ve fazladan rol davranışı göstermesi, organizasyondaki rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirdiği davranışların dışında davranışlar sergilemesidir(İşbaşı, 2000). Günümüz çalışma ve rekabet ortamı değerlendirildiğinde çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışının önemi ortadadır. Örgütlerdeki insan unsurunun artan önemi, örgütsel başarı, performans, iş tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve değişim gibi insanı temel alan konulara olan ilgiyi artırmaktadır. Örgütlerin küresel rekabet ortamında var olabilmeleri çalışanların yalnızca iş tanımlarında yer alan görevlerini yerlerine getirmelerine bağlı kalmamaktadır.

Başarılı örgütlerin tümü, resmi rol davranışlarından öte, kendi vakitlerini ve enerjilerini başarı için harcayan çalışanlara sahiptir. Bernard(1938), örgütün çabalarına katkıda bulunan bireysel istekliliğin örgütün hedeflerine başarıyla ulaşmada kaçınılmaz olduğunu vurgulamıştır. Bu bağlamda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak ele alındığında örgütün fonksiyonlarını verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan gönüllülüğe dayalı davranış şekilleridir(Organ, 1988).

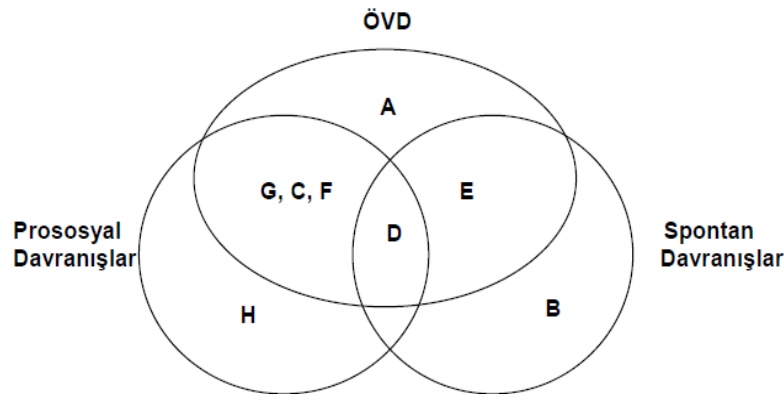
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, örgütsel performansın artmasına katkıda bulunmaktadır. Çünkü söz konusu vatandaşlık davranışları, örgütün sosyal mekanizmasının işlemesine yardımcı olmakta, çatışmaları azaltmakta ve hem çalışanların hem de yöneticilerin verimliliğini artırmaktadır. Ayrıca Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, örgüt içerisindeki kıt kaynakların daha üretken amaçlar için tahsis edilmesine imkan tanımakta, takım üyeleri ile çalışma grupları arasındaki koordinasyonun sağlanmasını kolaylaştırmakta ve sözkonusu örgütte çalışmayı daha

çekici hale getirmektedir. Örgütün amaçlarına ulaşırken, bireyleri de amaçlarına ulaştırması, bireylerin kendi amaçlarına ulaşırken örgütü de amaçlarına ulaştırması örgüt hayatının temel gereklerindedir. Bu bakımdan, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada dengeleyici bir unsur olabilmektedir(Özdevecioğlu, 2003).

#### 1.4.Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla Benzer Nitelikte Olan Davranışlar

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, işgörenlerin biçimsel çalışma yöntemlerinin dışındaki örgüte katkı sağlayan çalışmalarını tanımlamamıza yardımcı olmuştur. Yine bu konu yönetimin farklı alanları ve farklı disiplinleri tarafından büyük bir hızla kabul görmüş ve yazında çok fazla işlenmiştir. Söz konusu davranışların yazında bu kadar çok işlenmesinin nedeni, örgütler için öneminin fazla olmasından kaynaklanmaktadır(Türker, 2006).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapmasıdır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı temel olarak ikiye ayrılmaktadır: Birinci tür Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, örgütsel yapı, uygulamalar ve hedeflere aktif bir şekilde katılım ve katkı şeklinde ortaya çıkmaktadır. İkinci tür ise, uygulamalar ve hedeflere zarar verecek her türlü davranıştan uzak kalma şeklinde ortaya çıkan edilgen davranışlarla kendini göstermektedir. Bu iki tür arasında belirgin bir farklılık vardır. Örgüte katkı şeklinde ortaya çıkan türde, bireylerin örgüt için aktif bir şekilde örgüt hayatının içinde yer alması gerekir. Bu tür davranış gösteren çalışanlar etkindir, üretkendir ve çalışkandır. Buna karşın, zararlı davranışlardan kaçınma şeklinde ortaya çıkan davranışlarda ise, temel mantık, örgüte katkıda bulunmak değil, örgüte zarar vermemektir. Bu tür davranışlar ise edilgen davranışlar şeklinde tanımlanır(Erdoğan,2010).



Şekil:1.Örgütsel Vatandaşlık, Prososyal ve Spontan Davranışların Örtüşen ve Ayrışan Tarafları.  
Kaynak: Erdoğan, 2010.

A: Ödüllendirilmemiş davranışlar

B: Ödüllendirilen davranışlar

- C: Rol davranışları
- D: Ekstra rol davranışları
- E: Aktif davranışlar
- F: Pasif davranışlar
- G: İşlevselliği olan davranışlar
- H: İşlevselliği olmayan davranışlar

Sözü edilen bu üç kavram birbiriyle iç içe geçmiş benzer ve farklı yanları olan davranışlardan oluşur. Şekil 1’de bu kavramların kesiştikleri ve birbirinden ayrıldıkları davranış biçimleri gösterilmiştir. Şekil 1’den anlaşılacağı gibi Örgütsel Vatandaşlık Davranışını prososyal ve spontan davranışlardan ayıran en önemli özellik ödüllendirilmemiş davranışları içermesidir. Prososyal davranışları diğerlerinden ayıran en önemli özellik, işlevselliği olmayan davranışları içermesi, spontan davranışları diğerlerinden ayıran en önemli özellik, ödüllendirilen davranışları içermesidir. Her üç davranış biçiminin ortak özelliği ise ekstra rol davranışlarından oluşmasıdır.

#### **1.4.1.Örgütsel Spontanlık**

Kişinin özgür iradesine ve gönüllülüğe dayalı olan, rol tanımlarında yer almayan ancak örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyen davranışlardır. İş arkadaşlarına yardımcı olma, iyi niyetle yaklaşma, kurumu koruma, yapıcı önerilerde bulunma bu tür davranışlara örnektir. Örgütsel Vatandaşlık ile arasındaki temel fark, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları formal ödül sistemi tarafından dikkate alınmayan aktif ve pasif nitelikteki davranışları içerirken, örgütsel spontanlık davranışları, formal ödül sistemi tarafından dikkate alınabilen sadece aktif davranışları içermektedir. Örneğin, bir şirkette öneri kutusuna atılan çeşitli öneriler arasından seçilecek olan davranış ödüllendirilecekse, bireylerin burada öneride bulunmaları örgütsel spontanlıktır ve aktif bir harekettir. Örgütsel Vatandaşlıkta ise bireyler şikâyet edebilecekken etmeme gibi pasif davranışları da gösterirler(Kamer,2001).

1964’de Katz’ın çalışmasına dayanarak, örgütsel spontanlık davranışı gönüllü olarak sergilenen, örgütün etkililiğini artıracak ekstra rol davranışları olarak tanımlanabilir. Bu noktada açıklık kazandırmak gerekir ki, örgütsel spontanlık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı’nın birbiriyle ilişkili ancak farklı yapılar olduğunu vurgulamakta yarar vardır. Şekil 1’de, Örgütsel Vatandaşlık Davranışını örgütsel spontan davranışlardan ayıran özellikler görülmektedir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı’nın işe devam etme ve zamanında işinin başında olma gibi rol davranışları olduğu, spontanlığın ise sadece ekstra rol davranışlarını içerdiği görülmektedir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı edilgen ve etkin davranışları içerirken örgütsel spontanlık sadece aktif davranışları içerir. Pasif davranışlara örnek olarak şikâyet etmekten kaçınma verilebilir.



Örgütsel Vatandaşlık Davranışı örgütün ödüllendirme sistemi tarafından tanınmazken, örgütsel spontanlık ödüllendirilen davranışları içerir(George ve Jones, 1997).

#### **1.4.2.Rol Davranışları**

Organ biçimsel rol davranışını biçimsel organizasyonlardaki organizasyonel sistemler, politikalar, kurallar ve etkin üretim tekniklerinin uygulanması olarak tanımlamıştır. Bu anlamda, biçimsel rol davranışı bir işte yönetim tarafından belirlenen gereksinimlerdir. Bu tarz davranışlar yöneticiler tarafından işgörenlerce yerine getirilmesi gereken, örgütsel düzenin temelini oluşturan ve bu düzenin işlerliğini sağlayan davranışlardır(Organ, 1997).

Morrison ve Law'a göre, çalışanların görevlerini yaparken gösterdikleri davranışlar, rol davranışlarıdır. Fakat aynı işi yapan iki çalışanın algıladıkları iş kapsamı farklılık gösterebilmekte buna bağlı olarak da rol davranışlarının kapsamı değişebilmektedir. Çalışanın algıladığı rol kapsamı ne kadar geniş olursa, örgüt içi faaliyetlerini o derece örgütsel rolü olarak algılamaktadır. Örneğin, arkadaşlarına yardımcı olma, görevlerini gerekenin üzerinde bir dikkatle yapma gibi Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını kişi, rol davranışı olarak düşünebilir ve böylece gerekenin üzerinde bir rol davranışı göstermiş olur(İşbaşı, 2000). Örgütsel ortamda çoğunlukla çevresel etkilere veya kişisel özelliklere bağlı olarak çalışanların farklı davranışlar sergilediği görülmektedir.

Biçimsel rol davranışı, yönetimin emrettiği, yapılması kurallara bağlı davranışlardır. Bu tür davranışlar kurumsal politikalar, stratejiler ve prosedürlerle önceden belirlenmiştir. Biçimsel rol davranışları bireyin inisiyatifiyle değil, yöneticilerin kararlarıyla belirlenen davranışlardır(Aktan, 2006). İşgörenler bu tür davranışları yerine getirmediklerinde ya da aksattıklarında sözleşmeleri fesih edilmekte ya da cezalandırılmakta ve organizasyonlarda zarar görmektedirler. Biçimsel rol davranışları Örgütsel Vatandaşlık Davranışları dışında olan davranışlardır.

#### **1.4.3.Psikolojik Kontraktlar**

Psikolojik Kontrat terimini ilk kez 1960 yılında Argyris tarafından kullanılmıştır(Ven, 2010). Argyris inceleme yaptığı fabrikalarda işçilerle formen arasında yazılı olmayan ama performansı etkileyen kurallar olduğunu fark ederek formenin, çalışanların kültürlerine, bağımsızlık ve adalet beklentilerine karşılık verdiği sürece, işçilerin daha az devamsızlık yaptıklarını, daha iyi performans gösterdiklerini ve kurallara uyduklarını belirtmiştir(Türkmenoğlu, 2010).

Örgüte katılan birey, örgütle yetki, görev ve sorumluluklarını örgütten kazanacağı ekonomik ve maddi haklarını belirleyen yazılı bir anlaşma imzalar. Fakat yazılı olmayan bir anlaşma da yapılmış varsayılır. “Psikolojik anlaşma” olarak tanımlanan ve somut olarak var olmayan bu anlaşma, ücretler ve çalışma koşullarına ilişkin “ekonomik anlaşma” ya ektir. Bu yazılı olmayan anlaşma ile çalışanlar, örgüte karşı belirli bir iş yapmayı ve sadakat göstermeyi garanti ederler, karşılığında ise sistemden ekonomik beklentilerin ve ödüllerin yanısıra, güvenlik, insanca davranış, doyurucu ve medeni ilişkiler, saygınlık, statü kazanma, haklarının verilmesi ve beklentilerinin yerine gelmesi yönünde manevi destek beklerler. Eğer örgüt sadece, ekonomik anlaşmayı hesaba katar psikolojik anlaşmaya önem vermezse çalışanlar işyerine olan bağlılıklarını ve ilgilerini yitirmeye başlarlar(Oktay, 1996).

Çalışanlar işletmeden olan beklentileri ile işletme tarafından kendilerine verilenler arasında bir çelişki hissettiklerinde işgören ile işveren arasındaki psikolojik sözleşme zedelenmeye başlar. Çalışanlar verdikleri emeklerin karşılığını alamayacaklarını düşünürler veya çalışanlar yükümlülüklerini yerine getirdikleri halde örgüt yönetimi yükümlülüklerini yerine getirmiyorsa çalışanlarda örgüt ile olan ilişkilerini gözden geçirmeye başlarlar(Robinson ve Morrison,1995).

Çalışanların örgüt ile bütünleşme seviyeleri ve örgüt faaliyetlerine katılımdaki gönüllü davranışlarının seviyesi psikolojik kontratın yönü konusunda ipuçları vermektedir. Eğer, işgören örgüte yüksek bir katılım seviyesine sahipse ya da organizasyon ile arasında olumlu bir psikolojik kontrat algılıyorsa işgörenden yüksek bir Örgütsel Vatandaşlık Davranışı beklenebilir. Diğer yandan işgöreninin organizasyona karşı olumsuz bir tutumu varsa, yani negatif yönde bir psikolojik kontrat ortaya çıkmışsa daha düşük bir Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergilenebilir. Bir diğer ifade ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, çalışanların örgütleri ile aralarında ortaya çıkan psikolojik kontratlardan etkilenmektedir(Robinson ve Morrison,1995).

#### **1.4.4.Prososyal Örgütsel Davranış**

Prososyal örgütsel davranışlar, “fazladan rol” ve “tanımlanmış rol” davranışları şeklinde geniş bir kapsama sahiptir ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları bunun fazladan rol davranışları kapsamına girmektedir. Prososyal örgütsel davranışlar bireysel veya örgütsel verimlilikte çok çeşitli davranışları içerir ve örgütsel açıdan son derece önemlidir. Başkalarıyla işbirliği kurma, organizasyonu geliştirici fikirler ortaya atma, beklenmeyen tehlikelere karşı organizasyonu koruma vb. prososyal davranışlar örgütün etkinliğini arttırırlar(İşbaşı, 2000).

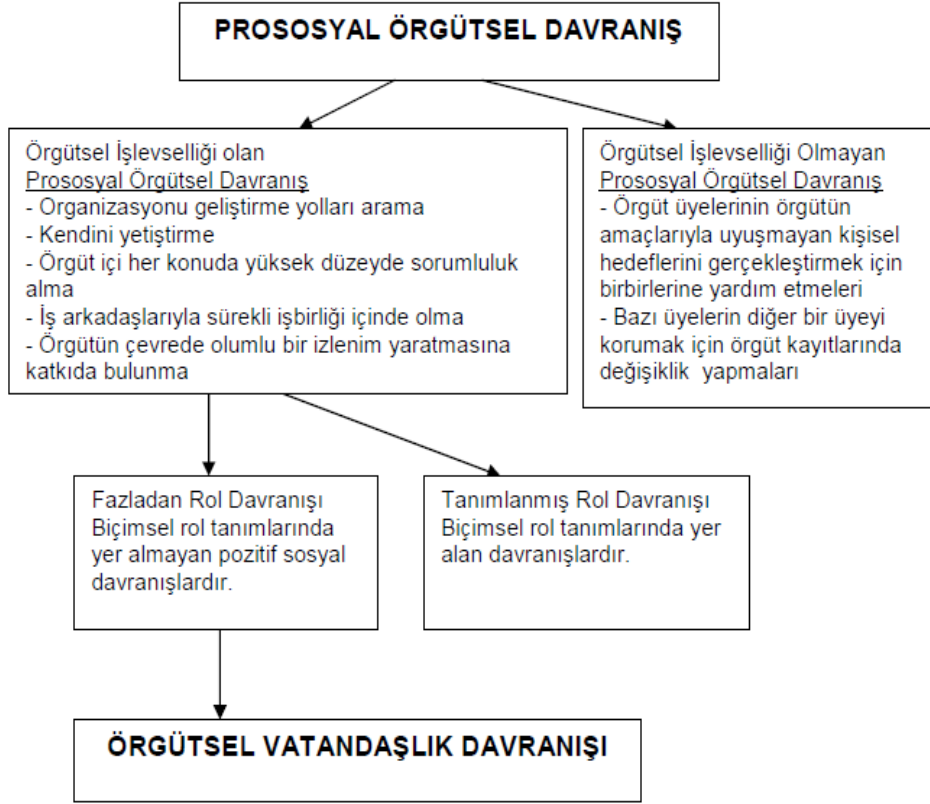
Brief ve Motowidlo, prososyal örgütsel davranışı, bir örgütte işgören tarafından yerine getirilen, bir birey veya gruba doğru yönlendirilmiş ve bireyin grubun veya örgütün refahını

artırma yolunda gerçekleştirdiği davranışlar olarak tanımlamışlardır(Brief ve Motowidlo, 1997). Brief ve Motowidlo 13 farklı prososyal davranış tipi ortaya koymuşlardır. Bunlar(İşbaşı, 2000):

- İş ile ilgili konularda iş arkadaşlarına yardımcı olmak,
- Kişisel konularda iş arkadaşlarına yardımcı olmak,
- İşe alma, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi personel ilişkileri adı altında yer alan konularda daha esnek, düşünceli ve anlayışlı olmak,
- Müşteri ilişkilerini örgüte zarar vermeyecek şekilde düzenlemek, müşterilerin ilgi ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak uygun ürün ve hizmetler sunmak,
- Örgütün zarar görmesi pahasına müşterilere ürün ve hizmetler sunmak,
- Müşterilerin örgütün ürün ve hizmetlerinden kaynaklanmayan kişisel sorunlarında yardımcı olmak,
- Örgütün hedeflerine daha etkili bir şekilde ulaşmasına yardımcı olan örgütsel değer, politika ve düzenlemelere uyum sağlamak,
- Örgütün daha verimli ve hızlı çalışabilmesi için yönetsel ve örgütsel iyileştirmelerle ilgili önerilerde bulunmak,
- Örgütün işleyişini yavaşlatabilecek, makul olmayan politika ve talimatlara usulüne uygun bir biçimde itirazda bulunmak,
- Bütün sıkıntı ve imkânsızlıklara rağmen örgütteki faaliyetlere devam etmek, örgüte destek olmak ve dış çevrede saygın bir kurum olarak tanınması gereken tüm çabaları göstermek,
- İş ile ilgili yükümlülükleri yerine getirirken fazladan çaba göstermek,
- Ekstra görevler için gönüllü olmak,
- Örgütün dış çevrede olumlu bir izlenime sahip olması için yardımcı olmak

Brief ve Motowidlo tarafından yapılan bu sınıflandırmadan da anlaşılacağı üzere prososyal davranışlar ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları arasındaki ilişkinin iç içe olduğu değerlendirilebilir.

Prososyal örgütsel davranışlar, örgütsel açıdan önem taşırlar. Başkalarıyla işbirliği kurma, örgütü geliştirici fikirler ortaya atma, beklenmeyen tehlikelere karşı örgütü koruma vb. prososyal davranışlar örgütün etkinliğini arttırlar. Ancak, yine de bu tür davranışlar her zaman etkinliği arttırıcı nitelik taşımayabilirler(İşbaşı, 2000). Ayrıca prososyal örgütsel davranışların örgütsel spontan davranışlardan da farklılığı vardır. Prososyal davranışlar örgüt için işlevselliği olmayan, ancak şekil 2.'de görüldüğü gibi arkadaşlarına yardım etmeye dönük davranışları da içerir (George ve Jones1997).



**Sekil 2. Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

**Kaynak:(İşbaşı, 2000). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü.**

### **1.5.Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlgili Teoriler**

Özellikle son yıllarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışının performans üzerindeki etkileri konusundaki çalışmalarda artış gözlenmektedir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile yakın ilişki içerisinde bulunan ve çalışanların vatandaşlık davranışlarının sebeplerinin açıklanmasına ışık tutan çeşitli teoriler bulunmaktadır. Bunlardan bazıları Sosyal Alışveriş Teorisi, Eşitlik Teorisi, Lider-Üye Değişim Teorisi ve Bekleyiş Teorisi'dir.

#### **1.5.1.Sosyal Değişim Teorisi**

Kuramın temel varsayımı, tarafların, ödüllendirilme beklentisi (saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) içinde sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkileri sürdürdüğüdür. Kuramın gelişimine katkı sağlayan öncü araştırmalar, Blau (1955,1960, 1964), Emerson (1962) ve Homans (1958) gibi sosyologlar ile Thibaut ve Kelley (1959) gibi sosyal psikologlara aittir. Homans (1958) sosyal davranışı bir değişim ilişkisi olarak gören ilk sistematik kuramı geliştirmiştir. Thibaut ve Kelleyde bu kurama önemli ölçüde katkıda bulunan diğer araştırmacılarıdır. Bu yazarlara göre bireyler, diğerleri ile (bireyler, gruplar ya da örgütler)

arzuladıkları sonuçlara ulaşmak için işbirliği yaparlar. Bununla beraber, Blau (1964), bir değişim süreci olarak sosyal ilişki kavramını tanımlayabilmek için “sosyal değişim kuramı” terimini ilk kez kullanmış olan yazardır(Bolat ve Seymen, 2009).

Blau’ya göre: “Sosyal değişim başkalarından geri elde etmeyi bekledikleri kazançlar ile motive olan bireylerin gönüllü davranışlarından söz etmektedir”(Cook, Rice 2003).Sosyal mübadele teorisi, bireyler arasındaki sosyal ilişkileri bir tür kaynak mübadelesi olarak gören en eski sosyal davranış teorilerine kadar uzanır. Teorinin temel varsayımı, tarafların ödüllendirilme beklentisi (saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) içinde sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkileri sürdürdüğü şeklindedir(Bolat, 2009).

Organ yöneticiler ile astları arasında sosyal anlamda bir değiş tokuş yaşandığını belirterek sosyal alışveriş teorisine göre yöneticilerin adaletine karşılık çalışanların da buna karşılık verme eğiliminde olacak ve böylece Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ortaya çıkacaktır. Adaletsizlik hisseden çalışanlar ise işlerindeki rol davranışlarını azaltmayacakları için Örgütsel Vatandaşlık Davranışı yapmak istemeyeceklerdir. Çalışanların işletmeden kendilerine vaat edileni ya da vaat edilenden daha fazlasını elde ettiklerinde, işyerlerine olan sadakatlerinin arttığı, bu durumda çalışanların işverenlerle ilişkilerini güçlendirmeye ve genişletmeye yönelik faaliyetlerini de arttıracığı ifade edilmektedir. Organ’a göre, çalışanlar işveren ile olan çalışma ilişkilerinin adil bir sosyal mübadele temeline dayandığını anladıklarında motive olmakta ve ekstra rol davranışlarında bulunmaktadırlar(Organ,1990).

Sosyal mübadele, sonunda kazanç elde etmeyi umarak güdülenen bireylerin yaptıkları gönüllülüğe dayalı davranışları kapsamaktadır. Sosyal mübadelede ekonomik mübadeleden farklı olarak elde edilecek kazanç güvene dayalıdır ve belirsizlik taşımaktadır. Bu sebeple sosyal mübadeleye dayalı kazançlarda ekonomik mübadelede olduğu gibi pazarlık söz konusu değildir(Kamer, 2001).

### **1.5.2 Eşitlik Teorisi**

Adalet kavramı kelime anlamı olarak, hak ve hukuku gözetme ve yerine getirme gayretini ifade etmektedir. Adalet kavramı bünyesinde dağıtılacak kaynaklar ve bu dağıtımdan pay alacak taraflar bulunmaktadır. Bu noktada taraflar bireyler olabileceği gibi örgütün bazı birimleri de olabilmekte kaynaklar ise maddi ve manevi kaynakların her ikisini de kapsamaktadır. Bu teorinin altyapısı Adams tarafından oluşturulmuştur. Adalet konusunda yapılan çalışmaların temelinde yer alan teorilerden biri olan eşitlik teorisi kavramı Örgütsel Adalet kavramının da çatısını oluşturmaktadır. Adams 1960’lı yıllarda yaptığı araştırmalarında işgörenler tarafından algılanan eşitsizliklerin ücretler ve dışsal faktörlerle ilgisinin neler olduğu üzerinde durmuştur. Çalışanların

adalet konusundaki algılarının performansları üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu ve çalışanların motivasyonunda önemli bir değere sahip olduğunu belirtmiştir(Eroğlu, 2000).

Eşitlik teorisine göre, bireyler kendi ortaya koydukları katkı ve ödül oranlarını, kendileri ile aynı konumda olan diğer kişilerin katkı ve ödülleri ile karşılaştırmaktadırlar. Bu durumun adil olup olmadığı hakkında fikir yürütmektedirler. Çalışanların sonuçları ile girdileri arasında dengesizlik varsa, kendi durumunda bir düşüklük olursa bireyler bunu eşitsizlik olarak algılamaktadır. Bireylerde algılanan eşitsizlik büyüdükçe şikâyetleri ve gerginlikleri artmakla birlikte, bu durum tamamen bireyin algılamasına dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, önce ödülleri arttırmak için çaba göstermekte, eğer bunu başaramazlarsa ve eşitsizlik kendi aleyhine ise, örgüte olan katkılarını azaltma yolunu tercih etmektedirler. Bunu genellikle performanslarını düşürerek yapmaktadırlar. Aquino'ya göre ise, kendisine karşı eşitsizlik yapıldığını düşünen çalışanlar örgüte olan katkılarını azaltmakta ve bir ödül beklentisi içerisine girmektedirler veya bunun aksine kendilerince bu durumu eşitleyebilmek için Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını esirgemektedirler(Ay, 2007).

### **1.5.3.Vekâlet Teorisi**

Yöneticilerin örgüte ilişkin olarak örgüt sahiplerinden daha fazla bilgiye sahip olmaları ve sürekli olarak gözetlenmemeleri nedeniyle bazen kendi çıkarlarını örgütsel çıkarlardan daha önemli sayabilecekleri ihtimali vekâlet teorisinin temelini oluşturmaktadır. Taraflar arasında çıkar uyumsuzluğu, vekil olan yönetici ve vekil tayin eden işletme sahibinin kendi çıkarlarını maksimize etmek için uğraştıkları varsayımına dayanır. Vekalet teorisi, örgütün farklı bireyler arasındaki yazılı olmayan anlaşmalardan oluşan kompleks bir sistem olduğunu ifade etmektedir(Şimşek, 1998: 213; Çınar, 2000:17).

Vekâlet veren; ücretleme, politika belirleme, bilgi akışını kontrol etme, vekilin alacağı kararları kontrol etme gibi faaliyetlere imkân verecek bir örgüt oluşturma, ikili görüşme gibi araçlarla vekilin davranışlarını yönlendirmeye çalışacaktır. Böylece vekil, işler ve faaliyetlerle ilgili olarak vekâlet verenden daha fazla bilgiye sahip olacak ve aralarında bir bilgi asimetrisi söz konusu olacaktır(Koçel, 1999:276; Çınar, 2000: 17). Performansa dayalı ücret çalışanların kendi çıktılarını ve davranışlarını kontrol etmenin yanı sıra biçimsel rol performansına dayalı çabalarında da bir motivasyon aracıdır. Ancak potansiyel performansa dayalı ücretlendirme sisteminde ekstra rol davranışına yönelik parasal ödülleri almak çalışanların cesaretini kırabilmektedir(Özdemir,2005).

## **1.6.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları**

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nı biçimsel rol tanımlarının ötesinde örgütsel etkinliği artırmayı amaçlayan çalışan davranışı olarak tanımlandığında bu davranışı oluşturan çeşitli alt boyutların varlığı söz konusu olacaktır(Gürbüz, 2006). Ancak yazında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı araştırmacıları arasında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın boyutları konusunda bir fikir birliği olmadığı görülmektedir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının boyutlandırılmasında diğer bir bakış açısı Farh ve arkadaşları (2004) tarafından ortaya konmaktadır. Literatürde Katz (1964), Smithve arkadaşları (1983), Graham (1991) ve Van Dyne ve arkadaşları (1994) tarafından öne sürülen temel bakış açılarının tümünü dikkate alarak ortaya konan bu görüş toplam dokuz boyut içermekle birlikte açıklamaları Tablo-2'de sunulmaktadır(Farh ve diğ.2004).

Uzmanlar Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilgili farklı birçok boyuttan söz etmelerine rağmen genellikle Organ'ın beş boyutlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kabul görmektedir. Bu çalışmada da Organ'ın literatüre kazandırdığı, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve boyutları üzerine yapılan çalışmaların en önemlisi ve genel kabul göreni olan“Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome” adlı çalışmasındaki Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın beş boyutu ele alınacaktır. Bunlar; Gönüllülük(Altruism),Vicdanlılık(Conscientiousness), Nezaket Tabanlı Bilgilendirme(Courtesy), Örgütsel Erdem(Civic Virtue) ve Centilmenlik(Sportmanship) boyutlarıdır(Çelik, 2007).

