

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE  
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ  
İLİŞKİ: AFYON MESLEK YÜKSEK OKULU'NDA  
ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Mehmet Ali DOĞRUL

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Yrd.Doç.Dr. Hayrettin ERTAN

Ağustos, 2013

Afyonkarahisar

T.C.  
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL  
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
AFYON MESLEK YÜKSEK OKULU'NDA  
ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Hazırlayan**  
**Mehmet Ali DOĞRUL**

**Danışman**  
**Yrd.Doç.Dr. Hayrettin ERTAN**

**AFYONKARAHİSAR 2013**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Afyon Meslek Yüksek Okulu’nda Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

29/08/2013

Mehmet Ali DOĞRUL

## TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

### JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr. Hayrettin ERTAN

İmza  
.....

Jüri Üyeleri : Doç.Dr. Veysel AĞCA

.....

: Yrd.Doç.Dr. Mehmet DEMİRTAŞ

.....

İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Mehmet Ali DOĞRUL'un "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Afyon Meslek Yüksek Okulu'nda Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma" başlıklı tezini değerlendirmek üzere 29.08.2013 günü saat 14:00'da Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir

Prof. Dr. Selçuk AKÇAY  
MÜDÜR

## ÖZET

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ: AFYON MESLEK YÜKSEK OKULU'NDA ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Mehmet Ali DOĞRUL

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

Ağustos 2013

Danışman: Yrd.Doç.Dr. Hayrettin ERTAN

Örgütsel bağlılık çalışanların örgüt ile olan ilişkilerini ortaya koyan, çalışanların örgütte bulunmalarını ve örgütün çıkarları doğrultusunda hareket etmelerini sağlayan koşulların bütünüdür. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise, örgütün biçimsel ödül sistemi içerisinde yeri olmayan, fakat örgütün etkinliğini ve verimliliğini destekleyen, gönüllülük esaslı bireysel davranışlardır.

Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Afyon Meslek Yüksek Okulu'nda Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma bu çalışmanın temel konusunu oluşturmaktadır. Yapılan çalışmada örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı incelenmiş, yapılan anket uygulaması ile Afyon Meslek Yüksek Okulu çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışları, korelasyon, basit regresyon analizi, T-testi ve Tek-yönlü (One-way) ANOVA varyans analizi ile, sosyal bilimler istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre duygusal bağlılık ve örgütsel erdem ile devam bağlılığı ile vicdanlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı.

## **ABSTRACT**

### **THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: A RESEARCH ON EMPLOYEES FOR AFYON VOCATIONAL SCHOOL**

**Mehmet Ali DOĞRUL**

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY  
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES  
DEPARTMENT of BUSINESS**

**August 2013**

**Advisor: Asist.Prof.Dr. Hayrettin ERTAN**

Organizational commitment is a set of conditions which express the relationship between employees and organization, ensure that employees are to be found in the organization and enable them to act in the interests of the organization. Organizational citizenship behavior is, however, has no place in the organization's formal reward system, but it supports the organization's effectiveness and efficiency, based on a voluntary individual behavior.

The Relationship Between Organizational Commitment And Organizational Citizenship Behavior: A Research On Employees For Afyon Vocational School is the subject of this study. In this study, organizational commitment, organizational citizenship behavior are examined, with the application of a questionnaire, organizational commitments and organizational citizenship behaviors of Afyon Vocational School employees' were analysed, by correlation, simple regression analyse, T-Test and one-way ANOVA variance analyse, by using the social sciences statistical packet program. According to result of analyse there is a significant relationship between emotional commitment, civic virtue and continual commitment, constientiousness.

**Key Words:** Organizational commitment, organizational citizenship behaviour.

## ÖNSÖZ

Tez çalışmamın her aşamasında tecrübe ve bilgileri ile çalışmama katkı sağlayan değerli danışmanım Yrd.Doç.Dr. Hayrettin ERTAN'a, değerli hocalarım Doç.Dr. Veysel AĞCA'ya ve Yrd.Doç.Dr. Mehmet DEMİRTAŞ'a, çalışmam sırasındaki her türlü desteklerinden dolayı Per.Alb. Selami AKSAKAL'a, Per.Yb. Rasim DAVASLIOĞLU'na, Per.Kd.Bçvş. VedatYURTCAN'a, Per.Astsb.Çvş. Sefa ZOR'a, Svl.Me.Sevgi BAYRAM'a, Svl.Me. Recep AKCİNLİOĞLU'na, Svl.Me. Erdal PANCARCI'ya, Svl.Me. Ahmet MEMİŞ'e ve her daim yanımda olduklarını bildiğim aileme, annem Meral DOĞRUL, babam Şükrü DOĞRUL ve ablam Elvan DÖNMEZ'e, eniştem Serkan DÖNMEZ'e, küçük yeğenim Cemre DÖNMEZ'e ve kuzenim Gizem SARAÇ'a sonsuz teşekkür ediyor ve şükranlarımı sunuyorum.

Mehmet Ali DOĞRUL

Afyonkarahisar, 2013

## İÇİNDEKİLER

Sayfa

YEMİN METNİ.....	i
TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ, TANIMI, TARİHSEL GELİŞİMİ GELİŞİMİ VE ÖNEMİ.....	3
1.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ TANIMI.....	3
1.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	7
1.3 ÖRGÜTE BAĞLILIĞIN ÖNEMİ.....	7
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ.....	9
2.1. MESLEĞE BAĞLILIK.....	9
2.2. İŞE BAĞLILIK.....	10
2.3. ÇALIŞMA ARKADAŞLARINA BAĞLILIK.....	11
2.4. SADAKAT.....	11
2.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI.....	12
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI.....	13
3.1. BECKER'İN YAKLAŞIMI.....	13
3.2. SALANCİK'İN YAKLAŞIMI.....	14
3.3. ETZİONİ'NİN YAKLAŞIMI.....	16
3.4. MOWDAY, PORTER VE STEERS'İN YAKLAŞIMI.....	17
3.5. WIENER'İN YAKLAŞIMI.....	18
3.6. O'REILLY VE CHATMAN'IN YAKLAŞIMI.....	19
3.7. MEYERVE ALLEN'İN YAKLAŞIMI.....	19
3.7.1. Duygusal Bağlılık.....	20
3.7.2. Devam Bağlılığı.....	20
3.7.3. Normatif Bağlılık.....	21
4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	23
4.1. KİŞİSEL FAKTÖRLER.....	23
4.1.1. Yaş.....	23
4.1.2. Cinsiyet.....	24
4.1.3. Eğitim Düzeyi.....	25
4.1.4. Örgütte Çalışma Süresi.....	25



4.1.5. Medeni Durum.....	26
4.2. ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER.....	26
4.2.1. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı.....	26
4.2.2. Örgüt Kültürü.....	27
4.2.3. Ücret Düzeyi.....	28
4.2.4. Örgütsel Ödüller.....	28
4.2.5. Yönetim.....	29
4.2.6. Takım Çalışması.....	30
4.2.7. Örgütsel Adalet.....	30
4.2.8. Rol Çatışması ve Belirsizliği.....	31
5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	32
5.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PERFORMANS.....	32
5.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE DEVAMSIZLIK.....	33
5.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞE GEÇ GELME.....	34
5.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞGÜCÜ DEVİR HIZI.....	35

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI.....	37
2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TANIMI.....	38
3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TARİHİ.....	39
4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ KURAMSAL ÇERÇEVESİ.....	40
4.1. CHESTER YÖNETİM FONKSİYONLARI.....	41
4.2. KATZ VE KAHN'IN ÇALIŞMALARI.....	41
4.3. GOULDNER'İN KATKILARI.....	42
4.4. T. S. BATEMAN VE C. A. SMİTH'İN ÇALIŞMALARI.....	43
4.5. BLAU'NUN KATKILARI.....	44
4.6. DENNIS ORGAN'IN KATKILARI.....	45
5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLİŞKİLİ TEORİLER.....	45
5.1. SOSYAL DEĞİŞİM TEORİSİ.....	45
5.2. EŞİTLİK TEORİSİ.....	47
5.3. VEKÂLET TEORİSİ.....	48
6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	48
6.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	48
6.2. BİREYİN RUHSAL DURUMU.....	50
6.3. KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ.....	50
6.4. İŞE KARŞI TUTUMLAR VE İŞ TATMİNİ.....	51
6.5. ÖRGÜTSEL ADALET.....	52
6.6. İHTİYAÇLAR.....	53
6.7. İŞİN ÖZELLİKLERİ.....	53
6.8. LİDERLİK.....	54
6.9. KIDEM VE HİYERARŞİK DÜZEN.....	55

6.10. ÖRGÜTSEL VİZYON.....	56
6.11. ÖRGÜTÜN ÖZELLİKLERİ.....	56
6.12. KARARA KATILIM.....	57
6.13. KİŞİ ÖRGÜT BÜTÜNLEŞMESİ.....	57
<b>7. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI.....</b>	<b>58</b>
7.1.GÖNÜLLÜLÜK (ÖZGECİLİK, DİĞERGÂMLIK).....	59
7.2. VİCDANLILIK (BİLİNÇLİLİK).....	60
7.3. NEZAKET TABANLI BİLGİLENDİRME.....	60
7.4. ÖRGÜTSEL ERDEM.....	61
7.5. CENTİLMENLİK (SPORTMENLİK).....	62
<b>8. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖZELLİKLERİ.....</b>	<b>63</b>
<b>9. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ETKİLERİ.....</b>	<b>64</b>
<b>10. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ SONUÇLARI.....</b>	<b>65</b>

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### AFYON MESLEK YÜKSEK OKULUN'NDA ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

<b>1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....</b>	<b>67</b>
<b>2. ARAŞTIRMANIN MODELİ, KAPSAMI VE VARSAYIMLARI.....</b>	<b>67</b>
<b>3. VERİ TOPLAMA ARACI.....</b>	<b>67</b>
<b>4. ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM.....</b>	<b>68</b>
<b>5. KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER.....</b>	<b>68</b>
<b>6. HİPOTEZLER.....</b>	<b>69</b>
<b>7. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>70</b>
7.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER.....	70
7.2. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIKLARI.....	73
7.3. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI.....	77
7.4 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİ.....	85
<b>SONUÇ.....</b>	<b>105</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>112</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>120</b>

## TABLULAR LİSTESİ

Sayfa

<b>Tablo 1.</b> Ankete Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri.....	72
<b>Tablo 1 Devamı.</b> Ankete Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri.....	73
<b>Tablo 2.</b> Çalışanların Örgüte Bağlılıkları.....	73
<b>Tablo 3.</b> Örgütsel Bağlılık ANOVA Analizi Sonuçları .....	74
<b>Tablo 4.</b> Duygusal Bağlılık Boyutu ANOVA Analizi Sonuçları .....	75
<b>Tablo 5.</b> Çalışanların Medeni Durumları ile Duygusal Bağlılık İlişkisi.....	75
<b>Tablo 6.</b> Devam Bağlılığı Boyutu ANOVA Analizi Sonuçları.....	76
<b>Tablo 7.</b> Normatif Bağlılık Boyutu ANOVA Analizi Sonuçları.....	77
<b>Tablo 8.</b> Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.....	78
<b>Tablo 9.</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ANOVA Analizi Sonuçları.....	79
<b>Tablo 10.</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı “Vicdanlılık” Boyutu ANOVA Analizi Sonuçları.....	80
<b>Tablo 11.</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı “Nezaket Tabanlı Bilgilendirme” Boyutu ANOVA Analizi Sonuçları.....	81
<b>Tablo 12.</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı “Örgütsel Erdem” Boyutu ANOVA Analizi Sonuçları.....	82
<b>Tablo 12 Devamı.</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı “Örgütsel Erdem” Boyutu ANOVA Analizi Sonuçları.....	83
<b>Tablo 13.</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı “Gönüllülük” Boyutu ANOVA Analizi Sonuçları.....	84
<b>Tablo 14.</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı “Centilmenlik” Boyutu ANOVA Analizi Sonuçları.....	85
<b>Tablo 15.</b> Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi.....	86
<b>Tablo 16.</b> Korelasyon Matrisi.....	87
<b>Tablo 17a.</b> Duygusal Bağlılığın Vicdanlılık Boyutuna Etkisi ANOVA Analizi Sonuçları.....	88
<b>Tablo 17b.</b> Duygusal Bağlılığın Vicdanlılık Boyutuna Etkisi Basit Regresyon Analizi.....	88
<b>Tablo 18a.</b> Duygusal Bağlılığın Nezaket Boyutuna Etkisi ANOVA Analizi Sonuçları.....	89
<b>Tablo 18b.</b> Duygusal Bağlılığın Nezaket Boyutuna Etkisi Basit Regresyon Analizi.....	89
<b>Tablo 19a.</b> Duygusal Bağlılığın Örgütsel Erdem Boyutuna Etkisi ANOVA Analizi Sonuçları.....	90
<b>Tablo 19b.</b> Duygusal Bağlılığın Örgütsel Erdem Boyutuna Etkisi Basit Regresyon Analizi.....	90
<b>Tablo 20a.</b> Duygusal Bağlılığın Gönüllülük Boyutuna Etkisi ANOVA Analizi Sonuçları.....	91
<b>Tablo 20b.</b> Duygusal Bağlılığın Gönüllülük Boyutuna Etkisi Basit Regresyon Analizi.....	91
<b>Tablo 21a.</b> Duygusal Bağlılığın Centilmenlik Boyutuna Etkisi ANOVA Analizi Sonuçları.....	92

<b>Tablo 21b.</b> Duygusal Bağlılığın Centilmenlik Boyutuna Etkisi Basit Regresyon Analizi.....	92
<b>Tablo 22a.</b> Devam Bağlılığının Vicdanlılık Boyutuna Etkisi ANOVA Analizi Sonuçları.....	93
<b>Tablo 22b.</b> Devam Bağlılığının Vicdanlılık Boyutuna Etkisi Basit Regresyon Analizi.....	93
<b>Tablo 23a.</b> Devam Bağlılığının Nezaket Boyutuna Etkisi ANOVA Analizi Sonuçları.....	94
<b>Tablo 23b.</b> Devam Bağlılığının Nezaket Boyutuna Etkisi Basit Regresyon Analizi...	94
<b>Tablo 24a.</b> Devam Bağlılığının Örgütsel Erdem Boyutuna Etkisi ANOVA Analizi Sonuçları.....	95
<b>Tablo 24b.</b> Devam Bağlılığının Örgütsel Erdem Boyutuna Etkisi Basit Regresyon Analizi.....	95
<b>Tablo 25a.</b> Devam Bağlılığının Gönüllülük Boyutuna Etkisi ANOVA Analizi Sonuçları.....	96
<b>Tablo 25b.</b> Devam Bağlılığının Gönüllülük Boyutuna Etkisi Basit Regresyon Analizi.....	96
<b>Tablo 26a.</b> Devam Bağlılığının Centilmenlik Boyutuna Etkisi ANOVA Analizi Sonuçları.....	97
<b>Tablo 26b.</b> Devam Bağlılığının Centilmenlik Boyutuna Etkisi Basit Regresyon Analizi.....	97
<b>Tablo 27a.</b> Normatif Bağlılığının Vicdanlılık Boyutuna Etkisi ANOVA Analizi Sonuçları.....	98
<b>Tablo 27b.</b> Normatif Bağlılığının Vicdanlılık Boyutuna Etkisi Basit Regresyon Analizi.....	98
<b>Tablo 28a.</b> Normatif Bağlılığın Nezaket Boyutuna Etkisi ANOVA Analizi Sonuçları.....	99
<b>Tablo 28b.</b> Normatif Bağlılığın Nezaket Boyutuna Etkisi Basit Regresyon Analizi...	99
<b>Tablo 29a.</b> Normatif Bağlılığın Örgütsel Erdem Boyutuna Etkisi ANOVA Analizi Sonuçları.....	100
<b>Tablo 29b.</b> Normatif Bağlılığın Örgütsel Erdem Boyutuna Etkisi Basit Regresyon Analizi.....	100
<b>Tablo 30a.</b> Normatif Bağlılığın Gönüllülük Boyutuna Etkisi ANOVA Analizi Sonuçları.....	101
<b>Tablo 30b.</b> Normatif Bağlılığın Gönüllülük Boyutuna Etkisi Basit Regresyon Analizi.....	101
<b>Tablo 31a.</b> Normatif Bağlılığın Centilmenlik Boyutuna Etkisi ANOVA Analizi Sonuçları.....	102
<b>Tablo 31b.</b> Normatif Bağlılığın Centilmenlik Boyutuna Etkisi Basit Regresyon Analizi.....	102
<b>Tablo 32.</b> Araştırma Hipotezlerinin Durumu.....	103
<b>Tablo 32 Devamı.</b> Araştırma Hipotezlerinin Durumu.....	104

## KISALTMALAR DİZİNİ

ÖVD : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

ÖB : Örgütsel Bağlılık

DB : Duygusal Bağlılık

DEB : Devam Bağlılığı

NB : Normatif Bağlılık

VD : Vicdanlılık Davranışı

ND : Nezaket Davranışı

ÖED : Örgütsel Erdem Davranışı

DD : Gönüllülük (Diğergâmlık) Davranışı

CD : Centilmenlik Davranışı

## GİRİŞ

Açık birer sistem olarak değerlendirilen günümüz işletmeleri, varlıklarını sürdürmek, hayatların idame ettirebilmek, örgütsel hedeflerine ulaşabilmek amacıyla çevreleri ve örgüt içerisinde çalışanlar ile daima iletişim halinde olmak zorundadır. Bu kapsamda, örgütlerin çevre ile olan ilişkileri kadar çalışanların işletme ile olan ilişkileri de giderek önem kazanmaktadır. Bu durum da insan odaklı yönetim anlayışını beraberinde getirmektedir. İşletmeler varlıklarını sürdürmek, örgütsel hedeflere ulaşmak ve verimliliklerini arttırmak amacıyla her geçen gün çalışanlarına önem vermekte, onların örgüt ile bütünleşmesine önem vermektedir.

Çalışanların örgüt ile ilişkilerini ortaya koyan ve onların örgütte kalma eğilimlerini içeren örgütsel bağlılık da bu paralelde önem kazanmaktadır.

Çalışanların isteğe bağlı olarak sergiledikleri, resmi ya da formal iş tanımlarında yer almayan, sergilenmediği takdirde herhangi bir yaptırımı olmayan, işletmelerin verimliliğini ve etkinliğini arttırmaya yardımcı olan bireysel davranışları kapsayan örgütsel vatandaşlık davranışı da bu kapsamda değerlendirilmektedir.

Bu çalışmanın temeli örgütler için hayati olan örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarının incelenmesi ve analiz edilmesine dayanmaktadır. Bu noktadan hareketle öncelikle söz konusu kavramların tanımları, tarihsel gelişimleri, önemleri, benzer kavramlarla olan ilişkileri ve etkilendikleri faktörler üzerinde durulmuştur.

Örgütsel bağlılık, işletmelerin personel devir hızının düşmesi, kaynaklarının verimli kullanılması, örgüt içerisindeki yeni fikir ve yaratıcılığın artması, örgütsel motivasyonun ve örgüt içerisinde barış ortamının sağlanması ile bire bir ilişkilidir. Örgüt içerisinde bulunmaktan mutlu olan, diğer çalışanlarla olan ilişkilerde empati kurarak birbirine yardımcı olan, kendi yararından öte şirketin çıkar ve faydalarını düşünen çalışanlar örgütsel bağlılığın en önemli göstergeleridir.

Örgütsel bağlılığın alt boyutları olarak incelenen duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık genel anlamda örgütsel bağlılığın oluşumuna katkı sağlayan, bağlılığın spesifik birer boyutudur. Duygusal bağlılık, kişinin örgüte kalpten bir bağ hissetmesi, devam bağlılığı kişinin örgütten ayrılması halinde

katlanmak zorunda olduğu maliyet, normatif bağlılık ise kişinin kendini örgüte borçlu hissetmesi dolayısı ile sahip olduğu bağlılıktır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ise çalışanın resmi iş tanımlarında olmayan, herhangi bir ödül beklentisi veya takdir edilme amacı gütmeyen, örgütün verimliliğini ve etkinliğini arttırmaya yönelik olarak yaptıkları, yani gönüllü olarak sergiledikleri davranışlardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışmada, gönüllülük (diğergâmlık), nezaket tabanlı bilgilendirme, örgütsel erdem, centilmenlik ve vicdanlılık olmak üzere beş boyutta incelenmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının gönüllülük (diğergâmlık) boyutu; örgüt içerisinde yer alan çalışanların birbirine yardım etmeleri, problemlerin çözümünde ortak arayışta olmaları, nezaket tabanlı bilgilendirme boyutu; çalışanların örgüt içerisinde birbirleri ile sürekli olarak etkileşim ve koordine içinde olmaları, örgütsel erdem boyutu; çalışanların sadece örgütün günlük işleyişi içerisinde yer alan değil, onu iyileştirmeye yönelik fikir üretiyor ve bu konudaki düşüncelerini paylaşıyor olmaları, centilmenlik boyutu; çalışanların örgüt içinde gerginliğe neden olabilecek olumsuz davranışları büyütmemeyerek, hoşgörüyü öne çıkarmaları ile ilgilidir. Vicdanlılık boyutu ise; çalışanların resmi iş tanımlarının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmaları, işe sürekli olarak vaktinde gelmeleri, gerektiği takdirde gönüllü olarak fazla mesai yapmaları ile alâkalıdır.

Çalışmanın uygulama bölümünde ise örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri incelenmiş, örgütsel bağlılıklarının ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının birbiri ile olan ilişkisi ile demografik değişkenlerle olan ilişkisi araştırılmıştır. Elde edilen bulgular yorumlanarak çeşitli çıkarımlar sağlanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ TANIMI, TARİHSEL GELİŞİMİ VE ÖNEMİ

##### 1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ TANIMI

Örgütlerin varlığını devam ettirmesi, içerisinde buldukları çevredeki rekabet koşullarına uyum sağlaması ile mümkündür. Kârlılığı arttırmak, maliyetleri azaltmak, teknolojik yenilikleri ve imkânları üretim veya hizmet aşamasında kullanmak, işgören devir hızını düşük bir seviyede tutmak gibi gereklilikler örgütlerin çevredeki rekabet koşullarına uyum sağlaması için gereken en önemli unsurlardır. Örgütte bu unsurların görülebilmesi ise örgütteki işveren ve işgörenler ile onların örgütsel algıları ile doğrudan ilişkilidir.

Örgütsel amaç ve değerlerin içselleştirilmesi ile örgüte bağlılık, bunların bireyin kendi gereksinim ve değerleri ile uygunluğuna bağlıdır. Örgüt üyeleri kendilerini, örgütün üyeliğine içten ve moral olarak bağlarsa, kendilerini örgütün bir parçası, örgütü de kendilerinden bir parça gibi görürlerse, örgüt üyeliğini sürdürme ve örgütte kalmada daha istekli olurlar. Örgütten etkilenirken, kendileri de ortak çalışmaya katkı sağlamak, özgün fikirleri ile örgütü belirlenen amaca ulaştırmak için paylaşımda bulunurlar ve bu maksatla içten bir çaba gösterirler (Balay, 2000: 5).

Örgütte yer alan üyelerin, örgütle olan bağlarının ya da ilişkilerinin, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmelerinin, örgütün başarısı için çalışmalarının ve onun üyesi olarak kalabilme isteğinin derecesi olarak da tanımlanabilecek olan örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı olan bireyler herhangi bir ödül, çıkar veya takdir beklemeden, daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütün daha az maliyetle faaliyetlerini sürdürmesine yardımcı olmaktadır (Çakır, 2007: 7).



Yönetim biliminde, örgütsel bağlılık kavramına olan ilgi her geçen gün artmakta ve bu ilgiye paralel olarak örgütsel bağlılık alanında yapılan çalışmalara yenileri eklenmektedir.

İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle 1970'lerden sonra üzerinde daha fazla durulan bir konu olmasına rağmen, henüz bu kavramın tanımı üzerinde fikir birliğine varılamamıştır. Bunun en önemli nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır (Bülbül, 2007: 4). Bu nedenle, literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili olarak pek çok tanım yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlardan bazılarında aşağıda yer verilmiştir:

Örgütsel bağlılık, Shaw ve Reyes (1992) tarafından tutumsal ve davranışsal bağlılık olarak incelenmiştir. Örgütsel bağlılık; Shaw ve Reyes (1992) tarafından bir tutum olarak; örgüt ile özdeşleşme, bir davranış olarak ise; emeklilik maaşı ya da ücret gibi örgütten faydalanmak için örgüte katılma yönündeki değişim olarak tanımlanırken, Curry ve diğerleri (1986) tarafından, bireyin bir örgüte katılması ile çalışanın özdeşleşmesinin bir boyutu olarak tanımlanmaktadır (Özkan, 2005: 57).

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığın, bireyin çıkar ve kazanımlara ulaşmasını amaçlayan "uyum" boyutunu, örgütteki diğer bireylerle yakın olma duygusuyla kendini ifade ettiği "özdeşleşme" boyutunu ve bireysel/örgütsel amaç ve değerlerin uygunluğu olan "içselleşme" boyutunu içeren, bununla birlikte bireyin örgütle bütünleşme derecesini ifade eden bir kavram olduğunu belirtmektedir. Testa (2001), ise örgütsel bağlılığın, üyesi olunan örgütün sağladığı yarar ve avantajlara yönelik duygusal bir tepki olarak nitelendirilebileceğini, dolayısıyla da örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanların, örgütün amaçlarına ve değerlerine güçlü bir biçimde inanıyor ve örgüt üyeliklerini devam ettirmeyi yine güçlü bir şekilde istiyor olacaklarını belirtmektedir (Dilek, 2005: 32).

Porter'a (1968) göre örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgüt adına ağır işleri yapmaya hazır olması, onun temel amaçlarını, standartlarını, prensiplerini, ahlak ve değerlerini kabullenmesi ve örgütte kalmak için güçlü bir istek duymasıdır (Mohaammed ve Anisa, 2012: 8).

Porter, Steers ve Mowday 1979 yılında bir tanımlama yapmışlardır. Bu tanıma göre örgütsel bağlılık, örgüt ve örgütsel amaç ve değerler için çaba harcama ile bütünleşiktir. Bu tanımlamada üç unsur bulunmaktadır. Bunlar; örgütte kalmak için güçlü bir istek, örgüt için çok çalışma isteği ve örgütün hedef ve değerlerini kabul etmedir (Çiser, 2007: 32).

Örgütsel bağlılık, işle ilgili bir tutumdur. Örgütsel bağlılık en basit şekliyle, bir örgüt ve onun çalışanları arasındaki ilişkinin gücünü yansıtan veya çalışanın örgüte bağlılığının ölçüsü olarak tanımlanmaktadır. Bağlılığı, sosyal aktörün enerjisini ve sadakatini bir sosyal sisteme verme istekliliği olarak ilk tanımlayan Kanter (1968)'dir. Benzer şekilde, Bateman ve Strasser (1984) bağlılığı, çok boyutlu, çalışanın örgüte bağlılığını içeren, örgüt adına çaba harcama istekliliğinin ölçüsü, örgüt ile çaba ve değer uyumu derecesi ve üye olarak kalma isteği olarak tanımlamaktadır. Rusbult ve Farrel (1983) ise bağlılığı, bireyin bağlandığı ve psikolojik olarak kendini bağlı hissettiği işten tatmin olma veya olamama olasılığı olarak değerlendirmektedir. Agnew ve diğerlerine (1998) göre de bağlılık, bir ilişki içinde kalmak ve bunu sürdürmek, psikolojik bağlılık duyguları ve ilişkisine doğru uzun vadeli seyri içeren bir niyet olarak görülmektedir.(Konja, V., Nesic, L.G. & Lalic, D, 2012: 3804.).

Örgütsel bağlılık kavramı için Steers (1981), çalışanlar ile örgüt arasındaki uyumun bir göstergesi olarak, örgütün hedeflerine ulaşması ve başarılı olabilmesi için kişilerin bu yönde gösterdikleri istek ve çabalardan oluşan duygusal bir ilişki derken, Sheldon (1971) aynı kavramı çalışanların kimliklerini örgüt ile özdeşleştirdikleri ve örgüte yönelik tutum ve yönelişler olarak tanımlamaktadır (Çetin, 2011: 55).

Weiner (1982) bağlılığı, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi yönünde çalışanların içsel olarak geliştirdikleri normatif baskılar bütünü olarak ifade etmektedir. Becker (1960) ise örgütsel bağlılığı, çalışanların örgüte yaptıkları yatırımlar sonucu gelişen ve çalışılan süre içinde sarf edilen emek, süre, çaba, edinilen statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedebileceği ve artık bunlara daha fazla sahip olamayacağı endişesi ile ortaya koydukları bir bağlılık davranışı olarak ifade etmektedir (Çetin, 2011: 56).

Jex (2002), örgütsel bağlılık ile ilgili olarak; onun genel anlamda, çalışanların örgüte adanmışlığının ve örgüt adına çalışma istekliliğinin ölçüsü ile örgütte kalma olanaklarının ölçüsü olarak düşünülebileceğini söylemektedir (Dey, 2012: 63).

Yüksel (2000) örgütsel bağlılığı, “Sadece işverene sadakat demek değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dâhil olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir.” şeklinde tanımlarken, Celep (2000) örgütsel bağlılığı, “Bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır.” şeklinde tanımlamaktadır. Balay (2000) örgütsel bağlılığı, bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesi olarak tanımlamıştır. Çöl (2004) de örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmalarda örgütsel bağlılığı, “işgörenin çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsü” olarak tanımlamıştır (Çakır, 2007: 9).

Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığı çalışanların örgütle olan ilişkilerini karakterize eden ve örgütte kalmalarına etki eden bir durum olarak tanımlamışlardır (Gallato vd., 2012: 12). Bununla birlikte, örgütsel bağlılığın genellikle çalışılan formlarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağımlılık olduğunu söylemişlerdir (Mohammed ve Anisa, 2012: 8).

Örgütsel bağlılık ile ilgili geliştirilen modeller kronolojik olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ertan, 2008: 6):

- i. Becker’ın Devam Bağlılığı Modeli (1960),
- ii. Etzioni’nin Örgütsel Bağlılık Modeli: Negatif, Nötr ve Pozitif Bağlılık Modeli (1961)
- iii. Mowday, Steers ve Porter’in Duygusal Bağlılık Modeli (1979),
- iv. Weiner ve Vardi’nin Normatif Bağlılık Modeli (1980),
- v. Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık (1991).

## 1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TARİHSEL GELİŞİMİ

Klasik yönetim anlayışında, işçiler, düşünmeksizin örgütün istediklerini yapan ikamesi son derece basit olan bir üretim unsuru olarak değerlendirilmiştir. Taylor'a göre var olan tüm beyin gücü, imalat bölümünden alınmalı ve planlama ile tasarlama bölümüne aktarılmalıdır. Ayrıca, çalışanların düşünmesine gerek yoktur. Örgütte, zaten düşünmesi için para alan başkaları vardır (Akpınar, 2007: 50).

Zaman içinde çalışanların beklenti ve ihtiyaçları değiştiğinden, yapılan iş karşılığında insanlara sadece ekonomik ödüllerin verilmesi yeterli olmamış, insanlar psikolojik, sosyal ve kültürel yeni tatmin araçları da aramışlardır. Neo-klasik yönetim anlayışında; örgütteki çalışanların sosyal birer varlık olduğu gerçeği göz önüne alınmıştır (Akpınar, 2007: 51).

Bilginin en önemli kaynak haline dönüştüğü günümüzde örgütteki görevler bazı çalışanların düşünmelerini, diğerlerinin ise yalnızca söyleneni yapmalarını isteyecek şekilde bölümlenmemiş, Taylor'un "yapanlar ve düşünenler" ayrımı yerine, tüm çalışanların bilgi, beceri ve düşünme kapasitelerinin örgüt yararına kullanılması ve örgüte bağlılığının sağlanması düşüncesi hakîm olmuştur. Ayrıca, toplumsal ve teknolojik değişmelere bağlı olarak örgüt içindeki insanların talep, beklenti ve ihtiyaçları, eğitim düzeyi, yaşama biçimi ve düşünme sisteminde bazı değişimler olmuştur. Bu durum, çalışanların işe yönelik tutum ve değerlerinde de bazı değişimlerin ortaya çıkması sonucunu doğurmuştur. İnsanların, artık sadece maddi, ekonomik ihtiyaçlarını karşılamak için örgütte bulunmadıkları, işe ve iş yerine anlam katmanın da çalışanlar için önemli bir ihtiyaç olduğu anlaşılmış ve bununla birlikte günümüzde örgütler çalışanlarının örgüte içten bağlı olmasını arzu eder bir hale gelmiştir (Akpınar, 2007: 52).

## 1.3. ÖRGÜTE BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

Örgütlerin hayatlarına devam edebilmesi üretim faktörleri ile birlikte, bünyesinde barındırdığı unsurlarının uyumlu ve sinerji yaratacak şekilde bir arada bulunmasına ve bu unsurların koordinesi sonucunda hammaddeyi işleyerek nihai ürünü veya hizmeti hazırlaması, söz konusu ürün veya hizmeti belirlediği hedef kitleye zamanında, tam ve istenilen standartlarda rekabet üstünlüğü sağlayacak şekilde sunması ile ilişkilidir.

Örgüt bir bütün ise, çalışanlar bütünün birer parçasını teşkil etmektedir. Benzetme yapmak gerekirse örgüt bir saat, çalışanlar ise saatin içerisinde yer alan çarklar gibidir. Birey veya örgüt tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Her ikisi de bir bütünün vazgeçilmez iki parçasını oluşturmaktadır. Her ikisi arasında denge sağlanarak karşılıklı bağlılığın güçlendirilmesi gerekmektedir. Birey bir takım amaçlarını örgütte gerçekleştirebilmekte, örgüt de amaçlarına bireyler sayesinde ulaşmaktadır ve eğer söz konusu bu bütünlük bozulursa her ikisi de anlamını yitirecektir (Bozkurt, 2007: 5).

Çalışma yaşamında işletmelerin ihtiyaç duyduğu temel üretim faktörlerinden biri olan insan faktörünün verimliliğinin ve etkinliğinin artırılması ise, çalışanın işine duyduğu hoşnutluğun sağlanması ile mümkün olabilmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001; 139).

Örgütte bir takım amaçlar, değerler ve inançlar için bir araya gelerek bütünü oluşturan çalışanlar arasında paylaşılan ortak değerler ne kadar fazla ise örgütsel kültürde aynı derecede güçlü olmaktadır. Güçlü bir örgütsel kültür, örgütte birliği sağlayarak, etkinliği, verimliliği ve sürekliliği de beraberinde getirmektedir. Örgüt ve çalışanlar sürekli olarak birbirine katkı sağlamaya devam ettiği sürece örgütsel bağlılık da devam etmektedir. Burada vurgulanması gereken en önemli konulardan biri de örgütte bağlılığın çalışanlar tarafından gönüllü olarak yaratılmasıdır. Örgüte duyulan sadakat, özveride bulunma, kendini adama ve katılma gibi kavramlarla tanımlanan bağlılık iş çevresine değer katan ve örgüte pozitif etkileri olan bir faktör olarak kabul edilmektedir (Bozkurt, 2007: 7).

Örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte maliyetlerin azalmasını sağlamaktadır. Örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanlar, örgütün amaç ve değerlerini kendileri ile özdeşleştirmekte, emir ve talepleri gönüllü bir şekilde yapmakta, örgütün kurallarının birer gereklilik üzerine oluşturulduğunu ve bu kurallara uymanın örgütün devamlılığı açısından önem arz ettiği inancıyla hareket etmektedirler. Bu çalışanlar resmi iş tanımlarında belirtilen davranışların ve beklentilerin çok üstünde bir çaba ortaya koymakta ve örgütün üyesi olarak kalma konusunda kararlılık göstermektedirler. Örgütsel amaçlara bağlılık,

sadece belli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla kalmayıp; aynı zamanda çalışanları, örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için gerekli olan gönüllü eylemleri gerçekleştirmeye yöneltmektedir (Albayrak, 2007:45).

## **2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ**

### **2.1. MESLEĞE BAĞLILIK**

Mesleğe bağlılık, mesleği severek yapma, onunla özdeşleşmiş olmayı ifade etmektedir (Başyigit, 2006: 38).

Grenhouse (1971) mesleğe bağlılığı, bir kişinin iş yaşamında önemli olması olarak açıklamaktadır. Morrow ve Wirth (1983) ise mesleğe bağlılığı çalışmaya bağlılığın bir formu olarak görmüş ve kişinin mesleği ile özdeşleşmesi olarak tanımlamıştır (Balay, 2000: 36).

Hall'a göre mesleki bağlılık kişinin bağlandığı mesleki rolde çalışmak için sahip olduğu güdünün gücüdür. Marshall ve Wisting'e göre mesleğe bağlılık ise, bir kimsenin işine genel bağlılığı olup, işe ilişkin faaliyetlerin kişinin yaşamında ne ölçüde planlandığı ile ilgilidir (Balay, 2000: 37).

Jolanta Bieńkowska (2012)'ya göre mesleki bağlılık doğrudan motivasyon ile ilişkilidir. Ancak, mesleki bağlılıkta motivasyon işlemi daha farklıdır. Mesleki bağlılık, bireyin yer ve durum ne olursa olsun sorunları takip edebileceği bir hedef belirleyerek kendi kendini motive etmesi durumudur (Bieńkowska, 2012: 24).

Mesleki bağlılık, bireyin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin hayatındaki önemini anlaması ile ilgilidir. Bireyin belli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak amacıyla yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır (Bülbül, 2007: 8).

Diğer bir tanıma göre ise; mesleğe bağlılık, kişinin mesleğini çalıştığı örgütün ne derece üstünde tuttuğunun ölçüsüdür (Samadov, 2006: 8).

Mesleğe bağlılık ile örgütsel bağlılık arasındaki farka bakıldığında; mesleğe bağlılık, mesleği severek yapma, onunla özdeşleşmiş olmayı ifade ederken, örgüte bağlılık, örgütle özdeşleşmeyi ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılık

birbirinden bağımsız olmamakla beraber, mesleğe bağlılık, örgütsel bağlılığın belirleyicilerinden biridir. Mesleğe bağlılık hisseden çalışanlar, çalıştıkları örgütleri sevmeleri, benimsemeleri ve örgütün hedeflerini özümsemeleri durumunda iş tatminini mesleki ve örgütsel açıdan yaşayan bireyler olmaktadır (Somuncu, 2008: 13-14).

Örgütler için mesleki bağlılıkla birlikte örgütsel bağlılık duyan çalışanlar verimlilik ve işletmenin sürekliliği için önem taşımaktadır. Mesleğine bağlılık duyan çalışanın örgütüne de bağlılık duyacağı düşünülmektedir. Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda hem mesleğine hem de çalıştığı örgüte bağlı olan bireylerin örgüt etkinliğini artıran davranışlar sergilediği de tespit edilmiştir (Albayrak, 2007: 47).

## 2.2. İŞE BAĞLILIK

İşe bağlılık, örgütsel bağlılıkla benzer olan diğer bir kavramdır. İşe bağlılık, personelin işi ile ilgili olarak edindiği duygusal bir bağ ve düşüncedir.

Lodahl ve Kejner (1965) işe bağlılığı, kişinin gözünde işin iyiliği ve önemi hakkındaki değerlerin içselleştirilmesi ve bireyin kimliğini işe bağlı kılan, işe yönelik tutum ve eğilimler, Kanungo (1981) ise, kişinin işiyle psikolojik olarak özdeşleşmesi veya benliğinde işine verdiği önem şeklinde tanımlamıştır (Balay, 2000: 44).

Porter ve arkadaşlarının geliştirdikleri teoriye göre işe bağlılık, çalışanın örgütü ile kendini özdeşleştirme ve kendini işe verme kuvvetini göstermektedir. Becker, işe bağlılığı çalışanın kendisini süregelen çalışmalara verme eğilimi olarak ifade etmektedir (Somuncu, 2006: 18-19).

İşe bağlılık, çalışanın işine olan bağlılığını ya da işinden uzaklaşmasını belirlemekte, ayrıca personelin davranışları ve tatmin düzeyini etkileyebilmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar, işe bağlılık gösteren kişilerin, işe etkin bir biçimde katılma, işini yaşamının merkezi olarak görme ve kendisine olan öz saygısının temeli olarak algılama ve kendisini iş performansı ile tanımlaması gibi davranışlar göstereceklerini ortaya koymuştur (Allanazarov, 2008: 74).

Bununla birlikte, örgütün kendileri ile ilgilendiklerini gören çalışanların işe bağlılıklarının artacağı, dolayısı ile bir süre sonra bu başarının, hem bireye hem de örgüte yansıtacağı savunulmaktadır (Demir, 2013).

### 2.3. ÇALIŞMA ARKADAŞLARINA BAĞLILIK

Randall ve Cote (1991)'a göre çalışma arkadaşlarına bağlılık, kişinin örgütte çalışan diğer kimselerle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duygusu hissetmesidir (Balay, 2000: 46).

Bağlılık ihtiyacı ve güdüsü yüksek olan çalışanlar daha samimi olmakta ve arkadaşlık bağlarına daha fazla önem vermektedirler (Gül, 2003: 56). Çalışma arkadaşlarına bağlılık, ekip çalışmasının sağlanmasında, motivasyonun artmasında ve etkin iletişimin gerçekleşmesinde etkili olmaktadır. Bu durum da örgütün başarısının ve veriminin artmasında rol oynamaktadır. Ekip başarısına inanan çalışanlar bireysel çalışmaktan ve hırstan uzaklaşmaktadırlar (Somuncu, 2008: 13-14).

Bağlılığı yüksek olan çalışanlar, samimi ilişkilere ve arkadaşlık bağlarına çok önem verirler. Çalışma arkadaşları ile birlikte oldukları, onlarla bir şeyleri paylaştıkları ve onlara yardım ettikleri bir ortamda çalışmayı tercih ederler (Albayrak, 2007: 46).

Çalışma arkadaşlarına duyulan bağlılık, bireylerin işe ilişkin her türlü güçlüğü yenmelerine yardımcı olmaktadır. Bu bilince sahip işgörenler birbirlerine daha fazla yaklaşarak, dayanışma duygusunun korunmasına hizmet etmektedirler. Bu nedenle arkadaş bağlılığının, bireyleri daha güçlü mesleksel ve örgütsel bağlılığa götüreceği öne sürülmektedir (Bülbül, 2007:10).

Çalışma arkadaşlarına bağlılık göstermenin hem bireysel hem de örgütsel bir takım sonuçları vardır. Bireysel olarak, bir kişinin, bir gruba aidiyet duygusu taşıması performansını olumlu yönde etkilemektedir. Kişilerin işle ilgili problemlerinin çözümünde iş arkadaşlarına bağlılık önemli katkılar sağlamaktadır (Gül, 2003: 56).

### 2.4. SADAKAT

Kültürel değerlerle doğrudan ilişkili olan örgütsel sadakat, yabancılara karşı örgütü övme, dış tehlikelere karşı örgütü savunma, koruma ve olumsuz koşullar altında bile örgüte bağlı kalma anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılığın sadece bir boyutu olan örgütsel sadakat, örgüt üyeliğini sürdürme isteği ile ilgilidir (Somuncu, 2008: 21).



Örgütsel bağlılık, sadakate oranla daha kapsamlı ve daha güçlü bir duygudur. Bireyin, örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi, örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, örgüt için ekstra çaba harcamaya hazır olması şeklinde de tanımlanabilmektedir (Başyigit, 2006: 40).

Kang ve arkadaşlarına göre örgütsel sadakat, bireysel çıkarlardan ziyade örgüt çıkarlarını artırmayı, bu çıkarlara bağlılık göstermeyi, çalışanın üyesi olduğu örgüt için olumlu bir imaj oluşturmak amacıyla örgüt hakkında pozitif söylemlerde bulunmasını ve tüm örgütün çıkarlarını artırmak için çalışmasını içermektedir (Bülbül, 2007: 13).

## 2.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Literatürde “İyi Asker Sendromu” olarak da nitelendirilen, isteğe bağlı olması, ödül sistemi içine doğrudan girmemesi ve örgütün işleyişini desteklemesi gibi üç temel özelliği barındıran (ÖVD), Organ tarafından örgütün menfaatleri için gösterilen destekleyici ve isteğe bağlı bireysel davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Organ’a göre, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün biçimsel ödül sistemi tarafından açıkça ele alınmayan, ancak örgütün etkin işleyişini destekleyen, isteğe bağlı bireysel davranışlardır. Davranışın yerine getirilmemesi sonucu cezalandırma durumu söz konusu değildir (Somuncu, 2008: 15-16).

(ÖVD), örgütü yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruma, önerileri kabul etme, yetenek ve beceri geliştirme, örgütün yeni üyelerinin örgüte ve işe alışmasına yardımcı olma, etkin bir iletişim ağı kurma, örgüt toplantılarına düzenli katılma, sorumluluk alma, diğerlerinin yanlısını arama, tartışma, şikâyet etme gibi istenmeyen eylemlerin ortaya çıkışına engel olma gibi konuları da içermektedir. Bundan dolayı (ÖVD), örgütün performansına katkıda bulunan, örgütün etkinliğini arttıran ve üstlerine ve çalışma arkadaşlarına yardımcı olma amacıyla gönüllü olarak sergilenen davranışlardır (Somuncu, 2008: 17).

(ÖVD), örgütsel bağlılık ile ilişkili olarak ortaya çıkan, gönüllük esaslı bir davranıştır. Williams ve Anderson örgüte bağlılığın sadakat, bağlılık ve özdeşleşme gibi özelliklerinin bireylerin rol gereklerinin üzerindeki davranışlarını açıklayıcı nitelikler taşıdığından bahsetmiş, bu kapsamda (ÖVD)’nin herhangi bir biçimsel ödül beklentisinin olmadığı durumlarda ortaya çıkabilmesinin açıklayıcı nedeninin

bağlılık olabileceğini belirtmiştir. (ÖVD)'nin en önemli göstergesinin örgütsel bağlılık olduğu da yapılan çeşitli araştırmalarda ortaya konulmuştur (Somuncu, 2008: 17).

### **3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI AÇIKLAYAN MODELLER**

#### **3.1. BECKER'İN YAKLAŞIMI**

Becker'e (1960) göre bağlılık, bireyin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla Becker'a göre birey, çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemekte, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir (Çetinel, 2008: 58).

Becker (1960), örgütsel bağlılık kavramını yan fayda (side bets) şeklinde tanımlarken, kişinin bağlılık duymadığı takdirde kaybedilecek faydaların/değerlerin bilincinde olması nedeniyle ortaya çıkan bir durum olarak açıklamaktadır (Emhan, Gök, 2011: 159).

Becker (1960) yaptığı çalışmasında bağlılığın, yan bahisler sonucu oluştuğunu ileri sürmektedir. Becker'a (1960) göre, bireyin mevcut davranış çizgisi içinde tutarlı olan bir davranışı, o davranışla doğrudan ilgisi olmayan çıkarları etkilemektedir. Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte iki ayrı taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Birey gösterdiği davranışlarla tutarlı olma konusunda kendisi için önemli olan yatırımları üzerine bahse girer (Çetinel, 2008: 58).

Burada bahse girilen şeyler zaman, çaba, statü, ek gelirler gibi yatırımlardır. Eğer kişinin davranışı önceki davranışı ile paralellik göstermez ise bahsi kaybedecektir. Bahsi kaybetmek kişi için önemli olan yatırımları da kaybetmek anlamına geleceğinden kişi bu sonuçla karşılaşmamak için davranışları arasındaki tutarlılığı sağlamak durumunda kalacaktır. Söz konusu tutarlılığın sağlanması ise, davranışlarına karşı bir bağlılığın gelişmesi demektir (Samadov, 2006: 86).

Öyleyse, kişiyi örgüte bağlayan şey örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olmasıdır. Bu maliyetlerin oluşmasına neden olan yatırımlar ve yan bahisler kişi için

ne kadar önemli ve büyükse kişinin bağlılığı da o kadar yüksek olacaktır (Samadov, 2006: 87).

Becker, kişinin bilincinin dışında gelişen bu tür bağlılığa neden olan yan bahislerin kaynaklarından bahsetmektedir. Bu kaynakların birincisi, toplumun beklentileridir. Kişi farkına varmadan, toplumun bazı beklentilerinin sosyal yaptırımları nedeniyle davranışlarını kısıtlayan bazı yan bahislere girebilir. Örneğin, kısa sürede birçok defa iş değiştiren bir insanın güvenilir olamayacağı düşüncesinin egemen olduğu toplumlarda, toplumun üyesi olan bir kişi, yan bahse girmiş olduğundan yeni bir iş ne kadar çekici olursa olsun, güvenilmez, bir kişi olarak tanınacağı endişesiyle yeni işi kabul etme kararından uzak tutacaktır (Samadov, 2006: 87). Böylece girdiği yan bahsi kazanma isteği sebebiyle kişi çalışmakta olduğu örgüte olan bağlılığını sürdürecektir. Yan bahislerin bir diğer kaynağı, örgütteki terfi sistemi ve olanaklarıdır. Çalışan, eğer örgütte terfi edilebileceği bir mevkii varsa ve o mevkide görevlendirilmesi olanağı söz konusu ise, örgütte bir takım problemler yaşıyor olsa bile, bunu tolere ederek bağlılığını artırmaya çalışır. Becker'a göre, girilmiş olan yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar örgütte devam eden süreç içerisinde artmaktadır. Bu nedenle, kişinin yaşı ve örgütteki kıdemi, yaptığı yatırımların temel dayanağı olarak kabul edilmektedir. Buna göre, kişinin yatırımları, yaşı ve örgütteki kıdemi ile doğru orantılı olarak artacak, dolayısıyla girilen bahsi kaybetmenin maliyeti de artacağından kişinin örgütten ayrılması zorlaşacak ve yüksek bir rasyonel bağlılık söz konusu olacaktır.

### 3.2. SALANCİK'İN YAKLAŞIMI

Salancik bağlılığı, “Bağlılık, bireyin eylemlerine ve eylemleri aracılığıyla örgüt faaliyetlerine ve kendi inançlarına bağlanması durumudur.” şeklinde tanımlamaktadır (Gürpınar, 2006: 20).

Salancik'in yaklaşımında bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşıma göre kişi, önceki davranışlarına bağlanarak bunlarla tutarlı olan davranışlar sergilemektedir (Samadov, 2006: 88).

Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir (Çakır, 2007: 88).

Buna göre, özellikle, açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra geri dönüşü olmayan, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar, bağlılığı etkilemektedir (Gül, Seymen, akt. Bolat ve Bolat, 2008: 77).

Salancik (1977) bu yaklaşımında, bağlılığın anlaşılması için davranışlara odaklanması ve davranışların anlaşılmasının gerekliliği üzerinde durmaktadır. Çünkü kişilerin sergilediği davranışlar, neler yaptıkları ve ileride ne yapmak istediklerinin bir habercisidir. Kişilerin gelecek ile ilgili beklentilerini ortaya koyan davranışları, kişilerin kendilerini sınırlayarak belirli sınırlar içerisinde hareket etmelerini sağlamaktadır (Aydoğan, 2008: 71-72).

Davranışların tekrarını sağlayan husus ise, kişilerin davranışlarının değerli ve istenen davranışlar olduğunu düşünmeleridir. Bu şekildeki düşünceye sahip kişiler belirtilen davranışlarını sergiledikçe davranışları hakkında sahip oldukları inançları tazelenmekte ve bu davranışlarına giderek daha da bağlanmaktadır (Aydoğan, 2008: 72).

Bununla birlikte, Salancik'in kişilerin her davranışa aynı şekilde bağlanamayacağını ve davranışların bazı özelliklerinin bağlılık üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedir. Bireyin bağlılığını etkileyen davranışların üç özelliği; davranışın görülebilirliği, geri alınmazlığı ve istemliliği olarak nitelendirilmiştir. Akalın'a (2006) göre bu niteliklerin boyutuna göre bireyler davranışlarına daha az veya daha çok bağlılık göstereceklerdir. Diğer bir deyişle kişilerin sergilediği davranışların bağlılık yaratan etkileri aynı oranda olmayacaktır. Açık, kesin ve şüpheye mahal vermeyen, geri alınmayan, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllük esası ile yapılan davranışlar ise bağlılığı etkileyen davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Çetinel, 2008: 60).

Salancik, tutum ile davranışları arasında uyum olmaması durumunda kişinin gerilim yaşayacağı ve strese gireceğini savunmaktadır. Kişi, tutumu ve davranışı arasında oluşan uyumsuzlukları giderebilmek için genellikle psikolojik bir tepki ile davranışını haklı çıkarma, mantıklı kılma eğiliminde olur. Örneğin, uzun süredir belli bir iş yerinde çalışan kişi yeni aldığı iş teklifini kabul etmediği zaman bu seçiminin doğru ve mantıklı olduğuna kendisini inandırmaya çalışacak, mevcut iş yerinde çalışmaktan memnun olduğuna inanmaya başlayacaktır (Samadov, 2006: 89).

Davranışın gönüllü olarak yapılması kişide davranışı ve sonuçları için sorumluluk duygusu yaratacaktır. Bu durum, kişinin davranışını devam ettirme isteğini arttıracak, dolayısıyla davranışına bağlanmasını sağlayacaktır. Sergilenen davranış herhangi bir zorunluluk altında olmadığından ve kişinin kendi isteği doğrultusunda şekillendiğinden, yani kısacası davranışını haklı çıkarmak için dışsal nedenleri de olmadığından, kişi davranışını sahiplenecek ve örgüte karşı olumlu tutumlar geliştirecek ve bir süre sonra kişi örgüte bağlanacaktır (Samadov, 2006: 90).

Gerek Becker, gerekse Salancik bağlılığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almamıştır. Ancak, Becker'in yaklaşımında kişinin davranışlarına karşı bağlılık gösterebilmesi için kişinin söz konusu davranıştan ayrıldığı takdirde yaptığı örgütsel yatırımları ve girdiği yan bahisleri kaybedeceğinin farkında olması gerekirken, Salancik'in yaklaşımında davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için davranışı devam ettirme isteğinin var olması gerekmektedir (Gül, 2003: 80).

### 3.3. ETZİONİ'NİN YAKLAŞIMI

Etzioni (1961), kişilerin örgütün normlarına ve beklentilerine uygun davranmalarını sağlayan korkutma, ödüllendirici ve sembolik olmak üzere üç tür güç olduğundan bahsetmektedir. Bu güç türleri örgütteki uyum sistemini oluşturmaktadır. Etzioni (1961)'ye göre, kişinin örgütteki uyum sistemine yönelimi aslında kişinin örgüte katılımı, yani bağlılığıdır (Özkan, 2005: 64).

Etzioni (1975), örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte bağlılıkları bakımından üçe ayırmaktadır. Buna göre en olumsuz uçta negatif-yabancılaştırıcı (alienative), ortada nötr-hesapçı ve en olumlu uçta ise pozitif-moral bağlılık vardır (Balay, 2000: 19).

Yabancılaştırıcı bağlılık, bireyin örgütü cezalandırıcı veya zararlı olarak gördüğü zaman meydana gelirken; nötr veya hesapçı bağlılıkta bireyler, bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak, iş tanımlarında yer alan gereklilikleri yerine getirecek şekilde ayarlayabilirler. Moral bağlılık ise, kişi standartları ve değerleri içselleştirdiği ve ödüllerden etkilenmediği zaman gerçekleşir (Allanazaorov, 2008: 78-79).