Tablo:2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Boyut	Tanımı	Kaynak
Diğerkâmlık	Örgüte ilişkin görev veya problemle ilgili belirli bir kişiye yardım etme amaçlı isteğe bağlı davranışlardır.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smith ve diğ., 1983</li> <li>• Organ, 1988</li> <li>• Podsakoff ve diğ., 1990</li> <li>• Van Dyne ve Lepine, 1998 (benzer boyut olarak "yardım etme"yi içermektedir)</li> <li>• Graham, 1991; Moorman ve Blakely, 1995 (benzer boyut olarak "kişilerarası yardım etme"yi içermektedir).</li> </ul>
Vicdanlılık	Örgütün minimum rol gereklerinden daha fazlasının yapıldığı isteğe bağlı davranışlardır. Genelde katılım, kurallara ve yönetmeliklere uyma, molalar gibi alanlarda görülmektedir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smith ve diğ., 1983;</li> <li>• Organ, 1988;</li> <li>• Podsakoff ve diğ., 1990;</li> <li>• Van Dyne ve diğ., 1994 ve Graham, 1991; Moorman ve Blakely, 1995 (benzer boyutlar olarak "itaat" ve "kişisel endüstri"yi içermektedir).</li> </ul>
Centilmenlik	Şikâyet etmeden ideal durumlardan az müsamaha gösterme isteğidir. Şikâyetten ve küçük yakınlardan kaçınmak.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organ, 1988;</li> <li>• Podsakoff ve diğ., 1990;</li> </ul>
Nezaket	İş ile ilgili problemleri önleme amaçlı kişi tarafından isteğe bağlı yapılan davranıştır.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organ, 1988;</li> <li>• Podsakoff ve diğ., 1990;</li> </ul>
Sivil erdem	Örgüte yönelik veya içinde bulunduğu kişilerin lehine yönelik sorumluluk anlayışıyla yapılan davranışlardır.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organ, 1988;</li> <li>• Podsakoff ve diğ., 1990;</li> </ul>
Fonksiyonel katılım	Örgütteki diğerleri yerine kişilerin kendilerine odaklandıkları katılımcı katılımlardır. Örneğin fazladan iş yapma veya belirli görevlerde gönüllü olmak vb. faaliyetlerdir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Van Dyne ve diğ., 1994</li> </ul>
Savunmacı katılım	Tartışmalı olma isteğini gösteren ve örgütteki kişileri hedef alan davranışlardır. Örneğin sessiz kişilerin aktif olmalarına yardım etme veya çalışanların yalnız kendileri için düşünmelerine yardımcı olma vb. davranışlardır.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Van Dyne ve diğ., 1994</li> <li>• Graham, 1991; Moorman ve Blakely, 1995 (benzer boyut olarak "kişisel inisiyatif"i içermektedir).</li> </ul>
İtaat (uyumluluk)	Örgüte sadakat gösterme ve örgüt çıkarlarını desteklemek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Graham, 1991; Moorman ve Blakely, 1995 (benzer boyut olarak "itaati abartma"yı içermektedir).</li> </ul>
Dile getirme	Yalnızca eleştirme değil aynı zamanda geliştirme amaçlı yapıcı sorgulamayı vurgulayan destekleyici davranıştır.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Van Dyne ve diğ., 1995</li> </ul>

Kaynak: Farh, Zhong, ve Organ, 2004.



### **1.6.1. Gönüllülük**

Gönüllülük, çalışanların organizasyonla ilgili görevlerde veya problemlerde organizasyonun diğer üyelerine yardım etmeye yönelik karşılıksız sergiledikleri tüm isteğe dayalı davranışları içermektedir. Bu tür davranışların en belirgin yanını yardımseverlik oluşturur ve bu nedenle zaman zaman özgecilik veya diğergâmlık kelimesi ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır(İşbaşı, 2000). Özgecilik, örgüte ilişkin görev veya problemlerde diğer bireylere yardım etmeyi hedefleyen gönüllü davranışların bütünüdür. Örneğin, örgütteki bireylerin, iş yükü ağır olan ya da işiyle ilgili problemleri olan çalışma arkadaşlarına ya da örgüte yeni katılan bireylere yardımcı olmaları gibi davranışlar göstermeleridir(Altınbaş, 2008).

### **1.6.2. Vicdanlılık**

Organ, vicdanlılığı organizasyon üyelerinin kendilerinden beklenen minimum rol davranışının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmaları ve işe devamlılık, iş yerinde düzenli çalışma, dakiklik, dinlenme zamanlarını yerinde ve zamanı aşmadan kullanma, şeklinde tanımlamaktadır. İşe devamlılık bu tür davranışın en iyi örneklerinden biridir. İşe düzenli devam etme çalışanların sözleşmeye dayalı yükümlülüğüdür. Ancak, iş yerinde devamlılığın gönüllülüğe dayandığı durumlara sıkça rastlanmaktadır. Bir çalışanın beklenmedik hava koşullarında işine yetişmek maksadıyla çaba harcaması veya daha erken kalkarak oluşabilecek gecikmeleri önlemek maksadıyla yola daha erken koyulması vicdanlılığın birer göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Hâlbuki elde olmayan sebeplerden ötürü işe geç kalma durumu yöneticiler tarafından hoşgörü ile karşılanabilmektedir. Ancak bu hoşgörüye rağmen, işe geç kalmama konusunda kendilerinden beklenenden daha fazla özveri ve çaba harcayan çalışanın davranışı, Organ'ın tanımladığı vicdanlılık boyutunda yer almaktadır(İşbaşı, 2000). Kısacası çalışanların örgütün faydasına olabilecek faaliyetler için özverili davranışlar sergilemeleri, bunları yaparken herhangi bir menfaat beklentisi içerisinde olmamalarını ifade eder.

### **1.6.3. Nezaket Tabanlı Bilgilendirme**

Verilecek bir karardan etkilenebilecek kişilerin önceden görüş ve fikirlerini almak, örgüt içerisinde önemli konularla ilgili diğer çalışanların bilgi sahibi olmasını sağlamak, çalışma arkadaşlarının sahip olduğu hak ve ayrıcalıklara saygı göstermek, genel konularda hatırlatma ve danışma davranışları, nezaket boyutunda yer alan davranışlar olarak ifade edilebilir(Organ,1997). Podsakoff ve arkadaşlarına göre nezaket kavramı, çalışanların örgüt içerisinde gelecekte ortaya çıkacağını öngördükleri problemleri, iş arkadaşları ve yöneticileri ile paylaşmaları ve bu problemin oluşmasından önce ön almaya çalışmaları veya meydana gelmiş olan problemlerin

çözümünde onlara yardım etme davranışlarıdır. Üretim esnasında herhangi bir yerinden alışılmamış sesler gelen bir makinenin üretim dışı kalmasını beklemeden yönetime veya bakım ekibine haber verilmesi, çalışanların sağlığını etkileyen bazı olumsuzlukların ortadan kaldırılması konusunda tekliflerde bulunulması ve korunma tedbirleri konusunda iş arkadaşlarının bilgilendirilmesi, bir sonraki gün yaz saati uygulamasına geçileceğinden mesainin sabah sekiz buçuk yerine sekizde başlayacağını diğer çalışanlara hatırlatılması, Podsakoff ve arkadaşlarının nezaket davranışlarına birer örnek niteliğindedir(Çelik,2007).

#### **1.6.4.Örgütsel Erdem**

Graham (1994) bu kavramı ‘organizasyonun politik yaşamına aktif ve sorumlu bir şekilde katılma’ şeklinde ifade etmiştir. Ona göre, iyi bir örgüt vatandaşı, yalnızca organizasyonun günlük yaşamına sorgusuzca uyum sağlamaya çalışan bir kişi olmamalı, organizasyonla ilgili konularda fikir geliştirmeye çalışmalı ve geliştirdiği fikirleri ifade etmekten kaçınmamalıdır(İşbaşı, 2000).

Organ’a göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı’nın örgütsel erdem boyutundaki davranışların ortaya konması, çalışanların zaman ve enerjilerinden fedakârlık etmelerini zorunlu kılmaktadır. “Örgüt Vatandaşı Olma” bilinciyle açığa çıkan ve çalışanların örgütün yönetiminde dolaylı da olsa söz sahibi olmaları sonucunu doğuran bu davranışlar pek çok yönetici tarafından önemsiz görülebilir, hatta şüphe ile karşılanarak desteklenmeyebilir. Yöneticiler tarafından desteklenmesi ihtimalinin az olduğu ve çalışanlara bir takım ek maliyetler yüklediği için örgütsel erdem davranışı, en zor karşılaşılan vatandaşlık davranış türü olarak kabul edilmektedir(Keskin, 2005). Erdemli olma boyutu yöneticilere önemli bir dışsal bilgi verdiği için yönetimin performansı üzerinde başarılı olabilir. Eğer çalışanlar örgüt yönetimine destek verirlerse yöneticiler bölümlerinin etkinliğini geliştirmek için çalışanların fikirlerinden değerli önerilere ve geri bildirimlere ulaşabilirler(Acar, 2006).

#### **1.6.5.Centilmenlik**

Podsakoff ve arkadaşları yaptıkları tanımda; centilmenlik davranışlarını sakınma davranışları olarak görmekte ve centilmenliği örgüt bireylerinin örgüt içerisinde herhangi bir tartışmaya veya gerilime neden olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınması şeklinde tanımlamaktadırlar(Çelik, 2007). Yapılan çalışmalar; centilmenlik davranışları sayesinde sağlanan huzur ortamının müşteri ilişkilerine yansıdığını göstermektedir. Güler yüzlü satış elemanları, birbirine destek olan ve müşterinin taleplerini karşılamaya çalışan personel, müşterilerin kendilerini rahat hissetmelerine sebep olmaktadır. İşletmeler, müşteriler ve iş

arayanlar için cazibe merkezi haline gelmektedir(Yoon ve Suh, 2003). Huzurlu bir ortam aramak yerine huzurlu ve barışçıl bir çalışma ortamı yaratmayı arzulayan çalışanlar centilmen insanlardır. Bu insanların sayısının fazlalığı ve hoşgörünün bir kültür haline gelmesi, örgütsel barışa önemli katkılar sağlayacak, yöneticilerin işlerini kolaylaştıracaktır.

## **1.7.Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Etkileyen Faktörler**

### **1.7.1. Kişilik Özellikleri**

Kişilik özellikleri, kişilerin hayat karşısındaki zorluklara bakış açısı, onların bir iş yapmaya ya da sürdürmeye yönelik çabalarını belirler. Örneğin; iyimser insanlar yüksek iç motivasyona sahiptir. İş hayatında başarının, aile yaşamında mutluluğun en önemli yapı taşlarından biri yüksek iç motivasyona sahip olmaktır. İyimser insanlar, bir şeyler yaparsam sonuç değişir inancında olup boş vermişlik gibi bir tutum sergilemezler. İyimser özellikteki kişilerin iş yaşamlarında daha başarılı oldukları gözlenmiştir. Kötümser kişiler ise ne yaparsa boş böyle gelmiş böyle gider görüşüne sahip olan insanlardır ve harekete geçmezler(Baltaş, 2002). Örgütsel Vatandaşlık Davranışını etkileyen faktörler arasında kişisel faktörler önemli yer tutmaktadır. Bireylerin psikolojik ve kişilik özellikleri bu tip davranışları etkilemektedir.

### **1.7.2. Bireyin Ruhsal Urumu**

Sosyal psikoloji alanında yapılan çalışmalarda olumlu ruhsal özelliklere sahip bireylerin daha çok Örgütsel Vatandaşlık Davranışları gösterdikleri ve çalışanların olumlu ruh hallerinin sağlandığı durumlarda bireylerin davranışlarında artma olduğu saptanmıştır(Hündür, 2010). Brief ve Motowidlo'ya (1986) göre de iyi bir ruh haline sahip bir birey yaşadığı olumlu olayları ve deneyimleri hatırlamakta ve bu olumlu ruhsal durumuna bağlı olarak prososyal davranışları dolayısıyla da Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını daha çok göstermektedir. Olumlu ruhsal duruma bağlı olarak gelişen bu davranışlar kişiyi harekete geçiren olumlu ruh halinin sürekliliğini de sağlamış olurlar.

### **1.7.3. Örgütsel Adalet**

Yönetimin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili olan örgütsel adalet, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan bir başka unsurdur. Örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adil görülmesi gibi iki önemli sonucu beraberinde getiren örgütsel adalet kavramı; dağıtım ile ilgili olan, ücret ve iş tatmini gibi iki kişisel çıktı sağlayan dağıtımsal adalet ve karar alma sürecini ifade eden prosedürel adalet olmak üzere iki açıdan ele alınmaktadır(Özcan, 2008). Adaletsiz bir ortamda iş gördüğüne inanan bir birey o örgüt için bağlılığını yitirecek ve örgüt için

adandırlık göstermeyecektir. Adandırlık göstermeyen bir bireyin vatandaşlık davranışlarını sergilemesi ve örgüte yararlı olacak her türlü işbirliğinde bulunması beklenemez.

#### **1.7.4. İhtiyaçlar**

Schnake'ye (1991) göre bireylerin, onları belirli bir şekilde hareket etmeye yönelten tamamıyla içsel bir gdyle ortaya çıkan birtakım ihtiyaçları vardır. İnsan davranışlarını etkileyen bu ihtiyaçlardan olan, sosyal kabul ihtiyacının ve başarma gereksiniminin bireylerde rol gereklerini aşan davranışlara neden olabileceği saptanmıştır. Başarı odaklı kişiler performanslarından ileri derecede tatmin olmakta ve üstün olma ihtiyaçlarını giderebilmek için rgtsel Vatandaşlık Davranışları sergileyebilme ihtimalleri de arttırmaktadır(Kamer, 2001).

#### **1.7.5. Örgütsel Vizyon**

Vizyon, somut bir gelecek görüntüsüdür; gerçekleşmesi görülebilecek kadar yakın, ancak yeni bir gerçek için yapılanmanın hayranlığını uyandıracak kadar da uzaktır. John Kotter'a göre vizyon; örgüt geleceğinin resmidir ve insanların neden bu geleceği yaratmak zorunda olduklarını üstü kapalı ya da açık olarak anlatması gerekmektedir. Bir yöneticinin vizyonu, geçmişi ve yaşanan zamanı kavrayışın ifadesidir. Dahada önemlisi, bu vizyon gelecek için rehber olur ve yatırımcılara hedeflediklerine ulaşmaya çalışırken kendi ilerinde ve genel olarak nasıl hareket etmeleri gerektiği konusunda yol gösterecek ilkeler ne sürer(Akgemci,2004). Çalışanlara vizyon sunmak daha çok çalışmalarını sağlamak için onları yönlendirmektir. Bir vizyona bağlandığını hisseden işgören işe daha çok çalışma eğilimi gösterebilmektedir (Balay, 2000:80).

#### **1.7.6. Örgütün zellikleri Ve rgt Kültürü**

Örgüt kültürü, bir örgüt içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler inançlar ve alışkanlık sistemi olarak tanımlanabilir. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğunu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda sezgi kazandırır(Dinçer, 1998).

#### **1.7.7.Kararlara Katılım**

Günümüzde rgt yeleri, gerek işletmelerde, gerekse kamu kuruluşları, sendikalar ve mesleki kuruluşlarda çalışanlar olsun, basit birer işgören olmak yerine, çalıştıkları örgütün yönetimine katılmak istemektedirler. Çalışanlar, kendilerini ilgilendiren her türlü kararların görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek istemekte veya bu konularda fikirlerinin sorulmasını arzu etmektedirler(Eren, 1998).

### **1.7.8.Liderlik ve Duyulan Güven**

Lider davranışları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları saptamada kilit rol oynarlar. Yapılan çeşitli araştırma sonuçlarında liderlik davranışlarının hepsi çalışanların vatandaşlık davranışlarıyla tutarlı bir ilişki göstermiştir. Lider davranışlarının vatandaşlık davranışlarını etkilediği mekanizmalar her zaman açık olmamıştır. Bu davranışlardan bazıları örneğin destekleyici lider davranışı, öncelikle karşılıklı norm içinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışını etkiler. Liderlerinden kişisel destek alan çalışanlar, onlara karşılık olarak ekstra çaba olan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı türünü göstererek yardım etmek isterler(Çetin, 2004).

### **1.7.9. İşe Karşı Tutumlar ve İş Tatmini**

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının yönetim literatürüne girişinden bugüne kadar yapılan birbirinden bağımsız bir çok çalışmada Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile iş tatmini ve motivasyon arasında güvenilir istatistiksel sonuçlara dayanan ilişki tespit edilmiştir. Örneğin, diğerlerini düşünme ile iş tatmini arasında kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Ancak ileri görev bilinci ile iş tatmini arasında diğerlerinden farklı olarak ters yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Bugüne kadar yapılan tüm çalışmalarda ortaya çıkan çeşitli sonuçlara rağmen iş tatmini halen Örgütsel Vatandaşlık Davranışını gözlemlemek için en önemli faktörlerden birisi olarak kabul edilmektedir(Acar, 2006).

İş tatmini en basit şekliyle, işgörenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur. Kişinin işine karşı göstereceği tutumu olumlu ve olumsuz olabileceğinden, iş tatmini kişinin iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh hali, olumsuz durumu ise iş tatminsizliğidir(Erdoğan, 1994). Tatmin olan çalışanlar, pozitif davranışlarda bulunur ve bu durum çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergilemelerinde etkili olur. İş tatmini olmayan veya az olan çalışanlar ise daha pasif davranışlarda bulunurlar ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme olasılıkları azalır. Çünkü çalışanların örgüt içerisindeki olumsuzluklarla başa çıkabilmesinin en kolay yolu, gönüllü olarak sergiledikleri ve örgütün yararına olan davranışlardan uzaklaşıp, pasif davranışlarda bulunmasıdır(Beşiktaş, 2009).

İş tatmini çalışanlarda bir memnuniyet algılamasına yol açacağından, bu algının duygusal dönüşümü ise Tablo-3'e göre mutlu çalışanlar olacaktır. Tablo-3'e göre dikkat çekici bir diğer husus da mutlu çalışanların iyi birer vatandaş olduğu algısıdır.

**Tablo-3: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncü Faktörleri**

Faktör	Örnek
İş tatmini	Mutlu çalışanlar, iyi vatandaşlardır.
Dönüşümsel ve destekleyici liderlik	Liderler, ilham verici ve destekleyici davrandıkları zaman çalışanlar ekstra rol davranışı sergilemek için götüllüdürler.
İlgi çekici iş ve işe bağlılık	Çalışanların ilgi alanlarına yönelik işler ve görevler verildiğinde, resmi görev tanımlarının çok ötesinde bu işe bağlılık göstereceklerdir.
Destekleyici organizasyon	Organizasyon içerisinde önemli olduğunu hisseden çalışanlar, bundan çok memnun olurlar ve vatandaşlık davranışı sergilerler.
Örgütsel adalet ve psikolojik kontratlara duyulan güven	İşverenlerin güvenilir olması, taahhütlerini yerine getirmesi ve adaletli davranışlar sergilemesi sonucunda çalışanlarda vatandaşlık davranışı sergiler.

**Kaynak: Bolino, Mark ve Turnley, 2003.**

#### **1.7.10.Kıdem ve Hiyerarşik Düzen**

Buchanan (1974) geliştirmiş olduğu modelde kıdemın çalışanların bağlılığını nasıl etkilediğini incelemiştir. Yapmış olduğu çalışma sonuçlarına göre, çalışanın birinci yıl güvenlik ihtiyacı ile beklentileri arasında denge kurmaya çalıştığı, ikinci ve dördüncü yıllar başarı ve statü artıracak katkılar sağlamaya çalıştığı ve başarısızlık korkusu taşıdığı, beşinci yıldan sonra ise bağlılığını artırdığı olgunluk aşamasını yaşadığı dönemlerdir. İki ve sekizinci yıllar arasında kıdemın bireyin bağlılıklarının artmasına sebep olduğu, buna bağlı olarak da rol gereklerini aşan davranışlara sebep olduğu belirlenmiştir(Buchanan, 1974).

#### **1.7.11. Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel Bağlılık, kurum içinde uygulanan politikalar, yönetimin astlarına karşı tutumları, örgüt içi fiziki çalışma koşulları, çalışanların kendi aralarındaki ilişkileri gibi birçok unsur sonucunda oluşur(Yüceler, 2009). Çalışanların öneri ve şikâyetlerinin dinlenmemesi,

düşüncelerinin dikkate alınmaması, kendilerinin kabul görmediklerini hissetmelerine sebep olabilmektedir. Sayılan tüm bu nedenler, çalışanların yönetime duydukları güveni sarsarak örgüte olan bağlılıklarını azaltabilmektedir(Keleş, 2006).

### **1.8.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Fonksiyonları**

Van Scotter Örgütsel Vatandaşlık Davranışının örgütler için olduğu kadar örgütün çalışanları içinde önemli bir kavram olduğunu belirtmiştir. Scotter'a göre çalışanlar tarafından sergilenen bu rol davranışları eğer örgüt yöneticileri tarafından olumlu bir şekilde değerlendirilirse, bu faaliyetlerde bulunan örgüt çalışanlarının iş tatminlerinde ve örgüte bağlılıklarında pozitif yönde gelişmeler olmaktadır(Çelik, 2007). Örgüt yöneticileri Örgütsel Vatandaşlık Davranışını çalışanların performanslarının ölçülmesinde birer etken olarak görmekte ve dolaylı olarak değerlendirmeye tabi tutmaktadırlar. Bu nedenle Organ (1988), Örgütsel Vatandaşlık Davranışının örgüt yöneticileri ve çalışanları açısından performans değerlendirme ve örgüt bireylerinin motivasyonu gibi stratejik konularda önemli rol oynadığını belirtmiştir.

#### **1.8.1.İş Tatminini Artırma**

Çalışanlar, işlerinden ve iş ortamından beklentilerinin karşılandığı konusunda olumlu bir algı içerisindeyse iş tatmini artmaktadır. Burada algı, önem arz etmektedir. Yönetim, çalışanların tüm beklentilerinin karşıladığını düşünse bile, çalışanların algıları aynı istikamette değilse, iş tatmin düzeyi düşük olmaktadır. Kahn tarafından yapılan bir araştırmada; çalışanların iş tatmin seviyeleri düştüğünde işlerinden yakınma oranlarında % 44, işgücü devrinde de % 70 oranında bir artış olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca; Erdoğan tarafından iş tatmininin, işgörenin fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını, verimliliğini ve çalışanların huzurunu etkilediği iddia edilmektedir(Erdoğan,1994).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı konusunda yapılan birçok araştırmada, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutlarından özgecilik ve vicdanlılık davranışlarının iş tatmini ile ilişkili olduğu, iş tatmininin birçok faktörden etkilendiği belirtilmektedir. Bu faktörlerden birisi de çalışanların çalışırken duymakta oldukları hazdır. İnsanlar birşeylere bir yerlere faydalı olduklarını hissettikleri sürece mutlu olmakta ve yaptıkları işlerden haz duymaktadır. Bu kapsamda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileyenler hem işlerini fazlasıyla yapmakta hem de diğer çalışanlar ile yöneticilerin sıkıntalarına destek olmaktadır. Bu durum çalışanların işle ilgili tatminlerinde artış sağlamaktadır(Ertürk 2004).

### **1.8.2.Çalışanların Sorumluluk Duygusunu Geliştirme**

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, örgütü düşünmeyi ve örgüt için fedakârlıklarda bulunmayı gerektirmektedir. İnsanların bir şeyler için fedakârlık yapmaları, kendilerini o şeyden sorumlu hissetmeleri ile mümkün olmaktadır. Çalışanların, kendilerine güvenilerek verilen yetkileri, sorumlulukları çerçevesinde hassasiyetle kullanmaları ve hiç denetim gerektirmeden kendilerine verilen işi fazlasıyla yapmaları ve bu davranışları alışkanlık (kültür) haline getirmeleri, yöneticilerin işlerini kolaylaştırmaktadır. Kazanılan bu kültür, çalışanların sorumluluk duygularını geliştirmektedir(Özdevecioğlu,2003).

Bir organizasyonun en değerli varlıkları insanlardır. İnsanların kendilerini daha iyi tanımaları, başarıya güdülenmeleri, çevresindekilerle daha iyi iletişim kurmaları ve onları daha iyi anlamaları sonucunda bu kişilerin verimliliklerinin ve kapasitelerinin artarak o işletmeye büyük bir katma değer sağladıkları bilinmektedir. Çalışanların mutluluğu, artık tüm işletmeler tarafından kendi ilerlemelerinin temel taşı olarak görülmektedir. Bu nedenle önce çalışan bireyin kişisel gelişim ve mükemmelliğe ulaşması sağlandığı takdirde, işletmenin başarılı olması ve mükemmelliği yakalaması sağlanmış olacaktır. Her zaman olumlu tavırların prim yaptığı iş dünyasında, sorunlar yerine çözümlere odaklı bir kurum, en değerli potansiyelini maksimum düzeyde kullanıyor demektir. Kişisel değişim oluştuğunda kurumsal değişim de gerçekleşecektir (Aytaç, 2010).

### **1.8.3.Çatışmaları Azaltmak ve Yönetim Faaliyetlerini Kolaylaştırmak**

Bir örgütte bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanan çatışma, örgüt yönetimleri tarafından belli noktaya kadar istenilen ve belli noktadan sonra sakınılan bir durumdur(Eren, 2001).

Çatışma, yapıcı olur ve ortaya yeni fikirlerin çıkmasına katkı sağlayarak değişimi körüklerse, örgüt için faydalıdır. Fakat personel arasında uyum problemleri yaratır ve koordinasyonu zorlaştırırsa, istenmeyen bir durumdur ve yapıcı olmayan çatışma olarak nitelendirilmektedir. Çalışanlar örgütlere bireysel amaçlarını gerçekleştirebilmek amacıyla katılırlar ve örgüt içerisinde çalışanlar da birbirleri ile rekabet içerisinde bulunurlar. Rekabet ile işbirliği kavramları birbirleri ile çelişen iki kavram olarak görülse de çalışanlar örgütün faaliyetlerine devam edebilmesinin bireysel amaçlarına ulaşmaları için gerekli olduğunu bildiklerinden işbirliği konusunda motive olabilmektedirler. İşbirliği yapmaları da kendi amaç ve çıkarlarını gerektiğinde bir kenara bırakabilmeleri anlamına gelmemektedir. İşbirliği hem kendi



amaç ve çıkarlarını korumak hem de başkalarının çıkar ve amaçlarına dikkat ederek çalışmak demektir(Erdoğmuş, 1991).

Çalışanların hoşgörülü olmaları, mümkün olduğu kadar sorunları büyütmeden ve bunlardan şikâyetçi olmadan işlerine devam etmeleri yöneticilerin faaliyetlerini kolaylaştırmaktadır(Çelik, 2007).

#### **1.8.4.Çalışanların Performansını Artırma**

Padsokoff ve MacKenzie tarafından, çalışanların performanslarını direkt olarak etkileyen üç Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutu tespit edilmiştir. Bunlar yardımcı olma, sivil erdem ve gönüllülük davranışlarıdır. Bilim adamlarına göre performansı etkileyen değişkenlerden % 17'sini sivil erdem ve gönüllülük davranışlarının oluşturduğunu, üç boyutun ise toplam %48 oranında performans üzerinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir (Hill, 2002). Borman ve Motowidlo (1997), örgütlerin performanslarının çalışanların performanslarına bağlı olduğunu, bunu ispatlamak için deneysel bir sonuca gerek olmadığını, bu bağlantının mantıksal ve kavramsal olduğunu iddia etmişler.

#### **1.8.5.Örgütün Çevreye ve Değişime Karşı Uyum Kabiliyetini Artırma**

Örgütler de insanlar gibi sosyal varlıklardır. Belli bir toplum içerisinde doğmakta ve hayatlarını bu toplum içerisinde devam ettirmektedirler. Örgütlerin çevresinde müşterileri, çalışanları, tedarikçileri ve rakipleri bulunmaktadır. Müşterileri ve tedarikçileri ile iyi geçinip çalışanlarından en yüksek faydayı sağlayabilen, tüketicilerin isteklerini en erken tespit ederek bu istekleri karşılayacak değişimi yaratan işletmeler, rakiplerini alt etmektedirler. Aksi halde, kendileri, rakiplerinin altında ezilmektedirler. Bu yüzden, örgütlerin çevreleri ile olan diyalogları önem kazanmaktadır. Çalışanların örgütlerini temsil etme konusundaki isteklilikleri ve hassasiyetleri de örgütün çevre ile olan ilişkilerini güçlendirmekte ve saygınlığını artırmakta, imajını iyileştirmektedir(Çetin, 2004).

Günümüz küreselleşen dünyası hızlı bir şekilde değişim göstermektedir. Özellikle iş dünyası hız, dengesizlik ve belirsizliklerle tanımlanan küresel bir değişim içerisinde. Uzun yıllardır mevcut olan düzenli ve sürekli gelişme ortamı, yerini çalkantılara, öngörülemeyen krizlere, geçici eğilimlere ve karmaşık belirsizliklere bırakmıştır. Herşey değişirken örgütler ve bireylerde değişmektedir(Elibol, 2005). Sürekli olarak değişen teknolojik, sosyal, ekonomik ve siyasal yapılar, örgütler üzerinde değişim yönünde çevreye uyum için bir baskı yapmakta, sosyo-teknik sistemlerin yapı, insan, amaç ve işleyişlerinde de gerekli değişikliklerin yapılmasını zorlamaktadır(Peker, 1995).

### **1.8.6.Çalışanları Kişisel Gelişimleri Konusunda Teşvik Etme**

Bir organizasyonun en değerli varlıkları insanlardır. İnsanların kendilerini daha iyi tanımaları, başarıya güdülenmeleri, çevresindekilerle daha iyi iletişim kurmaları ve onları daha iyi anlamaları halinde bunun sonucunda da bu kişilerin verimliliklerinin ve kapasitelerinin artarak o işletmeye uyumlu bir katma değer sağladıkları bilinmektedir. Çalışanların mutluluğu, artık tüm işletmeler tarafından kendi ilerlemelerinin temel taşı olarak görülmektedir. Bu nedenle önce çalışan bireyin kişisel gelişim ve mükemmelliğe ulaşması sağlandığı takdirde, işletmenin başarılı olması ve mükemmelliği yakalaması sağlanmış olacaktır. Her zaman olumlu tavırların prim yaptığı iş dünyasında, sorunlar yerine çözümlere odaklı bir kurum, en değerli potansiyelini maksimum düzeyde kullanıyor demektir. Kişisel değişim oluştuğunda kurumsal değişim de gerçekleşecektir(Aytaç, 2010).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın özünde gönüllülük olduğu, daha önceki bölümlerde belirtilmiştir. Çalışanların işlerini kaybetme korkusu yaşamadan sadece, işletmelerine daha faydalı olabilmek için kendilerini geliştirmeleri, kurslara katılmaları, yayınları takip etmeleri ve bu amaçla kendilerine ait zaman ve kaynakları kullanmaları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın sivil erdem boyutunun sonucudur(Köse ve Kayalı, 2003). Bilgi üretiminin hızlandığı ve değişimin hızla ilerlediği günümüzde, çalışanların işlerine başlarken sahip oldukları yetenekleri ile işlerine devam etmeleri mümkün görülmemektedir. Kendisini geliştirmek ve çağı yakalamak için gayret göstermeyenler, ya işlerini kaybetmekte ya da ait oldukları işletmelerle birlikte yok olmaktadır.

### **1.8.7.Takımların Uyum Seviyesini Artırmak ve Takım Çalışmasını Teşvik Etme**

İşletmelerde tüm çalışanlar çalıştıkları örgütün bir üyesi statüsündedirler. İşletmelerin değişim ve gelişim hızının yüksek olduğu rekabetçi iş dünyasında uzun süre hayatta kalarak rekabette ön planda olabilmeleri örgütün uyumlu çalışmaları ve değişime ayak uydurabilmelerine bağlıdır. Çalışanlar arasında uyumun sağlanması ve takımların hayatta kalmalarında etkili olan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı dolaylı olarak örgütün hayatta kalmasında önemli bir faktördür.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, örgüt içi yardımlaşma ve dayanışma davranışlarını artırmaktadır ve dolaylı olarak örgütün de ömrünün uzamasına katkı sağlamaktadır. Çalışanlar, örgüt içerisinde işlerini yaparken birbirleriyle etkileşim halindedirler. Bu etkileşim sayesinde birbirlerinin eksikliklerini kapatmakta ve örgüt içi takımlar ortaya çıkmaktadır. Takımlardaki arkadaşların birbirlerine karşı saygılı olmaları, birbirlerini dinlemeleri, birbirlerine zaman ayırmaları oluşturulan takımların sağlamlığı konusunda ipuçları vermektedir. Takımların tüm

üyeleri, örgütün hedeflerini benimseyip bu hedeflere ulaşmak için çalışıyorlarsa, ortada kalan sahipsiz işleri gönüllü olarak sahipleniyorlarsa ve örgütün geleceği için özveride bulunuyorlarsa, her üye iyi bir örgüt vatandaşı demektir. İyi vatandaşlardan oluşan takımlar ise; takım ruhu taşımakta, ortak hedefler istikametinde gönüllü olarak gerektiği kadar çalışmaktadırlar(Çetin, 2010).

### **1.8.8.Örgüt Kaynaklarının Verimli Olarak Kullanılmasına Katkı Sağlama**

Değişim ve gelişim o kadar hızlı olmaktadır ki zaman faktörü yöneticiler açısından en önemli kaynaklardan biri haline gelmiştir. Rekabet sınırlarının artık küresel hale gelmesi ile işletmelerin faaliyet alanları ve sınırları genişlemekte ve yöneticilerin faaliyetleri daha da karmaşık hale gelmektedir. Örgütlerde yöneticiler, bir kıt kaynak olan zamanlarını günlük faaliyetlere ne kadar az ayırırlarsa, stratejik ve kritik kararların planlanması ve uygulanması için daha fazla zaman ayırabilirler(Akatay, 2003).

Çalışanların işlerini özenle yapmaları, yöneticilerin astlarına daha fazla yetki devretmelerine ve sorumluluk vermelerine sebep olmaktadır. Bu sayede, çalışanların kontrol ve gözetimi maksadıyla daha az zaman ayrılmaktadır. Zor şartlarda, çalışanların centilmenlik göstererek işlerinden ve arkadaşlarından daha az şikâyetçi olmaları ve şartlara katlanarak yüksek verimlilikle çalışmaları da, yöneticileri önemsiz şikâyetlerle uğraşmaktan alıkoymaktadır(Podsakoff ve Mackenzie, 2000).

Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı göstermeleri, maddi olarak bir değer ifade etmekte ve örgütü ilâve masraflardan korumaktadır. Aksi halde, işletmeler işgörenlerin gönüllü yaptıkları bu faaliyetleri maliyet ödeyerek yaptırmak zorunda kalacaklardır. Ayrıca, işletmeye ait her türlü makine ve teçhizatın itina ile kullanılması, ortaya çıkacak problemler konusunda yönetimin önceden ikaz edilmesi suretiyle daha büyük hasarların ortaya çıkmasının engellenmesi, kaynakların tasarruf edilmesi demektir. Örneğin; bir pimi çıkan ve herhangi bir yerinden ses gelen makineyi kullanmaya devam etmek yerin görev tanımında olmadığı halde bakımını yapmak veya yapılmasını sağlamak daha büyük arızaların oluşmasını engelleyeceğinden, kaynak tasarrufu demektir. İşgörenlerin bu tip kendiliğinden davranışları örgüt kaynaklarının tasarruf edilmesine katkı sağlamaktadır(Çelik, 2007).

Bu şartlarda zaman, çalışanlar için en kıt kaynak halini almaktadır. Çalışanlar ve yöneticiler, günlük faaliyetlere ne kadar az zaman ayırırlarsa, kritik ve geleceğe yönelik faaliyetlerin planlanmasına daha fazla zaman ayırabilmektedirler çünkü kullanılabilir zaman sınırlıdır.

### 1.9.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Etkileri ve Sonuçları

Örgütün amaçlarına ulaşırken, bireyleri de amaçlarına ulaştırması, bireylerin kendi amaçlarına ulaşırken örgütü de amaçlarına ulaştırması, örgüt hayatının temel gereklerindedir. Bu bakımdan, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada dengeleyici bir unsurdur. Bir toplumun gelişmesi ve gelişen çağa ayak uydurması o toplumda yaşayan insanların sorumluluğunda ise bir örgütün gelişmesi de o örgütte yaşayan insanların sorumluluğundadır. Örgütün rekabet avantajı elde etmesi, öğrenen bir kimliğe kavuşması, çevresine ayak uydurabilmesi, bireylerinin sadakatine, çalışmasına, özverisine ve bağlılıklarına bağlıdır. Genel olarak ifade edildiğinde başarı, iyi vatandaş olmak demektir. Örgütsel etkinlik açısından olumlu davranışları yapmak, olumsuz davranışlardan kaçınmak, Örgütsel Vatandaşlık Davranışını etik inancı ile bağlantılı bir olgu haline getirir(Bingöl, 2003).

Organ (1997)'e göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı örgütün sosyal mekanizmasının işlerliğini kolaylaştırmakta, anlaşmazlıkları azaltmakta, etkinliği arttırmakta ve örgütsel performansı arttırmaktadır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın örgütsel performansı arttırması sonucunda serbest kalan finansal kaynakların ve insan kaynaklarının daha verimli kullanılması sağlanmakta ve örgütsel başarı arttırılmaktadır. Buna göre Örgütsel Vatandaşlık davranışıyla birlikte çalışanların herhangi bir beklenti içerisinde olmadan resmi iş tanımlarının ötesinde sergileyecekleri ekstra rol davranışları ile örgütün etkinlik ve verimliliği artacaktır. Yardım edilen ve yardım eden çalışanların iş tatmini ve aidiyet duygusu artacaktır. İşyerine bağlılık artacak, bu durumda örgütün hedef ve öncelikleri ile çalışanların bireysel beklenti, hedef ve öncelikleri arasında eşgüdüm sağlanacak, çalışanların motivasyonu ve örgüte faydalı olma düşüncesi ile yaratıcılıkları artacaktır. Kaliteli ve titiz işçilikle ıskarta oranları, zaman kayıpları ve kaynak sarfiyatları azalacak, işgören devir hızı düşecek, bunun paralelinde maliyetler en aza inecek, veri veya çıktılar ile kazanç artacaktır. Yeni çalışanlar için örgütün önemi artacak, örgütün kendileri için bir kazanım olacağı fikri çalışanlarda yer edinecektir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı organizasyon içinde temel olarak üç noktada örgütsel yaşamı etkilemektedir. Bunlardan birincisi, bireylerin vatandaşlık davranışlarının örgüt içerisinde yardımlaşma eğilimini artırmasıdır İkinci önemli etkisi, çalışanların sorumluluk duygularını gelişmesidir. Üçüncü etki ise, çalışanların pozitif tutumları ile ilgilidir. Bu pozitif düşünce örgüt içinde bireylerin iş başarımlarını etkileyecektir(Özdevecioğlu, 2003).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı"nın, bireysel ve örgütsel performans ile pozitif ilişkili olduğu ve örgütsel etkililiğe katkıda bulunduğu bilinmektedir(Sezgin, 2005). Tablo-4.'de özetlenmiştir:

Tablo 4: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Performansa Katkısı

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın grup ve/veya örgüt performansına katkısı	Açıklamalar
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, iş görenlerin verimliliğini ve yönetsel etkinliğini artırabilir.	Örneğin, deneyimli bir iş gören, örgüte yeni katılan iş görenlerin sosyalleşme sürecine gönüllü yardımcı olarak, onların örgüte daha iyi uyum sağlamalarına ve verimli olmalarına, böylece grubun ve birimin etkinliğine katkıda bulunabilir.
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, örgütün kıt kaynaklarının sıfır bakım-onarım çalışmaları için ayrılması ihtiyacını azaltabilir.	İş görenlerin birbirlerine yardımcı olmaları, doğal olarak, takım ruhunu, moral ve örgütsel bağlılığı artırır. Böylece iş görenlerin ve yöneticilerin enerji ve zamanlarını, gurubu bir arada tutmak için harcamaları gerekmez.
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, aynı takım içinde üyeler ve örgüt içinde farklı birimler arasında etkinliklerin etkili şekilde eşgüdümüne yardımcı olabilir.	Sivil erdem sayesinde, iş görenler, toplantılara gönüllü olarak katılırlar, takım üyelerinin çabaları eş güdümlenir ve grubun etkililiği ve verimliliği artar. Böylece hem aynı takım ya da grup içinde hem de farklı birimler arasında işbirliği ve eşgüdüm sağlanabilir.
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, örgütün yetenekli ve başarılı iş görenleri seçme ve örgütte kalıcı olmalarını sağlama becerisini artırarak performansı geliştirebilir.	İş görenler arasında birbirlerine yardım etme davranışı morali artırır, gruba bağlılığı geliştirir, ait olma duygusunu besler ve örgüt ortamını çalışmak için daha çekici hale getirir. Böylece iş görenlerin çalışmalarını için olumlu bir örgüt iklimi sunulabilir. Nezakete dayalı bilgilendirme sayesinde de iş görenler, muhtemel sorunlar konusunda arkadaşlarını bilgilendirerek, takım performansına katkıda bulunabilirler.
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, örgütün çevresel değişimlere uyumu sağlama yeteneğini artırabilir.	Örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu, iş görenlerin gönüllü ve aktif olarak toplantılara ve eğitim seminerlerine katılmalarını gerektirir. Bu sayede iş görenler yeni oluşumlar ve değişen koşullar hakkında bilgi edinerek örgüte katkıda bulunabilirler.

Kaynak: Sezgin, 2005.

## **2.BÖLÜM**

### **2.ÇALIŞAN YENİLİKÇİLİĞİ**

#### **2.1.Yenilik Kavramı**

Yenilik, bilimsel araştırmadan icada, geliştirmeye ve ticarileştirmeye kadar yeni bir ürün veya üretim süreci yaratmadaki tüm faaliyetlerdir. Yeni süreç, ürün, organizasyon yapısı ve yöntemlerini aramak, keşfetmek, geliştirmek, iyileştirmek, adapte etmek ve ticarileştirmektir. Yenilik, ar-ge çalışmaları yanında pek çok faaliyetide içeren bir süreçtir. Bu süreç içinde yenilik geliştirme faaliyetleri birbirinden kopuk değildir, her aşamada etkileşim halindedir. Yenilik, mevcut bir ürün veya üretim sürecinin geliştirilmesi olabileceği gibi yeni bir ürün veya üretim süreci bulmayı da kapsar. Yenilik kavramını, genel olarak, ürün ve üretim süreci yeniliği şeklinde sınıflandırmak mümkündür. Ancak üretkenliğini yükseltebilen bir ulus uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğü kazanabilir; üretkenliği yükseltebilmek ise, inovasyonda yetkinlik kazanmaya bağlıdır(Korkmaz, 2004: 7).

#### **2.2.Yenilikçilik ve Yenilikçi Davranış**

En geniş anlamıyla yenilikçilik kavramını ele alan kişi Schumpeter'dir. Schumpeter (1950) yeni firmaların ve girişimciliğin temel fonksiyonları olan yeniliğin yaratıcı yıkımın sonucunda oluştuğunu savunur (Top, 2008: 25). Ayrıca, Schumpeter girişimciliği farklı açıdan ele alarak tanımlama yoluna giden ilk kişidir. Schumpeter'a göre yenilik kavramı girişimcilik tanımının temelinde bulunmaktadır. Girişimciyi; yeni mal ve hizmetler üretme, yeni süreç geliştirme, yeni ihracat pazarları bulma, yeni bir örgüt yapısı oluşturma gibi işletme açısından yeni birleşimler yaratarak, mevcut ekonomik düzeni yıkan kişi olarak tanımlar. Dünya ölçeğinde rekabet eden, farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler için müşterilerinin ihtiyaçlarını en ucuz, en kısa sürede ve en kaliteli bir şekilde karşılayabilmek hayati önem arz etmektedir (Doğan, vd.,2003). Söz konusu işletmelerin en önemli özelliklerinden birisi de rakiplerine göre daha yenilikçi davranabilmeleridir.

Yenilikçi davranış bir çalışanın bilinçli olarak ürünler, süreçler prosedürlere ait yeni fikirleri kendi iş rolüne, iş birimine veya organizasyonuna uygulaması veya benimsemesi olarak tanımlanmaktadır(West ve Farr,1989). Çalışanlar tarafından yapılan; yeni teknolojileri keşfetme, amaçlara ulaşmayı sağlayacak yeni yollar önerme, yeni çalışma yöntemleri uygulama ve yeni fikirleri uygulamak için kaynakları güvence altına alma ve yeni kaynaklar araştırma davranışları yenilikçi davranış örnekleridir(Yuan ve Woodman,2010).

### **2.3.Yenilikçilik Kavramının Tarihsel Gelişimi**

II. Dünya Savaşı sonrası ekonomistlerin inovasyon üstüne yaptıkları çalışmalar artmıştır. Bu dönemde inovasyon üzerindeki en önemli etkinin endüstriyel Ar-Ge çalışmaları olduğu savunulmuştur. Savaş döneminin askeri araştırmaları ve Ar-Ge çalışmaları önemli teknolojik gelişme ve inovasyonlara neden olmuştur; radar, havacılık, roketler, yeni silahlar v.b. Ancak savaş sonrası askeri harcamalar olmaksızın önemli teknolojik ve ekonomik gelişme gösteren Almanya ve Japonya örnekleri askeri harcamalar ve Ar-Ge harcamaları ile ekonomik büyüme ilişkisinin bu kadar doğrudan olmayıp daha karmaşık bir yapıda olduğunu göstermiştir. Günümüzde inovasyonun ve ekonomik büyümenin kaynağı olarak firma gösterilmektedir. Bu yeni yaklaşımda, üretimin firma içindeki organizasyonu ve teknik iş bölümü sonucu gerçekleşen teknolojik öğrenme ve yenilenme esas alınmaktadır(Korkmaz, 2004).

19 yy.'daki bu gelişmeler ekonomik büyüme ile teknolojik gelişmeler bu yüzyıldaki endüstriyel devrimi ateşleyen en önemli unsurdur. Yenilikçiliğin (inovasyonun) ekonomik büyüme konusundaki önemine ilk değinen ekonomist Schumpeter (1939) olmuştur. "Yeni ürünlere dayanan rekabetin, var olan ürünlerin fiyatları üzerindeki marjinal değişikliklerden daha önemli" olduğunu vurgulamıştır. Örneğin ülkelerin yeni yazılımlar veya yeni kimyasallar, ilaçlar geliştirmelerinin ekonomik büyümeye etkisi, var olan telefon, otomobil gibi ürünlerin fiyatlarında yapacakları indirimlerle elde edecekleri büyümeden daha fazladır. 18. ve 19. yüzyıllarda ekonominin çekici gücünün teknolojik değişim ve sermaye birikiminin olduğunun genel kabul gören görüş olduğu görülür. Josaph Schumpeter'in 1930' larda ekonomik gelişmenin kaynağının yeni teknolojilerin girişimciler eliyle geliştirilmesi ve yayınının sağlanmasıyla birlikte kuramsal boyuta taşıyarak modern büyüme teorisinin kurucusu olduğu görülmektedir.

### **2.4.Yenilikçilikle İlgili Benzer Kavramlar**

Literatürde yenilikçilikle ilintili pek çok kavram olduğu söylenebilir. Bu kavramlardan bazıları yenilikçilik kavramı ile karıştırılmakta, kimi zaman da eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir.

#### **2.4.1. Değişim**

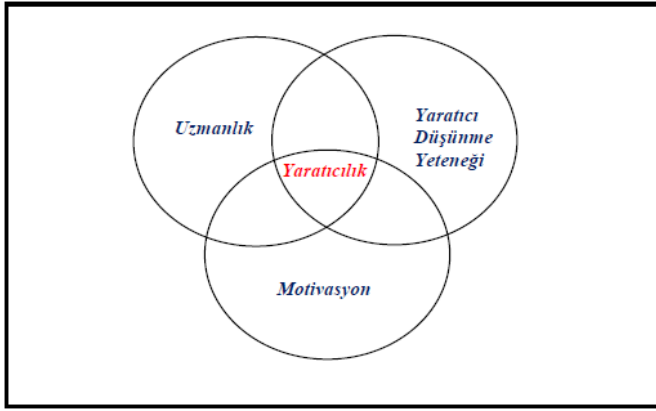
Değişim, küreselleşen ve gittikçe karmaşıklaşan ekonomik ortama işletmelerin uyum sağlamasında oldukça önemli bir kavram haline gelmiştir. Açık sistem anlayışı çerçevesinde her işletme içinde bulunduğu ortamda meydana gelen değişimlere karşı kendi yapısal değişimlerini sağlayarak uyum sağlayabilmelidir. Bu anlamda bakıldığında, değişim ile yenilikçiliğin zaman

zaman birlikte ya da birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Değişim, “genel anlamda; ister planlı olsun ister plansız, herhangi bir sistemin, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi” olarak tanımlanabilir(Sağlam 1982: 29). Buradan hareketle, yenilikçiliğin bir değişim süreci olduğu ve örgütsel anlamda bütün yeniliklerin bir değişimi ifade ettiği söylenebilir. Ters yönden hareketle bakıldığında ise, her değişimin bir yenilik olmadığı, değişim orijinal ise ve değiştirdiği sistemin amaçlarını daha etkili ve ekonomik biçimde gerçekleştirilmesine katkıda bulunuyorsa, yenilik sayılabileceği ifade edilebilir.

#### 2.4.2.Yaratıcılık

Geniş ve karmaşık bir konu olarak kabul edilen yaratıcılık kavramının literatürde pek çok tanımı vardır. Bunlar içerisinde kabul görmüş bir tanımda yaratıcılık, “mevcut durumdaki problemlere veya algoritmik (değişmez ve sabit kurallarla belirlenen) olandan daha çok keşfe dayalı işlere yeni, uygun, kullanışlı, doğru ya da yararlı cevaplar vermek / verme yeteneği” olarak ifade edilmiştir(Kapu ve Baştürk, 2009: 526). Şekil-3’de yaratıcılığın üç önemli bileşenine yer verilmiştir.

Şekil-3: Yaratıcılığın Üç Bileşeni



Kaynak: Luecke, 2008: 100.

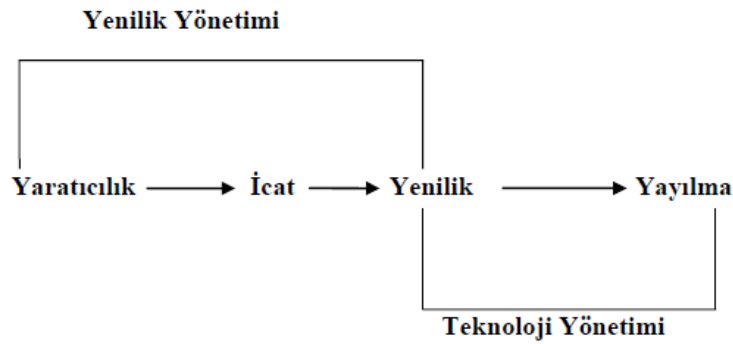
#### 2.4.3. Buluş(İcat)

İcat, teknik özelliği ön planda ve ekonomik olmayan, keşfedilmemiş bir şeyi keşfetmektir. Yenilikçilik, icatların uygulanmasını ve ticarileştirilmesini sağlamaktadır. İcatların toplumun üyeleri için fayda yaratan bir değere dönüştürülüp, uygulanabilir ve kullanılabilir bir hal almasıyla beraber ticarileştirilmesi, icadın yeniliğe dönüştürülmesi durumudur(Uzkurt, 2008: 27). Buluş keşfedilmemiş olanı keşfetmeyi ifade eder, yenilikçilik ise kimi zaman icat etme yoluyla ortaya çıkarsa da, çoğu zaman mevcut bir ürün, hizmet ya da sürece değer katma yoluyla kendini



gösterir. Mor İnek kitabında Seth Godin, artık eskisi gibi büyük buluşlar yapılamadığını küçük ve yumuşak yenilikler ile işletmelerin farklılaşma stratejisi izlediğini belirtmektedir(Ateş, 2007: 57).

Sonuç olarak ne tüm buluşlar bir yenilikçiliktir ne de tüm yenilikler bir buluş olarak kabul edilebilir. Dikiş makinesi ve elektrik süpürgesi örnekleri güzel örneklerdendir. Bu buluşları yapan William H. Hoover ya da Isaac Singer değildir. Dikiş makinesi Elias Howe tarafından, elektrik süpürgesi ise J. Murray Spengler tarafından icat edilmiştir. Ancak Hoover ve Singer kendilerinden önce icat edilmiş olan bu aygıtları geliştirmiş ve ticari bir forma sokarak yenilikçiliği gerçekleştirmişlerdir. Dolayısıyla ürünlerin patent haklarını elde edip kendi isimlerini tüm dünyaya duyurmuşlardır(Elçi, 2006: 17).

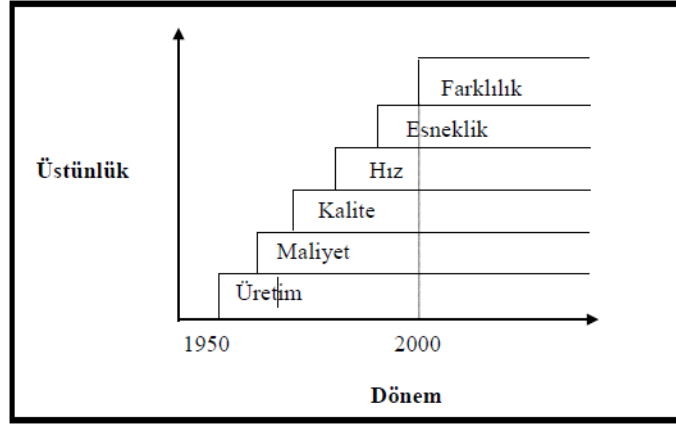


**Şekil 4.Yenilikçiliğin İlişkili Olduğu Kavramlar**

**Kaynak: Güleş ve Bülbül 2004: 128.**

## **2.5.Yenilikçiliğin Önemi**

Bir ülkedeki refah ve yaşam standardı, rekabet gücü artarsa yükselir; rekabet gücü için ise üretkenliği artırmak gerekmektedir. Üretkenliği artıran en önemli araç ise yenilikçiliktir. Bu nedenle yenilikçilik, ülkeler için ekonomik büyümenin, artan istihdamın ve yaşam kalitesinin anahtarıdır. Ülkenin kaynaklarının ürün ve hizmete dönüştürülmesi ve bu ürün ve hizmetlerden ekonomik ve toplumsal değer yaratılması ancak bu şekilde mümkün olmaktadır (Elçi, 2006: 31). Şekil 4'te görüldüğü üzere son yıllarda rekabet avantajının belirleyicisi artık yalnızca maliyetler değildir. Buna ek olarak pazarın ihtiyaçlarına yanıt verme hızı, ürün ömürlerindeki kısaltmalar, ürün ve hizmet kalitesi, tasarım, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, müşteri isteklerine göre ürün ve hizmet üretimi, yeni yönetim ve organizasyon modelleri gibi pek çok faktör de çok önemlidir. Tüm bu etkenler yenilik yapmayı gerektirir. Mevcut mal ve hizmeti daha gelişmiş, farklı ürün ve hizmetlerle değiştirmek ile üretim sürecinde değişiklikler yapmak yoluyla yeni pazarlara girmek, var olan pazar payını yükseltmek ve bu sayede rekabet gücünü artırmak mümkündür (Elçi, 2006: 27 ve Atik, 2005: 16).



**Şekil 5: Dönemsel Rekabet Faktörleri**

**Kaynak: Kavrakoğlu, 2006: 173.**

Günümüzde, teknik, bilimsel buluş ve ilerleme, yeni bir takım ürünlerin pazara daha hızlı çıkması, üretilen ürünlerin sahiplerinden daha hızlı tüketicinin istediği biçimde ve ekonomik yöntemlerle piyasaya dağıtılması ve ekonomik usullerin yaygınlaşması, işletmeleri yeniliğe doğru sürükleyen başlıca sebeplerdir. Yenilikçi bir işletme sürekli dış çevreyle etkileşim halinde olan dinamik bir yapıdır. Hem çevresindeki değişimlerden etkilenir, hem de çevresini etkileyecek potansiyeli taşır. Bu bağlamda, yenilikçi işletmeler dış çevreden gelebilecek tehditlere karşı önlem almış olur, aynı zamanda fırsatları değerlendirerek örgütsel yapılarında değişikliklere gider. Değişime uyum sağlamak için bunu yapmak gereklidir. Günümüzde işletmeler esnek bir yapıya sahip olmak zorundadır. Yenilikçi örgütlerin durağan, katı ve bürokratik yapılara karşı olma eğilimi vardır. (Durna, 2002: 253).