Ayrıca yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymasına rağmen, uğrayacağı büyük miktardaki zarar ve başka bir alternatifi

olmaması sebebiyle istemediği halde işine devam etmek zorunda olduğunda ya da diğer bir ifade ile üye olarak kalmaya zorlanırken, nötr-hesapçı bağlılıkta kişi, verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık ortaya koymaktadır. En olumlu uçta yer alan pozitif-moral bağlılıkta ise birey, örgütün amacını ve örgütteki işini özde değerli saymakta ve işi her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır (Balay, 2000: 20).

#### 3.4. MOWDAY, PORTER VE STEERS'İN YAKLAŞIMI

Mowday, Steers ve Porter (1979), kendilerinden önce yapılan çalışmaları esas alarak çalışmalarını sürdürmüşlerdir. Buna ilave olarak Mowday ve arkadaşları, bağlılık tanımına psikoloji boyutunu ekleyerek, bağlılığın psikolojik bir durum olduğundan bahsetmişlerdir. Buna göre bağlılığı “organizasyonun amaç ve hedeflerini kabul etme ve bunlara güçlü bir inanç”, “örgüt adına büyük çaba gösterme istekliliği” ve “örgüt üyeliğini devam ettirmek için güçlü istek duyma” ve bireyin örgütle özdeşleşmesi olarak tanımlamışlardır (Özcan, 2008: 11).

Mowday ve arkadaşları (1982), örgütsel bağlılığı, tutumsal (tavır) bağlılık ve davranışsal bağlılık olmak üzere iki başlık altında incelemişlerdir. Tutumsal bağlılık kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesi ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğidir. Davranışsal bağlılık ise, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmaktadır (Balay, 2000: 24).

Bu iki bağlılık türü arasında dönüşümlü (dairesel) bir ilişki bulunmaktadır. Yani tutum olarak bağlılık, bağlılık davranışlarının gerçekleşmesine yol açarken, bağlılık davranışları tutumsal bağlılığı güçlendirir. Kişi, örgütte bulunduğu zaman yatırımlar yapmış ise, örgütten ayrılmanın kişi açısından yatırımlarının kaybı anlamına geleceğinden ve bu durumun katlanılabilir bir maliyet olmayacağından örgütten ayrılmak yerine davranış olarak bağlılık göstermektedir. Ancak, kişi para, kariyer gibi bir takım araçsal nedenlerle bağlılık davranışı sergiliyorsa bu yalnızca davranışsal bağlılıktır. Örgütsel bağlılıktan söz edebilmek için ise, kişinin örgütle ve örgütün amaçlarıyla kendini özdeşleştirmesi gerekmektedir (Kılıç, 2010: 7).

Mowday ve arkadaşlarının yaklaşımı literatürde en çok başvurulan incelemelerden biri olsa da konuyu tek boyutlu irdelediği gerekçesi ile bu yaklaşım

üzerinde çok fazla araştırma yapılmamıştır. Bu nedenden ötürü çalışmamızda Meyer ve Allen'in üç boyutlu bağlılık yaklaşımı dikkate alınmıştır.

### 3.5. WIENER'İN YAKLAŞIMI

Araçsal güdüleme (araçsal bağlılık) ve örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) ayırımına dayanan modelin kurucusu olan Weiner (1982)'a göre, araçsal bağlılık; hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken, örgütsel bağlılık değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir (Balay, 2000: 20).

Bu örgütsel bağlılığı oluşturan inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle kişinin, örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak biçimde davranmasını sağlamaktadır. Böylece araçsal güdüleyici eylemler, kişinin kendisine yönelimli iken, örgütsel bağlılık eylemleri örgütsel eğilimler taşımaktadır (Özkan, 2008: 18-19).

Örgütsel bağlılık davranışı özelliklerinden bir tanesi, ödüller veya cezalar gibi çevresel koşulların kontrolü altında olmadan sergilenen ve süreklilik arz eden davranışlar olmasıdır. Örgütsel bağlılık davranışlarını araçsal motivasyon sonucu sergilenen davranışlardan ayıran diğer bir özellik ise kişinin örgütü ile ilgilendiğini, meşgul olduğunu ve onunla fazladan zaman geçirme arzusunda olduğunu göstermesidir. Wiener (1982)'a göre, örgütsel bağlılıktan söz edebilmek için kişiler tarafından sergilenen davranışların yukarıdaki özellikleri taşıyor olması gerekmektedir. Bundan dolayı, daha iyi fırsatlar sunulacak olmasına rağmen, kişiler örgüt üyeliğini sürdürme eğilimi gösteriyorlarsa ancak bu halde örgütsel bağlılıktan söz etmek mümkündür (Aydoğan, 2008: 75).

Kişi ile örgüt arasında değişimsel bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılık türünde örgüt, kişinin bazı güdülerini doyururken; kişiden de örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Değişim ilişkisi, bir dereceye kadar dengede veya kişinin lehine olduğu sürece kişi, örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyacaktır. Örgüte psikolojik bağlılık ise, kişinin araçsal bir değerden tamamen ayrı olarak sırf örgütün kendi iyiliği için duyduğu, kişinin örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleştiği ve onları içselleştirdiği duygusal bir bağlılıktır (Balay, 2000: 20-21).

### 3.6. O'REILLY-CHATMAN'IN YAKLAŞIMI

Bu yaklaşım O'Reilly-Chatman (1986) tarafından ele alınmıştır. Onlara göre, örgütsel bağlılık, çalışanların kimliklerini örgütlerinin ve yönetimlerinin amaçlarıyla tanımlaması için çaba göstermek, gönüllülük, örgütün kararlarına katılma ve yönetsel değerleri içselleştirmedir (Çetinel, 2008: 54).

O'Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağlılık, genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dahil olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade eder ve birey ile örgüt arasında söz konusu olan bu psikolojik bağ özdeşleşme, uyum gösterme ve benimseme olmak üzere üç boyutludur (Şen, 2008: 54).

Balay'a göre (2000), uyum gösterme boyutunda temel amaç, belli dış ödüllere ulaşmaktır. Bireyler tutum ve davranışlarını, belli kazanımları elde etme ve belli cezaları savuşturma temeline oturtarak gerçekleştirmektedir (Balay, 2000: 25).

O'Reilly ve Chatman'a (1986) göre, özdeşleşme boyutunda, kişi diğer örgüt üyeleriyle yakın ilişkiler kurmasının sonucu olarak, tutum ve davranışlarını, kendini ifade etmek ve tatmin sağlamak için diğer üye ve gruplarla ilişkilendirir. Birey örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşir. Yani bireyin örgütün özelliklerinin kabul etme ve kendine uyarlama derecesinin kişinin örgütsel bağlılığını yansıtacağı söylenebilir (Çetinel, 2008: 54).

İçselleştirme boyutu, tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, bireylerin iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değer sistemi ile uyumlu kıldıklarında gerçekleşir (Balay, 2000: 25).

Örgütsel bağlılığın uyum boyutu; ödül-maliyet değerlendirmesi ve kişiye fayda sağlayacak beklentiler nedeniyle kişiyi araçsal algılara, özdeşleşme ve içselleştirme ise; örgütsel beklentilere ve örgütün çıkarlarına hizmet eden sonuçlara işaret etmektedir.

### 3.7. MEYER-ALLEN'İN YAKLAŞIMI

Örgütsel bağlılığın, çalışanların örgütle olan ilişkilerini yansıtan psikolojik bir durum olduğunu ifade eden Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılığa bakış açısı, üç temel



unsura dayanmaktadır. Bunlar; örgüte duygusal bağlılık, rasyonel algılanan maliyet yani devam bağlılığı ve zorunluluk yani normatif bağlılıktır (Gül, 2003: 69).

Allen ve Meyer, bağlılığın bu üç unsurunu göz önünde tutarak örgütsel bağlılıkla ilgili 1984 yılında duygusal bağlılık ve devam bağlılığını içeren bir model geliştirmişler, daha sonra (1990 yılında) ise söz konusu örgütsel bağlılık modellerine, Weiner ve Vardi'nin 1980 yılındaki çalışmalarını esas alan normatif bağlılık isimli üçüncü bir unsuru eklemişlerdir.

### **3.7.1. Duygusal Bağlılık**

Allen ve Meyer'e göre, duygusal bağlılık, kişinin örgütle özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesini ifade etmektedir. Bu türden bağlılıkta çalışanlar, kendini örgütün bir parçası olarak gördüğünden örgüt onun için büyük anlam ve önem taşır (Gül, 2003: 70).

Allen ve Meyer (1991)'e göre işçiler örgütte kalmak istedikleri için örgüte güçlü bir örgütsel bağlılık hissederler. Bu anlamda duygusal bağlılık, çalışanların duygusal bağlanma ve örgütte kalmasının ölçüsü anlamına gelmektedir (Yücel, 2012: 47).

Chang'e göre ise duygusal bağlılık, çalışanın sadakat, sevgi, ait olma gibi duygularla çalıştıkları örgüte psikolojik olarak bağlanma sürecidir (Bülbül, 2007: 20).

Ayrıca, duygusal bağlılık çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini de kapsamaktadır. Allen ve Meyer bu bağlılık türünü çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli görmektedirler. Sonuç olarak, güçlü duygusal bağlılığın, bireylerin örgütte kalma ve onun hedef ve değerlerini kabullenme anlamına geleceği söylenebilmektedir (Samadov, 2006: 70).

### **3.7.2. Devam Bağlılığı**

Allen ve Meyer, Becker'in (1960) Yan Bahis Teorisinden yola çıkarak devam bağlılığını geliştirmişlerdir. Literatürde bu bağlılık türü, rasyonel bağlılık veya algılanan maliyet olarak da bilinmektedir. Devam bağlılığı, çalışanların örgütten

ayrıldıkları takdirde katlanmaları gereken maliyetlerin farkında olmaları anlamına gelmektedir (Gül, 2003: 70).

Devam bağlılığı, örgütsel bağlılığı, ödül-maliyet ilişkisi çerçevesinde ele almaktadır. Diğer bir deyişle, devam bağlılığı örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesini ifade etmektedir. Buna göre devam bağlılığı, kişinin bir örgütteki kıdem, kariyer ve yararlanmaları gibi yatırımları çalışana yüksek oranda bir fayda sağlıyorsa ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla çalışan istemese de örgütte kalmaya devam etmektedir. Çünkü örgütten ayrılmanın kendisi için maliyeti, uğrayacağı söz konusu zararı karşılayamayacağı kadar yüksek olmaktadır.

Çalışanlar, örgütten ayrılma durumunda karşılaştırabilecekleri alternatiflerin az oluşu veya ikinci bir alternatifleri olmayışı nedeniyle, örgütteki yatırımlarını da göz önüne alarak, devam bağlılığı sergilemektedirler. Örgütten ayrılma durumunda oluşabilecek maliyetlerden kaçınmak için örgütte kalmaya zorlandığını hisseden çalışanlar, mevcut işlerini korumak adına sadece kendileri ile ilgili olan konularda çaba sarf ederek diğer konularda gerekenden daha az ve minimum noktada çaba göstermektedirler (Bülbül, 2007: 20).

### **3.7.3. Normatif Bağlılık**

Allen ve Meyer 1990 yılında duygusal ve devam bağlılığına ek olarak Weiner ve Vardi (1980) tarafından önerilen ve Weiner (1982) tarafından geliştirilen “normatif” ya da “ahlaki” bağlılık boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir(Gül, 2003: 71).

Allen ve Meyer (1991)’e göre normatif bağlılık örgütte kalma zorunluluğunu yansıtan bir duygudur ve yüksek duygusal bağlılığı olan işçiler kendilerinin örgütte kalmak zorunda olduklarını hissederler (Yücel, 2012: 47).

Allen ve Meyer, zorunluluk ögesini içeren bağlılık unsurunu, normatif bağlılık olarak adlandırmaktadırlar. Normatif bağlılık, kişinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması, dolayısıyla kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bağlılıktır. Burada zorunluluk, rasyonel bağlılıkta olduğu gibi örgüt ile ilgili çıkarlara değil; çalışanların, örgüte bağlılığı bir erdem olarak algılamalarından, sadakatin önemli olduğuna inanmalarından ve örgütte

kalmayı ahlaksal bir zorunluluk olarak görmelerinden kaynaklanmaktadır (Samadov, 2006: 73-74).

Duygusal, devam ve normatif bağlılığın ortak noktası, çalışanın örgütte kalmasını sağlamasıdır. Ancak, çalışanın örgütte kalmasını sağlayan söz konusu bağlılığın oluşma nedenleri değişiklik göstermektedir. Örgüte duygusal olarak bağlananlar istedikleri için, rasyonel olarak bağlananlar gereksinimleri olduğu için, normatif olarak bağlananlar ise ahlaki açıdan öyle olması gerektiğine inandıkları için örgütte kalmaktadırlar (Samadov, 2006: 74).

Her ne kadar, bazı bilim insanları örgütsel bağlılık ile ilgili olarak tek boyutlu bağlılık modelleri önermiş olsa da, birçoğu da çok boyutlu modeller önermektedirler. Şüphesiz, her bir model kendi çapında insan davranışlarının sebeplerini açıklamada başarılı kabul edilmektedir. Ancak, çok boyutlu modellerin çalışanların örgütlerine bağlılıklarını açıklamada daha kullanışlı olduğu söylenebilir. Çünkü, örgütün bazı üyeleri örgütleri ile özdeşleşmelerine rağmen, diğerleri karşılıklı çıkar ilişkisini gözetebilmekte veya örgütte kalmayı ahlaki bir gereklilik olarak sayıyor olabilmektedirler. Bu nedenle, tek boyutlu bağlılık ölçümlerinin hatalı sonuçlar verebilme ihtimali yüksektir (Ertan, 2008: 22).

Örneğin, devam bağlılığına sahip bir çalışan örgüt ile olan ilişkisini sonlandırdığında karşılamak zorunda olacağı maliyetleri değerlendirerek örgüt ile olan ilişkisini devam ettirmeye karar verebilir. Böyle bir çalışanın duygusal veya normatif olarak örgüte ne düzeyde bağlı olduğunun bir önemi olmayacaktır. Benzer şekilde devam bağlılığına sahip olan bireyin örgütten ayrılması gibi bir koşulda yoktur. Çalışanların örgütten ayrılması için devam bağlılığı yanında duygusal ve normatif bağlılıklarının da az olması gerekmektedir. Bu nedenle, örgütsel bağlılığın davranış üzerindeki etkisini anlayabilmek için üç bağlılık bileşenin de karşılıklı etkileşimini incelemek gerekmektedir (Özyer, 2004: 48).

Sonuç olarak; örgütsel bağlılık ile ilgili olarak literatür incelendiğinde üzerinde en çok araştırma yapılan örgütsel bağlılık yaklaşımlarından birinin Allen ve Meyer'in Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı olduğu görülmektedir. Allen ve Meyer'in (1990) üç bileşenli örgütsel bağlılık modelini geliştirmeleri ile diğer

araştırmacılar da dikkatini bu yaklaşıma çevirmiş ve yaklaşımın popülaritesi sürekli bir artış göstermiştir (Allanazarov, 2008: 80).

Bu nedenle çalışmada örgütsel bağlılığın Afyon Meslek Yüksek Okulu çalışanları üzerinde araştırılmasında Allen ve Meyer'in Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık yaklaşımı esas alınmıştır.

#### **4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler konusunda literatürde pek çok çalışma yapılmış olmakla birlikte bu çalışmada söz konusu faktörler, kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere 3 ana başlık altında incelenmiştir.

##### **4.1. KİŞİSEL FAKTÖRLER**

###### **4.1.1. Yaş**

Çalışanların, yaşları örgüte yönelik olan tutum, davranış, algı ve bağlılıklarını etkileyebilmektedir. Örgütte yıllarca çalışmış, yaşı ilerlemiş olan çalışanlar, gerek artık diğer alternatiflerin azalmış veya kalmamış olması, gerek örgütten ayrılmanın kendilerine karşılayamayacakları ölçüde maddi ve manevi sonuçlar getirecek olması, gerekse de örgütte kalmayı ahlaki bir gereklilik olarak görüyor olmaları nedeniyle örgütteki yaşantılarını devam ettirme eğilimi sergilemektedirler.

Çalışanların yaşı ilerledikçe, alternatif yeni bir iş bulma imkânları azalmış olan söz konusu çalışanlar örgütteki yaşantılarını devam ettirme eğiliminde olmakla birlikte, örgüte daha çok bağlanmaktadırlar.

Yaşı ilerleyen çalışanların örgütsel bağlılıklarının arttığına, yeni olan çalışanların ise örgütteki daha yaşlı çalışanlara göre daha az düzeyde örgütsel bağlılık sergilediklerine dair pek çok çalışma sonucu da elde edilmiştir. Hrebiniak ve Alutto (1972) henüz mesleklerine ve örgüte çok fazla yatırım yapmamış olan daha genç çalışanların, mesleki başarıları gelişmiş olan daha yaşlı çalışanlar kadar örgütlerine bağlılık duymadıklarını öne sürmüşlerdir. Ayrıca, Blau ve Lunz (1998)'da meslekleri ne olursa olsun daha genç ve daha az doyumlu çalışanların, daha yüksek düzeyde iş bırakma eğiliminde olduklarını söylemişlerdir (Balay, 2000: 56).

Angle ve Perry, yaptıkları araştırmada yaş ılerledikçe örgütsel bağlılığın arttığı, yaş ılerledikçe alternatif ya da farklı eğitim alma imkânlarının azaldığı, bunun sonucunda da çalışanların, üyesi buldukları örgüte bağlılıklarının arttığı yorumunu yapmışlardır (Keleş, 2006: 56).

Meyer ve Allen ise, yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi farklı bir şekilde yorumlamışlardır. Bu yorumlardan ilki; çalışanların örgütte kalma süresi arttıka, söz konusu süreye paralel olarak örgütteki kazanımlarının artacağı, diğeri ise çalışanların uzun süre örgütte kalmaları ile ortaya çıktığına inandıkları psikolojik bağlılıktır (Keleş, 2006: 56).

#### **4.1.2. Cinsiyet**

Örgütsel bağlılık literatüründe, cinsiyetin örgütsel bağlılık ile ilişkisi konusunda tam olarak bir fikir birliği sağlanamamıştır. Araştırmacılar, farklı sebepler göstererek erkeklerin veya kadınların örgütlerine daha çok bağlılık gösterdiklerini iddia etmişlerdir.

Kadın alışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri bu görüşlerinin başlıca nedenleri kadınların ailesel rollere erkeklerden daha fazla önem vermesi, bu nedenle örgütsel görev, rol, kariyer beklentilerine yeterince zaman ayırmamaları ve bağlılık gösterememeleridir. Bunun yanında iş yaşamında kadınlara yönelik olumsuz tutumlar, iş-aile stresi, rol çalışması, kültürel yapı gibi faktörlerde kadınların iş yaşamındaki bağlılıklarını etkileyebilmektedir. Kadın alışanların erkeklere oranla daha fazla bağlılık gösterdiği görüşünü savunan araştırmacıların gerekçeleri ise kadın çalışanların örgütlerinde erkek çalışanlardan daha istikrarlı olduklarını düşünmeleri ve kadın çalışanların karşılaştıkları engellerin onların örgütsel bağlılıklarını azaltmak yerine motivasyonlarını ve bağlılıklarını daha da arttırdıklarını düşünmeleridir. Kadınlar erkeklere oranla buldukları statüye gelebilmek için daha fazla engelle karşılaşmış, daha fazla zaman ve çaba sarf etmişlerdir. Bu durum kadınların motivasyonunu artırarak örgütlerine daha fazla bağlılık göstermelerine neden olmaktadır (Samadov, 2006: 92-94).

Mowday, Porter ve Steers'e göre kadınların örgütsel bağlılıkları erkeklere göre daha fazladır. Bunun nedeni olarak, kadınların örgütte buldukları pozisyonları

elde etmede erkeklerden daha çok engel aştıkları ve bu nedenle kadınlar için örgüte üyeliğin daha önemli bir hal aldığı gerekçe gösterilmiştir. Powell ve Meyer'e göre de kadın çalışanlar için örgütten ayrılmanın maliyeti daha yüksektir. Mathieu ve Zajac ise, yaptıkları araştırmaya dayanarak, cinsiyet ve örgüte bağlılık arasında tutarlı bir ilişki olmadığını söylemişlerdir (Akpınar, 2007: 77).

#### **4.1.3. Eğitim Düzeyi**

Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak ele alınan bir diğer değişken ise, çalışanların eğitim düzeyidir. Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Angle & Perry, Morris & Steers, Steers, Glisson & Durick, Shore vd., Chen vd., İnce ve Gül, akt. Bülbül, 2007: 30).

Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça, örgütün gerçekleştirebileceğinden veya karşılayabileceğinden daha fazla beklentileri ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda alternatif iş imkânları da eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak artış göstermektedir. Bu durum da eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin azaldığını göstermektedir (Samadov, 2006: 92-94).

Bununla birlikte, bireyin çalıştığı örgütten aldığı eğitimler çalışanın üyesi olduğu örgüte karşı kendisini borçlu hissetmesi ve örgüte minnet duyduğu için çalışmaya devam etmesi durumu da söz konusu olabilmektedir. (Öğüt ve Kaplan, 2011: 193)

Ayrıca, literatürde eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki negatif ilişkiyi destekleyen araştırmalar bulunmasına rağmen bazı araştırmacılar söz konusu ilişkinin yeterince güçlü olmadığına dair bulgular da elde etmişlerdir. Bu nedenle örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasındaki ilişkinin de açık olmadığı söylenebilir (Çetinel, 2008: 67).

#### **4.1.4. Örgütte Çalışma Süresi**

Aynı işte uzun süre kalan, yani kıdemi yüksek olan bir bireyin bağlılığının daha yüksek olması beklenebilir. İşine alışamayan, işi ile psikolojik olarak özdeşleşmeyen bir bireyin işinden ayrılma eğilimi göstereceği kabul edilirse, kıdemin örgüte bağlılıkla ilişkisi açıkça görülebilir (Keleş, 2006: 58).

Allen ve Meyer, örgüt içerisinde geçen zamana dayalı olarak statü yükselişi neticesinde memnuniyet düzeyinin artmasının örgütsel bağlılık ile kıdem arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Cohen'e göre ise, çalışma süresi arttıkça, işgörenin işletmeden elde ettiği kazançlar da artmaktadır. Bu kazançlar örgütsel bağlılığı etkilediği için işgörenin kıdemi arttıkça örgütsel bağlılığı da artmaktadır (Keleş, 2006: 59).

Genel olarak yapılan çalışmalar örgütsel bağlılık ile hizmet süresi ve dolayısıyla kıdem arasında pozitif yönlü bir ilişkisi olduğunu ortaya koysa bile bunun hizmet süresi ve kıdemin örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemediğini savunan çalışmalar da bulunmaktadır.

#### **4.1.5. Medeni Durum**

Medeni durum, örgütsel bağlılıkla ilişkisi açısından zaman zaman değerlendirilmiş ve üzerinde çalışmalar yapılmış bir konudur. İnce ve Gül medeni durumun örgütsel bağlılık geliştirmede kritik bir değişken olduğu kabul etmektedirler. Evli bireylerin, ekonomik sorumluluklarından dolayı örgütten ayrılmayı daha riskli görecekları ve bağlılıklarının ekonomik sebeplerle daha yüksek olacağı varsayılmaktadır (Çetinel, 2008: 67).

### **4.2. ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER**

#### **4.2.1. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı**

Örgütlerin kuruluşlarının temelinde yatan amaca ve bu amaçlar doğrultusunda icra edeceği faaliyetlere göre yapılandırılması ve büyüklüğünün belirlenmesi ya da diğer bir deyişle sınırlarının doğru bir şekilde tespit edilmesi, örgütün hayatını devam ettirebilmesi için en önemli unsurdur. Örgütlerin yapılandırılmasında ve büyüklüğünün belirlenmesine çalışanların sayısı, sermaye, üretimde kullanılacak araç ve gereçler diğer önemli unsurlardır. Örgüt yapısı ve büyüklüğü örgüt açısından hayati diğer bir unsur olan örgütsel bağlılığı da etkilemektedir.

Küçük ölçekli örgütlerde çalışan sayısının az olması ile çalışanlar arasında meydana gelen kaynaşmanın beraberinde getirdiği örgütle özdeşleşme durumu büyük ölçekli işletmelere göre daha kolay bir şekilde gözlemlenebilmekteyken, büyük ölçekli örgütlerde bu durum daha az söz konusudur. Bununla birlikte, büyük örgütler

üyelerine daha fazla terfi olanakları, daha fazla yan faydalar ve kişiler arası etkileşim fırsatları sağlayarak çalışanların bağlılık düzeylerini arttırma konusunda küçük örgütlere nazaran avantajlı gibi görünmektedir (Şen, 2008: 55).

Örgütün büyüklüğü ve yapısı ile örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik yapılan çalışmalarda da bir takım farklı düşünceler ortaya çıkmıştır.

Mathieu ve Zajac(1990) çalışmalarında örgüt büyüklüğü ve örgütsel bağlılık arasında ilişki bulamamışlardır. Gözen (2007) ise, büyük örgütlerdeki oturmuş sistematik yapıdan kaynaklanan avantajlardan dolayı örgütsel bağlılık derecesinin yüksek olacağına işaret etmiştir. Ayrıca, büyük örgütlerde çalışanlara yapılan yatırım ve sunulan imkânların fazla olacağı için çalışanların örgütsel bağlılıklarının küçük örgütlerde çalışanlara göre daha da yüksek olacağı iddia edilmektedir (Güçlü, akt. Özcan, 2008: 20).

#### **4.2.2. Örgüt Kültürü**

Balay'a göre örgüt kültürü, işlerin yapılış şekillerini ve örgütü etkileyen özelliklerin çalışanlarca paylaşılan algılarını içermektedir (Balay, 2000: 142).

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 (İnce ve Gül, akt. Özcan, 2008:20).

Erdem (2007) ile Lok ve Crawford (2004) yaptıkları araştırmalarda örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı etkilediğini ortaya koymuşlardır. Aynı doğrultuda Chen (2004) de yaptığı araştırmada liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin örgüt kültürü tarafından değiştirilebildiğini bulmuştur (Çetinel, 2008: 58).



### 4.2.3. Ücret Düzeyi

Çalışanların buldukları örgütten elde ettikleri ücret, çalışanların örgüte bağlılık göstermesindeki en önemli faktörlerden biridir. Balay (2000)'a göre ücretler örgüt tarafından sağlanan önemli bir unsur olup, işin çekiciliğini belirlemekte; çalışanlara yapılan daha fazla bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılık ile sonuçlanmaktadır (Balay, 2000: 68). Örgütteki ücretlerin düşük olması durumu çalışanları maddi olarak daha fazla kazanç elde edecekleri alternatif iş olanaklarını aramaya zorlar. Bu durumda kişi kendini örgütle özdeşleştiremez ve örgütte geçici olduğunu düşünür ve imkânlar elverdiği takdirde yeni bir örgütte görev almaya çabalar. Bu nedenle ücret düzeyi düşük olan örgütlerde işgören devir hızı yüksek olmaktadır. Bununla birlikte örgütsel bağlılık, ücret düzeyi yüksek örgütlerde daha çok görülmektedir.

Ancak, işte ekonomik tatmin her ne kadar gerekli bir koşul olsa da yeterli bir koşul değildir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki çalışanlar, örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algırlarsa bağlılıkları o derece yüksek olmaktadır (Şen, 2008: 57-58).

Kısaca, 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 örgütsel bağlılıkları da bundan olumlu yönde etkilenecektir (Çetinel, 2008: 70).

### 4.2.4. Örgütsel Ödüller

Örgütsel ödüller ve çalışanları ödüllendirme, örgütler için çalışana değer verdiğini ve çalışanın yaptığı işi takdir ettiğini göstermenin bir aracıdır. Örgütsel ödüller, ücret dışı yan gelirler şeklinde maddi olabileceği gibi zaman zaman takdir, teşvik, tanınma, övgü, güç, aidiyet, güvenlik, statü gibi içsel de olabilmektedir (Çetinel, 2008: 73).