## **2.6. Yenilikçilik Süreci**

Yenilik işletme içi olduğu kadar işletmeler arası bir süreçtir. Yenilik sayesinde işletmeler ortamdaki mevcut teknolojilere oranla daha riskli ve nitelik bakımından daha yeni olan ürün, süreç geliştirme ve uygulamaları yaparak pazar çevresinde devrim yapmakta ve ekonomik durumlarını iyileştirmektedir(Güleç, 2012). Yenilik faaliyetleri işletmelere göre değişiklik gösterebilir. Buna göre yenilikçilik sürecinde değişiklik gösterebilir.

Yenilikçilik süreci yenilik fikrinin oluşmasıyla başlar. Yenilik sürecinin başlamasında etkili olan bu aşamada en önemli etken müşterilerdir. Müşterilerin beklentilerinin karşılanabilmesi için öncelikle onlardan gelen fikirlerin iyi değerlendirilmesi gerekmektedir. Özellikle müşterilerin istek ve beklentileri ile işletmenin sunduğu ürün ve hizmet arasında fark varsa bir açıktan söz etmek mümkündür. Bu açık belli bir düzeye eriştiğinde yenilik yapma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır (Gökçek, 2007: 49).

Yenilik fikrinin geliştirilmesi aşamasında, yenilik düşüncesi teorik olmaktan çıkıp bir gerçeğe dönüşmeye başladığı için planlanan yenilik fiziksel bir ürün ya da süreç halini alır. Dolayısıyla ürün ya da süreç kavramsal olarak ifade edildiğinden artık ürünün prototipinin hazırlanması mümkündür. Bu aşamada ürünün prototipi yapılmaya kadar Ar-Ge faaliyetleri devam etmektedir (Çağlıyan, 2009). Yenilik fikrinin geliştirilmesinden sonraki aşama olan sürecin değerlendirilmesi aşamasında pazarlama ve teknik açılarından ürün kavramı detaylı olarak ele alınır. Hedef pazarın ne olduğu, ürünün sağladığı faydaların neler olduğu, müşterilerin bu ürüne tepkisi, ürünün nasıl üretileceği, üretim maliyetinin ne olacağı konularındaki sorulara cevap aranır. Bu aşamada yapılan ürünün pazardaki konumlandırmasının gerçekleştirilmesidir. Burada hedeflenen pazar konumu, müşteriler tarafından farklı ihtiyaçların karşılanması durumunda tamamen farklı bir konuma ve yöne kayabilir. Bu bağlamda konumlama, pazarın büyüklüğünü ölçme ve potansiyel üretim miktarına olumlu bir geribildirim sağlar(Kulaklı, 2005:106).

Yenilik için gerekli bilgi ve bilgi kaynakları bir araya getirilip yenilik projesi tanımlandıktan sonra sıra uygulamaya gelir. Yenilik sürecinin bu aşamasında Ar-Ge faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler ve ortaya çıkan yeni ürüne ait ilk prototipin, laboratuvar dışında denenmesi veya izlenmesi aşamasıdır. Bu aşama pazar testi aşaması olarak da değerlendirilebilir. Bu aşamada amaç, yeni ürünün kitle üretimine geçmeden önce küçük miktarlarda üretilerek pazara sunulması ve pazarda ürüne oluşacak talep ve tepkinin belirlenmesidir(Sungur,2007: 44). Pazardan sürekli olarak alınan bilgilerle desteklenen geliştirme çalışmaları, ürünün pazarlanması ve sürecin ticarileştirilmesi ile son bulur(Akgöz 2012:254). Bu aşamada, ürünün pazarda ticari olarak yer alması kararı verildiğinde, üretim ve pazarlama faaliyetlerine ilişkin harcamalar öngörülerek, ürünün sunduğu değeri tanımlayacak ve iletecek bir pazarlama karması geliştirilir. Ürün için markalama çalışmaları; isim, ambalaj, reklam, fiyat, logo, patent, vb. unsurlardan oluşur. Burada satış ve dağıtım kanalları belirlenmekte, ürünün tanıtımının yapılacağı segmentlere karar verilmekte, tüketicide algılamayı kolaylaştırıcı mesajlar hazırlanmakta ve etkin bir pazar konumlaması gerçekleştirilmektedir(Sungur, 2007:108).

## **2.7.Yenilikçilik Türleri**

Yenilikçilik çok farklı şekilde ortaya çıkabilir. Bu yeni bir ürün, hizmet, üretim yöntemi, üretim süreci, organizasyon yapısı veya yeni bir piyasa olabilmektedir. Bu nedenle de literatürde yenilikçilik, farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmalar yenilikçilik sıklığına, müşteri ya da firma açısından derecesine, işletme değerine veya müşteri yararına etkisine bağlı olarak sınıflandırılabilir. Yenilikçilik türleri, yazarlar tarafından genelde yenilikçiliğin

sonuçlarına, hedeflerine ve yenilikçilik sistemine göre sınıflandırılmıştır(Güleş ve Bülbül, 2004: 129).

**Tablo5: Genel Yenilikçilik Türleri**

<b>Sisteme Göre</b>	<b>Öncelikli Odaklarına Göre</b>	<b>Sonuç Etkilerine Göre</b>
Programlanmış	Ürün Yenilikçiliği	Kademeli Yenilikçilik
Programlanmamış	Süreç Yenilikçiliği	Radikal Yenilikçilik
	Örgütsel Yapı Yenilikçiliği	Uygulama Yenilikçiliği
	İnsan Yenilikçiliği	Teknik Yenilikçilik

**Kaynak: Güleş ve Bülbül, 2004**

### **2.7.1. Ürün Yenilikçiliği**

Ürün yenilikçiliği, mevcut ürünlerde önemli teknolojik gelişmeler yapılması veya geliştirme ve yenileme sonucu pazara ilk kez sunulan yeni ürünleri ifade etmektedir. Kısaca yeni ürün olarak tanımlanmaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004: 135). Yenilikçilik süreci sonunda ortaya bir ürün çıkmaktadır. Bu ürün tamamen yeni bir ürün olabileceği gibi, daha önce mevcut olan bir ürünün geliştirilmiş hali de olabilir. Yani ürün yenilikçiliği terimi, küçük değişikliklerden radikal değişikliklere kadar farklı seçenekleri kapsar. Yeni ürünün yenilik düzeyini açıklamak için çeşitli sınıflamalar yapılmaktadır. Yaygın olarak kullanılan ürün yenilikçiliği çeşitleri ve gerçekleşme oranları aşağıdaki gibidir(Güleş ve Bülbül, 2004: 136).

-Dünya için yeni ürün: Yoğun geliştirme çalışmaları sonucu elde edilen yeni ürünlerdir. Bu ürünler tüketicilere yeni çözümler sunar ve yeni bir pazar meydana getirirler.

- İşletme için yeni ürün: Pazarda var olan ancak firma tarafından üretime yeni girmiş ürünlerdir. Bu sayede firma yeni pazarlara girebilmektedirler

- Mevcut ürün hattında yeni ürün: İşletmenin sahip olduğu ürün hattına uyan ancak işletme için yeni ürünlerdir.

- Mevcut ürünlerin geliştirme ve iyileştirilmesiyle elde edilen yeni ürün: Mevcut ürünlerde yapılan iyileştirme çalışmaları sonucu ürüne artı değer sağlayan yeniliklerdir.

-Mevcut ürünün yeniden konumlandırılması: Var olan ürünlerin yeni pazarlara sunulmasıdır.

-Mevcut ürünün maliyeti düşürülerek elde edilen yeni ürün: Bu ürünler daha düşük maliyetle aynı performansı sunan ürünlerdir. Örneğin Vitra Karo markası 5mm kalınlığında slimetrik karo üretmiştir. Standart karolar 7-9 mm kalınlığındadır. Vitra Karo bu kalınlığı ürün performansında düşüş yaratmadan 5 mm'ye düşürerek hem hammadde kullanımı hem de lojistik maliyetlerinde önemli ölçüde azalma sağlanmıştır.

### **2.7.2. Süreç Yenilikçiliği**

Süreç yeniliği, farklı ve yeni bir üretim ya da dağıtım yönteminin geliştirilmesi veya var olan yöntemlerin iyileştirilip daha iyi hale getirilmesidir. Önemli ölçüde iyileştirilmiş veya geliştirilmiş üretim ya da dağıtım yönteminin uygulanmasıdır. Örneğin, bir şirketin evlere teslim sistemine geçmesi ürün dağıtım sürecinde bir yenilik olarak düşünülebilir. Süreç yenilikleri, hizmet yaratılması ve tedarik etmeye ilişkin yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yöntemleri içermektedir. Bunlar, hizmet odaklı firmalarda kullanılan teçhizat ve yazılımdaki veya hizmet sunmak üzere yararlanılan usul ve tekniklerdeki önemli değişiklikleri kapsayabilir. Buna örnek olarak ulaştırma hizmetlerinde GPS (küresel konumlandırma sistemi) izleme cihazlarının kullanımı, bir seyahat acentesinde yeni bir rezervasyon sisteminin uygulanması ve birdanışmanlık firmasında projelerin yönetimi için yeni tekniklerin geliştirilmesi verilebilir(Elçi, 2006: 9).

### **2.7.3. Organizasyonel Yenilikçilik**

Bir organizasyonel yenilik, firmanın ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır. Organizasyonel yeniliklerin, idari maliyetlerini ve işlem maliyetlerini düşürmek, işyeri memnuniyetini iyileştirmek ya da araç gereç maliyetlerini düşürmek suretiyle firma performansını artırması öngörülebilir(OECD,2005: 55). Organizasyonel yenilik OECD tarafından hazırlanan Oslo Kılavuzu'nda üç şekilde tanımlanmaktadır. Buna göre; organizasyonel yenilik;

- Organizasyon yapısının önemli ölçüde değiştirilmesi,
- İleri yönetim tekniklerinin uygulanması,
- Yeni ya da önemli ölçüde değiştirilmiş stratejilerin uygulanması şeklinde tanımlanmaktadır (Sungur, 2007: 17).

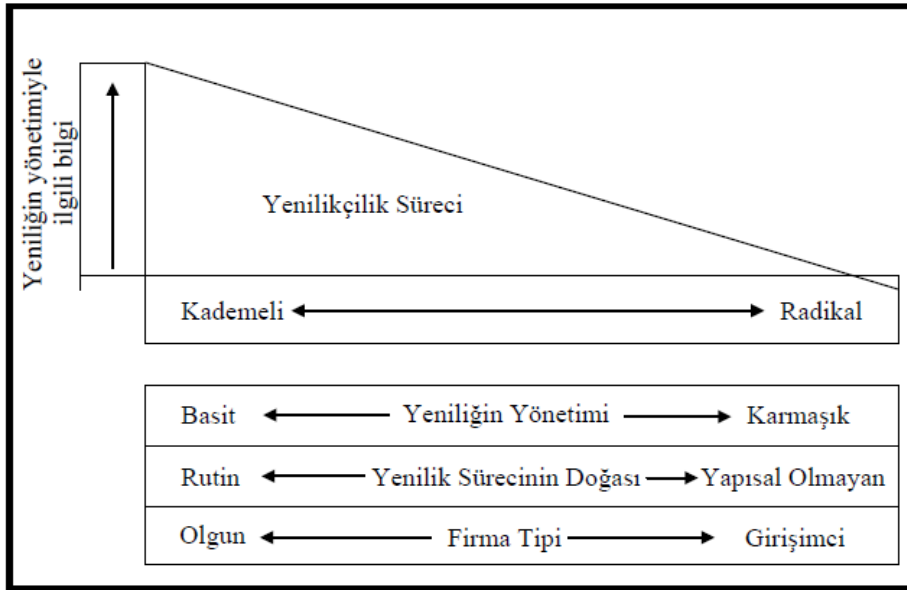
### **2.7.4.Kademeli ve Radikal Yenilikçilik**

Kademeli yenilikçilik, maliyet, kalite, zaman gibi performansı arttırmaya yönelik mevcut teknolojinin geliştirilmesidir(Güleş ve Bülbül, 2004: 132). Bir başka deyişle büyük yeniliklerin üzerine ilave edilen küçük iyileştirmeler kademeli yenilikçilik olarak adlandırılabilir. Bu yenilikçilik, firmaya yeni bir pazar sağlamaz. Ancak pazarda rakiplerine göre yaratmış olduğu farktan ötürü avantaj sağlamaktadır.

Radikal yenilikçilik, yeni bir endüstri oluşturan ya da bir endüstride önemli değişikliklere sebep olan temel ürün ve süreç gelişmelerini ifade etmektedir(Güleş ve Bülbül, 2004: 131). Radikal yeniliğin olabilmesi için işletmelerin yaratma, tanıma, işleme ve fırsatları geliştirme olarak birincil yeteneklere sahip olması gerekir. Bu yetenekler araştırma yapılmasını ve

kavramsal becerileri kapsamakta ve aynı zamanda teknik, bilimsel icat ve dış araştırma olanakları ile şekillenmektedir. İcat becerileri ar-ge faaliyetleri ve yaratıcı düşünceyle doğru orantılıdır. Radikal yenilikler çevresel karakterler ve örgüt yapısının etkisiyle şekillenmektedir. İşletmenin yürürlükte olan iş süreçlerine bağlı olarak belirlenmekte aynı zamanda radikal yenilik yetkinlikleri ticari başarıyı da artırmaktadır. Ar-ge faaliyetleri ve radikal yenilik programları birbirine paralel olarak yürütülebildiği zaman daha fazla başarıyı beraberinde getirebilmektedir (Acaray, 2007: 48). Yenilik faaliyetlerinin, aynı şeyin daha iyi yapılması fikrine odaklanılan kademeli yenilikçilikten, firma için ya da sektör için yeni olanı ortaya çıkarma fikrine odaklı radikal yenilikçiliğe uzanan aralıksız bir süreç olduğu söylenebilir.

Kademeli yenilikçilikte firma sürecin yönetimi ile ilgili bilgi sahibidir. Bu süreç genelde rutin ve sistematiktir, kolay bir şekilde sistematize edilebilir. Buna karşın firma radikal yenilikçilik sürecine yönelik daha az bilgi sahibidir, yenilik süreci biçimsel ya da yapısal değildir ve yeniliğin modellenmesi karmaşıktır. Kademeli ve radikal yenilikçilik farkları Şekil-6'da sunulmuştur.



**Şekil 6: Kademeli ve Radikal Yenilikçilik**

**Kaynak: Tidd ve Bessant, 2004: 2.**

## 2.8.Yenilikçiliği Etkileyen Faktörler

Organizasyonlarda yenilik getirmenin ve şirketin gelişiminin anlaşılmasını sağlamak için öne sürülmüş kavramlardan biri bilgi birikimidir. Bilgi birikimi yenilikçiliği etkileyen temel faktörlerin başında gelir. Rekabet üstünlüğü kazanmak isteyen ve saldırgan strateji izleyen şirketlerin çok güçlü Ar-Ge departmanına sahip olması yetmez. Aynı zamanda bu şirketlerde bilgi altyapılarının da çok güçlü olması, şirket elemanlarının ve üst düzey yönetimin yeniliklere ve risk almaya açık olmaları, şirket içi ilişkilerin ve iletişimin iyi düzeyde olması gerekmektedir. Yani gerek şirket içi çalışanlar arasında, gerekse şirket dışında müşteriler ve tedarikçilerle bilgi alışverişini en kolay ve hızlı biçimde sağlamak ve bilgi teknolojilerini en etkin şekilde kullanmak gerekmektedir (Sarıhan, 1998).

Sarıhan'a (1998) göre "Firmaların sahip olduğu mevcut teknolojik yapı ne kadar esnek ve ne kadar değişime uygunsa firmanın yenilikçi faaliyetler göstermesi de aynı oranda kolay olmaktadır". Yeni teknolojileri üretebilmek için yetenekleri, becerileri yüksek iyi motive olmuş insanlara ihtiyaç vardır. Pek çok araştırma da yenilikçi insan kaynakları stratejilerinin temeli eğitime dayandırılmaktadır ancak her şeyden önce yenilikçi ya da yenilikçilik potansiyeli yüksek kişileri seçmek ve işe yerleştirmek önemlidir. Ayrıca çalışanların ilişkileri ve birbirleriyle olan paylaşımları yenilikçi organizasyonların başarısına oldukça yüksek katkıda bulunmaktadır. Tüm bu ilişkiler eğitim düzeyi yüksek, belirli bir kültür noktasına erişmiş kişilerin işe alımlarıyla sağlanabilmektedir(Searle ve Ball, 2003: 62).

Steenkamp ve diğerleri (1999) de tüketici yenilikçiliğinin hem bireysel değişkenler hem de ulusal kültür değişkenlerinden etkilendiğini belirtmektedir. Ayrıca eğitim düzeyi, yaş ve gelir gibi sosyo demografik faktörlerin de yenilikçilik üzerinde etkisi olduğu, yeni ürünlerin benimsenmesi sürecinin bireyden bireye farklılık gösterdiği söylenmektedir. Bu farklılığa sebep olan bazı karakteristiklerin demografik (yaş, yaşanılan yer, vb), sosyo ekonomik (maaş, sosyal sınıf, vb), psikografik (kişilik, açıkfikirlilik, vb) ve kültür (değer sistemi, etnik sınıf, vb) gibi faktörler olarak sıralanabileceği belirtilmektedir(Daghfous ve diğerleri, 1999). Gelişmekte olan ülkeler açısından da eğitim, meslek ve gelirin yanı sıra tüketicinin modernliğinin de tüketici yenilikçiliğini etkilediği belirtilmektedir(Medina ve Michaels, 1994).

Genel olarak özetleyecek olursak yenilikçiliği etkileyen firma büyüklüğü, örgütün yapısı ve kültürü, bilgi, örgütsel öğrenme, pazar, iletişim(örgütsel faktörler), vizyon, liderlik(Bireysel Faktörler) rekabet, belirsizlik, teknoloji (Çevresel Faktörler) gibi birçok faktör bulunmaktadır.

## **2.9.Yenilikçi Davranışın Boyutları**

### **2.9.1.Fikir Önderliği**

Bireysel yenilikçiliğin fikir önderliği boyutu yenilikleri kabul etme, uyum sağlama gibi konularda diğer bireylerden önde olmayı ifade etmektedir.Bu da diğer bir ifadeyle lider olmayı gerektirmektedir(Beycioğlu, 2009). Stern ve Gould'e (1988) göre fikir liderleri, ağızdan ağza iletişim gibi diğerlerinin tutum ve davranışlarını biçimsel olmayan bir şekilde etkileyebilen bireylerdir. Fikir liderlerinin etkisi biçimsel olmasa da, bireylerin satın alma kararının enformasyon toplama sürecinde önemli bir rol oynamaktadır(Assael, 1992). Tüketiciler reklam gibi biçimsel enformasyon kaynaklarından ziyade, diğerlerinin (muhtemelen fikir lideri) görüşlerine güvenmekte ve bu şekilde olası riski azaltarak satın alma kararı vermektedirler (Goldsmith, 1996). Bu nedenle de fikir liderlerinin belirlenmesi pazarlama uygulamaları için oldukça önemlidir ve pek çok firma, pazarlama faaliyetlerinin bir parçası olarak fikir liderlerini belirlemek, hedeflemek ve etkilemek üzere iletişim stratejileri geliştirmeye çalışmaktadır(Stern ve Gould, 1988).

### **2.9.2. Değişime Direnç**

Değişimlerin yaşandığı zamanlarda, çalışanlar, değişime karşı farklı tepkiler gösterirler. Bu tepkilerin bazıları aktif bazıları pasif olduğu gibi, bazıları olumlu, bazıları da olumsuzdur. Bu tepkiler, yeni hedeflere açıkça karşı çıkma şeklinde olabileceği gibi, yeni çalışma yöntemlerine ya da başkalarıyla işbirliği yapmaya karşı gizliden gizliye direnme şeklinde de olabilir. Hangi şekilde olursa olsun, bu tepkiler, yeniden yapılanma sırasında ya da sonrasında örgütü yeniden oluşturma çalışmalarına zarar verebilir(Clark ve Koonce,1998:14).

Yöneticilerin çoğu, yapılan yanlışlıkları bildikleri halde düzeltmeye yanaşmazlar. Halbuki değişim, cesur adımların atılmasını gerektirir. Lider değişikliğinin getireceği yararları görmede personele yardımcı olmalıdır. Örgütsel değişime direnme nedenleri, ekonomik, psikolojik ve sosyal olabilmektedir(Şimşek vd. 1998:248). Ayrıca değişime direnmenin sebepleri güvensizlik, sosyal kayıp, ekonomik kayıp, zahmet, kontrol korkusu, benlenmeyen tepkiler, toplu muhalefet baskı tehdidi, eksik bilgi, kaynak olarak sınıflandırılmıştır(Gordon, 1993).



### **2.9.3. Risk Alma**

Risk almak, süreç sonucunda farkında olunan kayıplara rağmen girişimden geri durmamak; elde edilecek üstünlük için önceden belirlenmiş kayıplara tahammül edebilmektir (Sitkin ve Pablo, 1992; Keh, Foo ve Lim, 2002). İşletmeler büyümek ve performanslarını artırmak için stratejik planlar yapmalı, mevcut durumlarını korumak yerine inovasyona yönelik girişimci bir örgüt yapısı oluşturmalı diğer bir ifadeyle, risk almayı öğrenmelidirler (Hitt, Ireland, Camp ve Sexton, 2001).

Bu durumda, girişimcilik kavramından yola çıkarak, bir işletmenin kâr etme veya rekabet üstünlüğü kazanma amaçlarının dışında hayatta kalarak faaliyetlerini sürdürebilmesi için makul derecede riskler alması kaçınılmazdır. Bu ise, sonuçta, Naman ve Slevin'e göre (1993) o işletmedeki yöneticilerin ve çalışanların bireysel ve örgütsel fayda ve kazanç elde etmek üzere risk alma eğilimlerinin oluşturulmasına bağlı olacaktır. İşletmelerinin rekabetçi kalabilmesi amacıyla çalışanlarının yeni fikir ve proje geliştirmeleri, onların risk alma eğilimlerini işletme içi atıl kaynaklara yönlendirdikleri taktirde çeşitli yeniliklere ulaşabilirler(Fry, 1987). Doğal olarak, yeni pazar ve faaliyet alanlarını değerlendirme girişimleri makul derecelerde risk almayı gerektirmektedir(Kuratko, Hornsby ve Goldsby, 2004). Risk almaktan tamamen kaçınmak ise, orta ve özellikle uzun vadede pazar koşullarına da bağlı olarak işletmenin rekabet üstünlüğünü kaybetmesine hatta pazardan çekilmesiyle bile sonuçlanabilir(Slater ve Narver, 1995).

### **2.9.4. Deneyime Açıklık**

Deneyime açıklık, bilimsel ve sanatsal yaratıcılık, farklı düşünme ve özgürlükle ilişkili bir kişilik özelliğidir. Deneyime açık bireylerin hayal gücü yüksek, meraklı, zeki, ileri görüşlü, değişimi destekleyen, geleneksel olmayan değerleri benimseyen ve estetik duyarlılıkları yüksek olan bireyler oldukları söylenebilir(Erdheim vd., 2006).

Deneyime açıklık, ilgili olma, meraklılık, yeniliklere açık olma, bağımsızlık, yaratıcılık, değişime açık olma gibi kişilik özelliklerinden oluşmaktadır. Deneyime açıklık düzeyi yüksek olan bireyler, yeni fikirler üretmekten, hoşlanan, maceracı, sanata karşı ilgili, üretken bireyler olarak değerlendirilmektedir. Deneyime açıklık düzeyi düşük olan bireyler ise tutucu, geleneksel, sabit fikirli ve yeniliklere kapalı bireyler olarak tanımlanmaktadır(Benet-Martinez ve John, 1998).

## 3.BÖLÜM

### 3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 3.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Örgütsel Bağlılık bireyin dışında ve bireyi etkileyen çıkarlara bireyin angaje olması; örgütsel amaç ve çıkarların bireyler tarafından özümsemesidir. Çalışanın, sosyal sisteme, sosyal sistemle ilgili ilişkilere gönüllü ve sadık bir şekilde bağlı kalmasıdır. Diğer bir ifadeyle çalışanın örgütsel amaç ve hedefleri benimsemesi, örgütün çıkarlarını kişisel çıkarların üstünde tutması ve örgüt üyeliğini gönüllü olarak sürdürmesidir. Örgütsel Bağlılık, çalışan ve yöneticilerin örgütün değerlerine sadık kalma eylemidir. Bu durumda, bireyler hem kendi hem de örgütün prensip ve değerlerine uyum sağlamış olacaktırlar (Clayton, 2000:160). Örgütsel Bağlılık, örgütün yapısı ve özelliklerine, bireylerin hiçbir etki altında kalmaksızın doğrudan sadık kalmalarıdır(Sing, 2006: 30). Örgütsel Bağlılık;

- Örgüte ve örgütsel amaçlara bağlı kalmayı,
- Çalışanların örgütte karşılıklı etkileşim yoluyla kendilerini ifade etmelerini,
- Örgütsel amaç ve uygulamaları kabullenmelerini,
- Örgütsel amaç ve hedeflere gönüllü bağlı olmayı,
- Örgütsel amaç ve hedeflerden davranışsal olarak etkilenmeyi,
- Örgüte uzun zaman bağlı kalmayı içermektedir.

Örgütsel Bağlılık kısaca, işgörenin örgüte karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Örgüte bağlılık tutumunda; yaş, örgüt içi kıdem gibi bireysel değişkenler ve iş dizaynı yöneticinin liderlik vasıfları gibi örgütsel değişkenler önemli rol oynamaktadır. Bununla birlikte örgütsel yapı ve olumlu örgüt iklimi, iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilme işgörenin örgüte bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır(Lio, 2008:120).

#### 3.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Teorik Gelişimi

Örgütsel Bağlılık kavramı yeni bir kavram değildir. Zaman içinde bu kavram üzerinde yapılan çalışmalarla kavram daha çok geliştirilmiş, tanımının yanı sıra kavramın önemi, etkilendiği faktörler ve sonuçları üzerinde durulmuştur. Konu ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınıp incelenmiş, 1974 yılında Porter'ın geliştirdiği Örgüte Bağlılık Ölçeği ile

ölçümlenmeye çalışılmıştır. 1956 yılında Whyte'ın çalışmasıyla akademik anlamda inceleme konusu yapılan örgütsel bağlılığa ilişkin günümüze değin birçok araştırma yapılmış olup, bu araştırmalarda Örgütsel Bağlılığın önemi, Örgütsel Bağlılığı etkileyen faktörler ve bağlılığın yarattığı sonuçlar üzerinde durulmuştur. Literatür tarihinde oldukça eski ve üzerinde birçok araştırma yapılmış olan Örgütsel Bağlılık konusu halen hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar için önemini korumaktadır(Bakan,2011: 41).Yağcı, çalışmasında Örgütsel Bağlılığın gelişim sürecini şu şekilde aktarmaktadır.

**Tablo 6: Örgütsel Bağlılığın Evrimi**

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

**Kaynak: Yağcı, 2007:117.**

Örgütsel Bağlılığın ortaya çıktığı günden bugüne kadar kavrama yönelik yapılan araştırmalarda, araştırmacıların özellikle işgörenlerin duygusal ve devamlılık bağlılığı noktalarında birleştikleri görülmektedir.

### 3.3.Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel Bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram; ilk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile ikinci olarak iş doyumunu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi işgörenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenlerin kişisel özellikleriyle ve son olarak, bireylerin sahip olduğu Örgütsel Bağlılık durumlarını bilmekle yakından ilişkilidir(Balay, 2000: 1).

Örgütsel Bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü Örgütsel Bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır(Balcı, 2003).

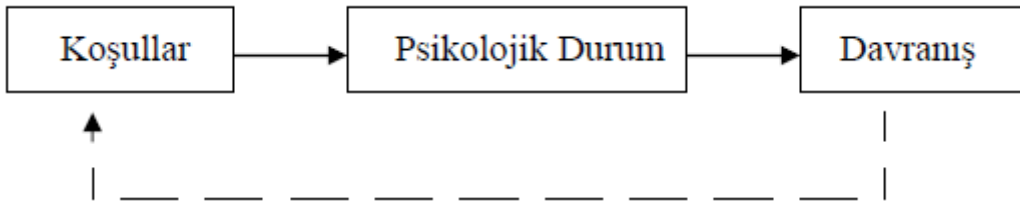
Çalışanların bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en kritik faktör olarak görülmektedir. Her örgüt üyelerinin Örgütsel Bağlılığını arttırmak istemektedir. Çünkü Örgütsel Bağlılık çalışanları problem üreten değil, problem çözen insanlar haline dönüştürür. Örgütler eğer refah içerisinde olmak veya varlıklarını idame ettirmek istiyorlarsa mutlaka üyelerinin bağlılıklarını sağlamalıdır(İnce ve Gül, 2005: 13-14).

### 3.4.Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel Bağlılık üzerine yapılan bütün tanımlar, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşmektedir. Diğer bir ifadeyle işgörenler tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler. Bu nedenle bağlılık; davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir(Çöl, 2004).

#### 3.4.1.Tutumsal Bağlılık

Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nisbi gücüdür. Özsoy, (2004) tutumsal bağlılık kavramının işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklandığını vurgulamıştır. Bu bağlılık türünde işgörenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir. Tutumsal bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde ifade edilmektedir.

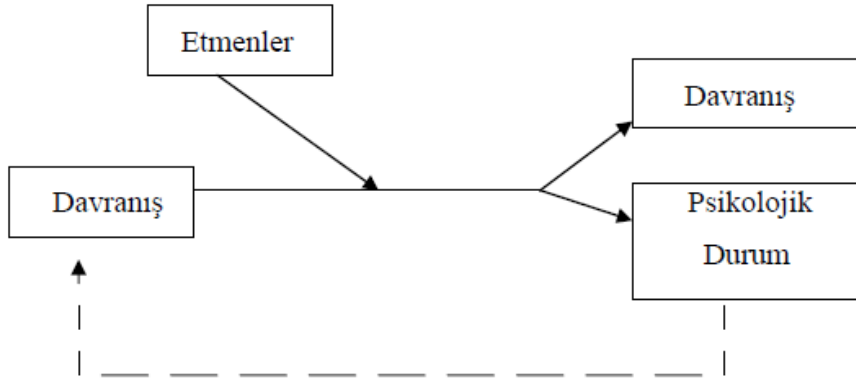


Şekil 7: Tutumsal Yaklaşım

**Kaynak: J. N. Allen- P. J. Meyer, "A Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment", Human Resource Management Review, Vol. 1, No. 1, Kanada, 1991, s. 63**

### 3.4.2.Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları, örgütün sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır. Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir(Bayram, 2005).



Şekil8: Davranışsal Yaklaşım

Kaynak: Allen ve Meyer, 1991: 63

### 3.5. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı üç temel boyutta ele almaktadırlar. Duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı. Bu çalışmada da Örgütsel Bağlılık bu üç boyutla ele alınacaktır.

#### 3.5.1.Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık işgörenleri örgüte güçlü bağlarla bağlayan bağlılık bileşenidir. Bu bağlılık düzeyini temsil için, gönüllülük, sadakat, içselleştirme gibi güçlü anlamlara sahip kavramlar kullanılmaktadır. Duygusal bağlılık, çalışanların duygusal davranarak ve gerçekten kendileri istedikleri için örgütte kalma arzularından kaynaklanmaktadır. Çalışanlar, bu duyguları sonucunda örgütleriyle özdeşleşmekte ve örgütün değerlerini içselleştirmektedirler. Duygusal bağlılığı belki de en etkili kılan, gönüllülük esasına dayanmasıdır. İşgörenler, bu bağlılığı kendi

tercihleriyle sergilerler. Gönüllülüğün yanında, sadakat kavramı da duygusal bağlılığı oluşturan kavramlardan bir tanesidir(Demirel, 2009).

İşgörenler, örgütlerine o derece derin bir şekilde bağlanmışlardır ki, farklı alternatifleri değerlendirmeyi düşünmezler. Onlar için önemli olan aile gibi gördükleri örgütlerinde devamlılığı sağlamalarıdır. Çünkü işgörenler gereksinimlerini karşılamaktan ziyade, istedikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler. Duygusal bağlılığı bu derece etkin kılan, işgörenlerin kendilerini çalıştıkları örgütün bir parçası olarak görmeleridir. Burada bütünleşme durumu vardır. Bir işgören, parçası olduğu bir bütünün devamlılığını sağlamak, bütünlüğünü korumak için elinden gelen gayreti göstermektedir(Seçkin, 2011:349). Duygusal bağlılığı etkileyen bir takım faktörler mevcuttur. Balay çalışmasında, Allen ve Meyer'in duygusal bağlılığı etkileyen faktörlerini; iş gücü, rol açıklığı, amaç açıklığı, amaç gücü, yönetimin öneriye açıklığı, arkadaş bağlılığı, Örgütsel Bağımlılık, eşitlik, kişisel önem ve katılım olarak sıralamaktadır (Balay, 2000: 75-76).

### 3.5.2.Devam Bağlılığı

Devamlılık bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda karşılaştıkları maliyetin yüksek olacağı düşüncesi ile örgüt üyeliğini devam ettirme durumudur. Devamlılık bağlılığını etkileyen faktörler, başka iş bulamama, başka işin gerektirdiği niteliklere sahip olmaması, sağlık nedenleri, aile sebepleri, emekliliğe yakın olma, maddi kayıplar gibi temel sebeplerdir(Çetin, 2004: 95). Çalışanlarda devam bağlılığının oluşmasına neden olan faktörleri Allen ve Meyer'den yararlanılarak aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür(Boylu vd., 2007).

- **Yetenekler:** Çalışanların halen görev yaptığı örgütte kazandığı yetenek/deneyimlerin ne kadarının farklı örgütlerde de ona yarar sağlayabileceği ve bu yetenek/deneyimlerin ne kadarını farklı örgütlere taşıyabileceği endişesi,
- **Eğitim:** Çalışanların sahip olduğu eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışında ona ne kadar yarar sağlayacağı düşüncesi,
- **Yer Değiştirmek:** Çalışanların örgütten ayrılması durumunda, farklı bir yerleşim yerine taşınmayı istememesi,
- **Bireysel Yatırım:** Çalışanların zaman ve çabasının büyük bir bölümünü görev yaptığı örgütte harcamış olması nedeniyle kendine yatırım yaptığını düşünmesi,
- **Emeklilik Primi:** Çalışanların mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini, örgütten ayrılması durumunda kaybetme ihtimalinin olması,
- **Toplum:** Çalışanların yaşadığı yerleşim biriminde uzun yıllardır ikamet ediyor olması,

·**Alternatif Seçenekler:** Çalışanların örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin bir benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada güçlük çekebileceği düşüncesi.

### **3.5.3.Normatif Bağlılık**

Kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesi olup, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmemektedir. Kişiler, bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun sebebi, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmalarıdır. Böyle kişiler, örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da kendilerinin örgütte bir süre çalışmalarının örgüte karşı borçları olduğu kanısındadırlar. Sonuçta her bağlılık türü, bireyi bir şekilde örgüte bağlamaktadır. Özellikle yoğun duygusal bağlılığı olan işgörenler istedikleri için, güçlü normatif bağlılığa sahip olan işgörenler zorunlu oldukları için, daimi bağlılığı güçlü olan işgörenler ise ihtiyaç duydukları için işlerinde kalırlar. Nedenleri farklı olduğundan her bağlılığın farklı etkisi ve sonucu ortaya çıkmaktadır(Çetin, 2004: 91–92).

### **3.6.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

İşgörenlerin Örgüte Bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün, işgörenlerin Örgüte Bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **3.6.1. Kişisel Faktörler**

##### **3.6.1.1.Kişisel Özellikler**

Kişisel özellikler farklı demografik hususiyetler kapsamında Örgütsel Bağlılığı etkileyen farklı sonuçlar doğurmaktadır. Kişinin yaşı, cinsiyeti, milliyeti, eğitim durumu, statüsü gibi birçok özellik Örgütsel Bağlılığı etkileyen farklı unsurlar arasında yer almaktadır. Kişilik; bireyin bakış, konuşma, düşünme, hissetme şekilleri, sevdiği ve nefret ettiği şeyler, becerileri, ilgilendiği şeyler, ümit ve arzularıdır. Bireyin yaşamında karşılaştığı durumlara, tecrübe ettiği sıradan ve sıra dışı olaylara gösterdiği karakteristik tepkilerde görünen yapısal ve dinamik özelliklerin tümü kişiliğin yansımalarıdır. Farklı şekilde ifade edilecek olursa kişilik, bireylerin değişmeyen özelliklerini temsil eder ki, bu da, insanları birbirinden ayıran en belirleyici özelliktir. Kişilik, bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, onu diğer bireylerden ayırt eden tutarlı ve yapılaşmış bir düşünme, hissetme ve buna göre davranma biçimidir. Psikologlara göre ise kişilik; özel ve ayırt edici davranışlar içermektedir(Ceylan, 2011: 34).

### **3.6.1.2.Psikolojik Faktörler**

Çalışan ile örgüt arasında temelde iki tür sözleşme bulunmaktadır. Bunlar; iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşmedir. İş sözleşmesi, çalışan ile örgüt yönetiminin karşılıklı hak ve yükümlülüklerinin belirlendiği yazılı ve biçimsel sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşme ise, örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan karşılıklı gösterilmesi istenen kuralların bütünüdür. Çalışanlar ve örgütleri sözleşmeye bağlayan kuralların sadece yazılı sözleşmeler olmadığı aşikârdır. Bu da örgütler için psikolojik sözleşmenin oldukça önemli olduğunun göstergesidir. Sağlık örgütlerinde iş yükünün ağırlığı da göz önünde bulundurulduğunda psikolojik sözleşmelere karşılıklı uyum, Örgütsel Bağlılığı artıracak her iki tarafında kazançlı çıktığı, yüksek iş tatmini ve verimlilik artışı sağlayan olumlu sonuçları da beraberinde getirecektir(Dolu, 2011: 30).

### **3.6.1.3.İş İle İlgili Beklentiler**

Örgütlerin varlık nedenleri, insanların giderek çeşitlenen ihtiyaç ve isteklerini karşılamaktır. İnsanlar örgütlere bir takım ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için katılmaktadırlar. Çalışanların bu istek ve ihtiyaçları onların kişisel amaçlarını, beklentilerini oluşturur. Çoğu zaman örgütler bireyler açısından bu kişisel amaçlara ulaşmada kullanılan bir araç konumundadırlar. Dolayısıyla örgütlerin bu amaçları karşılayabilme veya bu amaçlara hizmet edebilme yeteneği ve kapasitesi Örgütsel Bağlılığı etkilemektedir. Çalışanların iş yerlerindeki beklentilerinin gerçekleşme derecesinin bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır. Bir sağlık çalışanını ele aldığımızda işe ilk başlarken ki taşıdığı Örgütsel Bağlılık tamamen kişisel bir faktördür. İlerleyen zaman diliminde Örgütsel Bağlılığı şekillenebilir. Çalışanın amacı ihtiyaç ve hedeflerini sağlık örgütü üzerinden karşılamaktır, örgütü kendisi için bir araç olarak görmektedir. Bu yüzden örgütün çalışanın ihtiyaçlarını karşılayabilme veya amaçlarına hizmet edebilme boyutu Örgütsel Bağlılığa doğrudan etkili olacaktır(Smadov, 2006: 91).

### **3.6.2.Örgütsel Faktörler**

#### **3.6.2.1. Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü, bir örgüt içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler inançlar ve alışkanlık sistemi olarak tanımlanabilir. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğunu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda sezgi kazandırır(Dinçer, 1998:271-272). Örgüt kültürü çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek Örgütsel Bağlılığı etkilemektedir. Örgüt kültürü



çalışanlar arasında kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek Örgütsel Bağlılığın oluşmasına veya kuvvetlenmesine destek olmaktadır(Özcan, 2008: 20).

### **3.6.2.2.Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet, kişilerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi, çalıştığı ortamlarla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir. Çalışanlar kendi çalışmaları sonucu elde ettikleri kazanımlarla, başka örgütlerde aynı statü ve durumdakilerin elde ettiği kazanımları karşılaştırır. Bu karşılaştırma neticesinde örgütle ilgili yaklaşımları şekillenir. Örgütteki kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, özlük hakları ve sosyal imkanlardan kendisinin de, diğer çalışanlarla aynı haklara ve imkanlara sahip olmasını beklemesidir(Özdevecioğlu, 2003: 78).

Örgütsel adalet hem çalışanların kişisel doyumlarını hem de örgütlerin işlevlerini etkili bir şekilde yerine getirmek için gereklidir. Olumsuz olarak baktığımızda adaletsizlik örgütsel bir sorun olarak görülmektedir. Çalışanların kişisel doyumları düşünüldüğünde adaletli örgüt beklentisi artmaktadır. Adaletsiz bir çalışma ortamında, çalışanlar üzerinde her zaman bir eksiklik hissi ve buna bağlı doyumsuzluk oluşacaktır. Örgüt açısından da örgütün adaleti sorgulanacak ve adaletsizlik bir erdem kaybı olarak örgüte giydirilecektir(Önderoğlu, 2010: 4).

### **3.6.2.3.Ücret Düzeyi**

Örgütsel Bağlılık düzeyini etkileme gücüne sahip olan en önemli değişkenlerden biri ücrettir. Bireylerin birincil amaçları hayatlarını idame ettirebilmek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek oranda gelir elde etmek olduğuna göre bu anlamda ücret önemli bir motivasyon aracıdır. Ücret bireyleri motive ederken Örgütsel Bağlılığın geliştirilmesinde de önemli bir rol üstlenmektedir. Aynı zamanda örgüt üyeliğini devam ettirme kararına temel teşkil etme özelliğine sahip olan ücret düzeyinin adil bir şekilde belirlenmesi de çok önemlidir(Ersoy, 2007: 87) .

Ücretin bağlılık üzerinde etkili olmasında, geçim ve yaşam standardı etkili olmakla beraber ücret dağıtımındaki adalet de önemli bir etkidir. Bireyler örgütte uygulanan ücret politikasının adil ve dengeli olduğunu düşündükleri takdirde bağlılıkları da bundan olumlu yönde etkilenecektir. Pieffer (1995), ücretin birey tarafından algılanan adilliğinin, Örgütsel Bağlılık açısından ücret miktarından çok daha önemli bir belirleyici olabileceğini ileri süren bazı araştırmalar bulunduğunu belirtmektedir. Bu araştırmalara göre bireyin ücret sisteminde adil olmayan bir durum hissetmesi durumunda örgüte olan güvenin kaybolacağı ve örgüte olan bağlılığının giderek zayıflayacağı ileri sürülmektedir(Odabaş, 2014).

Meta analizde kullanılan yedi örnekte ücret ile Örgüte Bağlılık arasında tutarlı, zayıf ve olumlu bir ilişki bulunmuştur. Genelde ücret, işgörenin örgüte yaptığı bir yatırımın temsilcisi olarak görülür ve zorunlu bağlılığı arttırdığı söylenebilir. Fakat, meta analizde yararlanılan araştırmaların altısında duygusal bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Buna ek olarak, ücret düzeyinin işgörenlerin özgüven duygularını yükselteceği ve böylece duygusal bağlılığı arttıracığı ileri sürülebilir(Çırpan, 1999: 62).

#### **3.6.2.4.Yönetim ve Liderlik**

Yönetim tarzı, yönetimin çalışanlara karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulanma şekli gibi durumlar çalışanların örgütleriyle olan bağlarını etkilemektedir. Çalışanlar üzerindeki yönetim tarzı iki şekilde etkili olmaktadır. Birincisi karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamaktır. Katılım, sonuçta kişinin kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacını karşılayacaktır. İşlerinde bu ihtiyaçlarını gideremeyecek çalışanlar, arayışa geçecek ve bu ihtiyaçlarını giderebileceği farklı örgütler arayacaklardır. Örgütlerde çalışanların kararlara katılımının sağlanması, çalışanların yönetsel isteklerini karşılayarak, örgüt içindeki kararların iyileştirilmesine de hizmet edecektir. Kararlara katılan personel, işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirecek ve Örgütsel Bağlılıkları yükselecektir. İkincisi çalışan merkezli olmaktır. Yani, çalışanlara yönelik olma ve onları destekleyici ilişkiler geliştirmektir. Yönetimin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması, çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır(Erdil, 2004: 19).

#### **3.6.2.5. İşin Niteliği**

Araştırmalar, yapılan işin özelliklerinin çalışanın bağlılığını etkilediğini ortaya koymuştur. Genellikle çalışanın sorumluluk duygusunu azaltan işler bağlılığı da azaltabilir. Yapılan işin pek çok özelliği, çalışanın sorumluluk algısını etkileyebilir. Bazı mevkiler daha çok sorumluluk taşırlar ve daha yüksek mevkilerde olan insanlar bağlılığa daha çok yatkındırlar. Benzer olarak, bazı işler çalışanlarına daha çok sorumluluk ve kişisel karar alma imkânı tanır ve bu tür görevlerde bulunan çalışanların, daha az özgürlüğe sahip çalışanlara göre daha uygun yaklaşımlara sahip oldukları belirlenmiştir(Çetin, 2004: 105).

İşin kendisi ya da genel görünümü iş doyumunun önemli bir kaynağıdır. Bazı durumlarda işin çalışana sağladığı ücret, statü ve diğer avantajlar yeterli olmasına rağmen işin genel yapısı çalışanın kişilik ve beklentilerine cevap verebilecek nitelikte olmadığından bu durum çoğu kez doyumsuzluk nedeni olacaktır. İşin çeşitliliği, yaratıcılık gerektirmesi, hedeflerin güçlüğü işgöreninin özel yetenek ve bilgilere sahip olması gerekir. Zor, değişken, bazılarının

ulaşamayacağı sonuçlara varabilen kişiler yaptıkları işten mutluluk duyarlar. Kabul edilebilir düzeydeki zorluğun işgörenleri işe bağladığı bilinmektedir. Ancak işin zor veya kolay olması işgörenin taşıdığı özelliklere bağlıdır(Erdoğan,1996:9).

#### **3.6.2.6. Rol Belirsizliği**

Bireyin aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda kalması ve işgörenin kendi tercihiyle bu rollerden birini daha fazla benimsemesinden dolayı, rol çatışmasının bireysel merkezli nedenlerle oluştuğu savunulmaktadır. Rol belirsizliğinin ise, bireyin sorumluluklarının genişliği, sahip olduğu otoritenin sınırları, işletme kuralları, iş güvenliği konularının açık olmaması vb. nedenlerden dolayı örgüt merkezli nedenlerden kaynaklandığı görüşü mevcuttur. Yani rol çatışmasında, işgören kendisine tanımlanan rollerin bilincindedir, ancak bu rollerin bazılarını daha üstün tutmakta, bazılarını ise yeterince önemsememekte veya yerine getirmek istememektedir. Bu nedenle rol çatışması, işgörenin kendi değer ve istekleriyle ilgili bir durumdur. Rol belirsizliğinde ise, işgörenin örgütün kendisinden ne beklediğini tam olarak bilmemesinden dolayı yaşanan bir belirsizlik durumu söz konusudur ve bu belirsizlik işgörenden değil, örgütün yapısında yer alan eksikliklerden kaynaklanmaktadır(Gümüş ve Sezgin,2012:115).

#### **3.6.2.7. Ödüllendirme**

Çalışanı ödüllendirme, örgütler için, çalışana değer verdiğini ve çalışanın yaptığı işi takdir ettiğini göstermenin bir yoludur. Ödüller, ücret dışı yan gelirler gibi maddi olabileceği gibi takdir, teşvik, tanınma, övgü, güç, aidiyet, güvenlik, statü gibi içsel de olabilir. Doğal olarak bireylerin elde etmek istediği ödüller farklılık göstermektedir. Ancak bireysel farklılıklar ne olursa olsun, tüm çalışanlar örgüt için değerli olduklarını, yaptıkları işin takdir edildiğini hissetmek isterler. Maddi içerikli ödüller kadar içsel ödüller de Örgütsel Bağlılık üzerinde önemli etkilere sahiptir. Örgütsel ödüller, bağlılığı etkileyen çok önemli bir örgütsel faktördür. Çünkü Örgütsel Bağlılık, bir çalışan için geleceğe yönelik beklentilerin bugün ile değiştirilmesi, bir işveren için ise bugün gösterilen çaba ve bağlılık karşılığında ödenen ücrettir. Bu değişimi belirleyen faktörlerden birisi de işin nasıl ödüllendirildiğidir. Örgütsel ödüller bu nedenle Örgütsel Bağlılıkla doğrudan ilişkilidir. Yöneticilerin, ödüllerin adil bir biçimde dağıtılmasında gösterdikleri başarının, çalışanların Örgütsel Bağlılığını geliştiren bir faktör olduğu belirlenmiştir(İnce ve Gül, 2005: 79).

## 4.BÖLÜM

### 4.ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI, ÇALIŞAN YENİLİKÇİLİĞİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

#### 4.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Çalışan Yenilikçiliği İlişkisi

Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının örgütsel bağlamdaki öneminin temellerinde, Barnard (1938)'in öne sürdüğü “bir örgütün sorunsuz biçimde varlığını devam ettirebilmesi için bilgi paylaşmada örgüt içindeki çalışanlar arasındaki koordinasyonun gerekli olduğu” düşüncesi yatmaktadır. Katz ve Kahn (1978) ise örgütsel etkililik ile sürekliliğin sağlanmasında, çalışanların yalnızca önceden tanımlanmış rol davranışlarında bulunmalarını aynı zamanda önceden tanımlanmış rollerinin ötesinde yenilikçi ve içten gelen davranışları yapma konusunda da istekli olmaları gerektiğini öne sürmektedir.

Örgütün yenilikçilik kapasitesi ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmalarda bireysel, örgütsel ve teknolojik faktörlerin etkisiyle oluşan bilgi paylaşımı sürecinin, sürekli dinamik ve köklü yenilikler şeklinde tanımlanan yenilikçilik üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Bu çalışmalarda yenilikçilik düşüncesinin gelişmesinin, örgütsel kültürün öğrenme ve bilgi paylaşımını dayatma derecesine bağlı olduğu, bireyler düzeyinde ve grupça paylaşılan bilginin kartopu etkisi yaratacağı ifade edilmektedir. Ayrıca bilginin paylaşıldıkça çoğalacağı ve artı değer olarak örgütün başarısına ve devamlılığına katkı sağlayacağı belirtilmektedir(Lin, 2007; Demirel ve Seçkin, 2008: 199).

Acar 2006 ya göre; “İyi Asker Sendromu” (Organ, 1988 ve 1990) olarak da tanımlanan Örgütsel Vatandaşlık Davranışının yapısı diğerlerinin yanlısını bulma, onlarla tartışma, onları şikâyet etme gibi istenmeyen eylemlerin etkinliği olduğu kadar sosyal anlamdaki davranışları, işi zamanında bitirme, yenilikçi olma, diğerlerine yardım etme ve gönüllü olmayı da içermektedir. Yenilikçilik ve kendiliğinden olan davranışlar diğerleriyle yardımlaşmayı, örgütü korumayı, yapıcı fikirlere karşı gönüllü olmayı, şahsi eğitimi ve örgüte karşı uygun bir tutumu sürdürmeyi içermektedir. Örneğin yapılan bazı çalışmalar öğretmenlerin sergilediği Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile öğrenci ve okul başarısı arasında olumlu bir ilişki bulunduğuna işaret etmektedir. Örgütsel Vatandaşlık duyguları güçlü olan öğretmenler; gönüllü olarak yeni meslektaşlarına yardımcı olur, kurul ve komitelerde görev alır, ekstra program etkinliklerine katılırlar. Bunun yanında kendilerine ait olan zamanlardan vakit ayırarak öğrencilerine yardım ederler(Dipaola vd, 2005).

Oplatka'nın (2006) çalışmasının sonuçlarına göre; öğrenci ve meslektaşlara karşı destekleyici davranışları, öğretimde yenilikçilik ve değişimin, örgüt yararına güçlü bir yönlendirmenin, öğretmenlik mesleğine güçlü bir bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının bileşenleri olduğu ve okul yönetimi, öğretmenin karakteristik özellikleri, okul iklimi gibi değişkenlerin öğretmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının belirleyicileri olduğu görülmüştür.

Bir örgütün iklimi, çalışanların verimliliğini, yenilikçi eğilimlerini, etkilemektedir. Örgüt ikliminin örgüt içindeki bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, örgüt üyelerinin algılamasıyla işlerlik kazanan, bir yapı olduğunu göz önünde bulundurduğumuzda çalışanların sergiledikleri Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Yenilikçilik üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılabilir(Ekvall, 1996).

#### **4.2.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilgili ilk çalışmalar daha çok bu kavramın öncülleri ve boyutları ile ilgili olurken, son zamanlarda yapılan çalışmalar Örgütsel Vatandaşlık Davranışının örgütsel sonuçları konusunda olmuştur. Genel olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışları sergilenen bir örgütün sosyal mekanizmasının işleyişi kolaylaşır ve işgörenler arasındaki çatışmalar azalır. Böylece örgütün etkinliği artacak, örgütsel performansı olumlu yönde gelişme gösterebilecektir(Gürbüz, 2006: 57).

Chen ve diğerleri bir örgütte Örgütsel Vatandaşlık Davranışının var olmasının düşük işgücü devrine neden olduğunu belirtmişlerdir. Kendini örgüte adanmış işgörenler örgütte daha uzun süre kalırlar, daha kaliteli üretim yaparlar ve örgütün başarısına birçok yönden katkıda bulunurlar. Dolayısıyla, Örgütsel Vatandaşlık Davranışının bir örgütte yayılması örgüt içinde daha güzel bir iş ortamı oluşturacak bu durum da işgören bağlılığı ve düşük işgücü devri ile sonuçlanacaktır (Chen vd.,1998: 923). Sonuç olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, örgüte birçok yarar sağlar. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı:

• İşgörenler arasında yardımlaşma sağladığı için ile ilgili sorunların ortaya çıkmasını önleyici veya azaltıcıdır.

- Çalışanların görev tanımlarını üst düzeye taşır.
- Örgütün olumlu yönlerini ön plana çıkarır.
- Çalışanlar arasında makro seviyede ilgi ve adanmışlık sağlar.
- Sorun olabilecek davranışların oluşmasını önler.
- Örgütte Bağlılığı ve korumacı tutumu geliştirir, örgütü dış tehditlerden korur.
- Örgütte itaat, görev prosedürünün içselleşmesini sağlar.

- Bireysel teşebbüs ve performansı yükseltir, ek sorumluluk alınmasını sağlar.
- İşgörenlerin kendilerini geliştirmelerine katkı sağlar.

Genel olarak Örgütsel Vatandaşlığın Örgüte sağladığı faydalara baktığımızda Örgütsel Bağlılığı arttırdığı sonucuna varılabilir(Çetin, 2004: 163-164).

Demirel (2009) a göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramı “biçimsel ödül sistemini dikkate almadan, bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan ve gönüllülük esasına dayalı birey davranışı” olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, örgütsel yaşamda çalışanların iş tatminleri, motivasyon düzeyleri, performansları, moralleri ve örgütsel bağlılıklarıyla yakından ilgilidir. Çalışanların vatandaşlık davranışı arttıkça örgütteki performans düzeyi de yükselecektir.

Yöneticiler için bireylerin performans düzeylerinin yükselmesi amaçlara ulaşılması yolunda önemli bir adımdır (Özdevecioğlu, 2003: 118-119). Örgütsel Bağlılığın oluşmasında etkili olan, iletişim, güven, saygı, adalet, iş tatmini, örgütsel destek, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş bağımsızlığı, terfi ve kariyer fırsatlarının çalışanların beklentilerini karşılaması gibi faktörler onların işe bakış açılarını olumlu yönde etkilemektedir.

Mathieu ve Zajac duygusal bağlılığın oluşmasına tesir eden tutumları, iş arkadaşları, işin kendi özellikleri ve örgütün bireye davranışlarına ilişkin bireyde oluşan algılardan önemli ölçüde etkilenebileceğini belirtmişlerdir(Mathieu ve Zajac, 1990).