Çalışanların iş ortamında sergilediği performans sonucu olumlu davranışlarının ödüllendirilmesine yönelik faaliyetler ile çalışanların isteklerini ve sorunlarını kolaylıkla yöneticilerle paylaşabildiği bir ortamın yaratılması için gerçekleştirilen etkinlikler, çalışanların iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir (İşler ve Özdemir, 2010: 139).

Ancak, tüm çalışanların aynı şekilde ve tarzdaki ödüllerden hoşlandığı ve bunları istediği düşünülmemelidir. Aksi halde bu tarz bir düşünce insanları yönetmede ciddi bir hata olarak sonuçlanabilecek ve amaçtan uzaklaşılmasına sebebiyet verebilecektir. Özetle, günümüzde yetenekli çalışanları elde tutmanın en önemli aracının sadece para olmadığı artık kabul edilen bir gerçektir. Çalışanlar iyi yaptıkları işlerin fark edilmesini ve takdir edilmesini beklemektedirler. Bunu yapabilen ve kişileri ihtiyaçları doğrultusunda motive edebilen yöneticilerin çalışanlarını yanlarında tutma şansının diğer yöneticilere oranla daha yüksek olacağı aşikârdır (Keleş, 2006: 64).

Örgütsel ödüller, bağlılık konusunda hayati bir rol oynamaktadır. Bireylerin birbirlerinden farklılık gösteren ve zamanla değişen arzu, beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek adil bir örgütsel ödül yönetiminin, örgütsel bağlılığın artırılmasına yönelik olarak yönetime önemli bir katkı sağlayacağı unutulmamalıdır.

#### **4.2.5. Yönetim**

Örgütte yer alan çalışanların örgüt yönetiminde buldukları konum, çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen bir diğer unsurdur.

Örgütsel bağlılık, kurum içinde uygulanan politikalar, yönetimin astlarına karşı tutumları, örgüt içi fiziki çalışma koşulları, çalışanların kendi aralarındaki ilişkiler gibi birçok unsur sonucunda oluşur (Yüceler, 2009: 455).

H.A. Simon'a göre bireylerin davranışları, kuruluşları amaçlarına ulaştıran birer araçtır. Bu nedenle çalışanların davranışlarına, amaca hizmet edecek şekilde bir yön vermek gerekmektedir. Çalışanların davranışlarına yön verme görevi ise yöneticiye ait olup, yönetim tarzı çalışan üzerinde büyük etkiye sahiptir (Şen, 2008: 58).

Yönetici, işin nasıl yapılacağını ve iş için seçilecek çalışana belirleyen ve örgütsel sosyalizasyonunu sağlayan, işin çalışan tarafından daha önceden belirlenmiş standartlara göre yapılmasını takip ve kontrol eden, süreç ile ilgili geri beslemeyi ortaya koyan ve başarı ile tamamlanmasını sağlayan kişidir. Örgütlerde yöneticilerin ortaya koydukları tutum ve davranışlar, çalışanların örgüt ile özdeşleşmesini ve örgütsel değerlere olan bağlılığını doğrudan etkilemektedir.

Ancak, işletmelerde kritik örgütsel kararlar sıklıkla hiyerarşik örgüt yapısının üst kademesinde yer alan kişilerce alınmaktadır. Çalışanların bağlılığı ve katılımı dikkate alınmaksızın, alınan kararlara koşulsuz katılımları beklenmektedir (Keleş, 2006: 66).

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: 66).

Konu üzerine yapılan araştırmalara bakıldığında esnek ve katılımcı yönetim biçimi örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokratik yönetim tarzı çalışanların örgüte olan bağlılığını azaltmaktadır (Şen, 2008: 59).

#### **4.2.6. Takım Çalışması**

Takım çalışması, birkaç katılımcının işin bir kısmını yaptığı fakat kişisel öneminin, bütünün verimliliği karşısında ikinci plana atıldığı bir çalışmadır.

Örgütsel bağlılık ile ilgili literatür incelendiğinde, örgütlerde yapılan takım halindeki çalışmaların örgütsel bağlılığı arttırıcı yönde etki ettiği görülmektedir. Çalışma esnasında ortaya koydukları fikirleri, kararlara katılımları, paylaşımları ve dayanışmaları çalışanların iş tatminlerini arttırmaktadır.

Takım çalışmalarında, çalışanlar birbirlerinin güçlü taraflarından faydalanır ve birbirinin zayıflıklarını kapatırlar. Karşılıklı destek yüksek seviyededir. Ortam şeffaf ve güven doludur. Kişiler birbirlerini dinlerler ve birbirlerinin katkılarına güvenirler (Şen, 2008: 61-62). Bu durum çalışanların kendilerini önemli ve örgüte ait hissetmelerini ve dolayısı ile örgüte bağlılık duymalarını sağlamaktadır.

#### **4.2.7. Örgütsel Adalet**

Adams'ın eşitlik teorisinin çıkış noktası olan örgütsel adalet, kişilerin iş başarısı, işten ve elde ettikleri bu başarıdan tatmin olma derecesi, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir. Diğer bir ifadeyle, örgütlerde çalışan bireylerin örgütte elde ettiği kazanımlarla, başka örgütlerde benzer durumdakilerin elde ettiği kazanımları karşılaştırması ve bu karşılaştırmalar sonunda

işletmesiyle, yöneticileriyle ve işiyle ilgili olarak geliştirdiği tutumlardır (Cihangiroğlu, 2011: 53).

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: 21).

Örgütte yer alan çalışanlar, kendileri ile örgütteki diğer çalışanları karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulanması, eşit işe eşit ücret ödenmesi, izinlerde eşit haklara sahip olma, bir takım sosyal imkânlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanması çalışanların adalet algılarını doğrudan etkilemektedir (Altınbaş, 2008: 14).

Bununla birlikte, örgütteki kuralların yönetici-çalışan ayrımı yapılmaksızın uygulanması ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasında önemli bir unsurdur (Altınbaş, 2008: 15).

Yapılan çalışmalar düşük performans, etkisiz değerlendirme, kuralların uygulanmasının bir kesim üzerinde yoğunlaşmasının çalışanların adalet algılarını zayıflattığını, bunun doğal bir sonucu olarak da çalışanların örgütsel bağlılıklarının azaldığını, örgütü terk etme ve alternatif iş arama eğilimi sergilediklerini göstermektedir (Samadov, 2006: 106).

#### **4.2.8. Rol Çatışması ve Belirsizliği**

Rol, stres kaynakları literatüründe rol belirsizliği ve rol çatışması olarak iki farklı biçimde ele alınmaktadır. Rizzo vd. (1970)'ye göre rol belirsizliği çalışanın işiyle ilgili kendisinden beklenenlerin neler olduğunun açık olmadığı durumu, rol çatışması ise kişilerin örgüt içinde algıladıkları rolleri ile kendilerinden beklenen roller arasındaki uyumsuzluğu ifade eder (Akar ve Yıldırım, 2008: 100).

Konu ile ilgili yapılan literatür taramasında rol çatışması ve belirsizliği ile ilgili olarak ortaya çıkan tanımlamalara göre, rol çatışması farklı kaynaklardan birden çok ve birbirinin zıttı olan beklenti ve taleplerin gelmesi sonucunda çalışanın yaşadığı durumdur.

Rol belirsizliği ise, örgütün rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını tam olarak çalışana bildirmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışana yerine getirmek zorunda olduğu görevleri ile ilgili kendisinden beklenenler hakkında açık bir bilgi verilmemesi nedeniyle örgüt ortamında ortaya çıkabilecek belirsizlikler olarak ifade edilebilir (Samadov, 2006: 110). Özetle rol belirsizliği, görev, yetki ve sorumlulukların örgütte kesin çizgilerle belirlenmemiş olmasının örgütte yarattığı durumdur.

Sonuç olarak; konu incelendiğinde rol çatışmasının çalışan, rol belirsizliğinin ise örgüt kaynaklı olduğu ifade edilebilir.

Yapılan çalışmalarda, rol çatışmasının çalışanalarda içsel çatışmayı ve iş ortamı gerilimini artırdığı, bunun yanı sıra iş tatminini ve örgüte olan güveni azalttığı sonucu elde edilmiştir. Benzer şekilde iş ile ilgili yükümlülüklerden çalışanın yeteri kadar bilgilendirilmemesi ve belirlenmiş görev beklentilerin kesin çizgilerle ifade edilmemesi nedeniyle tam olarak anlaşılmması durumunda ortaya çıkan rol belirsizliğinin de örgütsel bağlılık derecesinin oluşumunu engelleyen ve düşüren bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. (Balaban, Balay, akt. Özcan, 2008: 21).

## **5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI**

### **5.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PERFORMANS**

Çalışanların işlerini ne kadar etkin, örgütsel amaçlarla uyumlu ve başarılı olarak yerine getirdikleri çalışanalın performansını göstermektedir. Çalışanların görev tanımlarında kendilerinden beklenenlere paralel olarak sergiledikleri performans, normal performans olarak isimlendirilirken, bunun üstünde gösterdikleri performans ise üstün veya yüksek performans olarak isimlendirilmektedir (Keleş, 2006:95).

Örgütsel bağlılık, bireylerin örgütün bir üyesi olmaktan memnun olmalarını ve örgütün amaç ve değerlerini benimsemelerini sağlayarak, onların bu yönde çaba göstermesini temin eder. Bu nedenle, örgütün amaç ve değerlerini gerçekleştirmek için çabalayan çalışanalın performanslarının yükseleceği kabul edilmektedir (Çetinel, 2008: 80).

Ancak, yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığın performans ile olan ilişkisi kesin olarak ortaya konulamamıştır. Bu ilişkinin pozitif yönlü olduğunu belirten araştırma sonuçları gibi negatif yönlü olduğunu belirten çalışmalar da mevcuttur. Bunların bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

Allen ve Meyer'e göre örgüte duygusal olarak bağlanan çalışanlar, örgütün amacına ve daha önceden belirlenmiş olan değerlere ulaşması ile örgütün yararı için çaba harcayacaklar, dolayısıyla performansları yüksek olacaktır (Şen, 2008: 65).

Burgess ve Turner (2000) duygusal bağlılık ile örgütsel performans arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğunu belirtmiştir (Burgess & Turner, Allen & Grisafe, akt. Sevinç & Şahin, 2012: 268).

Suliman ve Iles'in (2000) yaptıkları çalışma sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın bileşenleri ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (Çetinel, 2008: 80).

Hall ve Lawler, performansın çalışanların üstleri tarafından yapılan değerlendirmelere dayalı olarak ölçüldüğü durumlarda, performansın örgüte bağlılıktan etkilendiğini ileri sürmüşlerdir (Keleş, 2006: 95).

Ergenç, performans ile örgütsel bağlılık ilişkilerini incelediği araştırmasında, bağlılığın, işte gösterilen performansa olan etkilerinin güçlü olduğu sonucuna ulaşmıştır (Keleş, 2006: 96).

Mathieu ve Zajac'a göre örgütsel bağlılık ve performans arasında düşük seviyeli ancak pozitif ilişki bulunmaktadır. Bununla birlikte, Meyer, Paunonen, Gellatly ve Jackson da araştırmalarında örgütsel bağlılık ile performans arasında var olduğunu iddia ettiği pozitif bir ilişkiye işaret etmektedir (Öztürk, 2008: 26).

Aryee ve Heng, (1990) yaptıkları araştırmalarda bağlılık ile performans arasında yeterince güçlü bir ilişki olmadığını ifade etmişlerdir. Benzer olarak Zajac bu ilişkinin zayıf olduğunu belirttikten sonra, bu zayıf ilişkinin en önemli nedenlerinin ekonomik şartlar ve beklentiler ile ailevi zorunluluklar olduğunu ifade etmiştir (Şen, 2008: 66).

Konovsky ve Cropanzano devam bağlılığı ile performans arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmektedir (Öztürk, 2008: 26).

## 5.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE DEVAMSIZLIK

Devamsızlık, çalışanın görev tanımlarında belirtilen zamanlarda örgütte bulunmaması olarak ifade edilebilir.

Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı ileri sürülmektedir (Bayram, 2005: 59).

Bu kapsamda, örgüte bağlılıkları olmayan veya düşük olan bireylerin, işe gelmeme/geç gelme ve işten ayrılma olasılıklarının daha yüksek olması beklenmektedir. Araştırma sonuçları da, varsayıldığı üzere, bağlılığı yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğunu ve devamsızlıklarının az olduğunu göstermektedir (Şen, 2008: 66-67).

Literatürde, örgütsel bağlılık ile devamsızlık arasındaki ilişkiyi destekleyen pek çok araştırma bulunmakla birlikte, bu ilişkinin çok güçlü olmadığına dair çeşitli araştırmalar da bulunmaktadır (Angle & Perry, İnce & Gül, akt. Bülbül, 2007: 65).

Hanisch ve Hulin (1991) işe devamsızlığın, iş tatminsizliği, düşük örgütsel bağlılık gibi tutumların bir sonucu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Steel ve Rentsch, yetmiş ay süresince bağlılıklarını ve devamsızlıklarını izledikleri çalışanlar ile ilgili olarak, bağlılıkları yüksek olanların çok düşük devamsızlık oranına sahip oldukları sonucuna varmışlardır (Keleş, 2006: 96-97).

## 5.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞE GEÇ GELME

İşe geç gelme, çalışanın görev tanımlarında yer alan ve örgütte bulunması gereken saatten daha ileri bir saatte örgüte gelmesi olarak ifade edilmektedir.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların işe geç gelme oranının düşük, örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanların ise işe geç gelme oranının yüksek olması beklenmektedir. İşe geç gelmede de örgütsel nedenler az olacağından, bu gibi bir nedenle işe geç gelme oranı da düşük olacaktır. Kişisel nedenlerle işe geç gelme durumunda ise, örgüte bağlı çalışanların işlerini olumsuz etkileyecek koşulları kontrol altına alma arayışında olabilecekleri söylenebilir. Bu nedenle, işe geç gelme oranının düşük olması, örgüte bağlılığın bir göstergesi olarak kabul edilebilir. (Keleş, 2006: 97).

Yapılan çalışmalarda bağlılıkla işe geç kalma arasında ters yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Angle ve Perry (1981) çalışmalarında, bağlılık ile işe geç kalma arasında çok güçlü negatif yönlü bir ilişki olduğunu, bağlılığı yüksek olan çalışanların işlerine daha az geç kaldıklarını, Blau (1986) ise, örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksek olan çalışanların daha az devamsızlık ve geç kalma davranışı sergiledikleri ortaya koymuşlardır. (Blau, Savery vd. akt. Çetinel, 2008: 82).

Mowday ve arkadaşları ise, örgüte bağlılığın devamlılık ile ilişkili olduğunu belirtmişler ve bu sonucun; bağlılığı güçlü olanların örgütün değerleriyle uyumlu davranışlar içinde olacağı teorisini desteklediğini savunmuşlardır (Mowday, Porter & Steers, akt. Duygulu ve Abaan, 2007: 65-66.).

#### 5.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞGÜCÜ DEVİR HIZI

Bir yılda örgütten ayrılanların sayısının, örgütteki ortalama toplam personel sayısına oranı ile hesaplanan işgücü devri, bir örgütteki çalışanların kendi istekleriyle veya örgütün insan kaynakları ile ilgili karar mekanizması durumunda olan birimin kararı üzerine işten ayrılması/çıkarılması demektir.

Bireyin amaçları ile örgüt amaçları arasında dengenin kurulmasında, işgücü devir hızının düşürülmesinde en önemli faktörlerden biri çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleridir. Çalışanların örgütsel bağlılıkları arttıkça örgüt amaçlarını benimsemeleri ve örgütle kendilerini özdeşleştirmeleri kolaylaşır, buldukları örgütte kalma isteği pekişir, bu durumda işgücü devir hızının düşmesi, verimliliğin artması anlamına gelir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 4).

İşgücü devri, çalışanın kendi isteği ile işten ayrılma boyutu ve örgüte bağlılıkla yakın ilişkili görünmektedir. Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların, örgüte bağlılığı daha düşük olan çalışanlardan daha az işten ayrılma kararı almaları beklenmektedir. Düşük örgütsel bağlılığın işgücü devir hızına olumsuz etki edeceği göz önüne alındığında, örgüte bağlılık ile işgücü devri arasında bir ilişki olduğu açıkça görünmektedir. Ruh ve Siegel, bir örgütteki işgücü devri ile örgüte bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu savunmaktadır (Keleş, 2006: 98).

Bununla birlikte, Koch ve Steers (1978), Blau ve Boal (1989) da örgütsel bağlılık ile işgücü devir oranı arasında ters yönlü bir ilişki bulunduğunu belirtmektedir (Bülbül, 2007: 65).



Hellriegel, Slocum ve Woodman, örgüte bağlılık yükseldikçe işten çıkmanın daha da azalacağını ifade etmektedirler (Şen, 2008: 68).

DeCotiis ve Summers (1987)'a göre, örgütsel bağlılığın işgücü devri üzerinde önemli etkilerinin bulunduğu görülmektedir. Wasti (2003) ise çalışmasında, duygusal ve normatif bağlılık boyutlarının çalışanların işi bırakma niyetleri üzerinde negatif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Porter ve diğerleri de benzer olarak, örgütsel bağlılığın özellikle işgücü devrinin azalmasına olanak sağladığını belirtmektedirler (Aydoğan, 2008: 4).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

#### 1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Dünyada meydana gelen teknolojik gelişmeler, toplum yapılarında köklü değişimlere neden olmuş, bu durum tarım toplumundan sanayi toplumuna, sanayi toplumundan da bilgi toplumuna geçiş sürecinde önemli ölçüde katkı sağlamıştır. Tarım toplumunda kas gücü, sanayi toplumunda kas gücü ile birlikte teknik ön plana çıkmışken, bilgi toplumunda en önemli unsur düşünce olmuştur. Günümüzdeki örgütlerde de en ön planda olan düşünce ve fikir üretme unsuru örgütlerin ömürlerini doğrudan etkilemektedir. Özgün fikirler sonucu ortaya çıkan, yeni ve farklı hizmetlerin ve ürünlerin sunulmasının diğer örgütlerle rekabet etmede büyük bir gereklilik olduğu kabul edilmektedir. Bu gereklilik ise ancak iyi eğitilmiş, başarılı bir örgütsel sosyalizasyon dönemi geçirerek tecrübe kazanmış, çalışmalarında kendisine güven duyulan ve inisiyatif verilen iş gücü ve örgüt üyeleri ile sağlanabilmektedir.

Nitekim yapılan birçok çalışma, günümüzde nitelikli hale gelen eğitilmiş işgücünden zorlamalarla verim alınamayacağını göstermektedir. Gönülden çalışan, kendiliğinden sorumluluklarını yerine getiren, takım çalışması konusunda özverili çalışan işgücü; emirlere itaat eden ve sadece kendilerine verilen görevleri tarif edildiği şekilde gözetim altında iken yapan işgücüne göre daha verimli çalışmaktadır (Çelik, 2007: 82).

Katz'a göre; örgütlerin başarılı olabilmeleri için çalışanların üç hususa riayet etmeleri gerekmektedir (Çelik, 2007: 82). Bunların birincisi; çalışanların işe idare tarafından belirlenmiş saatte yani zamanında gelmeleri, ikincisi; çalışanların sözleşmelerinde belirtilen görevleri eksiksiz, zamanında ve istenildiği şekilde yapmaları, üçüncüsü ise; çalışanların örgütün verimlilik ve etkinliğini artırmak amacıyla sözleşmelerinde belirtilmeyen faaliyetleri yapmaları ve bu konuda gönüllü olmalarıdır.

Çalışanların görev tanımlarında yer alan ve kurallarla belirlenmiş çerçevede sergilenmesi istenen davranışlar haricindeki, örgütün içerisindeki formal değerlendirme karşılığı olmayan, yapılmadığı zaman herhangi bir ceza gerektirmeyen, ancak örgütü daha iyiye götürme kapsamında çalışanların gönüllü

olarak sergiledikleri tutum ve davranışların bütünü literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) olarak tanımlanmaktadır. Bu bölümde (ÖVD) tanımlanmakta, tarihçesi, kuramsal çerçevesi, ilişkili olduğu teoriler, etkisinde olduğu faktörler, boyutları, özellikleri, etkileri ve sonuçları incelenmektedir.

## 2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TANIMI

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), son yıllarda üzerinde yoğun bir şekilde durulan kavramlar arasında yer almaktadır. Rol ötesi davranışlar olarak da ifade edilen kavramın kökeni, Bernard (1938) ile aynı kavramı rol ötesi ve rol tanımlaması çerçevesinde ele alan Katz ve Kahn'a (1978) kadar gitmektedir (Yeşiltaş, Türkmen ve Ayaz, 2011: 174 ).

Organ (1988) tarafından; “Örgütsel vatandaşlık davranışı, gönüllü olarak yapılan ve formal ödül sisteminde doğrudan veya açıkça tanımlanmamış, ancak örgütsel etkinliğe katkıda bulunan bireysel davranışlardır.” şeklinde tanımlanmaktadır (Peren ve Berg, 1999: 377).

Diğerlerine yardım etme, geç saatlere kadar veya hafta sonlarında çalışma, erişilebilir standartlar üzerinde performans sergileme, işteki dayatma ve güçlükleri tolere etme ve şirket faaliyetlerinde aktif bir şekilde yer alma gibi çalışanın iş ile ilgili davranışları da (ÖVD)'nin diğer bir ifadesidir (Bolino, Turnley ve Niehoff, 2004: 229).

Greenberg ve Baron ise (ÖVD) kavramını bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlamışlardır. Bu tanıma benzer şekilde Meyer ve Allen'in (ÖVD)'yi bireyin pozisyonun gerektirdiklerinin ötesinde çaba harcadığı davranışlar dizisi olarak tanımladığı görülmektedir (Gürbüz, 2006: 50).

Yani (ÖVD), işgörenlerin formal iş tanımları dışında kalan, herhangi bir baskı veya zorlamaya maruz kalmadan, ödül alma, terfi etme gibi kaygılardan sıyrılmış olarak gönüllülük esasına dayalı olarak yaptıkları (bu davranışı sergilemediği takdirde herhangi bir zarara veya cezaya uğramayacağı) sistemi iyileştirici ve etkinliğini artırıcı davranışlar bütünüdür.

Daha sonra yaptığı çalışmalarda Organ tarafından (ÖVD), “the good soldier syndrome” yani, iyi asker sendromu olarak da adlandırmıştır (Yeşiltaş, Türkmen ve Ayaz, 2011: 174 ).

(ÖVD) ile ilgili olarak dikkat edilmesi gereken konulardan biri de (ÖVD)’nin zaman zaman görev performansı ile birbirine karıştırılıyor oluşudur. Aslına bakıldığında farklı iki kavram olan (ÖVD) ile görev performansı arasında belirgin ayrılar da mevcuttur.

Yukarıda (ÖVD)’nin ayrıntılı bir şekilde tanımlarına yer verilmiştir. Ancak, kısaca hatırlatmak gerekirse (ÖVD) resmi iş tanımlarında yer almayan, ödül sistemi içersinde karşılığı bulunmayan, örgütün etkinlik ve verimliliğine katkı sağlayan, zorunlu olmayan yani isteğe dayalı davranışların örgütte yer alan bireyler tarafından sergilenmesidir.

Görev performansı ise, Borman ve Motowidlo (1997) tarafından organizasyonun teknik boyuttaki temel faaliyetlerine teknolojik destek sağlamak ya da kaynak, materyal veya hizmet temin etmek suretiyle destek sağlayan iş yükümlülükleri yani resmi iş tanımları kapsamında çalışanların sergiledikleri eylemler olarak tanımlanmaktadır (Ünlü ve Yürür, 2011: 184).

Bu açıdan bakıldığında, (ÖVD)’nin ortaya konmasında bir zorunluluk söz konusu değil iken, görev performansının ortaya konmasında zorunluluk ön plana çıkmaktadır. Ayrıca, (ÖVD) ile ilgili davranışlar resmi iş tanımlarında yer almazken, görev performansı ile ilgili beklentiler örgütün bireylerden resmi iş tanımlarında yer alan beklentileri ifade etmektedir. Bu bağlamda, (ÖVD) ile görev performansı kavramları incelenirken belirtilen hususlara dikkat edilerek iki kavramın birbirinden farklı olduğuna ve her iki kavramın ayrı ayrı irdelenmesi gerektiği unutulmayarak konuya özel önem verilmelidir.

### **3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TARİHİ**

Örgütsel vatandaşlık davranışı terimini ilk olarak 1983 yılında Batman ve Organ kullanmış, (ÖVD)’yi, işçilerin iş tanımlarında bahsedilmeyen ancak diğerlerine yardım ederken açıkça sergiledikleri faydalı davranışlar olarak değerlendirmişlerdir. Organ ve meslektaşları, (ÖVD) fikrini işçilerin davranışları ve

performansları arasında ılımlı ilişki yaratmak isteyen güncel araştırmanın parçası olarak açıklamışlardır (Ebrahimpour, Zahed & Sepehri, 2011: 1921).

Her ne kadar (ÖVD) ilk kez 1983 yılında Organ ve arkadaşları tarafından kullanılmış olsa bile, ondan önce 1970'lerde ve 1980'lerde Katz ve Kahn gibi kişiler rol davranışı ve "öncü ve gönüllü davranış" arasında ayırım yaparak ve onlardan da önce 1938 yılında Chester Barnard "işbirliğine gönüllülük" kavramını ifade ederek bu konuları değerlendirmişlerdir (Ebrahimpour, Zahed & Sepehri, 2011: 1921).

Smith, Organ ve Near (1983) ile Bateman ve Organ'ın (1983) yaptığı araştırmalar örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde iş tatmini olduğunu ortaya koymuştur. Bu araştırmalardan 12 yıl sonra Organ ve Ryan, benzer bir sonuçla, iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde yattığını belirlemişlerdir (Özdevecioğlu, 2003: 118).

Sonraki yıllarda yapılan araştırmalarla örgütsel vatandaşlık davranışının kişilikle olan ilgisi Organ (1990); Organ ve Lingl (1995) ve Penner ve diğerleri (1997) tarafından, adaletle olan ilişkisi Moorman (1993), Aquino (1995), Skarlicki ve Latham (1996), Padsakoff, Mackenzie ve Boommer (1996) tarafından, motivasyon teorileri ile olan ilişkileri ise Kemery, Bedeian ve Zacur (1996) ile Tang ve İbrahim (1998) tarafından incelenmiş, yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren bireylerin, örgüt içindeki performanslarının diğerlerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Özdevecioğlu, 2003: 118).

Başlangıçta, yönetim bilimi alanında (ÖVD) 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 200'ü bulmuştur. Yapılan bilimsel çalışmalar incelendiğinde, 1990'lı yıllardan itibaren konuya ilgide gözle görülür bir artış bulunmaktadır (Çelik, 2007: 91).

#### **4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ KURAMSAL ÇERÇEVESİ**

(ÖVD) açısından incelenen vatandaşlığın çıkış noktası iş tutumları, iş becerisi, düzenleyici faktörler, olumlu etkiler, pozitif tatmin, diğer işgörenlerle

kurulan ilişkiler, organizasyon içindeki adalet ve kolektif hareket etmeyi içermektedir. Bu tür davranış biçimi içerisinde görev duygusu vardır ve buradan “İyi Vatandaş (Good Citizen)” fikri ortaya atılmıştır. Vatandaşlık araştırmaları (ÖVD)’nin örgütsel fonksiyonlarda önemli bir unsur olduğunu ortaya koymuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 357). (ÖVD)’nin kuramsal çerçevesine aşağıda değinilmiştir.