Sezgin (2005)’e göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı’nın, bireysel ve örgütsel performans ile pozitif ilişkili olduğu ve örgütsel etkililiğe katkıda bulunduğu bilinmektedir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, birey, grup ve örgüt düzeyinde çeşitli katkılar sağlamaktadır. İşgörenlerin vatandaşlık davranışları, örgütün sosyal yapısını güçlendirerek, anlaşmazlık ve sürtüşmeleri azaltıp, etkililiği artırarak performansı geliştirir. Aynı zamanda, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, çeşitli kaynakların daha verimli amaçlara yönlendirilmesini sağlayarak örgütün etkililiğini artırır. Örneğin, işgörenler, iş ortamında karşılaştıkları sorunları çözme konusunda birbirine yardımcı olurlarsa, yöneticiler, bu sorunlarla uğraşmak zorunda kalmayacak ve enerjilerini daha verimli amaçlar için kullanacaklardır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, kıt kaynakların sırf bakım-onarım işlevlerine ayrılması ihtiyacını azaltarak ve grup etkinliklerini eşgüdümlemeye yardımcı olarak örgütsel performansı artırabilir. İşgörenlerin birbirlerine yardımcı olmaları, doğal olarak, takım ruhunu, morali ve Örgütsel Bağlılığı artırır. Böylece, işgörenlerin ve yöneticilerin enerji ve zamanlarını, grubu bir arada tutmak için harcamaları gerekmez. İşgörenler arasında birbirlerine yardım etme davranışı, morali artırır, gruba bağlılığı geliştirir, ait olma duygusunu besler ve örgüt ortamını çalışmak için daha çekici hale getirir. Böylece, işgörenlerin çalışmaları için olumlu bir örgüt iklimi sunulabilir. Aynı şekilde, nezakete dayalı bilgilendirme sayesinde işgörenler,

muhtemel sorunlar konusunda arkadaşlarını bilgilendirerek, takım performansına katkıda bulunabilirler. (Allison vd. 2001).

Çetin (2011)'e göre; Örgütlerin çalışanların tutum ve davranışlarıyla ilgili yapılan bir çalışmada örgütün çalışanlarına destek olması ve onları güçlendirmesi, çalışanların iş bırakma niyetlerini azalttığı gibi Örgütsel Bağlılıklarının artmasına da katkı sağlamaktadır(Ugboro, 2006). Bu ve benzeri çalışmalar göstermiştir ki; duygusal bağlılık, çalışanın işyerindeki olumlu deneyimleri sonucu gelişmektedir(Wasti, 2000:217; Özkaya, 2005). Araştırmacıların elde ettiği sonuçlar, işin yapısından ve kuruluşun ortamından hoşnut olan çalışanların alternatif iş imkânlarını değerlendirmediklerini göstermektedir. Bu durumun Örgütsel Bağlılığa sebep olduğu sonucuna varılabilir.

### **4.3.Örgütsel Bağlılık Çalışan Yenilikçiliği İlişkisi**

Constantinides ve Barrett (2006), çalışmalarında büyük ölçekli bir yeniliği bütün boyutlarıyla ele almışlar ve yeniliğin beraberindeki değişim sürecini karşılıklı bağlantıları dikkate alarak hem makro hem mikro düzeydeki etkilerle birlikte değerlendirmişlerdir. Örgütsel Bağlılık, çalışanların örgüt amaçlarını benimsemesinde, kurumda kalma isteğini yani bağlılığını sürdürmesinde, örgüt yönetimine ve faaliyetlerine katılmalarında, örgüt için yaratıcı ve yenilikçi tavır sergilemelerinde önemli bir olgudur. Örgütsel Bağlılığın çalışanların devamsızlık, işe gelme ya da işten ayrılma oranlarını azalttığı; çalışanların tükenmişlik yaşamalarını engellediği; örgüt için fazladan çaba harcamalarını ve değişimi daha rahat kabul etmelerini sağladığı söylenebilir. Ayrıca çalışanlarının bağlılığı yüksek olan örgütler daha yenilikçi, daha esnek, daha verimlidirler(Benligiray ve Sönmez, 2010:203).

Rekabet koşullarınının yenilikçi olmayı, yeni fikir ve görüşleri öne sürmeyi, ya da farklı ürün ya da hizmetleri olabildiğince hızlı bir şekilde piyasaya sürmeyi zorunlu kıldığı bir ortamda örgütler, rekabet üstü olabilmek için sadece maddi varlıkları ile değil, daha kuvvetli bir şekilde fiziki olmayan soyut, entelektüel varlıkları ile yarışmalıdır. Bu anlamda hakiki değerlerini ölçebilmek için, kaliteli ürün ya da hizmet, müşteri memnuniyeti, örgütsel gelişim, çalışanların işe olan bağlılığı ya da işten ayrılma oranının düşüklüğü, esnek süreçler gibi varlıklarını göz ardı etmemesi gerekir. Bu durumda sürdürülebilir bir rekabetten bahsedilebilir(Büyük, 2010).

Örgüt içi ortamı oluşturan bazı faktörlerin çalışanların bağlılık düzeyini olumlu olarak yenilikçi ve yaratıcı olma yönünde etkilediği görülmektedir. Örneğin, çalışanları cesaretlendirme yönünde verilecek yetkiler ya da onların önerilerinin göz önünde bulundurulması gibi örgütsel cesaretlendirme faktörleri örgütsel-duygusal bağlılık açısından önemlidir. Bu durumda, çalışanlar tarafından önerilen farklı uygulamaların, yenilikçi ve radikal fikirlerin göz ardı edilmemesi,

örgütün tümünün bir hedef, bir vizyon üzerinde odaklanması, birbirine bağlı bireyler tarafından oluşturulan işbirliğine yatkın bir örgüt yapısı bağlılığı güçlendirici faktörlerden sayılmaktadır(Çekmecelioğlu, 2006).

Zerenler ve Celep (2011)' göre örgütlerde yenilik kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisiyle ilgili çalışmalarında mevcut ya da eski ürün, hizmet ya da süreçlerden farklı olarak kabul edilen ve yeni sayılan uygulamaların, sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlanmasında etkili olduğu ve diğer işletmelerin teknolojilerini eskittiği göz önünde bulundurulduğunda; işletmelerde yeniliğin ortaya çıkmasına uygun ortamın sağlanması için uygun bir örgüt iklimi ve Örgütsel Bağlılığın sağlanmasının gerekli olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, gerçekleştirilen analizin sonuçları da, çalışanların moral ve motivasyonlarının tam olduğu, kurumun menfaatlerini kendi menfaatleri gibi kabul edebileceği, kurumun amaçları için olabildiğince çalışmayı göze alabileceği, yenilik konusunda üzerine düşen görevleri yerine getirmede istekli olduğu, yöneticilerine güvendiği, yani uygun örgüt iklimine sahip olan ve Örgütsel Bağlılığın sağlam olduğu bir örgütte çalışmanın, sürekli olarak yenilikçi düşünme ve yenilikçi faaliyetlerde bulunma noktasında itici güç olduğunu göstermektedir.

Örgütsel Bağlılıkları yüksek çalışanların, daha verimli ve daha fazla sorumluluk sahibi oldukları genel olarak kabul edilmektedir. Ayrıca bu kişiler, örgüt yararına daha fazla yaratıcı ve yenilikçi düşünceler üretmektedirler(Taş, 2004).

#### 4.4. Teorik Model ve Hipotezler

Literatürde yer alan araştırmalardan yola çıkarak bu çalışmada geliştirilen teorik çerçeveyi Şekil 9'da yer alan şemayla gösterebiliriz.



Şekil 9: Araştırmanın Teorik Modeli Ve Çerçevesi

Bu modelde, algılanan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturmaktadır. Modelde yer alan Örgütsel Bağlılık algısı ise, algılanan Örgütsel Vatandaşlık davranışlarının Yenilikçi Davranış üzerindeki etkisini açıklamamıza yardımcı olacak bir ara değişken (mediating variable) görevi görmektedir. İşgören Yenilikçiliği Davranışı ise bu modelin



bağımlı değişkenini oluşturmaktadır. Bu araştırmada bağımsız değişken olan Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının bağımlı değişken olan Yenilikçi Davranış üzerindeki etkisinin ne yönde olduğunu açıklarken, Örgütsel Bağlılık algısı da bir ara değişken olarak kullanılmış, aradaki ilişkide ortaya çıkacak sonuçlar daha anlamlı hale getirilmeye çalışılmıştır. Bu teorik çerçeve bağlamında modele yönelik olarak geliştirilen hipotezler ve araştırma soruları aşağıda yer almaktadır.

### **Hipotezler:**

H1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İşgören Yenilikçiliği Davranışı üzerinde etkilidir.

H2:Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Örgütsel Bağlılık algısı üzerinde etkilidir.

H3:Örgütsel Bağlılık, İşgören Yenilikçiliği Davranışı üzerinde etkilidir.

H4: Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşgören Yenilikçiliği etkileşiminde bir “ara değişken” vazifesi görmektedir

## **5.BÖLÜM**

### **5. YÖNTEM VE BULGULAR**

#### **5.1. Örneklem ve Prosedür**

Araştırmada farklı illerde görev yapan kamu çalışanları örneklem olarak seçilmiştir. Bu araştırmada çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarında bulunurken Yenilikçi Davranış sergileyip sergilemedikleri, bu davranışları sergilerken Örgütsel Bağlılığın etkisinin ne yönde olduğu ve gösterdikleri davranışların örgüt çalışanları üzerinde yenilikçi davranışlara yol açıp açmadığı test edilmek istenilmiştir. Bu nedenle farklı kamu kuruluşlarında görev yapan çalışanlardan veriler toplanmıştır. Öncelikle anket örneği ile araştırmanın amacı anlatılmış ve anketler dağıtılmıştır. Çalışma kapsamında 250 anket dağıtılmış 140 çalışanın katılımı sağlanmıştır. Geri dönüş oranı %58,3'tür. Örneklem özelliklerine ve tanımlayıcı bazı demografik verilere bakıldığında, % 27 'sinin bayan, % 73'inin erkek olduğu; medeni durum dağılımı açısından bakıldığında %27'sinin bekar % 73 'lük kısmının evli olduğu; eğitim durumundaki dağılıma baktığımızda ise %14,2'sinin yüksek lisans, % 62,4'ünün lisans, % 17'sinin önlisans, % 5,7'sinin lise mezunu olduğu görülmüştür.

Yaş dağılımı açısından bakıldığında, 18-25 yaş arası % 16,8' ini, 26-30 yaş arası % 41'ini, 31-35 yaş arası % 13,4'ünü, 36-40 yaş arası % 19,9' unu, 41 yaş üstü % 8,8' ini oluşturmaktadır. Genel olarak çalışma yılına bakıldığında 1-5 yıl arasında çalışanların %68'lik kısmını, 6- 10 yıl arasında çalışanların %14'lük kısmını, 11 yıl ve üstü çalışanların %18'lik kısmını oluşturduğu görülmüştür. Çalışanların buldukları örgütte ortalama çalışma süreleri 1 ile 5 yıl arasında yoğunlaşmış durumdadır.

#### **5.2. Yöntem**

##### **5.2.1. Kullanılan Ölçüm Araçları**

Bu çalışmada ele alınan modelde yer alan her bir değişkenin ölçümünü sağlamak üzere 3 ayrı test kullanılmıştır. Katılımcılara dağıtılan anket 3 bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde; kamu çalışanlarının Örgütsel Bağlılık düzeylerini belirlemek için Meyer ve Allen tarafından geliştirilen, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Doğrul (2013)' ün araştırmasından alınan Örgütsel Bağlılık Ölçeği 18 maddeden oluşmaktadır. Örgütsel Bağlılık

Ölçeği'nin, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır.

İkinci Bölümde Dennis Organ'ın(1988) birçok araştırmacı tarafından da sık sık kullanılmış olan 5 boyutlu Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği kullanılmıştır. Doğrul (2013)' ün araştırmasından alınan bu ölçek 19 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçekte Gönüllülük (Diğergâmlık), Vicdanlılık, Centilmenlik (Sportmenlik), Nezaket ve Örgütsel Erdem olmak üzere beş boyut bulunmaktadır.

Üçüncü bölümde ise bireylerin genel olarak sahip oldukları yenilikçilik düzeylerini ve ait oldukları yenilikçilik kategorisini belirlemek için kullanılan Bireysel Yenilikçilik Ölçeği kullanılmıştır. Bireysel Yenilikçilik Ölçeği (BYÖ) – Innovativeness Scale (IS) (1977) yılında H. Thomas Hurt, Katherine Joseph ve Chester. D. Cook tarafından geliştirilmiştir. Ölçek genel anlamda yenilikçiliği ölçmekte ve yenilikçiliği kişisel boyutta “yeni şeyleri denemeye isteklilik” olarak ele almaktadır. Aslaner (2010)' ün araştırmasından alınan bu ölçek 15 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçekte de “Fikir Önderliği” , “Değişime Direnç” , “ Risk Alma”, “Deneyime Açıklık” olmak üzere dört boyut bulunmaktadır.

### **5.2.2. Kullanılan İstatistik Analizleri ve Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma modelinin test edilmesi ve araştırmanın amacı doğrultusunda SPSS 13.0 istatistik paketi kullanılmıştır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yenilikçi Davranış üzerindeki etkisi ve Örgütsel Bağlılığın aracı rolünü belirlemeye yönelik yapılan bu çalışmada, öncelikle örneklem ve ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Daha sonra örneklemelerden elde edilen veriler ışığında oluşturulan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle her bir değişkenin doğrulayıcı faktör analizi ardından değişkenler arası regresyon ve korelasyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analiz ile hipotezler ve aracılık etkileri test edilmiştir. Son aşamada Örgütsel Bağlılığın aracılığını test etmek üzere sobel testleri yapılmıştır. Tüm bu analizler sonucunda elde edilen bulgular mevcut literatür ile karşılaştırılarak araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

### 5.3.Demografik Analizler

Bu bölümde demografik değişkenler olan sektör, yaş, kıdem, firmada çalışma süresi, eğitim, medeni durum kriterlerine ait bilgiler, frekans tabloları ve yüzdeler dağılım şekilleri aracılığıyla düzenlenmiştir.

Tablo 7 'de araştırmaya katılan 140 bireyin 5 yaş grubu altında toplandığı görülmektedir. Bu tabloya bakıldığında %41,1'lik bir dilimi 26-30 yaş grubunun oluşturduğu diğer büyük bir payını da %19,9'lik bir dilimle 36-40 yaş arası oluşturmaktadır.

**Tablo7. Yaşla İlgili Frekans Tablosu**

	<b>SIKLIK</b>	<b>YÜZDE</b>
<b>18-25 Arası</b>	<b>18</b>	<b>16.8</b>
<b>26-30 Arası</b>	<b>58</b>	<b>41.1</b>
<b>31-35 Arası</b>	<b>19</b>	<b>13.4</b>
<b>36-40 Arası</b>	<b>31</b>	<b>19.9</b>
<b>41+</b>	<b>14</b>	<b>8.8</b>
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>100</b>

Tablo 8' de görüldüğü üzere anket yapılan bireylerin %27'si bekar , %73'ü evlilerden oluşmaktadır.

**Tablo 8. Medeni Durumla İlgili Frekans Tablosu**

	<b>SIKLIK</b>	<b>YÜZDE</b>
<b>Bekar</b>	<b>37</b>	<b>27</b>
<b>Evli</b>	<b>103</b>	<b>73</b>
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>100</b>

Tablo 9' te görüldüğü gibi ankete katılanların %73' i erkek , %27' ini bayanlar oluşturmaktadır.

**Tablo 9. Cinsiyet İle İlgili Frekans Tablosu**

	<b>SIKLIK</b>	<b>YÜZDE</b>
<b>Erkek</b>	<b>102</b>	<b>73</b>
<b>Kadın</b>	<b>38</b>	<b>27</b>
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>100</b>

Tablo 10'da görüldüğü gibi ankete katılan bireylerin, %5,7'lik kısmı lise, %17'lik kısmı önlisans, %62,4'lik kısmı lisans, %14,9'luk kısmı yüksek lisans eğitim düzeyine sahiptir.

**Tablo 10. Eğitim Durumu İle İlgili Frekans Tablosu**

	<b>SIKLIK</b>	<b>YÜZDE</b>
<b>Lise</b>	<b>8</b>	<b>5,7</b>
<b>Önlisans</b>	<b>24</b>	<b>17</b>
<b>Lisans</b>	<b>88</b>	<b>62,4</b>
<b>Yüksek Lisans</b>	<b>20</b>	<b>14,9</b>
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>100</b>

Tablo 11' de görüldüğü gibi ankete katılan bireylerin %68'lik kısmı 1 ile 5 yıl , %14'lik kısmı 6 ile 10 yıl, %18'lik kısmı 11 yıl ve üstü çalışma süresine sahiptirler.

**Tablo 11. Çalışma süresi İle İlgili Frekans Tablosu**

	<b>SIKLIK</b>	<b>YÜZDE</b>
<b>1-5 yıl arası</b>	<b>96</b>	<b>68</b>
<b>6-10 yıl arası</b>	<b>19</b>	<b>14</b>

11 + yıl	25	18
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>100</b>

## 5.4. Bulgular

### 5.4.1. Faktör Analizleri ve Ölçüm Araçlarının Güvenilirlikleri

Değişken olan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve ara değişken olan Örgütsel Bağlılık algısına faktör analizi uygulanmıştır. Aynı şekilde bağımlı değişken olan Yenilikçi Davranış ile ilgili sorulara da faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analizle anlamlı bir faktör yapısına ulaşılmıştır. Ayrıca bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade eden bir kavram olarak güvenilirlik, bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığını ortaya koymaktadır. Ölçeğin tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olması güvenilirliğinin göstergeleridir(Erdoğan, 1998: 118). Sıkça kullanılan, güvenilirlik ölçümü olarak kabul edilen Cronbach  $\alpha$  değeri kullanılmıştır. Cronbach Alfa Katsayısı, ölçekte yer alan sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır(Özdamar, 1999: 513). Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır.

#### 5.4.1.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Yapısı ve İç Tutarlılık Analizi:

Örgütsel Bağlılık ölçeğinin tüm maddeleri için yapılan faktör analizisonucu 3 faktöre ulaşılmıştır. Her bir faktöre uygulanan iç tutarlılık analizlerinde faktör yükleri düşük olan13, 10 no'lu sorular analizden teker teker çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Faktörlerin her birine uygulanan iç tutarlılık analizi neticesinde Örgütsel Bağlılık Ölçeği “ Duygusal Bağlılık ” , “Devam Bağlılığı” , Normatif Bağlılık”, olarak 3 faktör altında toplanmıştır. Bu faktörler altında toplanan sorular, faktör yükleri ve iç tutarlılık analizi sonuçları Tablo 12’ de ayrıntılı olarak yer almaktadır.

**Tablo 12: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Tablosu**

Soru	MADDELER	F1:Devam Bağlılığı	F2:Duygusal Bağlılık	F3:Normatif Bağlılık
14	Menfaatime olsa bile, işimden ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum	,630		
15	İşimden hemen ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	,600		
16	Bu iş yeri sadakatimi hak ediyor.	,730		
17	İş yerimden şu anda ayrılamam, çünkü şirketteki insanlara karşı bir yükümlülüğüm olduğunu düşünüyorum.	,699		
18	İş yerime çok şey borçluyum.	,696		
1	İş hayatımın geri kalan kısmını bu işyerinde geçirmekten çok mutlu olurum		,553	
2	İş yerinin problemlerini gerçekten kendi problemim gibi görürüm		,477	
3	Bu iş yerine kendimi 'duygusal olarak bağlı' hissetmiyorum.		,798	
4	Bu iş yerinde kendimi "ailenin parçası" gibi hissetmiyorum.		,745	
5	Bu iş yerinin benim için özel bir anlamı vardır		,656	
6	Kendimi bu iş yerine ait hissetmiyorum		,752	
7	Bundan sonra bu iş yerinde çalışmaya devam etmek, benim için bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir			,563
8	İşten şimdi ayrılmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.			,715
9	Bu iş yerinden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğe sahip olduğumu düşünüyorum			,837
11	Bu iş yerinden ayrılmanın olumsuz birkaç sonucundan biri, uygun iş seçeneğimin fazla olmamasıdır.			,794
12	İstesem bile, bu iş yerinden hemen ayrılmam, benim için çok zordur			,686
<b>Cronbach <math>\alpha</math></b>		<b>,812</b>	<b>,663</b>	<b>,705</b>

**Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,768**

**Bartlett's Test of Sphericity: Approx. Chi-Square771,088, df120, sig. ,000**

Örnekleme ait veriler yapı geçerliliğini incelemek üzere faktör analizine tabi tutulmuştur. "Varimax" eksen döndürmesi tekniği kullanılarak yapılan faktör analizinde, öncelikle verinin faktör analizine uygun olup olmadığına bakılmıştır. Bu amaçla Kaiser Mayer Orkin (KMO) ve Bartlett testi yapılmış ve KMO örneklem uygunluğu test sonucu ,768 olarak bulunmuş, Bartlett normal dağılım test sonucu da anlamlı sonuçlar vermiştir( $p<,000$ ). Bu değerlere göre, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu ve verilerin normal dağılım gösterdiğini değerlendirilmektedir.

Tablo 12' ye göre toplam 16 madde içeren ölçek üç boyuttan oluşmaktadır. Boyutlara göre maddelerin dağılımı şu şekildedir.14, 15, 16, 17, 18'inci maddelerden oluşan Devam Bağlılığı boyutu 5 madde; 1, 2, 3, 4, 5, 6'nci maddelerden oluşan Duygusal Bağlılık boyutu 6 madde; 7, 8, 9, 11, 12'nci maddelerden oluşan Normatif Bağlılık boyutu 5 maddeden oluşmaktadır. Maddelerde "İş yerime çok şey borçluyum", "Bu iş yerinin benim için özel bir anlamı vardır", "Bu iş yeri sadakatimi hak ediyor", "İş yerinin problemlerini gerçekten kendi problemim gibi görürüm" gibi ifadeler yer almaktadır. Verilerin elde edilmesi için hazırlanan

ölçekte katılımcılara bu ifadelere ne oranda katılıp katılmadıkları sorulmakta ve 5’li Likert tipi bir değerlendirme ölçeği üzerinde hiç katılmıyorum ile tamamen katılıyorum arasında değişen sıklıkta değerlendirme yapımları istenmektedir. Ölçeğin geçerliliği için öncelikle açıklayıcı faktör analizi daha sonra doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Çalışmanın birinci aşamasında yapılan açıklayıcı faktör analizinde, Varimax yöntemiyle döndürülerek ortaya çıkan üç faktörlü yapının Meyer ve Allen tarafından ortaya konulan yapıya benzer olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre ölçek boyutlarının faktör yüklerinin ,477 ile ,837 değerleri arasında değiştiği görülmüştür. Ölçeğin güvenilirliği için ise, her iki örneklem için alt boyutlarının ve ölçeğin toplam Cronbach Alfa katsayıları incelenmiştir. Buna göre ölçeğin alt boyutlarının Cronbach Alfa katsayıları: Devam Bağlılığı için ,663; Duygusal Bağlılık için ,705; Normatif Bağlılık için ,792 olarak elde edilmiştir. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı ,812 olarak elde edilmiştir, edilen tüm bu bulgular ölçeğin kabul edilebilir derecelerde güvenilir olduğunu gösterir niteliktedir.

#### 5.4.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Faktör Yapısı ve İç Tutarlılık Analizi:

Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin tüm maddeleri için yapılan faktör analizi sonucu 5 faktöre ulaşılmıştır. Her bir faktöre uygulanan iç tutarlılık analizlerinde 26 ve 37 nolu sorular çıkarılmıştır. Faktörlerin her birine uygulanan iç tutarlılık analizi neticesinde etik liderlik ölçeği “Gönüllülük” “Centilmenlik” , “Sivil Erdem”, “Vicdanlılık”, “Nezaket” olarak beş faktör altında toplanmıştır. Faktörler altında toplanan sorular, faktör yükleri ve iç tutarlılık analizi sonuçları Tablo 13’ de ayrıntılı olarak yer almaktadır.

**Tablo 13: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Faktör Analizi Tablosu**

Soru	MADDELER	F1: VICDANLILIK	F2: NEZAKET	F3: GÖNÜLLÜLÜK	F4: CENTİLMENLİK	F5: ERDEM
30	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam	,870				
29	İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırım.	,869				
28	Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.	,723				
27	Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	,468				



20	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir şirket çalışanına yardım ederim.		,761				
21	Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.		,752				
23	Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.		,702				
19	Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.		,686				
22	İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleriyle paylaşmaktan kaçınmam.		,625				
33	Mesai ortamıyla ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.			,849			
36	Şirket yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.			,841			
32	Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam.				,779		
34	Şirket içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım				,623		
31	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.				,563		
25	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.					,747	
35	Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım					,649	
24	Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.					,450	
<b>Cronbach</b> <b><i>α</i></b>		<b>,744</b>	<b>,654</b>	<b>,685</b>	<b>,558</b>	<b>,679</b>	<b>,862</b>

**Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,809**

**Bartlett's Test of Sphericity: Approx. Chi-Square 962,812, df153, sig. ,000**

Örgütsel Bağlılık Analizinde olduğu gibi burada da örnekleme ait veriler yapı geçerliliğini incelemek üzere faktör analizine tabi tutulmuştur. "Varimax" eksen döndürmesi tekniği kullanılarak yapılan faktör analizinde, öncelikle verinin faktör analizine uygun olup olmadığına bakılmıştır. Bu amaçla Kaiser Mayer Orkin (KMO) ve Bartlett testi yapılmış ve KMO örneklem uygunluğu test sonucu ,809 olarak bulunmuş, Bartlett normal dağılım test sonucu da anlamlı sonuçlar vermiştir ( $p < ,000$ ). Bu değerlere göre, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu ve verilerin normal dağılım gösterdiği değerlendirilmektedir.

Tablo 13' e göre toplam 17 madde içeren ölçek beş boyuttan oluşmaktadır. Boyutlara göre maddelerin dağılımı şu şekildedir. 27, 28, 29, 30'uncu maddelerden oluşan Vicdanlılık boyutu 4 madde; 19, 20, 21, 22, 23' üncü maddelerden oluşan Nezaket boyutu 5 madde; 33, 36'nci maddelerden oluşan Gönüllülük boyutu 2 madde; 31, 32, 34'üncü maddelerden oluşan

Centilmenlik Boyutu 3 madde; 24, 25, 35'inci maddelerden oluşan Erdem Boyutu 3 maddeden oluşmaktadır. Maddelerde “Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılıyorum”, “Şirket içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım”, “Aşırı iş yükü ile uğraşan bir şirket çalışanına yardım ederim”, “İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım” gibi ifadeler yer almaktadır. Verilerin elde edilmesi için hazırlanan bu ölçekte katılımcılara bu ifadelere ne oranda katılıp katılmadıkları sorulmakta ve 5’li Likert tipi bir değerlendirme ölçeği üzerinde hiç katılmıyorum ile tamamen katılıyorum arasında değişen sıklıkta değerlendirme yapmaları istenmektedir. Ölçeğin geçerliliği için öncelikle açıklayıcı faktör analizi daha sonra doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Çalışmanın birinci aşamasında yapılan açıklayıcı faktör analizinde, Varimax yöntemiyle döndürülerek ortaya çıkan beş faktörlü yapının Dennis Organtarafından ortaya konulan yapıya benzer olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre ölçek boyutlarının faktör yüklerinin ,468 ile , 870 değerleri arasında değiştiği görülmüştür. Ölçeğin güvenilirliği için ise, her iki örneklem için alt boyutlarının ve ölçeğin toplam Cronbach Alfa katsayıları incelenmiştir. Buna göre ölçeğin alt boyutlarının Cronbach Alfa katsayıları: Vicdanlılık için ,654; Nezaket için ,685; Gönüllülük için ,558; Centilmenlik için ,679; Erdem için ,862 olarak elde edilmiştir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Cronbach Alfa değeri ,744 olarak elde edilmiştir, bu bulgular da ölçeğin kabul edilebilir derecelerde güvenilir olduğunu gösterir niteliktedir.

#### 5.4.1.3. Yenilikçi Davranış Ölçeği Faktör Yapısı ve İç Tutarlılık Analizi:

Yenilikçi Davranış Ölçeğinin tüm maddeleri için yapılan faktör analizi sonucu 4 faktöre ulaşılmıştır. Her bir faktöre uygulanan iç tutarlılık analizlerinde herhangi bir sorunun çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Faktörlerin her birine uygulanan iç tutarlılık analizi neticesinde Yenilikçi davranış ölçeği “Fikir Önderliği” , “Değişime Direnç” , “Risk Alma”, “Deneyime Açıklık” adlarını alarak dört faktör altında toplanmıştır. Faktörler altında toplanan sorular, faktör yükleri ve iç tutarlılık analizi sonuçları Tablo 14’ de ayrıntılı olarak yer almaktadır.

**Tablo 14: Yenilikçi Davranış Ölçeği Faktör Analizi Tablosu**

SORU	MADDELER	F:1 Fikir Önderliği	F:2 Değişime Direnç	F:3 Risk Alma	F:4 Deneyime Açıklık
41	İşyerimizde, yararlı olan yenilikçi fikirler hemen hayata geçirilir.	,851			
42	İşyerimizde, yenilikçi fikirler cazip hale getirilir ve çalışanlara benimsetilir.	,825			

44	İşyerimiz yenilikçi fikirlere her zaman açıktır.	,729				
40	İşyerinde, çalışanlar yenilikçi fikirler sunar, ilgililerden onay alırlar.	,718				
43	İşyerimizde, yenilikçi fikirler için tüm imkanlar seferber edilir.	,693				
48	İşyerimizde yapılan yenilikler yönetimce desteklenmemektedir.		,802			
47	İşyerimizde yapılan yenilikler eğitimcilerin kişisel değerlerine genellikle uymamaktadır.		,747			
46	İşyerimizde yapılan yenilikler genellikle ilgi çekici değildir.		,696			
51	İşyerimizde yapılan yeniliklerin olası sonuçları hakkında çalışanlar bilgilendirilmemektedir.		,484			
50	İşyerimizdeki yenileşme süreçleri beraberinde bir belirsizlik ortamı oluşturmaktadır			,814		
52	İşyerimizde yapılan yeniliklerin amaçları çalışanlar tarafından yeterince anlaşılmamaktadır.			,723		
49	İşyerimizde yenilikleri uygulamak için verilen kararlara çalışanların katılımı sağlanmamaktadır.			,599		
45	İşyerimiz için önerilen yenilikler genellikle uygulamaya elverişli değildir.			,536		
38	İşyerindeki çalışma sistemimde yenilikler yapılmasını isterim.				,859	
39	İşyerinde iş yapma biçimimize olumlu katkısı olacak yenilikleri çalışma arkadaşlarımla paylaşırım, onların da benimle paylaşmalarını isterim.				,845	
<b>Cronbach α</b>		<b>,813</b>	<b>,661</b>	<b>,683</b>	<b>,701</b>	<b>,980</b>

**Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,811**  
**Bartlett's Test of Sphericity : Approx. Chi-Square 953,178, df105 , sig. ,000**

Son olarak burada da örnekleme ait veriler yapı geçerliliğini incelemek üzere faktör analizine tabi tutulmuştur. "Varimax" eksen döndürmesi tekniği kullanılarak yapılan faktör analizinde, öncelikle verinin faktör analizine uygun olup olmadığına bakılmıştır. Bu amaçla Kaiser Mayer Orkin (KMO) ve Bartlett testi yapılmış ve KMO örneklem uygunluğu test sonucu ,811 olarak bulunmuş, Bartlett normal dağılım test sonucu da anlamlı sonuçlar vermiştir ( $p < ,000$ ). Bu değerlere göre, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu ve verilerin normal dağılım gösterdiğini değerlendirilmektedir.

Tablo 14' e göre toplam 15 madde içeren ölçek dört boyuttan oluşmaktadır. Boyutlara göre maddelerin dağılımı şu şekildedir. 40, 41, 42, 43, 44'üncü maddelerden oluşan Fikir Önderliği boyutu 5 madde; 46, 47, 48,51' inci maddelerden oluşan Değişime Direnç boyutu 4

madde; 45, 49, 50, 52 'inci maddelerden oluşan Risk Alma boyutu 4 madde; 38, 39'uncu maddelerden oluşan Deneyime açıklık boyutu 2 maddeden oluşmaktadır. Maddelerde “İşyerindeki çalışma sistemimde yenilikler yapılmasını isterim”, “İşyerimizde, yenilikçi fikirler için tüm imkanlar seferber edilir.”, “İşyerimizde, yararlı olan yenilikçi fikirler hemen hayata geçirilir”, “İşyerimiz yenilikçi fikirlere her zaman açıktır” gibi ifadeler yer almaktadır. Verilerin elde edilmesi için hazırlanan ölçekte katılımcılara bu ifadelerine ne oranda katılıp katılmadıkları sorulmakta ve 5’li Likert tipi bir değerlendirme ölçeği üzerinde hiç katılmıyorum ile tamamen katılıyorum arasında değişen sıklıkta değerlendirme yapmaları istenmektedir. Ölçeğin geçerliliği için öncelikle açıklayıcı faktör analizi daha sonra doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Çalışmanın birinci aşamasında yapılan açıklayıcı faktör analizinde, Varimax yöntemiyle döndürülerek ortaya çıkan üç faktörlü yapının H. Thomas Hurt, Katherine Joseph ve Chester. D. Cook tarafından ortaya konulan yapıya benzer olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre ölçek boyutlarının faktör yüklerinin ,484 ile , 859 değerleri arasında değiştiği görülmüştür. Ölçeğin güvenilirliği için ise, her iki örneklem için alt boyutlarının ve ölçeğin toplam Cronbach Alfa katsayıları incelenmiştir. Buna göre ölçeğin alt boyutlarının Cronbach Alfa katsayıları: Fikir Önderliği için ,661; Değişime Direnç için 683 ,705; Risk alma için ,701; Deneyime Açıklık için ,980 olarak elde edilmiştir. Yenilikçi Davranış Ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı ,813 olarak elde edilmiştir, edilen tüm bu bulgular ölçeğin kabul edilebilir derecelerde güvenilir olduğunu gösterir niteliktedir.

Faktör analizleri neticesinde ortaya çıkan araştırma modelinin bağımlı ve bağımsız değişkenlerindeki görünüm aşağıdaki şekilde yer almaktadır.



**Şekil 10:Faktör Analizi Yapıldıktan Sonra Modelin Yapısı**

### 5.4.2.Korelasyon Analizi

Değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve değişkenler arası korelasyon değerleri Tablo 15’te verilmiştir.

**Tablo 15: Ortalama, Standart Sapma ve Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri**

	X	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
ORT_YD	3,15	0,57	1	,848**	,800**	,745**	,284**	,431**	,347**	,250**	,303**	,027	,457**	,477**	,045	,565**	,495**
FIK_OND	2,85	0,90		1	,517**	,394**	,142	,321**	,248**	,189*	,216*	,039	,343**	,378**	,018	,513**	,345**
DEG_DIR	3,13	0,71			1	,559**	,066	,282**	,146	,180*	,101	,044	,494**	,524**	,143	,498**	,557**
RISK	3,04	0,71				1	,127	,214*	,264**	,060	,104	-,088	,319**	,258**	-,055	,318**	,352**
DEN_ACIK	4,18	0,62					1	,668**	,552**	,489**	,835**	,147	,042	,129	,044	,166	,081
ORT_OVD	3,79	0,43						1	,789**	,756**	,636**	,416**	,387**	,424**	,107	,489**	,372**
VICDAN	3,70	0,65							1	,444**	,469**	,044	,167*	,313**	,061	,384**	,271**
NEZAK	3,96	0,65								1	,366**	,166	,194*	,317**	,055	,391**	,283**
GONUL	4,14	0,68									1	,190*	,081	,092	-,022	,151	,089
CENTIL	3,77	0,68										1	-,018	,023	,097	,034	-,100
ERDEM	3,36	0,76											1	,579**	,145	,525**	,658**
ORT_OB	3,21	0,57												1	,698**	,766**	,738**
DUYGU	3,19	0,78													1	,235**	,201*
DEVAM	3,00	0,80														1	,498**
NORM	3,43	0,77															1

\*\* .  $p < 0.01$

\* .  $p < 0.05$

Mevcut çalışmada Örgütsel Vatandaşlık Davranışının ve Örgütsel Bağlılığın birlikte ele alınması sonucunda, Yenilikçi Davranışı ne oranda açıklayacakları ve Örgütsel Bağlılık değişkeninin bu süreçte bir aracılık rolünün olup olmadığının araştırılması amaçlanmaktadır. Bu amaçla öncelikle değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiş ve değişkenler arasındaki etkileşim analiz edilmiştir.

Buna göre Yenilikçi Davranışın alt boyutlarından olan **fikir önderliğinin**; Örgütsel Vatandaşlığın alt boyutlarından olan vicdanlılık ( $r=,248;p<,001$ ) ve erdem ( $r=,343;p<,001$ ) ile Örgütsel Bağlılığın alt boyutlarından devam bağlılığı ( $r=,513;p<,001$ ) ve normatif bağlılık ( $r=,345;p<,001$ ); **değişime direnç** alt boyutunun; Örgütsel Vatandaşlığın alt boyutlarından olan erdem ( $r=,494;p<,001$ ) ve Örgütsel Bağlılığın alt boyutlarından olan; devam bağlılığı ( $r=,498;p<,0,01$ ), normatif bağlılık ( $r>,557;p<,001$ ); **risk** alt boyutunun; Örgütsel Vatandaşlığın alt boyutu vicdanlılık( $r=264;p<,001$ ) ve Örgütsel Bağlılığın alt boyutlarından olan devam bağlılığı ( $r=,318;p<,001$ ) ve normatif bağlılık ( $r=,352;,p<,001$ ); **deneyime açıklık** boyutunun; Örgütsel Vatandaşlığın alt boyutlarından olan vicdanlılık ( $r=,552;p<,001$ ), nezaket ( $r=,489;p<,001$ ), gönüllülük ( $r=,835;p<,001$ )boyutlarıyla aynı yönlü ve pozitif ilişkileri olduğu belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından devam bağlılığı ( $r<,489;p<,001$ ), normatif bağlılık ( $r=,372;p<,001$ ) boyutlarıyla da aynı yönlü pozitif ilişkileri olduğu belirlenmiştir.

Yapmış olduğumuz korelasyon analizi sonuçlarına göre; İşgören Yenilikçiliği Davranışının alt boyutlarından olan “**fikir önderliği**” ile Örgütsel Vatandaşlığın alt boyutlarından olan “vicdanlılık ve erdem” algısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu bağlamda çalışanların Örgütsel Vatandaşlık algısındaki anlamlı artış fikir önderliği algısında artmaya neden olmaktadır. Vicdanlılık ve Erdem boyutundaki davranışların ortaya konması, çalışanların zaman ve enerjilerinden fedakârlık etmelerini zorunlu kılmaktadır, eğer çalışanlar örgüt yönetimine destek verirlerse yöneticiler bölümlerinin etkinliğini geliştirmek için çalışanların fikirlerinden değerli önerilere ve geri bildirimlere ulaşabilirler. Bundan dolayı da; çalışanların, İşgören Yenilikçiliği Davranışının fikir önderliği boyutunu oluşturan yenilikçi fikirlerin cazip hale getirilerek çalışanlara benimsetilmesi ve bu fikirler için tüm imkânların seferber edilip hemen hayata geçirilmesi gibi algıların artmasına neden olur.

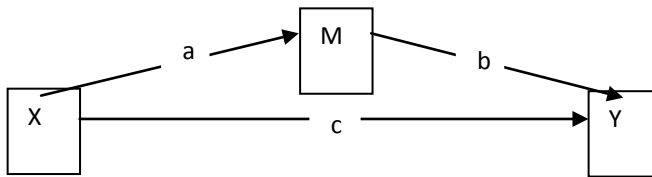
Sonuç olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşgören Yenilikçiliği arasındaki ilişki ortaya çıkarılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, çalışanların en çok önem verdikleri, onları üretkenliğe yönelten davranışların, erdem, vicdanlılık, gönüllüklük ve nezaket faktörleri üzerinde toplandığı görülmektedir. Çalışanlarından daha iyi verim alabilmek için Örgütsel Vatandaşlığın bu algılarının üzerine daha çok yoğunlaşılması; örgütlerine karşı olumsuz tavır içinde olan çalışanların, yenilikleri uygulamak için verilen kararlara katılımlarının sağlandığını, çalışma ortamlarındaki belirsizliklerin yapılan açıklamalarla ortadan kaldırıldığını, fikirlerinin önemsendiğini hissetmelerine yol açarak çalışanların örgüte destek vermelerine sebep olan davranışlarını arttırabilir.

Örgütsel Bağlılığın alt boyutlarından olan “**devam bağlılığı ve normatif bağlılık**” ile Örgütsel Vatandaşlık algısının alt boyutlarından olan “**erdem**” algısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu bağlamda çalışanların Örgütsel Vatandaşlık algısındaki anlamlı artış Örgütsel Bağlılık algısında artmaya neden olmaktadır. Buna göre beklenmeyen problemler oluştuğunda çalışanların zarar görmemeleri için birbirini uyarması, işyerinin sosyal faaliyetlerine kendi isteğiyle katılmaları, zamanının çoğunu işle ilgili faaliyetlere ayırmaları gibi çalışmalarını ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarından dolayı; Örgütsel Bağlılığın, devam bağlılığı boyutunu oluşturan, çalışanların kendi menfaatlerine bile olsa işyerinden ayrılmamaları, ayrılmaları halinde suçluluk duygusu hissetmesi, çalıştıkları insanlara karşı yükümlülük ve sadakat gibi duygu ve davranışlarının artmasına neden olur. Yine Örgütsel Bağlılığın normatif bağlılık boyutunu oluşturan kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi, Örgütüne Bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesi, örgütten ayrılması durumunda kendine uygun iş seçeneklerinin az olduğu ve ayrılmaları halinde ortaya çıkacak kayıplardan etkilenmek istememesi gibi duygu ve düşüncelerinin artmasına neden olur.

İşgören Yenilikçiliği Davranışının alt boyutlarından olan “**fikir önderliği ve değişime direnç**” ile Örgütsel Bağlılığın alt boyutlarından olan “devam bağlılığı ve normatif bağlılık” algısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Yine İşgören Yenilikçiliği Davranışının alt boyutlarından olan “**risk**” ile Örgütsel Bağlılığın alt boyutlarından olan “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu bağlamda çalışanların Örgütsel Bağlılık algısındaki anlamlı artış İşgören Yenilikçiliği davranışında artmaya neden olmaktadır.

#### 5.4.3. Sobel Testi Ve Örgütsel Bağlılığın Aracı Etkisi

Aracı değişken, iki değişken arasındaki neden-sonuç ilişkisinin bir parçası olduğu ileri sürülür(McKinnon, Fairchild ve Fritz, 2010: 594). Aracılık ilişkisi aşağıdaki şekilde gösterilen bir modelle test edilir. Bu şekilde **X** bağımsız değişkeni, **Y** bağımlı değişkeni ve **M** aracı değişkeni temsil eder. Ayrıca, **c** yolu bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkiyi, **a** yolu bağımsız değişken ile aracı değişken arasındaki etkiyi, **b** ise aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkiyi gösterir(Baron ve Kenny, 1986: 116).



Şekil 11: Aracı Etki Modeli

Şekil 11’ de gösterildiği gibi;

X= Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Y=Yenilikçi Davranış

M=Örgütsel Bağlılık

Aracılık etkisinden söz edebilmek için bazı koşulların sağlanması gerektiği belirtilmektedir. Baron ve Kenny’nin adımları olarak isimlendirilen bu koşullar şöyle sıralanmıştır (Baron ve Kenny, 1986: 116; Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 200).

1. Bağımsız değişken, aracı değişken üzerinde etkili olmalıdır.
2. Bağımsız değişken, bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır.
3. Aracı değişken, ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde; bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki ortaya çıkarsa tam aracılık etkisinden (full mediation); bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık (partial mediation) etkisinden söz edilebilir(Howell, 2013: 547; McKinnon, Fairchild ve Fritz, 2010: 594; Burmaoğlu, Polat ve Meydan, 2013, 17).

Genellikle yürütülen akademik çalışmalarda (Koç, Kaya ve Özbek, 2013) Baron ve Kenny’in 3 adımlı yöntemi kullanılmakta ve analiz sonucuna göre kısmi veya tam aracılık kararı verilmektedir. Ayrıca, aracı etkiden söz edebilmek için karşılanması gereken şartların yanı sıra, bağımsız değişkenin (aracı değişken vasıtasıyla) bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisinin (a.b yolunun) anlamlı olup olmadığını saptamak gerekir. Bunu gerçekleştirmek için çeşitli testler geliştirilmiştir. Bunlardan bir tanesi de Sobel testidir(Sobel, 1982). Bu test, ilgili değişkenlere ait düzeltilmemiş regresyon katsayıları (*B*) ve bunlara ait standart hata değerleri kullanılarak hesaplanır. Bu açıklamalar ışığında;

**Tablo.16: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşgören Yenilikçiliği Etkileşiminde, Örgütsel Bağlılığın Aracı Etkisi.**

DEĞİŞKENLER	$\beta$	s	t	Sig.
<b>YX</b>	,577	,1028	5,6087	,000
<b>MX</b>	,571	,1039	5,4948	,000
<b>YM.X</b>	,357	,0789	4,5224	,000
<b>YX.M</b>	,373	,1063	3,5105	,006



Tablo 16’ da sunulan sonuçlara göre, yapılan Sobel Testi öncesi aşamalı regresyon analizleri, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koyarak öngörülen aracılık ilişkisinin test edilmesine olanak tanımaktadır. Aracılık testleri ile anlaşılmaya çalışılan iki değişken arasındaki doğrudan ilişkinin bir başka değişkenin varlığını tamamen veya en azından bir dereceye kadar şart koşmasıdır (Bayram, 2009). Belirlenen amaçları gerçekleştirmek için 4 farklı hipotez kurulmuş, hipotezleri test etmek için Baron ve Kenny’in 3 adımlı yöntemi ve dolaylı etkinin anlamlılığını ölçmek için Sobel Testi kullanılmıştır. Baron ve Kenny’in yöntemini test etmek için regresyon analizi, Sobel testi için ise Andrew Hayes’in SPSS paket programı için geliştirmiş olduğu SOBEL adlı makrodan (<http://afhayes.com/spss-sas-and-mplus-macros-and-code.html>) yararlanılmıştır.

Yukarıda yapılan analizler ışığında oluşturulan Tablo 16’ya göre, birinci adımda: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yenilikçi Davranışı anlamlı ve pozitif olarak etkilediği ( $\beta=,577;p<,000$ ); İkinci adımda Örgütsel Vatandaşlık Davranışının aracı değişken olan Örgütsel Bağlılığı anlamlı ve olumlu olarak etkilediği ( $\beta=,571; p<,000$ ), üçüncü adımda da aracı değişken olan Örgütsel Bağlılığın Yenilikçi Davranışı anlamlı ve olumlu yönde etkilediği ( $\beta=,357;p<,000$ ) görülmektedir. Nihayet son adımında ise Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile aracılığı araştırılan Örgütsel Bağlılık birlikte analize dahil edilmiş ve Yenilikçi Davranış üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılığın birlikte analize dahil edilmesiyle Yenilikçi Davranış üzerindeki etkisi devam etmiş ancak azalmıştır( $\beta=,373;p<,006$ ).

Bu azalmanın tesadüfi mi yoksa anlamlı mı olup olmadığını test etmek için Sobel (z) testi analiz sonuçları değerlendirilmiş ve buna göre anlamlı bulunmuştur ( $z=3,4578;p<,001$ ). Bahse konu değişimin etki büyüklüğü ise  $EB=20'$  dir(Orta etkili). Bu bulgulara göre Örgütsel Vatandaşlığın Yenilikçi Davranış üzerindeki etkisinde Örgütsel Bağlılığın **kısmi aracılık rolü** üstlendiği ileri sürülebilir.

## 6. SONUÇ ve TARTIŞMA

Çalışmanın bu son bölümünde bulgular kısmında yapılan tüm analizler ışığında hipotezler tartışılarak bunların çalışanlar üzerindeki uygulamaları ele alınacak ve geleceğe yönelik çalışmalar hakkında öneriler getirilmeye çalışılacaktır.

Bu çalışma ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının, çalışanların Yenilikçi Davranışına etkisi ve bu etkide Örgütsel Bağlılığın aracı rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Örneklemi farklı illerde görevli kamu çalışanlarının oluşturduğu araştırmada, anket yöntemi ile elde edilen veriler sıralı Regresyon Analizi ve Sobel Testi yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırma ile kamu çalışanlarıyla ilgili Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Yenilikçi Davranış ilişkisine yönelik açıklayıcı bulgular elde edilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre; Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Yenilikçi Davranış arasında ( $\beta > ,577$  ve  $p < ,000$ ); düzeyinde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Yani araştırma örneklemini için %99 güven olasılığında bağımsız değişken olan Örgütsel vatandaşlık Davranışı, Yenilikçi Davranışı % 58 oranında açıklayabilmektedir. Bu noktada, İşgören Yenilikçiliği Davranışı' nın alt boyutlarından olan Fikir Önderliği, Değişime Direnç, Risk Alma, Deneyime Açıklık ile Örgütsel Vatandaşlığın alt boyutlarından olan Vicdanlılık, Nezaket, Gönüllülük, Centilmenlik ve Erdem arasında modelin açıklama gücü ve etki düzeyinin olduğu değerlendirilebilir. Bundan dolayı, çalışanların iş arkadaşlarına ve meslektaşlarına yardımcı olma, işin ve süreçlerin geliştirilmesi için önerilerde bulunma, işe vaktinde gelmeye özen gösterme, çalışma zamanını etkili değerlendirme gibi davranışlar ile, örgüte katkıda bulunacak yeni ve yaratıcı düşünceler önerme, gerekenden daha fazla işe katılım gösterme ve işe gelemeyeceği zamanlar önceden haber verme gibi Örgütsel Vatandaşlık Davranışları sergilemesi, çalışanların çalışma sisteminde yenilikler yapılmasını istemesine, iş yapma biçiminde olumlu katkısı olacak yenilikleri çalışma arkadaşlarıyla paylaşmasına, yenilikçi fikirlerin ortaya konularak hayata geçirilmesine, ürün ve hizmet üretiminde yeni yöntemlerin kullanılmasına ve artmasına neden olacağı düşünülmektedir. Sonuç olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışı algısının, Yenilikçi Davranış üzerindeki etkisinin tespit edildiği ve kurulan hipotezlerden ilki olan, algılanan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İşgören Yenilikçiliği Davranışı üzerinde etkilidir, hipotezinin (H1) desteklendiği ileri sürülebilir

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde ise; yine anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı görülmektedir ( $\beta > ,571$  ve  $p < ,000$ ). Yani araştırma örneklemini için %99 güven olasılığında, bağımsız değişken olan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, aracı değişken olan Örgütsel Bağlılığı % 57 oranında açıklayabilmektedir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının alt boyutları ile Örgütsel Bağlılığın alt boyutları olan Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık arasında modelin açıklama gücü ve etki düzeyinin olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, çalışanların Örgütsel Vatandaşlık algısındaki anlamlı artışın Örgütsel Bağlılık algısında da artışa neden olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarımız gösteriyor ki çalışanların isteğe bağlı olarak sergiledikleri, resmi ya da formel iş tanımlarında yer almayan, sergilenmediği takdirde herhangi bir yaptırım olmayan, işletmelerin verimliliğini ve etkinliğini arttırmaya yardımcı olan bireysel davranışlarını kapsayan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı; Örgütsel Bağlılığı etkileyerek örgüt üyelerinin kendilerini, örgütün üyeliğine içten ve moral olarak bağlanmasına, kendilerini örgütün bir parçası, örgütü de kendilerinin bir parçası gibi görmelerine, örgüt üyeliğini sürdürme ve örgütte kalmada daha istekli olmalarına yol açmaktadır. Sonuç olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışı algısının, yenilikçi davranış üzerindeki etkisinin tespit edildiği ve kurulan hipotezlerden ikincisi olan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Örgütsel Bağlılık algısı üzerinde etkilidir, hipotezinin de(H2)desteklendiği söylenebilir.

Kurulan modelde aracı değişken olan Örgütsel Bağlılık ile Yenilikçi Davranış arasında da anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu izlenmektedir ( $\beta < ,357$  ve  $p < ,000$ ). Yani araştırma örneklemini için %99 güven olasılığında, aracı değişken olan Örgütsel Bağlılık, bağımlı değişken olan Yenilikçi Davranışı % 37 oranında açıklayabilmektedir. Örgütsel Bağlılığının alt boyutlarından olan Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık ile İşgören Yenilikçiliği Davranışının alt boyutlarından olan Fikir Önderliği, Değişime Direnç, Risk Alma Deneyime Açıklık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bağlamda çalışanların Örgütsel Bağlılık algısındaki anlamlı artışın, İşgören Yenilikçiliği algısında %37 oranında bir artışa neden olduğu, Örgütsel Bağlılığın Yenilikçi Davranış üzerindeki etkisinin tespit edildiği, kurulan hipotezlerden üçüncüsü olan Örgütsel Bağlılık, İşgören Yenilikçiliği Davranışı üzerinde etkilidir, hipotezinin de (H3) desteklendiği söylenebilir.

Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşgören Yenilikçiliği etkileşiminde bir “ara değişken” vazifesi görüp görmediğini tespit etmeye yönelik yapılan analizler sonucunda ise yine olumlu ve anlamlı bir sonucun ortaya çıktığı izlenmektedir( $\beta < ,373$  ve  $p < ,006$ ). Ancak etki düzeyinin azalması ve anlamlılığın düşmesi, Örgütsel Bağlılık algısının, Örgütsel

Vatandaşlık Davranışı ve İşgören Yenilikçiliği etkileşiminde bir “ara değişken” vazifesi taşıdığı göstermektedir(H4). Yani bu hipotezin de desteklediği ileri sürülebilir.

Sonuç olarak, işletmelerde sergilenen Örgütsel Vatandaşlık Davranışının çalışanların Yenilikçi Davranışı üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Bu etkide Örgütsel Bağlılık kısmen aracılık rolü üstlenebilmektedir. Günümüzde rekabet için kritik bir faktör olan yenilikçilik kavramının ve çalışanların yüksek düzeyde yenilikçi davranışa sahip olmalarının sadece Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla değil aynı zamanda Örgütsel Bağlılık gibi aracı değişkenlerin etkilemesiyle de gerçekleşebileceğinin ortaya konulması bu çalışmanın önemli bir sonucudur. Bu kapsamda çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergilemesi durumunda Yenilikçi Davranışın artacağı aynı zamanda Örgütsel Bağlılık gibi değişkenlerin çalışanların Yenilikçi Davranışa daha fazla odaklanmalarını sağlayabileceği önerisinde bulunulabilir.

Çalışmanın literatüre yapacağı katkılara bakılacak olursa, çalışma gerek teorik gerekse metodolojik açıdan bir takım katkılar sağlamaktadır. Öncelikle Yenilikçi Davranış, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları tek boyutlu olarak incelenmek yerine çok boyutlu olarak ele alınmış, bu da belirtilen kavramlar ile ilgili olarak daha sağlıklı ve amaca yönelik değerlendirme yapabilme imkânı sunmuştur.

Ayrıca, çalışmanın uygulama kısmı ile ilgili olarak yapılan anket çalışması oluşturulan hipotezlerin ampirik olarak test edilmesine ve ortaya konan model içerisindeki ilişkilerin analiz edilmesine, seviyelerinin ve yönlerinin belirlenmesine de imkân sağlamıştır.

Bu araştırmanın sınırlılıkları olarak aşağıdaki hususlar ifade edilebilir. Araştırmanın genel olarak kamu çalışanları üzerinde yapılması meslek gruplarına göre ‘yalnız sağlık çalışanları veya yalnız eğitim sektörü’ gibi ayrılmaması, ayrıca özel kesimde çalışanların dâhil edilmemesi önemli bir kısıttır. Araştırmacılar tarafından yapılacak diğer sektörlerin de dâhil edildiği araştırmalarda bu çalışmada elde edilen bulgulardan farklı sonuçlar ortaya çıkabilir. Araştırmanın diğer bir önemli kısıtı araştırmanın boylamsal olmamasıdır. Dolayısıyla farklı zaman periyotlarında elde edilecek bulguların daha fazla açıklayıcı olması beklenmektedir.

Gelecekte bu alanda yapılacak çalışmalarda, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılık gibi diğer örgütsel davranışların veya farklı değişkenlerin Yenilikçilik üzerindeki etkisi ve bu etkide gelişim kültürünün aracılık rolünün araştırılması önerilebilir.

## KAYNAKÇA

Acar, Z. A.(2006). ‘*Örgütsel Yurttaşlık Davranışı Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri*’. Doğu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 7(1), 1-14.

Acaray, A.(2007). ‘*Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Yenilik Yönetimi: Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Örgütsel Yapı ve Faktörlere İlişkin Bir Araştırma*’. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Assael, H. (1992), “*Consumer Behaviour And Marketing Action*”, PWSKENT Publishing Company, Boston, M.A.

Aslaner, E.(2010). ‘*Örgütsel Değişim ve Yenilikçilik Bir Özel Okul Örneği* ’.Ankara Üniversitesi SBE.

Akgemci, T., Çelik, A., ve Ertuğrul, Ü. G.(2004). ‘*Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma*’. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11, 1-28.

Akgöz, E. (2012). ‘*Örgütsel İletişimde İnovasyon (Yenilikçilik), İşlemler Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar*’, Ankara Gazi Kitabevi.

Akatay, A. (2003). ‘*Örgütlerde Zaman Yönetimi*’. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (10), 281-300.

Aktan, C. C. (2006). ‘*Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı*’. Whistleblowing. Mercek Dergisi.