#### 4.1. CHESTER BARNARD’IN YÖNETİM FONKSİYONLARI:

Organ’a göre Barnard (1976) örgütü; “toplular işbirliği çabaları” (associations of cooperative efforts) şeklinde tanımlamıştır. Ona göre, organizasyonları meydana getiren kişiler değil, bu kişilerin hizmetleri, davranışları ve etkileridir. Vurgulanmaya çalışılan konu ise, kişilerin işbirliğine dayalı olarak geliştirdikleri ve sisteme gönüllü olarak katkıda bulunma davranışlarıdır. Buradaki gönüllülük; verimlilik, beceri ve yetenekten farklı olarak fedakârlık, katlanma ve feragat etme gibi kavramlarla belirtilebilir (Ay, 2007: 17).

Barnard birbirleriyle uyumlu bireylerin oluşturdukları bileşimlerin sinerjik bir katkı sağladığını, bunun da otoritenin etkisi ile değil, kendiliğinden ortaya çıktığını belirtmiştir. “İlişkiye dayalı çekicilik” kavramını kullanarak personelin birbirine eğitim, deneyim, yaş, cinsiyet, kişisel farklılıklar, ırk, milliyet, inanç, vb. konularda uyumlu olmaları gerektiğini vurgulamıştır (Ay, 2007: 17).

#### 4.2. KATZ VE KAHN’IN ÇALIŞMALARI:

Organ’ın aktardığına göre Katz ve Kahn’ın 1966’da yayımlanan “The Social Psychology of Organizations” adlı eserinde organizasyonlardaki açık sistem modeline dayanarak organizasyonel etkinlik için önemli olan farklı davranış sınıflarının niteliklerine dikkat çekmişlerdir. Katz, herhangi bir organizasyonel sisteme genel etkisi açısından üç temel işgören davranışını açıklamıştır. Bunlar:

- Bireyler örgüte (sistem) girmeli ve orada kalmaya ikna edilmelidir.
- Bireyler biçimsel rollerini yerine getirmelidir.
- Diğer çalışanlarla birlikte işbirliğine dayalı ve örgütü koruyucu faaliyetlerde bulunmak, orijinal fikirler üreterek, daha fazla katkı için kendi kendini eğitmek ve

örgütün dışarıda olumlu tanınmasını sağlayacak uyumlu bir örgüt iklimi oluşturmalarıdır (Aktay, 2008: 83-84).

Organ'a göre; Katz ve Kahn, tanımladıkları üç davranış tipinin farklı motivasyon şekillerinden doğduğunu söylemişlerdir. Bireylere verilen ödüllerin kendilerini iyileştirmelerine ve organizasyona bağlılık duymalarına yardımcı olacağını ancak örgüt içi rol performanslarında en düşük standartların üzerine çıkamayacaklarını vurgulamışlardır. Sistem ödülleri bireylerin performanslarını artırma yönünde etkili olmadığını fakat bu ödülleri üyeler arasındaki işbirliğini arttırabileceğini belirtmişlerdir. İşbirliğinin artması için de bireylerin ödülleri adil olarak dağıtıldığını düşünmeleri ve kişiler ya da gruplar arasında büyük uçurumların olmadığı kanaatini edinmeleri gerekmektedir. Sistem ödülleri örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri "vatandaşlık duyarlılığı" olarak adlandırılmaktadır. Vatandaşlık duyarlılığı ile iyi bir sivil vatandaşın yalnızca kanunlara uymanın ötesinde ülkesi için yaptıklarına benzer bir şekilde örgütlerde de bireylerin sözleşmelerinin dışında yapabilecekleri katkılar ifade edilmektedir (Ay, 2007: 18).

#### 4.3. GOULDNER'İN KATKILARI:

Gouldner 1960 tarihli, "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement" başlıklı makalesinde, "karşılıklılık normu" (the norm of reciprocity) kavramı ile ilgili düşüncelerine yer vermiştir. Ona göre, karşılıklılık normunun evrensel biçiminin ortaya çıkması, birbiri ile ilişkili iki durumu gerektirmektedir. Bunlardan birincisi kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri, ikincisi ise, kişilerin kendilerine yardım edenleri incitmemeleridir (İşbaşı, 2000: 12).

Gouldner, karşılıklılık normunun evrensel olduğunu belirtmiş, ancak bu normun koşullara bağlı olarak değişebileceği gerçeği üzerinde de durmuştur. Karşılıklılık normu koşullara bağlı olarak değişmektedir. Çünkü bu normda kişilerin başkaları tarafından kendilerine sağlanan kazançlara bağlı olarak veya bu kazançları dikkate alarak belli yükümlülükleri kabul etmeleri söz konusudur. Bir arkadaşına ihtiyaç duyduğu anda kişiye gösterilen ilgi, kendisi hasta olduğu halde başkasına yardım eden kişinin fedakârlığı ve hiç kazanç sağlamayı beklemeden yapılan bir yardım karşılıklılık normunun doğuşunda etkili olacaktır. Gouldner, savunduğu bu görüşünü, "kişiler kendilerine yardım edene yardım ederler," ifadesi ile kısaca

aktarmaya çalışmıştır. Ona göre, başkalarından yardım görmek isteyen kişinin, öncelikle kendisinin yardım etmesi gerekmektedir (İşbaşı, 2000: 12).

Organ tarafından, “Biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve kesin olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan gönüllülüğe dayalı birey davranışı” şeklinde tanımlanan örgütsel vatandaşlık ile ilgili araştırmaların bazılarında “karşılıklılık normu” kavramına özellikle yer verilmiştir. Smith, Organ ve Near, çalışanların, örgütsel vatandaşlık davranışını yöneticilerine karşılık vermenin bir aracı olarak görebileceklerini belirtmişlerdir. Moorman ise çalışanların, yöneticilerin adil davranış tutumlarına karşılık verme ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin artabileceğini savunmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışının yöneticilere karşılık vermenin bir ifadesi olduğu görüşüne katılan Barr ve Pawar da, yönetici ile çalışan arasındaki karşılıklılığa dayanan ilişkinin, çalışanın yöneticisine karşı geliştirdiği güven sonucunda olumlu davranışlar sergilemesini sağladığını belirtmişlerdir. Onlara göre, yönetici ile çalışan arasındaki bilişsel süreçler, örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenme eğiliminde belirleyici rol oynayan “algılanan adalet” (perceived fairness) kavramı ile de yakından ilişkilidir (İşbaşı, 2000: 13).

Gouldner, Smith, Organ, Near ve Moorman’ın çalışmalarındaki karşılıklılık normunun, örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli unsurlarından biri olan gönüllük ve karşılık bekleme koşullarının sağlanmasında doğrudan doğruya etkili olduğu görülebilmektedir.

#### 4.4. T. S. BATEMAN VE C. A. SMİTH’İN ÇALIŞMALARI:

Örgütsel vatandaşlık davranışları çalışmalarının çıkış noktası Dennis Organ’ın 1977 yılında “tatmin performansı sağlar” konusundaki teorisi ile başlamıştır. Bu çalışmadan yola çıkan Bateman “kantitatif olmayan performans” olarak adlandırılan bir ölçüm geliştirmiş ve Smith bu ölçüm metoduyla yaptığı araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkileri bulmuştur. Bateman yaptığı araştırma sonucunda iki faktörle karşılaşmıştır. Birincisi diğerlerini düşünme (altruizm) ve işbirliği, ikincisi ise organizasyonu desteklemede kişisel değil, genel durumu içeren ileri görev bilincidir. Bu çalışmalarının sonunda yöneticilerin



vatandaşlık görevlerini sergileyenlere değer verdiklerini ve bu davranışı gösteren çalışanların işlerini daha kolay yaptıklarını belirtmişlerdir (Ay, 2007: 19).

#### 4.5. BLAU'NUN KATKILARI:

Blau, 1964 yılında yayımlanan “Exchange and Power in Social Life” adlı eserinde sonucunda elde etmeyi umdukları kazançlarla güdülenen bireyin sergiledikleri gönüllü davranışları ve elde ettikleri kazançların sürekliliğini sağlamak için bu ihtiyaçlara karşılık verme ihtiyacını sosyal değişim kavramı ile ifade etmiştir (İşbaşı, 2000: 13).

Sosyal değişimde yapılan katkıların gelecekte geri döneceği ve kazanç sağlayacağı beklentisi vardır. Fakat bu kazancın niteliği kesinlikle belirtilmemiştir. Aradaki ilişki kişilerin güvenine dayanır. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki sosyal değişim, çalışanları görevlerinde daha aktif ve yaratıcı olmaya, daha fazla sorumluluğa ve işi için daha fazla zaman ve enerji harcamaya yönlendirmektedir (Taşçı, 2007: 29). Kısacası, sosyal değişim çalışanları (ÖVD) sergilemeye teşvik etmektedir (Özdemir, 2005: 71).

#### 4.6. DENNIS ORGAN'IN KATKILARI:

ÖVD üzerindeki çalışmalar, Organ tarafından yaklaşık 20 yıl önce onun kavramlarının açıklanması ile başlamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, gönüllülüğe dayanan örgüt tarafından zorunlu kılınmayan ve sergilenmediği takdirde cezalandırılmayan davranışlardır. Smith, Organ ve Near (1983) (ÖVD)'nin organizasyonun sisteminin sürdürülmesine ve iş gruplarının veya bütünüyle organizasyonunun etkinliğinin artırılmasına yönelik katkı sağladığını açıklamışlardır (Jain ve Cooper, 2012: 2).

Dennis Organ, C.A., Smith'in çalışmaları sonucunda elde ettiği bulguları kullanarak (ÖVD)'nin diğer unsurlarını ortaya koymuştur. Bunlar vicdanlılık, nezaket tabanlı bilgilendirme, örgütsel erdem, gönüllük (diğergâmlık) ve centilmenliktir. Diğer taraftan adalet, etkin katılım ve lider desteği Organ tarafından çalışmalarında sıklıkla kullanılmış ve bu unsurların (ÖVD)'nin önemli boyutları ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca Organ, 1988 yılında yaptığı çalışmada

biçimsel rol ve ekstra rol davranışları üzerinde yoğunlaşmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 360).

Organ'a göre biçimsel rol davranışı yani yönetimin istediği rol davranışı, çalışanların uygulaması maksadıyla oluşturulmuş görev tanımlarında yer alan davranışlardır. Ekstra rol davranışı ise, çalışanın herhangi bir yazılı kurala bağlı olmaksızın, gönüllü olarak ortaya koydukları davranışlardır.

Organ, (ÖVD)'nin biçimsel rol davranışını teşvik edici bir faaliyet olmadığı aksine ekstra rol davranışlarını teşvik ettiği konusuna dikkat çekmiş ve bu konu üzerinde önemle durmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 360).

Askeri birliklerde, birlik ruhunu tesis ederek birliği her daim muharebeye hazır tutmak asıl amaçlardan bir tanesidir. Bu kapsamda birlik içerisinde yer alan tüm personel emir komuta içerisinde kendilerine verilen ve durumdan çıkarılan yani, doğrudan kendine verilmeyen görevleri bile zamanında, doğru ve tam olarak yapma gayretindedir. Durumdan çıkarılan görevler, askerin inisiyatif ve yaratıcılığını kullanmasının, iş tanımlarının ötesinde davranış sergilemesinin önünü açmaktadır.

Benzer şekilde, işgörenler de örgütte katma değer yaratacak ve örgütün etkinliğine fayda sağlayacak davranışlar sergilemektedirler. Bu bakımdan Organ, (ÖVD)'yi "İyi Asker Sendromu" (Good Soldier Syndrome) olarak ifade ederek literatüre yeni bir deyim de kazandırmıştır (Gürbüz akt. Karaman, Aylan, 2012: 37).

## **5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLİŞKİLİ TEORİLER**

### **5.1. SOSYAL DEĞİŞİM TEORİSİ**

Sosyal değişim teorisi (SDT) işyeri davranışlarını anlamayı sağlayan en etkili kavramsal paradigmlar arasında yer almaktadır. Antropoloji, sosyal psikoloji ve sosyoloji gibi disiplinler arasında köprü kuran sosyal değişim teorisinin kökleri 1920'lere kadar uzanmaktadır. Her ne kadar sosyal değişimin farklı görünüşleri ortaya çıkmış olsa da, teorisyenler sosyal değişimin zorunluluk yaratan bir dizi etkileşimi içerdiğini kabul etmektedir. SDT içinde, bu etkileşimler genellikle başka bir kişinin karşılıklı bağımlı ve şarta bağlı eylemleri olarak görülmektedir (Cropanzano, R., Mitchell M.S., 2005: 874).

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 Kelley de 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, Bolat ve Seymen, 2009: 219).

Blau'nun sosyal değişim teorisine katkısı ekonomik ve sosyal değişim karşılaştırmasıdır. Blau, bu karşılaştırmada en önemli ayrımı, “Temel ve en önemli ayrım sosyal değişim tanımlanmamış zorunlulukları gerektirmektedir.” diyerek yapmaktadır. Sosyal değişimin gelecekte zorunluluk yaratacak karşılıksız yardımları içerdiğinden, ancak kazancının niteliği ile ilgili olarak pazarlık yapılamayacağından ve sadece sosyal değişimin (ekonomik değişim tamamen eğilimli değilken) kişisel zorunluluk, minnettarlık ve güven duygularını doğurmaya eğilimli olduğundan söz etmiştir (Cropanzano, R., Mitchell M.S., 2005: 874). Blau'ya göre: “Sosyal değişim... başkalarından geri elde etmeyi bekledikleri kazançlar ile motive olan bireylerin gönüllü davranışlarından söz etmektedir” (Cook, Rice, 2003: 55).

Emerson'un (1962) kurama olan katkısı ise, değişim ilişkileri üzerinde güç ve bağılılığın etkileri konusunda olmuştur. Yazar, güç dengesizliklerinin sosyal ilişkileri istikrarsız hale getirdiğini ve bir sosyal değişim ilişkisinin sürdürülebilmesi için karşılıklı bağımlılığın büyük önem taşıdığını savunmuştur. Sosyal değişim kuramı, bireyler arası ilişkilere, ekonomik değişime benzer bir şekilde fayda-maliyet açısından bakar. Ekonomik bir değişimde olduğu gibi, sosyal değişimde de bireylerin, bir değişim içinde yer almaları, ancak katlandıkları sosyal maliyetlerin karşılığında ödül alabilecekleri beklentisi varsa söz konusu olmaktadır (Bolat, Bolat ve Seymen, 2009: 219).

## 5.2. EŞİTLİK TEORİSİ

Organizasyonel adalet kavramının tarihsel çatısını oluşturan Eşitlik teorisi kavramının alt yapısı J. Stack Stacy Adams tarafından oluşturulmuştur. Adams 1960'lerde General Electric işletmesinde yaptığı araştırmalarda çalışanlar tarafından algılanan eşitsizliklerin ücretler ve dışsal faktörlerle ilgisinin neler olduğu üzerinde durmuş ve çalışanların adalet konusundaki algılarının performansları üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu ortaya koymuştur (Ay, 2007: 21). Bu araştırmalar sonucunda Adams, 1965 yılında Eşitlik Teorisi'ni geliştirmiştir (Çelik, 2007: 96).

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 (Ay, 2007: 21).

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: 22).

Diğer bir deyişle; eşitlik teorisi, sosyal değişim ilişkisi içinde olan insanların değişim kaynaklı kazanç ve kayıplarının oranlarını karşılaştırdıklarını varsayar. Eğer bir taraf, diğer tarafın değişim sonunda dezavantajlı olduğu algılsa, suçluluk duygusu ortaya çıkabilir ve bu aşırı faydacı eşitsizliğe yanıt olarak, birinci taraf eşit-onarıcı davranışlar yani örgütsel vatandaşlık davranışı ile dengeyi yeniden inşa etmeye çalışır (Boye, Pervan, Beatty, Shiu, 2009: 701).

### 5.3. VEKÂLET TEORİSİ

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. 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. 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: 76).

## 6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

### 6.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1956 yılından beri süregelen araştırmalarda örgütsel bağlılık farklı şekillerde tanımlanmıştır. En basit tanımı ile örgütsel bağlılık, bireyin örgüte olan bağlılığının gücüdür. Bir diğer tanımda ise örgütsel bağlılık; örgütle özdeşleşme, işi benimseme ve örgüte sadık olma, örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama arzusu, örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarından oluşan bir bütündür (Özdemir, 2005: 106).

Seymen'e göre örgütsel bağlılık, çalışanlar tarafından örgütün değerlerine ve misyonuna inanılması ve kabul edilmesi, örgütün çıkarları için yapabileceğinden daha fazlasını yapmak için çaba harcaması ve örgütün üyesi olarak kalabilmek için duyulan güçlü bir istek olarak tanımlanabilir. Balay'a göre ise; örgütsel bağlılıkta,

örgütün değerlerini, hedeflerini ve misyonunu kabul eden ve inanan birey, örgütün üyesi olarak kalmaya derin bir istek duyar ve örgütün çıkarları için çaba harcar (Yıldırım, Uzun ve Yıldırım, 2012: 2147).

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık genel olarak üç boyutu ile ele alınmıştır. Bu boyutlar sırasıyla duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılığı, anılan bu şekliyle yani çoklu olarak ele alan Allen ve Meyer olmuştur. Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak literatür tarandığında Allen ve Meyer'in yapmış olduğu duygusal, devam ve normatif bağlılık sınıflandırmaları şöyle ifade edilmektedir. Duygusal bağlılık, çalışanın örgütün var olma sebebi olan amaçları benimsemesi ve örgütsel kültürü oluşturan unsurları içselleştirmesidir. Duygusal bağlılığın bu içselleştirme oranında fazla olacağını söylemek de mümkündür. Devam bağlılığı çalışanın örgütten ayrıldığı takdirde ilk günden itibaren örgütte yaptıkları yatırımları kaybedecek olmaları nedeniyle katlanmak zorunda kalacakları maliyetler ile ilgidir. Bu kapsamda, çalışanın konu üzerindeki düşünceleri çalışanın örgütte kalıp kalmamasının belirleyicisi konumunda olmaktadır. Normatif bağlılık ise, çalışanın örgütte kalmayı ahlaki bir boyut olarak görmesi şeklinde ifade edilmektedir.

Duygusal bağlılıkta, bireyin örgüte duygusal veya hissi bir bağlılığı vardır. Birey, güçlü bir bağlılıkla, kendini örgüt ile tanımlar ve üyesi olduğu için kendini mutlu hisseder. Devam bağlılığında, birey eğer ayrılırsa zararlı olabileceğini dikkate alarak örgüt üyeliğini sürdürmek ister. Devam bağlılığı iki farklı gerçekten dolayı meydana gelebilir. Bunlardan ilki, başka bir iş alternatifinin eksikliği iken, ikincisi birey tarafından örgüte yapılan büyük miktardaki yatırımlardır. Son olarak, normatif bağlılıkta, örgüte olan sorumluluk inancı ve minnet duyma nedeniyle birey örgütte kalması gerektiğini düşünür. Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık davranışı arasındaki korelasyon araştırmasında, örgütsel vatandaşlık davranışının işçilerin örgüte bağlılıklarının bir yansıması olduğu kabul edilmektedir. İşçiler, örgütlerine, sosyal değişim boyutu içerisinde, örgütün onlara sağladığı fırsatlara bağlı olarak, duygusal, devam ve normatif bağlılık hissederler ve bu bağlılığı örgüte katkı

sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışına çevirirler (Yıldırım, Uzun ve Yıldırım, 2012: 2147).

O'Reilly ve Chapman tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, örgüte bağlılık faktörünün örgütle özdeşleşme ve hedefleri içselleştirme alt boyutları açısından örgütsel vatandaşlık davranışlarına sebep olduğu bulunmuştur. Örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutu; bireyin, örgütteki diğer kişilere kendini yakın hissetmesi, içselleştirme boyutu ise; bireyin, örgütsel amaç ve değerleri kabul etmesi ve bunları kişisel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirmesi şeklinde ifade edilebilir (Keskin, 2005: 27).

Organ, örgütsel vatandaşlık ile bağlılık arasındaki ilişkiyi, bireyin bağlılık durumunu, bir davranış, niyet, tutum ya da güdüsel bir etkileşim olarak görüp görmemesine bağlamıştır. Birey eğer bağlılığı bu şekilde görüyorsa, örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme olasılığı daha da fazlalaşacaktır. Steers, Mowday ve Porter bağlılığı örgütte kalmayı isteme, örgütsel hedef ve değerleri kabullenme ve örgüt yararına dikkate değer bir çaba gösterme olarak tanımlayarak, örgütsel bağlılığın hem bir niyet hem de bir tutum içerdiğini belirtmişlerdir (Ay, 2007: 27).

## 6.2. BİREYİN RUHSAL DURUMU

Kamer tarafından, kişilerin sağlam bir ruh yapısına sahip olmaları ile çevrelerine karşı olan yardımsever tutumlarının arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve bu kişilerin ruh hallerinden kaynaklı olmak üzere daha ilgili ve verimli oldukları düşünülmektedir (Samancı, 2006: 33).

Organ, insanların içerisinde buldukları olumlu duygusallık durumlarının sayesinde daha çok (ÖVD) gösterdiklerini belirtmiş, Brief ve Motowidlo ise, iyi bir ruh haline sahip kişinin, yaşadığı olumlu olayları ve deneyimleri hatırlamakta olduğunu ve bu olumlu ruhsal duruma bağlı olarak daha çok (ÖVD) gösterme eğiliminde olduğunu savunmuşlardır (Taşçı, 2007: 35).

## 6.3. KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

Smith, Organ ve Near dışa dönük özelliğe sahip bireylerin, dış çevrelerine ve sosyal uyaranlara karşı daha duyarlı oldukları için örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermeye daha çok yatkın olduklarını belirtmektedir. İçe dönük bireyler, hayatı

kendi merkezli yaşadıklarından ve çevrede olup bitenlere çok da ilgi duymadıklarından, yani çevrelerine duyarlı olmadıklarından ve önemsemediklerinden, kendi endişeleriyle fazlasıyla meşgul olmalarından dolayı başka kişilerin problemleri veya örgütün gerekleriyle ilgilenmek için gerekli duygusallığa sahip değillerdir. Bu nedenle, bu kişilerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösteremedikleri kabul edilmektedir (Keskin, 2005: 28).

Kişilik özellikleri, kişilerin hayat karşısındaki zorluklara bakış açısı, onların bir iş yapmaya ya da bir işi sürdürmeye yönelik çabalarını belirlemektedir. İyimser insanların iç motivasyonları yüksek olmakla birlikte, işlerin iyi gideceğine olan inançlarının da yüksek olduğu söylenebilmektedir. İyimser özellikteki kişilerin iş yaşamlarında daha başarılı oldukları gözlenmiştir (Baltaş, 2002: 112).

Kişilerin örgüt içindeki bağlılık düzeylerini etkileyerek davranışlarını şekillendiren diğer bir özellik ise iç ve dış denetim odaklı olmalarıdır. Örgütte kalma iç denetim odaklı bireyler için bir tercih iken, dış denetim odaklı çalışanlar için ise tercihten ziyade bir şanstır. İç denetim odaklı kişiler örgütte kalmayı bir tercih olarak görerek örgüte bağlılık duymadıklarında örgütte kalmamaktadırlar. Dış denetim odaklı bireyler ise örgütte bulunmalarını tercih olarak değil, şans ve kader olarak görerek örgüte karşı fazla bir bağlılık hissetmemelerine rağmen örgütte kalmaktadırlar. Böylece iç denetim odaklı bireyler, dış denetim odaklı bireylere göre örgütte daha faal olmaktadır (Başaran, 2000: 157).

#### 6.4. İŞE KARŞI TUTUMLAR VE İŞ TATMİNİ

İş tatmini, işyerindeki çalışma koşulları, çalışanların birbiriyle ve yönetimle olan ilişkileri, kazançları ve kendilerini iş yerinde maddi ve manevi olarak güvende hissedip hissedememelerini kişisel olarak gözlemleri sonucunda oluşturdukları yargıdır.

Schneider ve Snyder (1975)'e göre iş tatmini, bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır (Çekmecioğlu, 2005: 28).

İş tatmini, en basit şekliyle işgörenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur. Kişinin işine karşı göstereceği tutum olumlu ve olumsuz olabileceğinden, kişinin iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh hali iş tatmini, olumsuz tutumu ise iş



tatminsizliğidir. İş tatmini (ÖVD)'yi etkileyen önemli bileşenlerden biridir. Bu kapsamda, çalışanın yaptığı işin bir faydası olduğunu bilmesi onu çalışmaya daha çok itecektir (Erdoğan, akt. Samancı, 2006: 34).

Karşılıklılık ilkesine göre bireyler, kendilerine iyiliği dokunanlara karşılık verme eğilimindedirler. Bireyin işinden duyduğu etki olumlu ise yani iş tatmini varsa, duyduğu bu olumlu etkiyi çevresine yansıtmakta ve iş yerini kendisini mutlu eden bir ortam olarak görerek etrafındakilere daha yardımsever davranmaya yönelmektedir (Kalaycı, 2007: 10). Yani iş tatmini beraberinde, iş tanımlarında geçen gerekliliklerin ötesinde, iş yerindeki çalışanların, diğer çalışanlara veya yöneticilere kendi zamanlarından feragat ederek, emek harcayarak yardım etmelerinin önünü açmakta ve dolayısıyla örgütün etkinliğini artıracak (ÖVD)'nin oluşmasına katkı sağlamaktadır.

Davis'e göre, bir örgütte çalışma koşullarının bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşmesi olarak görülmektedir. İş tatminsizliği sonucu grevler, işi yavaşlatma teşebbüsleri ve hatta eylemleri, disiplin sorunları, performansı yavaşlatma gibi problemler gözlenmektedir (Ay, 2007: 29). Böyle bir durumda çalışanlar sadece rol gereklerini yapacak ve iş tanımlarında geçen konulara eğilerek, örgüte kendinden bir şey katma, özverili bir şekilde sınırlarını zorlayarak örgütsel faaliyetlerde bulunma ve (ÖVD) sergileme ihtiyacından uzak bir şekilde çalışma sürelerini tamamlamaya çalışacaklardır.

## 6.5. ÖRGÜTSEL ADALET

Adalet algıları, örgütsel araştırmalarda açıklayıcı değişkenler olarak kabul edilmiştir. Örgütsel adalet, bireylerin (veya grupların) örgütten edindikleri adalet davranışı algılarını ve onların bu algılar karşısındaki davranışsal reaksiyonlarını açıklar. Bugün de geçerli olan literatürde, adalet üç boyutta kavramlaştırılmıştır. Bunlar sırasıyla, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olarak karşımıza çıkmaktadır. Dağıtım adaleti; sonuçların algılanan adaleti, prosedür adaleti; bu sonuçların belirlenmesi için kullanılan tüm araçların algılanan adaleti ve son olarak etkileşim adaleti de kişilerarası davranış adaleti anlamına gelir (Nadiri, Tanova, 2010: 34).

Bireylerin kazanımlarının adilliğine ilişkin algılarını ifade eden dağıtım adaleti Cohen'e göre, görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödülleri, roller, statüler, ücretler, terfiler vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alan bir kavramdır. Prosedür adaleti, kararların alınmasında kullanılan en önemli araçların yani prosedürlerin adilliğine ilişkin bir kavramdır. Prosedür adaleti ile ilgili olumsuz algılamalar, çalışanların yöneticilerine ve organizasyonlarına duydukları bağlılığı azaltmakta, performanslarını düşürmelerine neden olmakta ve daha az vatandaşlık davranışı sergilemelerine neden olmaktadır. Etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti ile ilişkisi sorgulanan bağımsız bir adalet kategorisi olarak tanımlanmaktadır ve bireyler arası ilişkilerin niteliğine ilişkin algılamaları ifade etmektedir (İşbaşı, 2000: 42).

## 6.6. İHTİYAÇLAR

Maslow, insan davranışlarını şekillendiren gereksinimleri ihtiyaçlar hiyerarşisi adı altında temel ihtiyaçlardan başlayarak bir piramit formatında sınıflandırmıştır. Piramidin en alt basamağında açlık, susuzluk, uyku gibi temel fizyolojik ihtiyaçlar yer almaktadır. Maslow'a göre birey davranış sergilerken öncelikle temel gereksinimlerini karşılamak için hareket eder, sosyal ihtiyaçlarını tatmin ise sonraki basamaklarda gerçekleşir.

Schnake, bireylerin, onları belirli bir şekilde hareket etmeye yönelten tamamıyla içsel bir güdüyle ortaya çıkan birtakım ihtiyaçları olduğunu belirtmektedir. İnsan davranışlarını etkileyen bu ihtiyaçlardan sosyal bir gruba yönelik olan, sosyal kabul ihtiyacının ve başarıma gereksiniminin bireyin rol gereklerinin ötesinde bazı davranışlar göstermesine neden olabileceği saptanmıştır. Başarı odaklı kişiler performanslarından ileri derecede tatmin olmakta ve bireylerin "performanslarının ileri derecede olmasına paralel olarak, üstün olma ihtiyaçlarını giderebilmek için örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyebilme ihtimalleri de artış göstermektedir (Keskin, 2005: 30).

## 6.7. İŞİN ÖZELLİKLERİ

Bir işin düzenli geri bildirim ve otonomi sağlayacak nitelikte olması, çalışanların kendi davranışlarını takip etmelerini ve kişisel kontrol duygusu geliştirmelerini sağlar. Van Dyne, Graham ve Dienesch ile Farh, Podsakoff ve

Organ'a göre, anlamlı görev özellikleri, amir tarafından yakından izlenmenin olmadığı bir otonomi ortamı ve geri bildirim gibi sorumluluk duygusunu harekete geçirici iş özellikleri, iç kaynaklı güdülerin oluşma olasılığını en üst düzeye yükselterek örgütsel bağlılığı artırır. Örneğin, bireyin çalışmasının örgütsel performans üzerindeki etkisini anlaması aidiyet ve sorumluluk duygusu oluşturarak vatandaşlık davranışlarının oluşmasını sağlar (Ay, 2007: 30).

#### 6.8. LİDERLİK

Örgütün üst kademelerindeki yöneticilerin çalışanlara karşı adil tutum ve davranışlar içerisinde olduğu örgütlerde faaliyetlerini sürdüren çalışanlar, bu duruma yöneticilerine karşılık verme düşüncesiyle, rol gereklerinin ötesinde davranışlar sergileyerek karşılık verirler. Çalışanlar tarafından örgütteki adaletin algılanması örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasındaki en önemli unsurlardan ve gereklerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Benzer şekilde Smith, Organ ve Near liderin çalışanlara karşı destekleyici olmasının örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutuyla doğrudan, yardımseverlik boyutuyla da iş tatmini vasıtasıyla dolaylı olarak ilişkili olduğunu saptamışlardır (Yücel, 2006: 12).

Butler'e göre, gerektiğinde çalışanların yanında olabilme, görevinde yeterlik ve tutarlılık gösterme, verdiği sözleri yerine getirme, tarafsız, adil ve dürüst olma, açıklık gibi özellikler çalışanların yöneticilerine olan güvenlerini arttırmaktadır. Çalışanların vatandaşlık davranışları gösterme eğilimleri, yöneticilerine karşı oluşan bu güvene karşılık verme istemi ile ortaya çıkmaktadır. Deluga'ya göre, yöneticilerinin sadakatine inanan çalışanlar, örgütteki çalışmalarının samimi bir şekilde değerlendirileceğine ve takdir edileceğine inanarak örgüt içindeki önemsiz sorunları büyütmeğe kaçınırlar veya geçerli mazeretleri olsa bile çalışmalarını sürdürürler (Ay, 2007: 31).

1960'larda Robert Blake ve Jane Mouton, liderlik davranışını üretime yönelik olma ve kişiler arası ilişkilere yönelik olma şeklinde tespit ettikleri iki başlıkta incelemişlerdir. Robert Blake ve Jane Mouton oluşturdukları modelde, örgüt içi doyum açısından en az çabanın harcandığı cılız liderlik, görev odaklı liderlik olan görev liderliği, insanlar arası uyumun verimliliği arttıracaklarını savunan şehir klubu

liderliği, hem insan ilişkilerine hem de üretime eşit önem veren orta-yolcu liderliği ve son olarak hem insan ilişkilerine hem de üretime azami derecede önem veren ekip liderliğinden oluşan beş farklı liderlik biçiminden bahsetmişlerdir (Bakan, 2004: 155).

Robert Blake ve Jane Mouton'un oluşturdukları bu liderlik modeline göre ekip liderliğinin örgütte yer alan çalışanların (ÖVD) sergilemesinde en etkin liderlik metodu olacağını söylemek mümkündür.

#### 6.9. KIDEM VE HİYERARŞİK DÜZEN

Kişilerin yaşı ve kıdemi arttıkça örgüte olan bağlılıkları artmakta ve örgüt yararına daha çok davranış göstermektedirler. Morrison'a göre, kıdemin artmasıyla birlikte işverene ve örgüte olan güven ve bağlılık artmakta bununla ilişkili olarak da birey rol kapsamını genişleterek daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedir (Samancı, 2006: 36).

Konu ile ilgili olarak benzer şekilde Van Dyne ve Graham'a göre, uzun süre bir örgütte çalışan bireylerin örgüte karşı kuvvetli bağları ve aidiyet duyguları olup, işlerini yerine getirmede yüksek bir öz güvenleri bulunmaktadır. Böylece bu özellikteki çalışanların olumlu duygu ve davranışlar gösterme ihtimalleri de artmaktadır. Hiyerarşik açıdan daha üstte bulunan bireyler örgütsel karar vermede etkin olmaları, yüksek statüye ve örgüt içerisinde daha serbest davranışlara sahip olmaları, çevreleri üzerindeki kontrollerinin fazla olması gibi ayrıcalıklarının olmasından dolayı alt düzeydekilerden daha çok örgütsel bağlılık davranışı göstermektedirler (Keskin, 2005: 30).

Bununla birlikte, son dönemlerde yapılan çalışmalarda farklı sonuçlar da elde edilmiştir. Örneğin; Altinkurt ve Yılmaz (2012) tarafından yapılan çalışmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili görüşleri branşa ve kıdeme göre değişmezken, Yılmaz (2010), Çetin ve arkadaşları (2003) ile Celep ve arkadaşlarının (2004) araştırmalarında kıdeme göre farklılık bulunmuştur (Altinkurt, Yılmaz, 2012: 1840).

## 6.10. ÖRGÜTSEL VİZYON

Vizyon, örgütün değerlerinin, amaç ve hedeflerinin bir ifadesidir. Çalışanlara vizyon sunmak daha çok çalışmalarını sağlamak için onları yönlendirmek ve motive etmektir. Bir vizyona bağlandığını hisseden işgören daha çok çalışma eğilimi gösterecektir. Sonuca ulaşmak için önce hedef belirli olmalıdır. Bir örgütün hedefi açık bir şekilde belirtildiyse örgütte çalışanlar o hedefe ulaşmak için bağlılık göstermekte ve motivasyon artmaktadır (Samancı, 2006: 36).

Örneğin, Ford Otosan Şirketi vizyonunu otomotiv ürün ve hizmetlerinde Türkiye'nin lider tüketici odaklı şirketi olmak olarak belirlemiştir. Şirketi başarıya götürecek temel değerler konusunda çalışanlarının güçlerinin kaynağı olduğunu, çalışanların gelişmelerine fırsat tanımak suretiyle yetenek ve mutluluklarını artırmanın hedefleri olduğunu, her alanda çalışanların katılımlarını sağlayarak takım çalışmasının gerçekleştirilmesinin prensipleri olduğunu vurgulamaktadırlar ([www.fordotosan.com.tr](http://www.fordotosan.com.tr)).

Koç Holding ise, vizyonunu çalışanlarıyla birlikte, müşterilerinin tatminini sağlayarak sağlıklı gelişmeyi, evrensel kalite ve standartlarda ürün ve hizmetler sunma olarak belirlemiştir. Bu suretle ülkesi, müşterileri, ortakları, bayileri ve yan sanayii için güvenilirlik, devamlılık ve saygınlık simgesi olmayı hedeflemektedir. Ürünlerinin ve hizmetlerinin kalitesinin çalışanların kalitesiyle başladığı bilinciyle, çalışanların yeteneklerinden, gücünden ve yaratıcılığında azami fayda sağlamak; verimliliklerini artırmak, gelişmelerine imkân tanımak ve işbirliği ve dayanışmanın yeşerdiği bir çalışma ortamı yaratmak, Koç Topluluğu'nun kuşaklar boyu devamlılığını sağlamak için benimsediği yöntemdir ([www.koc.com.tr](http://www.koc.com.tr)).

## 6.11. ÖRGÜTÜN ÖZELLİKLERİ

Van Dyne, Graham ve Dienesch'a (1994) göre; çalışanlar örgütlerinin kaliteli ürün ve servislere değer verdiğini düşünürlerse; yüksek kaliteyi sağlayacak olan davranışları daha çok gösterirler, katılıma önem verdiğini düşünürlerse; bağlanma ve katılımcı vatandaşlık davranışlarını daha çok gösterirler, yine yeniliğe ve işbirliğine önem verdiğini düşünürlerse; yenilikçi ve işbirlikçi davranışları arttırırlar. Bu nedenle, sosyal olarak istenen değerlerin örgüt kültürü için önemli olduğunu

algılayan bireyler buna bağılı olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok gösterecektir (Kalaycı, 2007: 14).

Günümüzde şirketlerin halkla ilişkiler kapsamındaki çalışmalarının bir ayağını da çalışanları ile olan ilişkileri oluşturmaktadır. Zira şirketlerin çalışanları ile olan ilişkileri çalışanların (ÖVD) sergilemeleri ile doğrudan ilişkilidir. Bu da şirketin başarısı ve hayatta kalmasını etkileyen en önemli unsurların başında gelmektedir. Bu kapsamda, şirketlerin halkla ilişkiler birimleri, dış çevre ile olduğu kadar çalışanların şirket ile olan ilişkilerinden de sorumludur. Bu nedenle çalışanların (ÖVD) sergileme eğilimleri şirketin halkla ilişkiler uygulamaları ile paralellik arz etmektedir.

#### 6.12. KARARA KATILIM

Karara katılım, çalışanların alınan stratejik kararlar üzerinde etkili olmalarıdır. Bu kararlar çalışanların içsel güdülenmesini artırarak başarı için daha çok emek harcamalarına olanak sağlamaktadır. Karara katılan ve daha etkili olan çalışan uzun dönemde örgüte bağlılık duyarak örgütsel vatandaşlık davranışını daha çok sergilemektedir (Keskin, 2005: 31).

Diğer bir değışle, karara katılma, şirkette sadece yönetim kademesinin değıl çalışanlarında yönetimde fikirlerini beyan edebilmesi, kararlarda ve şirketin yönetiminde söz sahibi olabilmesidir. Günümüz şirketlerinde ve modern yönetim anlayışlarında kararlardan etkilenen, kararı uygulama sorumluluk ve mükellefiyeti olan tüm çalışanların karar sürecine katılması demokratik ve modern yönetimin gereğıdir. Ayrıca karara katılma ile ortaya çıkan paylaşım ortamı şirket ve çalışanları bütünleştirerek çalışanları şirket lehine (ÖVD) sergilemeye yönlendirmekte, bu da şirketin verimliliğini arttırarak şirketin hayatta kalmasına, tehditleri daha kolay bir şekilde bertaraf etmesine olanak sağlamaktadır.

#### 6.13. KİŞİ ÖRGÜT BÜTÜNLEŞMESİ

Bir örgütte en önemli faktör insandır. Çünkü örgütün yapısını oluşturan, şekillendiren, teknolojiyi kullanan ve çıktığı oluşturan insandır. Örgütte bulunan kişilerin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmaları kişi örgüt bütünleşmesini göstermektedir. Birey örgüt içinde gereken sosyal değerlere ne kadar çok uyarsa örgütle o kadar bütünleşmiş olacaktır. Yöneticilerin görevleri, aynı özelliklere ve uyuma sahip kişileri bir araya getirerek sosyalleştirmek ve örgüt ilişkilerinde daha

verimli ve çalışma düzeni ile daha uyumlu olacak şekilde çalışanları motive etmektir (Taşçı, 2007: 40).

İşin kendisi, işyerinde alınan ücretler, terfi imkânlarının varlığı, yönetim ve çalışma arkadaşları ile uyum gibi faktörler çalışanların iş tatminin temel belirleyicileri olmakta, bu belirleyiciler sayesinde oluşan örgütsel algılarla örgüt iklimi şekillenmektedir. Çalışanların işe ilişkin algıları olarak tanımlanabilecek olan örgüt iklimi, çalışanların yaratıcılıklarını arttırmakta ve onların resmi iş tanımlarının ötesinde gönüllü olarak örgütün etkinliğini arttıracak davranışlar sergilemesine imkân sağlamaktadır.

## **7. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI**

Örgütsel vatandaşlık davranışı ilgili literatür incelendiğinde (ÖVD)'nin boyutları ile ilgili kesin bir fikir birliğinin oluşmadığı görülmektedir.

Podsakoff ve arkadaşları konuyla ilgili yaptıkları çalışmaları sonucunda 30 farklı vatandaşlık davranışı tanımlarken, Organ (ÖVD)'yi vicdanlılık (ileri görev bilinci), nezaket tabanlı bilgilendirme, örgütsel erdem (örgüt gelişimine destek verme), gönüllülük (diğergâmlık) ve centilmenlik olmak üzere beş boyutlu bir çatı altında, Van Dyne, Graham ve Dieneshe ise sadakat (bir kişinin örgütüne bağlanması), itaat (kurallara ve yönetime bağlı olma), taraf tutar katılım (yenilikçi davranış ve istekliliğin olması), fonksiyonel katılım (kişisel katılım ve gönüllülük) ve sosyal katılım (toplantılara ve grup aktivitelerine katılım) başlıkları ile incelemiştir. Van Dyne, Graham ve Dieneshe tarafından tanımlanan sosyal katılım; Organ'ın diğergâmlık ve nezaket tabanlı bilgilendirme boyutu ile sadakat; centilmenlik ve örgütsel erdem ile itaat ise; örgütsel erdem ve vicdanlılık ile benzerlik göstermektedir. Yine Morrison tarafından, Organ'ın tanımlamasından pek de farklı olmayan beş boyutlu diğerlerini düşünme, ileri görev bilinci, centilmenlik, ilgilenme ve değişime uyumdan oluşan bir yapı önerilmiştir. Moorman ile Blakely de Organ, Van Dyne ve arkadaşlarının modellerini tamamlamayı amaçlayan kişiler arası yardım (fedakarlık davranışları), kişisel inisiyatif (örgütsel erdem ve taraf tutma davranışları), kişisel gayret (dürüstlük ve kişisel katılım davranışları) ve sadakatten oluşan dört boyutlu bir yapı önermişlerdir (Şeşen, 2006: 59-60).

Konu ile ilgili olarak yapılmış olan çalışmalarda geçen (ÖVD) boyutları ile ilgili olarak söz konusu boyutlandırmaların birbirine benzediği ve paralellik gösterdiği, bununla birlikte Organ tarafından yapılan beş boyutlu tanımlamalar ile örtüştüğü söylenebilmektedir.

Bu kapsamda; bu çalışmada da Organ'ın literatüre kazandırdığı, (ÖVD) ve boyutları üzerine yapılan çalışmaların en önemlisi ve genel kabul göreni olan “Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome” adlı çalışmasındaki (ÖVD)'nin beş boyutu ele alınacaktır. Bunlar; Gönüllülük (Altruism), Vicdanlılık (Conscientiousness), Nezaket Tabanlı Bilgilendirme (Coutesy), Örgütsel Erdem (Civic Virtue) ve Centilmenlik (Sportmanship) boyutlarıdır (Çelik, 2007: 126).

#### 7.1. GÖNÜLLÜLÜK (ÖZGECİLİK, DİĞERGÂMLIK)

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. Dolayısıyla, organizasyon üyelerinin iş arkadaşlarına yardımcı olması durumu yardımseverliğin yoğunlukla rastlanan şeklidir. Özgecilik yani gönüllülük veya diğergâmlık davranışı yalnızca çalışanlara değil, aynı zamanda örgütün ilişki içerisinde bulunduğu tedarikçiler ve müşterilere yönelik de olabilmektedir (İşbaşı, 2000: 25).

Örgüt çalışanlarından birine, belli bir zaman dilimine kadar yetiştirmesi gereken bir iş ile ilgili olarak diğer çalışanlarca yardım edilmesi veya belli bir konudaki tecrübelerin diğer çalışanlara aktararak yardıma ihtiyacı olan çalışanın gereksiz zaman kaybı yaşamasının önlenmesi ve daha etkin bir sonuç elde edebilecek şekilde yönlendirilmesi gönüllülüğe yani yardımseverliğe örnek teşkil etmektedir. Bununla birlikte stokta kalmayan bir ürünü talep eden müşterinin, talebinin ve iletişim bilgilerinin alınarak en kısa sürede talep edilen ürün ile ilgili olarak müşteriye çalışanın kendi imkânları ile bilgilendirme yapması da özgecilikten başka bir şey değildir.



## 7.2. VİCDANLILIK (BİLİNÇLİLİK)

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. Halbuki 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: 26).

Vicdanlılık boyutunda da çalışanın bir adanmışlığı söz konusu olup, zorunluluğunun bulunmaması, gönüllülüğünün esas olması ve çalışanın maddi kaygılar içerisinde olmaması gerekmektedir.

## 7.3. NEZAKET TABANLI BİLGİLENDİRME

Nezaket kavramı, örgütün ortak amaçları doğrultusunda çalışan örgüt bireylerinin sürekli birbirleri ile etkileşim içerisinde bulunmaları, yerine getirdikleri görevleri veya aldıkları kararları diğer örgüt bireyleri ile paylaşmaları, gelişmelerden onları haberdar etmeleri şeklindeki kolektif ve olumlu davranışları ifade etmektedir. Önemli kararların alınmasında, karardan etkilenebilecek tüm tarafların kararın alınmasına katkı sağlayabilecekleri bir ortamın yaratılması, ihtiyaç duyulan ve hayati öneme haiz olan iletişim için kanallar açacaktır. Kararlarından ve davranışlarından etkilenenlerin fikirlerini alan, iş arkadaşlarının hakkını gözetken ve ortaya çıkan sorunlar karşısında felaket tellallığı yapmak yerine yapıcı davranışlar sergileyen kişilerin davranışları, (ÖVD)'nin nezaket boyutu içerisinde değerlendirilmektedir (Çelik, 2007: 129).

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: 130).

Nezaket davranışı ile gönüllülük (özgecilik) davranışları birbirine benzemektedir. Bu nedenle (ÖVD)'nin bu iki boyutu sıklıkla birbiri ile karıştırılmaktadır. Bunun sebebi ise; hem gönüllülük (özgecilik) hem de nezaket davranışının temelinde yardımlaşmanın bulunmasıdır. Gönüllülük (özgecilik) ile nezaket davranışları arasındaki en belirgin fark; yardım etme eyleminin olduğu zaman dilimi ile ilişkilidir. Gönüllülük (özgecilik) davranışı reaktif bir davranış iken; yani, var olan sorunların çözümünde gözlemlenebilirken, nezaket davranışı proaktif bir davranıştır. Yani, sorun oluşmasını önlemeye yönelik alınması gereken tedbirlerin tespit edilmesi ve hayata geçirilmesi esnasında gözlemlenebilmektedir.

#### 7.4. ÖRGÜTSEL ERDEM

Graham, (ÖVD)'nin örgütsel erdem boyutunu “organizasyonun politik yaşamına aktif ve sorumlu biçimde katılma” olarak ifade etmiştir. Graham'a göre, iyi bir örgüt vatandaşı, sadece örgütün günlük rutin faaliyetlerine katılan bir çalışan olmaktan ziyade, organizasyonla ilgili tüm konularda fikir geliştirmeye çalışan ve geliştirdiği fikirleri ifade edebilme arayışı içerisinde olan, örgütün etkinliğini arttırma üzerinde düşünen, bu konuları arkadaşları ile tartışan ve paylaşan, örgütteki değişimleri yakından izleyen çalışandır.

Graham'ın örgütsel erdem tanımlamasında yer alan “sorumlu” kelimesi, bu kavramın anahtar tanımlayıcısıdır. Organ'a göre (ÖVD)'nin 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: 26).

Bu nedenle (ÖVD)’nin örgütsel erdem boyutu kapsamındaki davranışların, daha çok çalışanlara inisiyatif verilen, yetki ve sorumluluk devredilen örgütlerde görüldüğü söylenebilir.

#### 7.5. CENTİLMENLİK (SPORTMENLİK)

Organ; sportmenliği, çalışanların örgüt içinde gerginliğe neden olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmaları, sıkıntı veren olaylardan şikâyet etmemeleri ve hoşgörülü olmaları olarak ifade etmiştir. Sorunlarını gereksiz yere büyütmekten, zamanının çoğunu işiyle ilgili sorunlardan yakınlardan geçirmekten, iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan kaçınan kişinin bunlar ve bunlara benzer davranışları sportmenliğe örnek teşkil edebilir (Yücel, 2006: 10).

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: 133).

Sonuç olarak; centilmenlik davranışı, örgüt içi huzurun ve barış ortamının sağlanmasında, bununla birlikte çalışanların performansları üzerinde de olumlu yönde etkili olan hoşgörü ve katlanabilme temeline dayalı davranışlardır. Huzurlu bir çalışma ortamı aramak yerine bunu yaratmayı arzulayan çalışanların centilmen oldukları söylenebilmektedir. (ÖVD)’nin centilmenlik boyutunun gözlemlenebildiği örgütlerin etkinlik ve verimlilik konusunda diğer örgütlere göre rekabet etme anlamında daha avantajlı olduğu kabul edilmektedir.

## 8. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖZELLİKLERİ

Örgüt faaliyetlerine yönelik olarak, örgütün üyeleri tarafından sergilenen davranışların (ÖVD) olarak nitelendirilebilmesi için bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özelliklerin başlıcalarına aşağıda değinilmiş olmakla beraber bu özellikleri arttırmak mümkündür.

- **(ÖVD), örgüt üyelerinin resmi iş tanımlarında yer almaz.**

Örgüt üyelerinin, iş tanımlarında yer alan maddeleri eksiksiz bir şekilde yerine getirmeleri halinde ekonomik kriz, iflas vb. olağan dışı durumlar hariç olmak üzere normal şartlar altında örgütteki mevcut işlerine devam edecekleri varsayılır. Örgüt üyelerinin iş tanımlarında belirtilenlerin ötesinde sergilediği, örgüte fayda sağlayan davranışlar ise (ÖVD) olarak nitelendirilmektedir.

- **(ÖVD) olumlu bir beklenti veya olumsuz bir sonuçtan kaçınma maksadıyla sergilenmez.**

Örgüt üyelerince sergilenen (ÖVD), herhangi bir şekilde üstler tarafından takdir edilme, ödüllendirilme, diğer çalışanların yanında örnek gösterilme gibi beklentilerden veya bunların aksine sergilenmediği takdirde bir yere not edildiği ve sergilenmeyen bu davranışın faturasının ilk fırsatta olumsuz bir şekilde (cezalandırılma, diğer üyelerin yanında yerilme, aşağılanma, hor görülme, değer verilmeme gibi) karşılımlarına çıkacağı endişesinden uzak olarak sergilenen davranışlardır.

- **(ÖVD)'nin varlığı için örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığa ihtiyaç duyulmaktadır.**

Örgüt üyelerinin icra edilecek olan örgütsel herhangi bir faaliyete rol davranışlarının ötesindeki birikimlerini, fikir ve düşüncelerini aktarması veya diğer çalışanlara yardımcı olması örgüt içerisinde yazılı olan kurallardan ziyade adalet duygusunun ve örgütsel bağlılığın varlığını gerekli kılmaktadır.

- **(ÖVD)'nin sergilenmesinde zorunluluk yoktur.**

(ÖVD)'nin sergilenmesinde (ÖVD) sergileyen üyelere karşı üstlerden veya diğer üyelere herhangi bir baskı, telkin veya talep söz konusu değildir. (ÖVD)

sergileyen üyeler, (ÖVD)'nin sergilenmesinde tamamen inisiyatif sahibi olmakla birlikte gönüllüdürler.

- **(ÖVD) nesnel değildir.**

Örgüt üyeleri tarafından sergilenen davranışlar kimi üyeler tarafından (ÖVD) olarak tanımlanırken, diğer üyeler veya üstler tarafından (ÖVD) olarak tanımlanmayabilmektedir. Örneğin, yapılacak faaliyet ile ilgili olarak örgüte alınacak yeni bir teçhizatın ihtiyaçları karşılayacak özelliklerde olmakla birlikte piyasadan daha ucuza alınmasına yönelik çaba içerisinde olan bir üyenin davranışı üye tarafından (ÖVD) olarak nitelendirilmesine karşın, üstler bu işe ayrılan bütçeden kâr edilecek miktardan ziyade, teçhizatın üretimin ilgili kademesinde bir an önce devreye sokulmasıyla ilgilenmektedir. Yani, (ÖVD) kişilerin algılarına göre değişiklik gösterebilmektedir.

- **(ÖVD) örgüt faaliyetlerini olumlu yönde etkilemektedir.**

(ÖVD) örgüt içerisinde verim ve etkinliğin arttırılmasında, barış ortamının yakalanmasında, yardımlaşmanın ortaya çıkmasında, oluşabilecek sorunların iş birliği ruhu içerisinde ortadan kaldırılmasında, bağlılık ve aidiyet duygularının geliştirilmesinde, çalışanların kararlara katılmasında ve gönüllü olarak sorumluluk üstlenmelerinde önemli ve olumlu anlamda katkı sağlamaktadır.

## **9. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ETKİLERİ**

Organ ve (ÖVD)'yi araştırma konusu yapan diğer araştırmacılar; (ÖVD)'nin örgütsel performansı arttıracağını ifade etmişlerdir. Ancak, (ÖVD)'nin örgüt performansı üzerine yapacağı etki genel olarak kavramsal çerçevede mantıksal nedenlere dayandırılmak suretiyle açıklanmaya çalışılmıştır. (ÖVD)'nin örgütsel performansı arttırmasının nedenleri şunlardır (Özdemir, 2005: 111-113):

- \* Örgütsel verimliliğin artmasını sağlar.
- \* Kaynakların verimli kullanılmasını sağlar.
- \* Örgüt birimleri arasındaki koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olur.
- \* Nitelikli personelin örgüt bünyesinde olmasını sağlar.
- \* Örgüt performansının sürekliliğini sağlar.

- \* Çevresel etkilere uyum yeteneğini arttırır.
- \* Personel devir hızını dolayısı ile maliyeti azaltır.
- \* Özgecilik (gönüllülük) boyutu ile sorunların ortaya çıkmasını önler veya en aza indirgenmesini sağlar.
- \* Vicdanlılık boyutu ile üyelerin görev tanımlarını üst düzeye taşır.
- \* Sportmenlik boyutu ile örgütün olumlu yönlerini ön plana çıkarır.
- \* Nezaket boyutu ile sorun çıkaran davranışların oluşmasını önler.
- \* Örgütsel bağlılığı ve itaati geliştirir.
- \* Üyelerin ilave sorumluluk almasını sağlar.

Ampirik olarak henüz yeteri kadar incelenemeyen (ÖVD), örgüt performansını, örgütsel verimliliği ve örgütün başarısını örgütün çıkarları doğrultusunda etkilemektedir.

## **10. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ SONUÇLARI**

Organ'a göre, (ÖVD) örgütün sosyal mekanizmasının işlerliğini kolaylaştırmakta, anlaşmazlıkları azaltmakta ve etkinliği arttırmakta, örgütsel performansı arttırmaktadır. (ÖVD)'nin örgütsel performansı arttırması sonucunda serbest kalan finansal kaynakların ve insan kaynaklarının daha verimli kullanılması sağlanmakta ve örgütsel başarı arttırılmaktadır.