Altınbaş, Burç,(2008). “*Örgütsel Bağlılıkla ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*”, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Allison, B. J.; Voss, R. S. ve Dryer, S. (2001). ‘*Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior*’. Journal of Education for Business, p.282-288, May/June 2001.

Allen, J.N. ve Meyer, P. J (1990). “*The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organisation*”. Journal of Occupational psychology, 63:1-18.

Allen, J.N. ve Meyer, P. J. (1991). “*A Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment*”. Human Resource Management Review, Vol. 1, No. 1, Kanada, s. 63.

Allen, J. N. ve Meyer, P. J. (1991). “*A Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment*”, Human Resource Management Review, Vol. 1, No. 1, Kanada.

Altıntaş, F. Ç. (2001). “*Organizasyonel Davranış Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı*”, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi “İş Güç”, Cilt 3, Sayı: 1.

Alp, M. (2007). ‘*Örgütlerde Psikolojik Sahiplenme Ve Örgütsel Vatandaşlık*’. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ateş, M. R. (2007). ‘*İnovasyon Hayat Kurtarır*’, Birinci Baskı, İstanbul: Doğan Yayıncılık.

Ay, B.(2007). *Öğretmenlerin Öz Yeterlikleri Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Atik, H. (2005). “*Yenilik ve Ulusal Rekabet Gücü*”. Ankara Detay Yayıncılık.
- Aytaç, S. (2010). ‘*İş Yaşamında Başarının Sırrı NLP Yöntemi*’. Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. Cilt 2, Sayı 1.
- Aytaç, S.(1998). ‘*Kariyer Planlaması*’ Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 16. Sayı 1. <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergisi>.
- Baron, R.M., Kenny, D.A. (1986). ‘*The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual Strategic and Statistical Considerations*’. Journal of Personality and Social Psychology,51 (6), 1173-1182. ss.
- Basım, N. ve Şeşen, H.(2006). ‘*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması*’. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, s:84-10.
- Bakan, İ.(2011). ‘*Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*’. Ankara.
- Balcı, A. (2003). ‘*Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*’. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balay, R. (2000). ‘*Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*’. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Baltaş, A. (2002). ‘*Ekip Çalışması ve Liderlik*’. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi İstanbul Selçuk Üniversitesi.
- Bayram, L.,(2005). “*Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*”, Ankara: Sayıştay Dergisi, C. 1, S. 59,.
- Bayram, N. (2009). ‘*Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*’. Bursa, Ezgi Yayınevi.
- Benligiray, S. ve Sönmez, H. (2010). ‘*Hekimlerin ve Hemşirelerin Performans Yönetiminde Önemli Bir Faktör: Örgütsel Bağlılık*’. II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı.
- Benet-Martínez,V., John, O.P. (1998). ‘*Los Cinco Grandes Across Cultures and Eethnic Groups*’: Multitrait Multimethod Analysis of the Big Five in Spanish and English. Journal of Personality and Social Psychology, 75, 729-750.
- Beşiktaş, İ. (2009). ‘*İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*’, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Beycioğlu, K. (2009). “*İlköğretim okullarında öğretmenlerin sergiledikleri liderlik rollerine ilişkin bir değerlendirme (Hatay İli Örneği)*.” Yayımlanmış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya
- Borman, W. C. ve Motowidlo S.J. (1997). “Introduction: Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance” Human Performance,10: 67-69.
- Boylu, Y., Pelit, E.ve Güçer, E. (2007). “*Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*”, İstanbul. Finans Politik Yorumlar Dergisi, C. 44, S. 511.

Bolat, O.İ. , Bolat, T. ve Seymen O.A. (2009). ‘*Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi*’. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12, 21, 219.

Brief, A. A. ve Motowidlo, S. J. (1986). ‘*Prosocial Organizational Behavior*’. Academy of Management Review, 11,710-725.

Burmaoğlu, S., Polat M. ve Meydan, C. H (2013). “*Örgütsel Davranış Alanında İlişkisel Analiz Yöntemleri ve Türkçe Yazında Aracılık Modeli Kullanımı Üzerine Bir İnceleme*”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Vol. 13, No.1 s. 13-26.

Buchanan, B. (1974). ‘*Building Organizational Commitment: The socialization of Managers in Work Organizations. Administrative Science Quarterly*’. 19(4), 533–546 Örgütsel Vatandaşlık ve İş Tatmini İlişkisi, Yayınlanmış Doktora Tezi. Konya Selçuk Üniversitesi.

Büyük, K.,(2010). ‘*Stratejik Performans Yönetiminin Unsuru Olarak Örgüt Kültürünü Ölçümlere Üzerine Kavramsal Bir Çalışma*’. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İBF Dergisi, Ekim 2010, 5(2), S.220, 223, 229-230.

Chen, X. P.,Hui, C. - Sego, D. J. (1998).“*The Role of Organizational Citizenship Behavior in Turnover: Conceptualization and Preliminary Tests of Key Hypotheses*”, Journal of Applied Psychology, Vol. 83, No. 6, p. 922-931.

Clayton, S. (2000). ‘*Takımın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim*’(Çev. M. Zaman). İstanbul Hayat Yayınları.

Clark, J. ve Koonce R.,( 1998). ‘*Hayatta Kalanlar*’, Executive Excellence. Mayıs, s,14.

Ceylan, A. (2011).’*Yönetimde İnsan ve Davranış*’. İstanbul: Kaan Matbaacılık.

Cook, K. S., Rice E. (2003). ‘*Social Exchange Theory, Handbook of Social Psychology*’. John Delemater (Ed) Newyork . Kluwer Academic/Plenum Publishers.

Cook, K.S., Rice, E. (2003). ‘*Handbook of Social Psychology, Department of Sociology*’. Stanford University Press, 55.Enstitüsü Dergisi, 12, 21, 219.

Çağlıyan, V. (2009). ‘*Yenilikçilik, Tedarikçi Katılımı ve İşletme Performansı Üzerine Değer Zinciri Yönetimi Temelli Bir Yaklaşım: Otomotiv Sektöründe Görgül Bir Araştırma*’ Doktora Tezi Konya Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çelik, M. (2007). ‘*Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*’. Yayınlanmamış Doktora Tezi Erzurum Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

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, Cilt.8, Sayı:2, s.153-168.

Çetin, M.Ö.(2004). ‘*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara’.Nobel Yayın Dağıtım, 1-128.

Çetin, M.Ö. (2004). ‘*Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*’ Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Ankara. Nobel Yayın Dağıtım.

- Çırpan, H. (1999). ‘Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması’ Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çınar, F., (2000). “Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı ve Bir Uygulama”,Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- Çöl, G. (2004). ‘İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi’. Cilt. 6. Sayı:2. S. 4–11.
- Daghfous, N., Petrof, J. V. ve Pons, F. (1999). “Values and Adoption of Innovations: Accross Cultural Study”. Journal of Consumer Marketing. 16 (14): 314-331
- Demirel, Y., ve Seçkin, Ö. G. Z. (2008). ‘Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri’. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(1).
- Demirel, Y.(2009). “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, İstanbul Ticaret Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:15, s.117.
- DiPaola, M. F.,Tarter, C. J., ve Hoy, W. K. (2005). ‘Measuring Organizational Citizenship in Schools’ The OCB scale. *Educational leadership and reform*, 4, 319-34.
- Dinçer, Ö. (1998). ‘Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası’. İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğan, Ö.İ., Marangoz M. ve Topoyan M. (2003). ‘İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama’. Dokuz Eylül Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5:2, s. 114-139.
- .Doğrul, M. A., (2013). ‘Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki.’ Afyon Meslek Yüksek Okulu’nda Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma.
- Dolu, B. (2011). ‘Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma’. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durna, U. (2002). ‘Yenilik Yönetimi’ Ankara. Nobel Yayın Dağıtım.
- Elçi, Ş. (2006). “İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı”. Ankara: Nova Basın Yayın.
- Elçi, Ş. (2010). ‘İnovasyon: Niçin, Kimin İçin?, Örgütsel Değişim ve Yenilikçilik Üzerine Bir Araştırma’. Yüksek Lisans Tezi , Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Elibol, H. (2005). “Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:13, 2005, s.155-162.
- Ekvall, G. (1996). “Organizational Climate for Creativity and Innovation”, European Journal of Work & Organizational Psychology Vol. 5, No.1, pp.105-124.
- Erdil, O. ve diğ. (2004). “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, İstanbul: Doğu Üniversitesi Dergisi, C. 5, S. 1 .
- Erdheim, J., Wang, M., & Zickar, M. J. (2006). ‘Linking the big five personality constructs to organizational commitment’. Personality and Individual Differences, 41, 959-970.



- Erdoğmuş, N. (1991). *Kişilerde Çatışma Nedeni olarak Rekabet-İşbirliği İkilemi*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, *Bilgi Dergisi*, 1, 45-60.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.Genişletilmiş 7. Basım.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: 4. Baskı, Beta Yayınları, Yayın No: 498.
- Erdoğan, İ.(1996). *İşletme Yönetimde Örgütsel Davranış*. İstanbul İşletme Fakültesi Yayını, No:266.
- Erdoğan, İ. (1998). *Bilgi Toplumu Olmanın Gerektirdiği Eğitim Paradigması*. Yeni Türkiye Dergisi 21. Yüzyıl Özel Sayısı.
- Erdoğan, İ. (2010). *Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*. İstanbul: Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.
- Eroğlu, F. (2010). *Davranış Bilimleri* İstanbul. 5. Baskı, Beta Yayınevi, 366 s.
- Ersoy, S. (2007). *Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi Sakarya Üniversitesi.
- Ertürk, A., Yılmaz, C. ve Ceylan, A. (2004). *Promoting Organizational Citizenship Behavior Relative Effects of Job Satisfaction Organizational Commitment and Perceived Managerial Fairness*. *MetuStudies Development*, 31(2), 167-188.
- Farh, J., Zhong, L.,Organ, D.(2004). *Organizational Citizenship Behavior In The People's Republic Of China*, *Organization Science*, Mart/Nisan, 15(2),241-253.
- Fry, Art S. (1987). *"The Post it Note: An Intrapreneurial Success," SAM Advanced Management Journal*, Summer.
- George, J. M. ve Jones, G.R. (1997). *Organizational Spontaneity InContext, Human Performance*, 10, 2, 153-170.
- Gordon, J. R.,(1993). *A Diagnostic Approach To Organizational Behavior*. 4<sup>th</sup> ed. Allyn and Bacon.
- Goldsmith, R. E. (1996), *"Service Innovativeness And Price Sensitivity:An Exploratory Study"*, In Association Of Marketing Theory And Practice Proceedings, David L. More (Ed.) Vol. 5. Hilton Head, South Carolina, s. 85-91.
- Gökçek, O. (2007). *Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Stratejileri.* Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güleç, H.B.(2012). *İşletmelerde Yenilik Politikası ve Malatya'da Tekstil Sektöründe Uygulanması. İşletmelerde Yenilikçilik Faaliyetlerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güleş, H.K. ve Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*. Ankara, Nobel Yayın, Yayın No:328.

- Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). ‘*Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*’ İstanbul.
- Gürbüz, S. (2006). “*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt. 3, Yıl. 2, Sayı. 1, 3;48-75.
- Hill, M.(2002). ‘*Jop Attitudes and Personality: Predictors of Organizational Citizenship Behaviour*’. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Saint Mary’s University.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, S. Michael Camp ve Donald L. Sexton (2001). ‘*Guest Editors’ Introduction to the Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation,*’ Strategic Management Journal, 22, 479–491.
- Hündür, B.(2010). ‘*Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler*’ <http://www.ikademi.com/orguetsel-davranis/1104-orgut-ve-orguetsel-vatandaslik>.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). ‘*Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*’. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İşbaşı, J.Ö. (2000). ‘*Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adalete İlişkin Algulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü*’ Bir Turizm Örgütünde Uygulama.
- Katz, D.,ve Kahn, R. L. (1978). ‘*The social psychology of organizations*’. New York: Wiley.
- Kapu, H. ve Baştürk, F.(2009). “*Yaratıcılık Tekniklerinin İşletme Eğitimindeki Yeri*”. Konya: Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 16.
- Kamer, M.(2001). ‘*Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*’. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karabey, C. N. ve İşcan, Ö. F. (2007). ‘*Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama*’. Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.
- Kavrakoğlu, İ.(2005). “*Yönetimde Devrimin Rehberi: İnovasyon*”. İstanbul Alteo Yayıncılık.
- Keskin, S. (2005). ‘*Öğretmenlerde Çalışma Değerleri Ve Örgütsel Vatandaşlık*’. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Keleş, H.N. Ç. (2006). ‘*İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*’ Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Keh, H.T., Foo, M.D. ve Lim, B.C. (2002). “*Opportunity Evaluation under Risky Conditions: The Cognitive Processes of Entrepreneurs,*” Entrepreneurship Theory and Practice, winter, 125-148.
- Koç, F., Kaya, N. ve Özbek V. (2013). ‘*Algılanan Fiyat ile Tüketici Güveni Arasında Algılanan Hizmet Kalitesinin Aracı (Mediator) Etkisi*’ Bankacılık ve GSM Sektörlerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma.
- Koçel, T. (1999). ‘*İşletme Yöneticiliği*’. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Koçel, T. (2007). *‘İşletme Yöneticiliği’*. İstanbul: 11. Baskı, Arıkan Basım Yayım.
- Korkmaz, N.(2004). *‘İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi Sorularla Yenilikçilik’*. İstanbul Ticaret Odası, Yayın no:2004-27.
- Köse, S., Kartal, B., Kayalı, N.(2003). *“Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”*,Erciyes Üni. İİBF Dergisi, Sayı: 20, s. 4.
- Kulaklı, A. (2005). *‘Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Bilgi Paylaşımının Önemi ve Bir Uygulama’*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi.
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. ve Goldsby, M.G. (2004). “Sustaining Corporate Entrepreneurship: Modelling Perceived Implementation and Outcome Comparisons at Organizational and Individual Levels,” *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 5 (2), May, 77-89.
- Lin, H.F. (2007). “Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study”, *International Journal of Manpower*, 28(3/4): 315–332.
- Liou, S.R. (2008). *“An Analysis of the Concept of Organizational Commitment”*, Nursing Forum, Philadelphia: Jul-Sep, 43(3):116-125.
- Mackenzie, S.B., Podsakoff P.M.(1998). *‘Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Sales Performance’*. Journal of Marketing.
- McKinnon, D. P., Fairchild A. J., ve Fritz, M. S. (2010). *“Mediation Analysis”*, Annual Review of Psychology, 58, s. 593–614.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). *‘Areviewand Meta-Analysis Of Theantecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment’*.Psychologicalbulletin, 108(2), 171.
- Medina, J. F. Ve Michaels, P. (1994). *“Adoption of novelcon sumer durable goods in less developed countries”*. Journal of Marketing Theory and Practice.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., Ahearne, M. (1997). *“Organizational Citizenship Behaviorand the Quantity and Quality of Work Group Performance”*, Journal of Applied Psychology, Vol: 82, No: 2 , p. 262-270.
- OECD, (2005). *‘Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler’*. Oslo Kılavuzu, 3. Baskı.
- Odabaş, İ.(2014). *‘Yapısal Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Ara Değişken Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Çalışma’* Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Oktay, M. (1996). *‘İşletmeciler için: Davranış Bilimlerine Giriş’*. İstanbul Der Yayınları.
- Oplatka, I. (2006). Going Beyond Role Expectations: *‘Toward an Understanding of the Determinants and Components of Teacher Organizational Citizenship Behavior’*. Educational Administration Quarterly, 42, 385.
- Organ, D.W. (1990). *‘The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior’*. Research in Organizational Behavior, 12, 43-72.

- Organ, D. W. (1988). '*Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*'. Lexington MA, England: Lexington Books.
- Organ, D.W. & Ryan, K. (1995). '*Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior*'. *Personnel Psychology*, Vol.48(4), p.p775-802.
- Organ, Dennis W. (1997). '*Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time*'. *Human Performance*, 85-97.
- Önderoğlu, S.(2010). '*Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar*'. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkaya, M.,(2006). *Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması*.
- Özsoy, A.S. (2004). '*Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi*', Cilt. 6. Sayı:2. S. 13-19.
- Özdamar, K., (1999). '*Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi 2 (Çok Değişkenli Analizler)*'. Eskişehir: Kaan Kitabevi Yayın No: 2, 502 s.
- Özcan, E.B. (2008). '*Örgütsel Bağlılık Ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme*' Yüksek Lisans Tezi Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdevecioğlu, M. (2003). "*Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*", Kayseri: Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C. 1, S. 21.
- Özdevecioğlu, M. (2003)."*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma*",Erciyes Üni. İİBF Dergisi, Sayı: 20, s. 117-135.
- Özdemir, Y. (2005). '*Kariyer Devreleri İle Örgütsel Vatandaşlık Eğilimi Arasındaki İlişki*': Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Örneği.
- Peker, Ö. (1995). '*Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*'. Ankara: TODAİ Yayınları.
- Podsakoff, P.M.,MacKenzie, S. B.ve Diğ. (2000). "*Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*". *Journal of Management*, Vol.26, No: 3.
- Robinson, S.L. Morrison E. W. (1995). '*Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior*'. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Sağlam, M.(1982). '*Örgütsel Değişim*' Ankara: Todaş Yayınları.
- Sarıhan, H. İ., (1998). '*Teknoloji Yönetimi*', Desnet Yayınları.
- Searle, R.H. and Ball, K.S. (2003). "*Supporting Innovation Through HR Policy: Evidence From the UK*", *Creativity and Innovation Management*.
- Seçkin, Z. (2011). '*Örgütsel Bağlılık Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar*'. Bursa.

- Sezgin, F. (2005). ‘*Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar*’. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25 (1), 317-339.
- Steenkamp, J.-B., Frenkel E.-M., Hofstede, G. ve Wedel, M.,(1999), “ *A Cross- National Investigation into the Individual and National Cultural Antecedents of Consumer Innovativeness,*” Journal of Marketing, Vol. 63, April, ss. 55-69.
- Stern, B. B. ve Gould, Stephen J. (1988), “*The Consumer As Financial Opinion Leader*”, Journal Of Retail Banking, Vol.10, No.2, s. 43-52.
- Sing, K. (2006). “*Predicting Organizational Commitment through Organization Culture: A Study of Automobile Industry in India*”, Journal of Business Economics and Management, 8(1): 29-37.’Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım’ İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:8 Sayı:15 Bahar.
- Sitkin, S.B. ve Pablo, A.L. (1992). “Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior,” *The Academy of Management Review*, Jan., 17(1), 9-38.
- Smadov, S.(2006). ‘*İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*’. İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sobel, M.E. (1982). ‘*Asymptotic Confidence Intervals For İndirect Effects in Structural Equation Models*’. Sociological Methodology, 13, 290–312. ss.
- Slater, S.F. ve Narver, J.C. (1995). “*Market orientation and the learning organization,*” Journal of Marketing, Jul., 59(3), 63-74.
- Sungur, O. (2007). ‘*Bölgesel Ölçekte İnovasyon: NUTS2 TR61 Düzeyi KOBİ’leri İle Yerel Paydaşlar Arasındaki Bilgi Dinamikleri ve Ağbağları Üzerine Bir İnceleme*’. Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı.
- Şimşek, Ş. (1978). ‘*Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları*’, Erzurum : Atatürk Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, s.4.
- Şimşek, M. Ş., Akgemici, T. ve Çelik, A. (1998). ‘*Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*’. Nobel Yayın Dağıtım, Konya
- Taş, M. A. (2004). ‘*İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri*’. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K.(2004). “*Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*”, John Wiley&SonsLtd.,Üçüncü Baskı, İngiltere.
- Top, S., (2008). ‘*İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi*’. 1. Baskı, Beta Yayınları.
- Turnley, W.H., Bolino, M.C., Lester, S.W. ve Bloodgood, J.M.(2003). ‘*The Impact of Psychological Contract Fullfilment on The Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors*’. Journall of Management, 29 (2), 187-206.
- Türkmenoğlu,İ.,(2010). ‘*Psikolojik Kontratları, Yenileyin*’. Kigem.com. Kişisel Gelişim Merkezi.
- Türker, M.,(2006). ‘*Çalışanların Rol Tanımlamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi*’. İstanbul :Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.

- Ugboro, I.O. (2006). 'Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to quit among survivors of Restructuring and Downsizing', *Institute of Behavioral and Applied Management*, 232-257.
- Uzkurt, C. (2008). '*Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*'. İstanbul: Beta Basım.
- Ven, C. V. D. (2010). '*The Psychological Contract; a big deal?*', Netherland Ministry of Defence, Behavioural Sciences Service Centre, <http://www.internationalmta.org/Documents/2004/2004024P.pdf>.
- Wasti, A., (2000). "Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bakış", İstanbul Türk Psikologları Derneği Yayınları, 202- 224.
- West, M. A. ve Farr, J. L. (1989). 'Innovation at Work: Psychological Perspectives, Social Behavior', 4, s. 15-30.
- Yağcı, K. (2007). "Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel işletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma". İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi (DEÜ), Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (SBED), C. 9, S. 3.
- Yoon M.H., Suh, J.(2003). "Organizational Citizenship Behavior and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees", *Journal of Business Research*, August, Vol. 56.
- Yuan, F. ve Woodman R. W. (2010). "Innovative Behavior in The Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations, *Academy of Management Journal*", 53:2, s. 323-342.
- Yüceler, A. (2009). '*Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi*': Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. Konya, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22, 445-458.
- Zerenler, E., Ve Celep E.(2011). '*Örgütlerde Yenilik Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*'. Konya Otomotiv Yan Sanayiinde Bir Araştırma Selçuk Üniversitesi.

## EKLER

### Ek-1. Anket Bilgi Formu

**HALIÇ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME YÜKSEK LİSANS BÖLÜMÜ**

Elinizdeki bu form Haliç Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans Tezi araştırmasında kullanılmak için hazırlanmıştır. Bu araştırma, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütsel bağlılık aracılığı ile yenilikçi davranışlarına etkilerine yönelik algılarını ve bu algıya bağlı olarak gelişen çıktılarının sonuçlarını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Formda yer alan ifadelere vereceğiniz cevaplarla çeşitli konulara ilişkin görüşlerinizi aktararak bu konuların incelenmesine katkıda bulunmuş olacaksınız. Hiçbir ifadenin doğru veya yanlış cevabı yoktur. **Önemli olan cevabın içtenlikle ve düşünülerek verilmesi ve cevaplanmamış madde bırakılmamasıdır.**

Araştırma için kimliğinizin belirlenmesi önemli olmadığından, anket formlarına lütfen **isim ve soyisim yazmayınız.** Cevaplanmış olduğunuz anketler sadece araştırmacılar tarafından bilimsel amaçla değerlendirilecektir.

**Katılımınız, ilgi ve yardımlarınız için şimdiden çok teşekkür ediyoruz.**

**Zeliha AYGÜL , Yrd. Doç. Dr. Aykut ASLAN**

**Haliç Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek lisans Bölümü**  
**zeliha\_aygul\_1979@hotmail.com**

**Lütfen öncelikle aşağıdaki bölümü doldurunuz:**

1. Yaşınız: .....
2. Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek
3. Medeni durumunuz : .....
4. Mezuniyet durumunuz : .....
5. Şirketteki göreviniz : .....
6. Şuan çalıştığınız sektörde kaç yıldır çalışıyorsunuz ? .....
7. Şuan çalıştığınız iş yerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz ? .....

Bu araştırmanın sonuçlarıyla ilgileniyorsanız, lütfen size ulaşabileceğimiz bir e-posta veya posta adresinizi yazınız.....

## EK-2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<b>ŞU AN ÇALIŞTIĞINIZ YERDEKİ DURUMUNUZU düşünerek, aşağıdaki her bir ifadeye <u>ne derece katıldığınızı</u> yan tarafta verilen ölçeği kullanarak işaretleyiniz.</b>					
1.İş hayatımın geri kalan kısmını bu işyerinde geçirmekten çok mutlu olurum.	0	1	2	3	4
2 İş yerinin problemlerini gerçekten kendi problemim gibi görürüm.	0	1	2	3	4
3. Bu iş yerine kendimi “duygusal olarak” bağlı hissetmiyorum.	0	1	2	3	4
4. Bu iş yerinde kendimi “ailenin parçası” gibi hissetmiyorum.	0	1	2	3	4
5. Bu iş yerinin benim için özel bir anlamı vardır.	0	1	2	3	4
6. Kendimi bu iş yerine ait hissetmiyorum.	0	1	2	3	4
7.Bundan sonra bu iş yerinde çalışmaya devam etmek, benim için bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.	0	1	2	3	4
8. İşten şimdi ayrılmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.	0	1	2	3	4
9.Bu iş yerinden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğe sahip olduğumu düşünüyorum.	0	1	2	3	4
10.Bu iş yerine kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	0	1	2	3	4
11.Bu iş yerinden ayrılmanın olumsuz birkaç sonucundan biri, uygun iş seçeneğimin fazla olmamasıdır.	0	1	2	3	4
12.İstesem bile, bu iş yerinden hemen ayrılmam, benim için çok zordur.	0	1	2	3	4
13. Şu andaki iş yerimde kalmak için, herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	0	1	2	3	4
14.Menfaatime olsa bile, işimden ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.	0	1	2	3	4
15.İşimden hemen ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	0	1	2	3	4
16. Bu iş yeri sadakatimi hak ediyor.	0	1	2	3	4
17.İş yerimden şu anda ayrılamam, çünkü şirketteki insanlara karşı bir yükümlülüğüm olduğunu düşünüyorum.	0	1	2	3	4
18.İş yerime çok şey borçluyum.	0	1	2	3	4



### EK-3. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Şu an çalıştığınız yerdeki durumunuzu düşünerek, aşağıdaki her bir ifadeye ne derece katıldığınızı yan tarafta verilen ölçeği kullanarak işaretleyiniz.					
1. Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.	0	1	2	3	4
2. Aşırı iş yükü ile uğraşan bir şirket çalışanına yardım ederim.	0	1	2	3	4
3. Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.	0	1	2	3	4
4. İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.	0	1	2	3	4
5. İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	0	1	2	3	4
6. Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.	0	1	2	3	4
7. Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	0	1	2	3	4
8. Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	0	1	2	3	4
9. Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	0	1	2	3	4
10. Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	0	1	2	3	4
11. Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.	0	1	2	3	4
12. Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam	0	1	2	3	4
13. Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	0	1	2	3	4
14. Meseide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.	0	1	2	3	4
15. Şirket içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım	0	1	2	3	4
16. Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	0	1	2	3	4
17. Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım	0	1	2	3	4
18. Şirket yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.	0	1	2	3	4
19. Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	0	1	2	3	4

#### EK-4. Yenilikçi Davranış Ölçeği

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Şu an çalıştığımız yerdeki durumunuzu düşünerek, aşağıdaki her bir ifadeye ne derece katıldığınızı yan tarafta verilen ölçeği kullanarak işaretleyiniz.					
1.İşyerindeki çalışma sistemimde yenilikler yapılmasını isterim.	0	1	2	3	4
2. İşyerinde iş yapma biçimimize olumlu katkısı olacak yenilikleri çalışma arkadaşlarımla paylaşırım, onların da benimle paylaşmalarını isterim	0	1	2	3	4
3.İşyerinde, çalışanlar yenilikçi fikirler sunar, ilgililerden onay alırlar.	0	1	2	3	4
4.İşyerimizde, yararlı olan yenilikçi fikirler hemen hayata geçirilir.	0	1	2	3	4
5.İşyerimizde, yenilikçi fikirler cazip hale getirilir ve çalışanlara benimsetilir.	0	1	2	3	4
6. İşyerimizde, yenilikçi fikirler için tüm imkanlar seferber edilir.	0	1	2	3	4
7.İşyerimiz yenilikçi fikirlere her zaman açıktır.	0	1	2	3	4
8. İşyerimiz için önerilen yenilikler genellikle uygulamaya elverişli değildir	0	1	2	3	4
9.İşyerimizde yapılan yenilikler genellikle ilgi çekici değildir.	0	1	2	3	4
10.İşyerimizde yapılan yenilikler eğitimcilerin kişisel değerlerine genellikle uymamaktadır.	0	1	2	3	4
11.İşyerimizde yapılan yenilikler yönetimce desteklenmemektedir.	0	1	2	3	4
12.İşyerimizde yenilikleri uygulamak için verilen kararlara çalışanların katılımı sağlanmamaktadır	0	1	2	3	4
13.İşyerimizdeki yenileşme süreçleri beraberinde bir belirsizlik ortamı oluşturmaktadır	0	1	2	3	4
14.İşyerimizde yapılan yeniliklerin olası sonuçları hakkında çalışanlar bilgilendirilmemektedir	0	1	2	3	4
15.İşyerimizde yapılan yeniliklerin amaçları çalışanlar tarafından yeterince anlaşılmamaktadır.	0	1	2	3	4