Ayrıca Organ, örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt ortamını cazip bir hale getirerek örgütün nitelikli iş gücünü çekme ve elinde tutma yeteneğini arttırdığını savunmaktadır. Podsakoff ve MacKenzie ise, örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütün performansındaki değişkenliğin azaltılabileceğini ve örgütün değişen çevre koşullarına adaptasyonun kolaylaştırılabileceğini iddia etmektedir.

Bu noktadan hareketle (ÖVD)'nin sağladığı katkıları şöyle sıralayabiliriz:

- \* 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, iş gören devir hızı düşecek, bunun paralelinde maliyetler en aza inecek, veri ve/veya çıktılar ile kazanç artacaktır.

\* Yeni çalışanlar için örgütün önemi artacak, örgütün kendileri için bir kazanım olacağı fikri çalışanlarda yer edinecektir.

## BÖLÜM 3

### AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ AFYON MESLEK YÜKSEK OKULU'NDA ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

#### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırma örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda, çalışmada Afyon Kocatepe Üniversitesi Afyon Meslek Yüksek Okulu'nda çalışanlara yönelik yapılan bir anket uygulaması ile çalışanların örgütsel bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları incelenerek söz konusu iki değişken arasındaki ilişki irdelenmeye çalışılmıştır.

#### 2. ARAŞTIRMANIN MODELİ, KAPSAMI VE VARSAYIMLARI

Araştırma tanımlayıcı araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı araştırma, bir problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlama maksadıyla gerçekleştirilen bir araştırma modelidir (Kurtuluş, 1996: 310). Buradan hareketle çalışmada Afyon Meslek Yüksek Okulu çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları göz önüne alınarak bunlar arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi Afyon Meslek Yüksek Okulu çalışanlarını kapsamaktadır. Araştırmada çalışanların ankete kendi verdikleri cevaplar esas alındığından, çalışanların anket sorularına verdikleri yanıtların gerçek sonuçları yansıtacağı kabul edilmiştir.

#### 3. VERİ TOPLAMA ARACI

Veri elde edebilmek maksadıyla anket uygulamasından faydalanılmıştır. Bu doğrultuda geliştirilen anket 3 bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde; çalışanların demografik özelliklerine, ikinci bölümünde; örgütsel bağlılıklarını belirlemeye, üçüncü bölümünde ise örgütsel vatandaşlık davranışlarını değerlendirmeye yönelik birer ölçek yer almaktadır.

Ölçekteki değerlendirmeler tamamen katılıyorum seçeneğine 5, hiç katılmıyorum seçeneğine 1 puan verilerek 5'li Likert Ölçeği ile hazırlanmıştır. Buna göre ölçekten alınan yüksek puan çalışanın örgütsel bağlılığının yüksek olduğuna, düşük puan ise bunun tersini, yani çalışanın örgüte yönelik bağlılığının düşük



olduğuna işaret etmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklerden örgütsel bağlılık ölçeğinde 3, 4, 6 ve 13'üncü sorular, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde ise 7'nci soru ters soru olarak kabul edilmiştir.

Araştırmanın birinci bölümü çalışanların demografik bilgilerini elde etmeye yönelik sorular kullanılmıştır. İkinci bölümde yer alan örgütsel bağlılık anketinde ise, **Meyer ve Allen (1991)**'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık modeli kullanılmıştır. Anketin bu bölümünde 18 soru bulunmaktadır. Bu sorular duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarını sınıflandırmaya yönelik olarak hazırlanmıştır. Üçüncü bölümde yer alan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anketi olarak ise **Dennis Organ**'ın (1988) birçok araştırmacı tarafından da sık sık kullanılmış olan 5 boyutlu (Gönüllülük (Diğerğâmlık), Vicdanlılık, Centilmenlik (Sportmenlik), Nezaket ve Örgütsel Erdem) örgütsel vatandaşlık davranışı anketi esas alınmıştır. Araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğinin boyutları için hesaplanan Cronbach $\alpha$  değerini incelendiğinde ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu ( $\alpha=0,86$ ;  $\alpha >0,60$ ) görülmektedir. Benzer şekilde ölçeğin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları için hesaplanan Cronbach $\alpha$  değerine istinaden, söz konusu bu ölçeğinde iç tutarlılığa sahip olduğu ( $\alpha=0,74$ ;  $\alpha >0,60$ ) tespit edilmiştir.

#### 4. ANAKÜTLE VE ÖRNEKLEM

Çalışmanın ana kütesini Afyon Kocatepe Üniversitesi Afyon Meslek Yüksek Okulu'nda çalışan görevliler oluşturmaktadır. Üniversitenin söz konusu bu biriminde toplam çalışan sayısı 70'tir. Araştırma, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini ortaya koymak maksadıyla, Afyon Meslek Yüksek Okulu çalışanlarından rastgele seçilen 60 kişiye anket uygulanarak yürütülmüştür. Uygulama sonucunda geri dönen anket sayısı 60 olmuştur.

#### 5. KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER

Araştırmada elde edilen sonuçların, Afyon Kocatepe Üniversitesi Afyon Meslek Yüksek Okulu'nda çalışanlarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği Tek-Yönlü (One-Way) ANOVA ile analiz edilmiştir. Korelasyon analizi ile değerışkenler arasında ilişki olup olmadığı ve derecesiyle, oluşturulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla ise basit regresyon analizinden faydalanılmıştır. Analizler sosyal bilimler istatistik paket programı ile yapılmıştır.

## 6. HİPOTEZLER

Çalışmada test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H<sub>1</sub>: Çalışanların örgütsel bağlılıkları (ÖB) ile örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1a</sub>: Çalışanların duygusal bağlılıkları (DB) ile vicdanlılık davranışları (VD) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1b</sub>: Çalışanların duygusal bağlılıkları (DB) ile nezaket davranışları (ND) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1c</sub>: Çalışanların duygusal bağlılıkları (DB) ile örgütsel erdem davranışları (ÖED) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1d</sub>: Çalışanların duygusal bağlılıkları (DB) ile gönüllülük (diğergâmlık) davranışları (DD) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1e</sub>: Çalışanların duygusal bağlılıkları (DB) ile centilmenlik davranışları (CD) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1f</sub>: Çalışanların devam bağlılıkları (DEB) ile vicdanlılık davranışları (VD) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1g</sub>: Çalışanların devam bağlılıkları (DEB) ile nezaket davranışları (ND) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1h</sub>: Çalışanların devam bağlılıkları (DEB) ile örgütsel erdem davranışları (ÖED) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1i</sub>: Çalışanların devam bağlılıkları (DEB) ile gönüllülük (diğergâmlık) davranışları (DD) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1j</sub>: Çalışanların devam bağlılıkları (DEB) ile centilmenlik davranışları (CD) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1k</sub>: Çalışanların normatif bağlılıkları (NB) ile vicdanlılık davranışları (VD) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1l</sub>: Çalışanların normatif bağlılıkları (NB) ile nezaket davranışları (ND) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1l</sub>: Çalışanların normatif bağlılıkları (NB) ile örgütsel erdem davranışları (ÖED) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1m</sub>: Çalışanların normatif bağlılıkları (NB) ile gönüllülük (diğergâmlık) davranışları (DD) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1n</sub>: Çalışanların normatif bağlılıkları (NB) ile centilmenlik davranışları (CD) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Çalışanların örgütsel bağlılıkları (ÖB) demografik özelliklerine bağlı olarak değişir.

H<sub>2a</sub>: Çalışanların duygusal bağlılıkları (DB) demografik özelliklerine bağlı olarak değişir.

H<sub>2b</sub>: Çalışanların devam bağlılıkları (DEB) demografik özelliklerine bağlı olarak değişir.

H<sub>2c</sub>: Çalışanların normatif bağlılıkları (NB) demografik özelliklerine bağlı olarak değişir.

H<sub>3</sub>: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) demografik özelliklerine bağlı olarak değişir.

H<sub>3a</sub>: Çalışanların vicdanlılık davranışları (VD) demografik özelliklerine bağlı olarak değişir.

H<sub>3b</sub>: Çalışanların nezaket davranışları (ND) demografik özelliklerine bağlı olarak değişir.

H<sub>3c</sub>: Çalışanların örgütsel erdem davranışları (ÖED) demografik özelliklerine bağlı olarak değişir.

H<sub>3d</sub>: Çalışanların gönüllülük (diğergâmlık) davranışları (DD) demografik özelliklerine bağlı olarak değişir.

H<sub>3e</sub>: Çalışanların centilmenlik davranışları (CD) demografik özelliklerine bağlı olarak değişir.

## 7. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

### 7.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Araştırmaya katılan Afyon Kocatepe Üniversitesi Afyon Meslek Yüksek Okulu çalışanlarının cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 1) ankete katılan 60 çalışanın 21'inin bayan 39'unun ise erkek olduğu gözlemlenmiştir. Bu duruma göre ankete katılanların % 35'i bayan, % 65'i ise erkektir.

Araştırmada yer alan Afyon Kocatepe Üniversitesi Afyon Meslek Yüksek Okulu çalışanlarının yaşa göre dağılımları (Tablo 1) dikkate alındığında çalışanların % 31,7'sinin 36-42 yaş aralığında olduğu, bu yaş grubunu ise 26,7 ile 29-35 yaş aralığındaki çalışanlardan oluşan grubun takip ettiği tespit edilmiştir. Yaş aralığı 15-21 olan çalışanların yüzdesi % 3,3, yaş aralığı 22-28 olan çalışanların yüzdesi % 1,7, yaş aralığı 43-49 olan çalışanların yüzdesi % 23,3 ve yaşı 50 ile üzerinde olan çalışanların yüzdesi ise % 13,3'tür.

Araştırmaya katılan Afyon Kocatepe Üniversitesi Afyon Meslek Yüksek Okulu çalışanlarının eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 1) söz konusu çalışanların yarıya yakınının (% 41,7) yüksek lisans eğitimini tamamlamış olduğu tespit edilmiştir. Lisans mezunu olanların yüzdesi % 25 iken, doktora programlarını tamamlamış olanların yüzdesi ise % 23,3'tür.

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 1) çalışanların neredeyse tamamına yakınının evli olduğu (% 83,3) olduğu tespit edilmiştir. Bekârların oranı ise % 13,3'tür.

Araştırmada yer alan çalışanların iş yerinde çalışma süresine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 1) çalışanların üçte birine yakın kısmının (% 30) 16 ile 20 yıl arasındaki bir süredir Afyon Meslek Yüksek Okulunda çalıştığı görülmüştür. 1 yıldan az toplam çalışma süresine sahip çalışanların oranı % 1,7, 1-5 yıl arasında çalışma süresine sahip çalışanların oranı % 13,3, 6-10 yıl arasında çalışma süresine sahip çalışanların oranı % 20, 21 yıldan fazla süredir çalışanların oranı ise % 13,3'tür. Çalışanların, çalışma süresi ortalaması 9,2'dir (SS=4,9). Meslek Yüksek Okulunda çalışanlar arasında en yeni olan personelin çalışma süresi 1 yıl, en uzun süredir çalışan personelin çalışma süresi ise 21 yıldır.

**Tablo 1: Ankete Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri**

<b>Cinsiyetlere Göre Dağılım</b>		
	Frekans	Yüzde
Kadın	21	35,0
Erkek	39	65,0
Toplam	60	100,0
<b>Yaşa Göre Dağılım</b>		
	Frekans	Yüzde
15-21 Arası	2	3,3
22-28 Arası	1	1,7
29-35 Arası	16	26,7
36-42 Arası	19	31,7
43-49 Arası	14	23,3
50 ve Üzeri	8	13,3
Toplam	60	100,0
<b>Eğitim Durumuna Göre Dağılım</b>		
	Frekans	Yüzde
İlkokul	1	1,7
Lise	3	5,0
Ön Lisans	2	3,3
Lisans	15	25,0
Yüksek Lisans	25	41,7
Doktora	14	23,3
Toplam	60	100,0
<b>Medeni Duruma Göre Dağılım</b>		
	Frekans	Yüzde
Evli	50	83,3
Bekâr	8	13,3
Dul	2	3,3
Toplam	60	100,0

**Tablo 1 Devamı: Ankete Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri**

<b>İşyerinde Çalışma Süresine Göre Dağılım</b>		
	Frekans	Yüzde
1 Yıldan Az	1	1,7
1-5 Yıl Arası	8	13,3
6-10 Yıl Arası	12	20,0
11-15 Yıl Arası	13	21,7
16-20 Yıl Arası	18	30,0
21 Yıl ve Üzeri	8	13,3
Toplam	60	100,0

## 7.2 ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIKLARI

Araştırma kapsamındaki çalışanların ankete vermiş oldukları cevapların değerlendirilmesi neticesinde (Tablo 2) çalışanların örgüte bağlılıklarının (AO=3,29) orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. Örgüte bağlılık boyutları içerisinde en fazla duygusal bağlılık (AO=3,50) boyutunda puan aldıkları belirlenmiştir. Normatif bağlılık boyutunda çalışanların aldığı puan ortalaması (AO=3,27) iken, devam bağlılığı boyutunda çalışanlar (AO=3,10) ile en az puanı almışlardır. Bu kapsamda, Afyon Meslek Yüksek Okulunda görevli olan çalışanların duygusal bağlılıklarının, devam ve normatif bağlılıklarından daha fazla olduğu söylenebilir.

**Tablo 2: Çalışanların Örgüte Bağlılıkları**

	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Bağlılık	3,29	0,65
Duygusal Bağlılık	3,50	0,88
Devam Bağlılığı	3,10	0,73
Normatif Bağlılık	3,27	0,88

Örgütsel bağlılık için gerçekleştirilen Tek-Yönlü (One-Way) ANOVA analiz sonuçlarına göre (Tablo 3) örgütsel bağlılığın ankete katılan çalışanların demografik özelliklerinin hiçbirine göre anlamlı ( $p>0,05$ ) bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu kapsamda; “Çalışanların

örgütsel bağlılıkları (ÖB) demografik özelliklerine bağlı olarak değişir.” H<sub>2</sub> hipotezi reddedilmektedir.

**Tablo 3: Örgütsel Bağlılık ANOVA Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Cinsiyet	Gruplar Arası	5,783	29	0,199	0,761	0,768
	Gruplar İçi	7,867	30	0,262		
	Toplam	13,650	59			
Eğitim Durumu	Gruplar Arası	42,483	29	1,465	1,085	0,412
	Gruplar İçi	40,500	30	1,350		
	Toplam	82,983	59			
Yaş	Gruplar Arası	37,683	29	1,299	0,853	0,665
	Gruplar İçi	45,717	30	1,524		
	Toplam	83,400	59			
Medeni Durum	Gruplar Arası	5,467	29	0,189	0,695	0,835
	Gruplar İçi	8,133	30	0,271		
	Toplam	13,600	59			
İşyerinde Çalışma Süresi	Gruplar Arası	45,517	29	1,570	0,821	0,701
	Gruplar İçi	57,333	30	1,911		
	Toplam	102,850	59			

Ankete katılan çalışanların örgütsel bağlılıklarının demografik özellikleri doğrultusunda farklılık gösterip göstermediklerini belirlemek amacıyla Tek-Yönlü (One-Way) ANOVA analizi kullanılmıştır. Örgütsel bağlılığın, duygusal bağlılık boyutuna yönelik olarak yapılan analiz sonucuna göre (Tablo 4) duygusal bağlılık boyutunun medeni durum hariç çalışanların diğer hiçbir demografik özelliğine göre anlamlı ( $p>0,05$ ) bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Medeni durumun duygusal bağlılık ile olan ilişkisi ( $p<0,05$ ) olduğundan anlamlıdır. Bu kapsamda;

“Çalışanların duygusal bağlılıkları (DB) demografik özelliklerine bağlı olarak değişir.”  $H_{2a}$  hipotezi medeni durum için, desteklenmekte iken, diğer demografik özellikler için reddedilmektedir. Sonuç itibari ile  $H_{2a}$  hipotezi kısmen desteklenmekte, kısmen de reddedilmektedir.

**Tablo 4: Duygusal Bağlılık Boyutu ANOVA Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Cinsiyet	Gruplar Arası	3,626	20	0,181	0,705	0,796
	Gruplar İçi	10,024	39	0,257		
	Toplam	13,650	59			
Eğitim Durumu	Gruplar Arası	29,257	20	1,463	1,062	0,423
	Gruplar İçi	53,726	39	1,378		
	Toplam	82,983	59			
Yaş	Gruplar Arası	28,531	20	1,427	1,014	0,469
	Gruplar İçi	54,869	39	1,407		
	Toplam	83,400	59			
Medeni Durum	Gruplar Arası	8,743	20	0,437	3,510	0,000*
	Gruplar İçi	4,857	39	0,125		
	Toplam	13,600	59			
İşyerinde Çalışma Süresi	Gruplar Arası	27,326	20	1,366	0,706	0,796
	Gruplar İçi	75,524	39	1,937		
	Toplam	102,850	59			

\* $p < 0,05$

Bu noktadan hareketle, evli olan çalışanların duygusal bağlılıklarının (AO=3,59); bekâr (AO=3,10) ve dul (AO=2,67) olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu (Tablo 5) söylenebilir.

**Tablo 5: Çalışanların Medeni Durumları ile Duygusal Bağlılık İlişkisi**

Medeni Durum	Ortalama	Standart Sapma
Evli	3,59	0,89
Bekâr	3,10	0,62
Dul	2,67	0,94
Toplam	3,50	0,87



Örgütsel bağlılığın “devam bağlılığı” boyutuna yönelik olarak yapılan Tek-Yönlü (One-Way) ANOVA analizine göre (Tablo 6) devam bağlılığı boyutu çalışanların hiçbir demografik özelliğine göre anlamlı ( $p>0,05$ ) bir farklılık göstermemektedir. Bu durumda “Çalışanların devam bağlılıkları (DEB) demografik özelliklerine bağlı olarak değişir.”  $H_{2b}$  hipotezi reddedilmektedir.

**Tablo 6: Devam Bağlılığı Boyutu ANOVA Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Cinsiyet	Gruplar Arası	4,450	17	0,262	1,195	0,310
	Gruplar İçi	9,200	42	0,219		
	Toplam	13,650	59			
Eğitim Durumu	Gruplar Arası	18,761	17	1,104	0,722	0,764
	Gruplar İçi	64,222	42	1,529		
	Toplam	82,983	59			
Yaş	Gruplar Arası	16,733	17	0,984	0,620	0,857
	Gruplar İçi	66,667	42	1,587		
	Toplam	83,400	59			
Medeni Durum	Gruplar Arası	2,978	17	0,175	0,693	0,792
	Gruplar İçi	10,622	42	0,253		
	Toplam	13,600	59			
İşyerinde Çalışma Süresi	Gruplar Arası	29,361	17	1,727	0,987	0,490
	Gruplar İçi	73,489	42	1,750		
	Toplam	102,850	59			

Örgütsel bağlılığın, normatif bağlılık boyutuna yönelik olarak yapılan Tek-Yönlü (One-Way) ANOVA analizine göre (Tablo 7) normatif bağlılık boyutu çalışanların hiçbir demografik özelliğine göre anlamlı ( $p>0,05$ ) bir farklılık

göstermemektedir. Bu durumda “Çalışanların normatif bağlılıkları (NB) demografik özelliklerine bağlı olarak değişir.”  $H_{2c}$  hipotezi reddedilmektedir.

**Tablo 7: Normatif Bağlılık Boyutu ANOVA Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Cinsiyet	Gruplar Arası	4,033	19	0,212	0,883	0,604
	Gruplar İçi	9,617	40	0,240		
	Toplam	13,650	59			
Eğitim Durumu	Gruplar Arası	24,183	19	1,273	0,866	0,623
	Gruplar İçi	58,800	40	1,470		
	Toplam	82,983	59			
Yaş	Gruplar Arası	32,183	19	1,694	1,323	0,223
	Gruplar İçi	51,217	40	1,280		
	Toplam	83,400	59			
Medeni Durum	Gruplar Arası	3,933	19	0,207	0,857	0,633
	Gruplar İçi	9,667	40	0,242		
	Toplam	13,600	59			
İşyerinde Çalışma Süresi	Gruplar Arası	33,050	19	1,739	0,997	0,484
	Gruplar İçi	69,800	40	1,745		
	Toplam	102,850	59			

### 7.3 ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI

Yapılan anket uygulaması neticesinde örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olarak elde edilen veriler incelendiğinde (Tablo 8) Afyon Meslek Yüksek Okulu çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin (AO=3,92) yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından en fazla “centilmenlik” (AO=4,30) boyutunda puan aldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucuna göre en yüksek puan alınan bu boyutu vicdanlılık (AO=4,24), nezaket tabanlı bilgilendirme (AO=4,03), gönüllülük (AO=3,60) ve örgütsel erdem (AO=3,46) boyutları takip etmektedir. Araştırma sonucuna göre Afyon Meslek Yüksek Okulu çalışanları kendilerini, örgüt içinde gerginliğe neden olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınan, sıkıntı veren olaylardan şikâyet etmeyen

ve hoşgörölü olarak ifade etmektedirler. Bununla birlikte, yapılan ankete göre çalışanlar kendilerinin iş yerinde sergiledikleri hareketlerde oldukça vicdanlı olduklarını, şirket kaynaklarını son derece etkin kullandıklarını, amirlerini her türlü durumdan mutlaka haberdar ettiklerini, işlerini son derece titizlikle yaptıklarını ve işyerini başkalarına karşı son derece aktif olarak savunan kişiler olduklarını ifade etmektedirler.

**Tablo 8: Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları**

	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	3,92	0,44
Vicdanlılık	4,24	0,59
Nezaket Tabanlı Bilgilendirme	4,03	0,60
Örgütsel Erdem	3,46	0,69
Gönüllülük (Diğergâmlık)	3,60	0,69
Centilmenlik	4,30	0,59

Ankete katılan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının demografik özellikleri doğrultusunda farklılık gösterip göstermediklerini belirlemek amacıyla Tek-Yönlü (One-Way) ANOVA analizi kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının, çalışanların demografik özelliklerine yönelik olarak yapılan analiz sonucuna göre (Tablo 9) örgütsel vatandaşlık davranışının, medeni durum hariç çalışanların diğeri hiçbir demografik özelliğine göre anlamlı ( $p>0,05$ ) bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Medeni durumun, örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkisi ( $p<0,05$ ) olduğundan anlamlıdır. Bu kapsamda; “Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) demografik özelliklerine bağlı olarak değişir.”  $H_3$  hipotezi medeni durum için desteklenmekte iken, diğeri demografik özellikler için reddedilmektedir. Sonuç itibari ile  $H_3$  hipotezi kısmen desteklenmekte, kısmen de reddedilmektedir.

Ankete katılan çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyi evli çalışanlar için (AO=3,97), bekâr çalışanlar için (AO=3,83) ve dul olan çalışanlar için ise, (AO=3,25) olarak tespit edilmiştir. Bu durumda çalışanlar içerisinde evli olanların en yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğiliminde oldukları söylenebilmektedir.

**Tablo 9: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ANOVA Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Cinsiyet	Gruplar Arası	5,278	18	0,293	1,436	0,167
	Gruplar İçi	8,372	41	0,204		
	Toplam	13,650	59			
Eğitim Durumu	Gruplar Arası	17,811	18	0,990	0,623	0,861
	Gruplar İçi	65,172	41	1,590		
	Toplam	82,983	59			
Yaş	Gruplar Arası	29,894	18	1,661	1,273	0,255
	Gruplar İçi	53,506	41	1,305		
	Toplam	83,400	59			
Medeni Durum	Gruplar Arası	7,794	18	0,433	3,058	0,002*
	Gruplar İçi	5,806	41	0,142		
	Toplam	13,600	59			
İşyerinde Çalışma Süresi	Gruplar Arası	32,611	18	1,812	1,058	0,424
	Gruplar İçi	70,239	41	1,713		
	Toplam	102,850	59			

\*p<0,05

Örgütsel vatandaşlık davranışının “vicdanlılık” boyutu için gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre (Tablo 10) “vicdanlılık” boyutunun ankete katılan çalışanların eğitim durumlarının haricinde diğer demografik özelliklerine göre anlamlı (p>0,05) bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Eğitim durumunun vicdanlılık boyutu ile olan ilişkisi (p<0,05) olduğundan anlamlıdır. Bu kapsamda; “Çalışanların vicdanlılık davranışları (VD) demografik özelliklerine bağlı olarak değişir.” H<sub>3a</sub> hipotezi eğitim durumu için desteklenmekte iken, diğer demografik özellikler için reddedilmektedir. Sonuç itibari ile H<sub>3a</sub> hipotezi kısmen desteklenmekte, kısmen de reddedilmektedir.

Buna göre ankete katılan çalışanlardan ilkokul mezunu olanların vicdanlılık düzeyi (AO=5,00) diğer eğitim seviyelerine sahip çalışanlara göre daha üst seviyededir. Vicdanlılık düzeyi en yüksek olan ilkokul mezunlarını, lise (AO=4,33), doktora (AO=4,29), yüksek lisans (AO=4,24) ve lisans (AO=4,20) mezunları izlemektedir. Eğitim seviyesine göre en düşük vicdanlılık seviyesine sahip olan çalışanlar ise ön lisans mezunu (AO=3,75) olan çalışanlardır.

**Tablo 10: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı “Vicdanlılık” Boyutu ANOVA Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Cinsiyet	Gruplar Arası	2,095	4	0,524	2,492	0,053
	Gruplar İçi	11,555	55	0,210		
	Toplam	13,650	59			
Eğitim Durumu	Gruplar Arası	14,127	4	3,532	2,804	0,034*
	Gruplar İçi	69,273	55	1,260		
	Toplam	83,400	59			
Yaş	Gruplar Arası	2,782	4	0,695	0,477	0,752
	Gruplar İçi	80,201	55	1,458		
	Toplam	82,983	59			
Medeni Durum	Gruplar Arası	1,762	4	0,440	2,046	0,101
	Gruplar İçi	11,838	55	0,215		
	Toplam	13,600	59			
İşyerinde Çalışma Süresi	Gruplar Arası	11,910	4	2,978	1,801	0,142
	Gruplar İçi	90,940	55	1,653		
	Toplam	102,850	59			

\*p<0,05

Örgütsel vatandaşlık davranışının “nezaket tabanlı bilgilendirme” boyutu için gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre (Tablo 11) “nezaket tabanlı bilgilendirme” boyutunun ankete katılan çalışanların cinsiyetleri haricindeki diğer demografik özelliklerine göre anlamlı ( $p>0,05$ ) bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ancak çalışanların cinsiyetleri ve nezaket davranışı arasında anlamlı bir ilişki ( $p<0,05$ ) tespit edilmiştir. Bu kapsamda; “Çalışanların nezâket davranışları (ND) demografik özelliklerine bağlı olarak değişir.”  $H_{3b}$  hipotezi cinsiyet demografik değişeni için desteklenmekte iken, diğer demografik özellikler için reddedilmektedir. Sonuç itibari ile  $H_{3b}$  hipotezi kısmen desteklenmekte, kısmen de reddedilmektedir.

Buna göre ankete katılan erkek çalışanların nezaket tabanlı bilgilendirme düzeyi ( $AO=4,19$ ), kadın çalışanların nezaket tabanlı bilgilendirme ( $AO=3,71$ ) düzeyine göre daha yüksektir.

**Tablo 11: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı “Nezaket Tabanlı Bilgilendirme” Boyutu ANOVA Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Cinsiyet	Gruplar Arası	2,324	4	0,581	2,821	0,034*
	Gruplar İçi	11,326	55	0,206		
	Toplam	13,650	59			
Eğitim Durumu	Gruplar Arası	5,411	4	1,353	0,954	0,440
	Gruplar İçi	77,989	55	1,418		
	Toplam	83,400	59			
Yaş	Gruplar Arası	4,890	4	1,223	0,861	0,493
	Gruplar İçi	78,093	55	1,420		
	Toplam	82,983	59			
Medeni Durum	Gruplar Arası	,794	4	0,199	0,853	0,498
	Gruplar İçi	12,806	55	0,233		
	Toplam	13,600	59			
İşyerinde Çalışma Süresi	Gruplar Arası	5,211	4	1,303	0,734	0,573
	Gruplar İçi	97,639	55	1,775		
	Toplam	102,850	59			

\* $p<0,05$

Örgütsel vatandaşlık davranışının “örgütsel erdem” boyutu için gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre (Tablo 12) “örgütsel erdem” boyutunun ankete katılan çalışanların medeni durumları haricindeki diğer demografik özelliklerine göre anlamlı ( $p>0,05$ ) bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ancak çalışanların medeni durumları ile örgütsel erdem boyutu arasında ( $p<0,05$ ) anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu kapsamda; “Çalışanların örgütsel erdem davranışları (ÖED) demografik özelliklerine bağlı olarak değişir.”  $H_{3c}$  hipotezi medeni durum demografik değişkeni için desteklenmekte iken, diğer demografik özellikler için reddedilmektedir. Sonuç itibari ile  $H_{3c}$  hipotezi kısmen desteklenmekte, kısmen de reddedilmektedir.

Ankete katılan çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel erdem düzeyi evli çalışanlar için ( $AO=3,56$ ), bekâr çalışanlar için ( $AO=3,25$ ), dul çalışanları için ise ( $AO=2,00$ ) olarak tespit edilmiştir. Bu durumda çalışanlar içerisinde evli olanların en yüksek örgütsel erdem seviyesine sahip olduğu söylenebilmektedir.

**Tablo 12: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı “Örgütsel Erdem” Boyutu ANOVA Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Cinsiyet	Gruplar Arası	2,518	7	0,360	1,680	0,134
	Gruplar İçi	11,132	52	0,214		
	Toplam	13,650	59			
Eğitim Durumu	Gruplar Arası	7,189	7	1,027	0,701	0,671
	Gruplar İçi	76,211	52	1,466		
	Toplam	83,400	59			

**Tablo 12 Devamı: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı “Örgütsel Erdem” Boyutu ANOVA Analizi Sonuçları**

Yaş	Gruplar Arası	3,882	7	0,555	0,365	0,919
	Gruplar İçi	79,101	52	1,521		
	Toplam	82,983	59			
Medeni Durum	Gruplar Arası	4,335	7	0,619	3,475	0,004*
	Gruplar İçi	9,265	52	0,178		
	Toplam	13,600	59			
İşyerinde Çalışma Süresi	Gruplar Arası	16,054	7	2,293	1,374	0,236
	Gruplar İçi	86,796	52	1,669		
	Toplam	102,850	59			

\*p<0,05

Örgütsel vatandaşlık davranışının “gönüllülük” boyutu için gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre (Tablo 13) “gönüllülük” boyutunun ankete katılan çalışanların medeni durumları haricindeki diğer demografik özelliklerine göre anlamlı ( $p>0,05$ ) bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ancak çalışanların medeni durumları ile gönüllülük boyutu arasında ( $p<0,05$ ) anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu kapsamda; “Çalışanların gönüllülük (diğergâmlık) davranışları (DD) demografik özelliklerine bağlı olarak değişir.”  $H_{3d}$  hipotezi medeni durum demografik değişkeni için desteklenmekte iken, diğer demografik özellikler için reddedilmektedir. Sonuç itibari ile  $H_{3d}$  hipotezi kısmen desteklenmekte, kısmen de reddedilmektedir.

Ankete katılan çalışanların medeni durumlarına göre gönüllülük düzeyi evli çalışanlar için ( $AO=3,68$ ), bekâr çalışanlar için ( $AO=3,50$ ) ve dul olan çalışanlar için



ise (AO=2,00) olarak tespit edilmiştir. Bu durumda çalışanlar içerisinde evli olanların en yüksek gönüllülük seviyesine sahip olduğu söylenebilmektedir.

**Tablo 13: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı “Gönüllülük” Boyutu ANOVA Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Cinsiyet	Gruplar Arası	1,318	6	0,220	0,944	0,472
	Gruplar İçi	12,332	53	0,233		
	Toplam	13,650	59			
Eğitim Durumu	Gruplar Arası	4,083	6	0,680	0,455	0,838
	Gruplar İçi	79,317	53	1,497		
	Toplam	83,400	59			
Yaş	Gruplar Arası	5,343	6	0,890	0,608	0,723
	Gruplar İçi	77,641	53	1,465		
	Toplam	82,983	59			
Medeni Durum	Gruplar Arası	6,951	6	1,158	9,234	0,000*
	Gruplar İçi	6,649	53	0,125		
	Toplam	13,600	59			
İşyerinde Çalışma Süresi	Gruplar Arası	5,732	6	0,955	0,521	0,790
	Gruplar İçi	97,118	53	1,832		
	Toplam	102,850	59			

\*p<0,05

Örgütsel vatandaşlık davranışının “centilmenlik” boyutu için gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre (Tablo 14) “centilmenlik” boyutunun ankete katılan çalışanların eğitim durumu haricindeki diğer demografik özelliklerine göre anlamlı ( $p>0,05$ ) bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ancak çalışanların eğitim durumları ile centilmenlik boyutu arasında ( $p<0,05$ ) anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu kapsamda; “Çalışanların centilmenlik davranışları (CD) demografik özelliklerine bağlı olarak değişir.”  $H_{3e}$  hipotezi eğitim durumu için desteklenmekte iken, diğer

demografik özellikler için reddedilmektedir. Sonuç itibari ile  $H_{3e}$  hipotezi kısmen desteklenmekte, kısmen de reddedilmektedir.

Ankete katılan çalışanların eğitim durumlarına göre centilmenlik düzeyi en yüksek olanlar (AO=4,50) ilkököl mezunlarıdır. İlkököl mezunlarını, doktora mezunları (AO=4,43) ile yüksek lisans mezunları (AO=4,32) takip etmektedir. Ön lisans mezunları (AO=3,75) ise, en düşük centilmenlik seviyesine sahip çalışanlardır.

**Tablo 14: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı “Centilmenlik” Boyutu ANOVA Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Cinsiyet	Gruplar Arası	0,294	4	0,073	0,302	0,875
	Gruplar İçi	13,356	55	0,243		
	Toplam	13,650	59			
Eğitim Durumu	Gruplar Arası	15,873	4	3,968	3,232	0,019*
	Gruplar İçi	67,527	55	1,228		
	Toplam	83,400	59			
Yaş	Gruplar Arası	10,005	4	2,501	1,885	0,126
	Gruplar İçi	72,978	55	1,327		
	Toplam	82,983	59			
Medeni Durum	Gruplar Arası	0,845	4	0,211	0,911	0,464
	Gruplar İçi	12,755	55	0,232		
	Toplam	13,600	59			
İşyerinde Çalışma Süresi	Gruplar Arası	8,980	4	2,245	1,315	0,276
	Gruplar İçi	93,870	55	1,707		
	Toplam	102,850	59			

\*p<0,05

#### 7.4 ÖRGÜTE BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLİŞKİSİ

Çalışma kapsamında yapılan anket uygulamasında örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki var olduğu öne sürülen

hipotez ve diğer alt hipotezleri test edebilmek amacıyla basit regresyon ve korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır.

Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine yönelik olarak oluşturulan regresyon (Tablo 15) analizinde, örgütsel bağlılık bağımsız değişken, örgütsel vatandaşlık davranışı ise bağımlı değişkendir.

Beta değeri incelendiğinde örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik etkisinin % 7 civarında olduğu tespit edilmiştir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni üzerinde anlamlı ( $p>0,05$ ) anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda; “Çalışanların Örgütsel bağlılıkları (ÖB) ile örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) arasında anlamlı bir ilişki vardır.”  $H_1$  hipotezi reddedilmektedir.

**Tablo 15: Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	Beta Değerleri	t Değerleri	p Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	3,746	0,296		12,677	0,000
Örgütsel Bağlılık	0,054	0,088	0,081	0,616	0,540

Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ( $R=0,081$   $R^2=0,07$   $p>0,05$ )

Korelasyon analiz sonuçlarına göre (Tablo 16) örgütsel bağlılığın “duygusal bağlılık” boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışının “örgütsel erdem” boyutu ile, “devam bağlılığı” boyutunun ise örgütsel vatandaşlık davranışının “vicdanlılık” boyutu ile anlamlı ( $p<0,05$ ) düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığın “normatif bağlılık” boyutunun ise örgütsel vatandaşlık davranışının hiçbir boyutu ile anlamlı ( $p>0,05$ ) düzeyde ilişkili olmadığı görülmektedir ( $H_{1c}$  ve  $H_{1f}$  Hipotezleri Kabul).

Korelasyon analizi ile hesaplanan korelasyon katsayısı  $r$  mutlak değer olarak 0,70–1,00 arasında ise “yüksek”; 0,70-0,30 arasında ise “orta” ve 0,30’un altında ise,

iki değişken arasındaki ilişkinin düşük düzeyde olduğu kabul edilmektedir (Ağca, akt. Ertan, 2008: 107).

Örgütsel bağlılığın “duygusal bağlılık” boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının “örgütsel erdem” boyutu incelendiğinde iki boyut arasındaki ilişkinin ( $r=0,264$ ) pozitif yönlü ancak zayıf olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığın “devam bağlılığı” boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının “vicdanlılık” boyutu incelendiğinde iki boyut arasındaki ilişkinin ( $r=-0,276$ ) düşük ve negatif yönlü olduğu görülmektedir.

**Tablo 16: Korelasyon Matrisi**

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Vicdanlılık	r	0,211	-0,276	0,090
	P	0,105	0,033*	0,495
Nezakət Tabanlı Bilgilendirme	r	0,222	-0,054	0,057
	P	0,088	0,682	0,667
Örgütsel Erdem	r	0,264	-0,116	0,154
	P	0,042*	0,375	0,240
Gönüllülük	r	0,081	0,051	-0,017
	P	0,538	0,700	0,897
Centilmenlik	r	-0,005	-0,180	0,015
	P	0,967	0,170	0,911

\* $p<0,05$  \*\* $p<0,01$

Örgütsel bağlılığın, duygusal bağlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu arasındaki anlamlılık düzeyi ( $p=0,105$ ) olarak tespit edilmiştir. Bu kapsamda; analiz sonucunda duygusal bağlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu arasında anlamlı ( $R=0,211$   $R^2=0,045$   $p>0,05$ ) bir ilişki tespit edilememiştir. Bu durumda “Çalışanların duygusal bağlılıkları (DB) ile vicdanlılık davranışları (VD) arasında anlamlı bir ilişki vardır.”  $H_{1a}$  hipotezi reddedilmektedir.  $R^2=0,045$  olup, beta değeri incelendiğinde duygusal bağlılığının vicdanlılık alt boyutuna %5 civarında pozitif yönlü etki ettiği tespit edilmiştir. Diğer bir değişle vicdanlılıktaki değişimin yaklaşık %5’i duygusal bağlılık

bağımsız değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre vicdanlılığın açıklanmasına yönelik regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

**Tablo 17a: Duygusal Bağlılığın Vicdanlılık Boyutuna Etkisi ANOVA Analizi Sonuçları**

Model		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	0,925	1	0,925	2,707	0,105 <sup>a</sup>
	Gruplar İçi	19,821	58	0,342		
	Toplam	20,746	59			

a. Sabit: Duygusal Bağlılık

b. Bağımlı Değişken: Vicdanlılık

**Tablo 17b: Duygusal Bağlılığın Vicdanlılık Boyutuna Etkisi Basit Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	Beta Değerleri	t Değerleri	p Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	3,743	0,312		11,997	0,000
Duygusal Bağlılık	0,142	0,087	0,211	1,645	0,105

Bağımlı Değişken: Vicdanlılık, (R=0,211 R<sup>2</sup>=0,045 p>0,05)

$$\text{VICDANLILIK} = 3,743 + 0,142x \text{ DUYGUSAL BAĞLILIK}$$

Örgütsel bağlılığın, duygusal bağlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu arasındaki anlamlılık düzeyi (p=0,088) olarak tespit edilmiştir. Bu kapsamda; analiz sonucunda duygusal bağlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu arasında anlamlı (R=0,222 R<sup>2</sup>=0,049 p>0,05) bir ilişki tespit edilememiştir. Bu durumda “Çalışanların duygusal bağlılıkları (DB) ile nezaket davranışları (ND) arasında anlamlı bir ilişki vardır.” H<sub>1b</sub> hipotezi reddedilmektedir. R<sup>2</sup>=0,049 olup, beta değeri incelendiğinde duygusal bağlılığının nezaket alt boyutuna yaklaşık olarak %5 civarında pozitif yönlü etki ettiği tespit edilmiştir. Diğer bir değişle nezaket boyutundaki değişimin yaklaşık

%5'i duygusal bağıllık bağımsız değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre nezaket boyutunun açıklanmasına yönelik regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

**Tablo 18a: Duygusal Bağlılığın Nezaket Boyutuna Etkisi ANOVA Analizi Sonuçları**

Model		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	1,048	1	1,048	3,013	0,088 <sup>a</sup>
	Gruplar İçi	20,165	58	0,348		
	Toplam	21,212	59			

a. Sabit: Duygusal Bağlılık

b. Bağımlı Değişken: Nezaket

**Tablo 18b: Duygusal Bağlılığın Nezaket Boyutuna Etkisi Basit Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	Beta Değerleri	t Değerleri	p Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	3,495	0,315		11,104	0,000
Duygusal Bağlılık	0,151	0,087	0,222	1,736	0,088

Bağımlı Değişken: Nezaket ( $R=0,222$   $R^2=0,049$   $p>0,05$ )

$$\text{NEZAKET} = 3,495 + 0,151x \text{ DUYGUSAL BAĞLILIK}$$

Örgütsel bağlılığın, duygusal bağıllık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel erdem boyutu arasındaki anlamlılık düzeyi ( $p=0,042$ ) olarak tespit edilmiştir. Bu kapsamda; analiz sonucunda duygusal bağıllık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel erdem boyutu arasında anlamlı ( $R=0,264$   $R^2=0,070$   $p<0,05$ ) bir ilişki vardır. Bu durumda “Çalışanların duygusal bağıllıkları (DB) ile örgütsel erdem davranışları (ÖED) arasında anlamlı bir ilişki vardır.”  $H_{1c}$  hipotezi kabul edilmektedir.  $R^2=0,070$  olup, beta değeri incelendiğinde duygusal bağıllığın örgütsel erdem alt boyutuna %7 civarında pozitif yönlü etki ettiği tespit edilmiştir. Diğer bir değişle örgütsel erdem boyutundaki değişimin yaklaşık %7'si

duygusal bağıllık bağımsız değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel erdem açıklanmasına yönelik regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

**Tablo 19a: Duygusal Bağlılığın Örgütsel Erdem Boyutuna Etkisi ANOVA Analizi Sonuçları**

Model		Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	1,976	1	1,976	4,332	0,042 <sup>a</sup>
	Gruplar İçi	26,457	58	0,456		
	Toplam	28,433	59			

a. Sabit: Duygusal Bağlılık

b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Erdem

**Tablo 19b: Duygusal Bağlılığın Örgütsel Erdem Boyutuna Etkisi Basit Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	Beta Değerleri	T Değerleri	P Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	2,739	0,361		7,596	0,000
Duygusal Bağlılık	0,208	0,100	0,264	2,081	0,042

Bağımlı Değişken: Örgütsel Erdem ( $R=0,264$   $R^2=0,070$   $p<0,05$ )

$$\text{ÖRGÜTSEL ERDEM} = 2,739 + 0,208x \text{ DUYGUSAL BAĞLILIK}$$

Örgütsel bağlılığın, duygusal bağıllık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının gönüllülük boyutu arasındaki anlamlılık düzeyi ( $p=0,538$ ) olarak tespit edilmiştir. Bu kapsamda; analiz sonucunda duygusal bağıllık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının gönüllülük boyutu arasında anlamlı ( $R=0,081$   $R^2=0,007$   $p>0,05$ ) bir ilişki tespit edilememiştir. Bu durumda “Çalışanların duygusal bağıllıkları (DB) ile gönüllülük (diğergâmlık) davranışları (DD) arasında anlamlı bir ilişki vardır.” H<sub>1d</sub> hipotezi reddedilmektedir.  $R^2=0,007$  olup, beta değeri incelendiğinde duygusal bağlılığın gönüllük alt boyutuna %1 civarında pozitif yönlü etki ettiği tespit edilmiştir. Diğer bir değişle gönüllülük boyutundaki değişimin yaklaşık %1’i duygusal bağıllık bağımsız değişkeni tarafından açıklanmaktadır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre gönüllülüğün açıklanmasına yönelik regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

**Tablo 20a: Duygusal Bağlılığın Gönüllülük Boyutuna Etkisi ANOVA Analizi Sonuçları**

Model		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	0,186	1	0,186	0,383	0,538 <sup>a</sup>
	Gruplar İçi	28,214	58	0,486		
	Toplam	28,400	59			

a. Sabit: Duygusal Bağlılık

b. Bağımlı Değişken: Gönüllülük

**Tablo 20b: Duygusal Bağlılığın Gönüllülük Boyutuna Etkisi Basit Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	Beta Değerleri	t Değerleri	p Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	3,376	0,372		9,070	0,000
Duygusal Bağlılık	0,064	0,103	0,081	0,619	0,538

Bağımlı Değişken: Gönüllülük (R=0,081 R<sup>2</sup>=0,007 p>0,05)

$$\text{GÖNÜLLÜLÜK} = 3,376 + 0,064x \text{ DUYGUSAL BAĞLILIK}$$

Örgütsel bağlılığın, duygusal bağlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu arasındaki anlamlılık düzeyi (p=0,967) olarak tespit edilmiştir. Bu kapsamda; analiz sonucunda duygusal bağlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu arasında anlamlı (R=0,005 R<sup>2</sup>=0 p>0,05) bir ilişki tespit edilememiştir. Bu durumda “Çalışanların duygusal bağlılıkları (DB) ile centilmenlik davranışları (CD) arasında anlamlı bir ilişki vardır.” H<sub>1c</sub> hipotezi reddedilmektedir. R<sup>2</sup>=0 olup, beta değeri incelendiğinde duygusal bağlılığının centilmenlik alt boyutuna etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre centilmenliğin açıklanmasına yönelik regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.



**Tablo 21a: Duygusal Bağlılığın Centilmenlik Boyutuna Etkisi ANOVA Analizi Sonuçları**

Model		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	0,001	1	0,001	0,002	0,967 <sup>a</sup>
	Gruplar İçi	20,645	58	0,356		
	Toplam	20,646	59			

a. Sabit: Duygusal Bağlılık

b. Bağımlı Değişken: Centilmenlik

**Tablo 21b: Duygusal Bağlılığın Centilmenlik Boyutuna Etkisi Basit Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	Beta Değerleri	t Değerleri	p Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	4,304	0,318		13,516	0,000
Duygusal Bağlılık	-0,004	0,088	-0,005	-0,041	0,967

Bağımlı Değişken: Centilmenlik (R=0,005 R<sup>2</sup>=0 p>0,05)

$$\text{CENTİLMENLİK} = 4,304 - 0,004x \text{ DUYGUSAL BAĞLILIK}$$

Örgütsel bağlılığın, devam bağlılığı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu arasındaki anlamlılık düzeyi (p=0,033) olarak tespit edilmiştir. Devam bağlılığının vicdanlılık boyutuna etkisini incelemek amacıyla yapılan ANOVA analizi sonucunda devam bağlılığı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu arasında anlamlı (R=0,276 R<sup>2</sup>=0,076 p<0,05) bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu kapsamda, “Çalışanların devam bağlılıkları (DEB) ile vicdanlılık davranışları (VD) arasında anlamlı bir ilişki vardır.” H<sub>1f</sub> hipotezi desteklenmektedir. R<sup>2</sup>=0,076 olup, beta değeri incelendiğinde duygusal bağlılığın vicdanlılık alt boyutuna %8 civarında etki ettiği tespit edilmiştir. Diğer bir değişle vicdanlılık boyutundaki değişimin yaklaşık %8’i devam bağlılığı bağımsız değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre vicdanlılığın açıklanmasına yönelik regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

**Tablo 22a: Devam Bağlılığının Vicdanlılık Boyutuna Etkisi ANOVA Analizi Sonuçları**

Model		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	4,936	0,326		15,130	0,000
	Gruplar İçi	-0,224	0,103	-0,276	-2,186	0,033
	Toplam	4,936	0,326		15,130	0,000

a. Sabit: Devam Bağlılığı

b. Bağımlı Değişken: Vicdanlılık

**Tablo 22b: Devam Bağlılığının Vicdanlılık Boyutuna Etkisi Basit Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	Beta Değerleri	t Değerleri	p Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	4,936	0,326		15,130	0,000
Devam Bağlılığı	-0,224	0,103	-0,276	-2,186	0,033

Bağımlı Değişken: Vicdanlılık ( $R=0,276$   $R^2=0,076$   $p<0,05$ )

$$\text{VICDANLILIK} = 4,936 - 0,224 \times \text{DEVAM BAĞLILIĞI}$$

Örgütsel bağlılığın, devam bağlılığı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu arasındaki anlamlılık düzeyi ( $p=0,682$ ) olarak tespit edilmiştir. Bu kapsamda; analiz sonucunda devam bağlılığı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu arasında anlamlı ( $R=0,054$   $R^2=0,003$   $p>0,05$ ) bir ilişki tespit edilememiştir. Bu durumda, “Çalışanların devam bağlılıkları (DEB) ile nezaket davranışları (ND) arasında anlamlı bir ilişki vardır.” H<sub>1g</sub> hipotezi reddedilmektedir.  $R^2=0,003$  olup, beta değeri incelendiğinde duygusal bağlılığının vicdanlılık alt boyutuna yok denecek kadar az etki ettiği tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre vicdanlılığın açıklanmasına yönelik regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

**Tablo 23a: Devam Bağlılığının Nezaket Boyutuna Etkisi ANOVA Analizi Sonuçları**

Model		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	0,062	1	0,062	0,169	0,682 <sup>a</sup>
	Gruplar İçi	21,151	58	0,365		
	Toplam	21,212	59			

a. Sabit: Devam Bağlılığı

b. Bağımlı Değişken: Nezaket

**Tablo 23b: Devam Bağlılığının Nezaket Boyutuna Etkisi Basit Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	Beta Değerleri	t Değerleri	p Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	4,162	0,343		12,145	0,000
Devam Bağlılığı	-0,044	0,108	-0,054	-0,412	0,682

Bağımlı Değişken: Nezaket ( $R=0,054$   $R^2=0,003$   $p>0,05$ )

$$\text{NEZAKET} = 4,162 - 0,044x \text{ DEVAM BAĞLILIĞI}$$

Örgütsel bağlılığın, devam bağlılığı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel erdem boyutu arasındaki anlamlılık düzeyi ( $p=0,375$ ) olarak tespit edilmiştir. Bu kapsamda; analiz sonucunda devam bağlılığı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel erdem boyutu arasında anlamlı ( $R=0,116$   $R^2=0,013$   $p>0,05$ ) bir ilişki tespit edilememiştir. Bu durumda, “Çalışanların devam bağlılıkları (DEB) ile örgütsel erdem davranışları (ÖED) arasında anlamlı bir ilişki vardır.”  $H_{1h}$  hipotezi reddedilmektedir.  $R^2=0,013$  olup, beta değeri incelendiğinde duygusal bağlılığının vicdanlılık boyutu alt boyutuna %1 civarında etki ettiği tespit edilmiştir. Diğer bir değişle örgütsel erdem boyutundaki değişimin yaklaşık %1’i devam

bağlılığı bağımsız değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre vicdanlılığın açıklanmasına yönelik regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

**Tablo 24a: Devam Bağlılığının Örgütsel Erdem Boyutuna Etkisi ANOVA Analizi Sonuçları**

Model		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	0,386	1	0,386	0,798	0,375 <sup>a</sup>
	Gruplar İçi	28,048	58	0,484		
	Toplam	28,433	59			

a. Sabit: Devam Bağlılığı

b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Erdem

**Tablo 24b: Devam Bağlılığının Örgütsel Erdem Boyutuna Etkisi Basit Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	Beta Değerleri	t Değerleri	p Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	3,810	0,395		9,654	0,000
Devam Bağlılığı	-0,111	0,124	-0,116	-0,893	0,375

Bağımlı Değişken: Örgütsel Erdem (R=0,116 R<sup>2</sup>=0,013 p>0,05)

$$\text{ÖRGÜTSEL ERDEM} = 3,810 - 0,111x \text{ DEVAM BAĞLILIĞI}$$

Örgütsel bağlılığın, devam bağlılığı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının gönüllülük boyutu arasındaki anlamlılık düzeyi (p=0,700) olarak tespit edilmiştir. Bu kapsamda; analiz sonucunda devam bağlılığı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının gönüllülük boyutu arasında anlamlı (R=0,051 R<sup>2</sup>=0,003 p>0,05) bir ilişki tespit edilememiştir. Bu durumda, “Çalışanların devam bağlılıkları (DEB) ile gönüllülük (diğergâmlık) davranışları (DD) arasında anlamlı bir ilişki vardır.” H<sub>11</sub> hipotezi reddedilmektedir. R<sup>2</sup>=0,003 olup, beta değeri incelendiğinde örgütsel bağlılığının devam bağlılığı boyutunun gönüllülük alt boyutuna yok denecek kadar az etki ettiği tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre gönüllülüğün açıklanmasına yönelik regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

**Tablo 25a: Devam Bağlılığının Gönüllülük Boyutuna Etkisi ANOVA Analizi Sonuçları**

Model		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	0,073	1	0,073	0,150	0,700 <sup>a</sup>
	Gruplar İçi	28,327	58	0,488		
	Toplam	28,400	59			

a. Sabit: Devam Bağlılığı

b. Bağımlı Değişken: Gönüllülük

**Tablo 25b: Devam Bağlılığının Gönüllülük Boyutuna Etkisi Basit Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	Beta Değerleri	t Değerleri	p Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	3,450	0,397		8,700	0,000
Devam Bağlılığı	0,048	0,125	0,051	0,388	0,700

Bağımlı Değişken: Gönüllülük (R=0,051 R<sup>2</sup>=0,003 p>0,05)

$$\text{GÖNÜLLÜLÜK} = 3,450 + 0,048x \text{ DEVAM BAĞLILIĞI}$$

Örgütsel bağlılığın, devam bağlılığı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu arasındaki anlamlılık düzeyi (p=0,170) olarak tespit edilmiştir. Bu kapsamda; analiz sonucunda devam bağlılığı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu arasında anlamlı (R=0,180 R<sup>2</sup>=0,032 p>0,05) bir ilişki tespit edilememiştir. Bu durumda, “Çalışanların devam bağlılıkları (DEB) ile centilmenlik davranışları (CD) arasında anlamlı bir ilişki vardır.” H<sub>1i</sub> hipotezi reddedilmektedir. R<sup>2</sup>=0,032 olup, beta değeri incelendiğinde örgütsel bağlılığının devam bağlılığı boyutunun centilmenlik alt boyutuna %3 civarında etki ettiği tespit edilmiştir. Diğer bir değişle centilmenlik boyutundaki değişimin yaklaşık %3’i devam bağlılığı bağımsız değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Regresyon

analizi sonuçlarına göre centilmenliğin açıklanmasına yönelik regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

**Tablo 26a: Devam Bağlılığının Centilmenlik Boyutuna Etkisi ANOVA Analizi Sonuçları**

Model		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	0,666	1	0,666	1,933	0,170 <sup>a</sup>
	Gruplar İçi	19,980	58	0,344		
	Toplam	20,646	59			

a. Sabit: Devam Bağlılığı

b. Bağımlı Değişken: Centilmenlik

**Tablo 26b: Devam Bağlılığının Centilmenlik Boyutuna Etkisi Basit Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	Beta Değerleri	t Değerleri	p Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	4,743	0,333		14,238	0,000
Devam Bağlılığı	-,146	0,105	-0,180	-1,390	0,170

Bağımlı Değişken: Centilmenlik ( $R=0,180$   $R^2=0,032$   $p>0,05$ )

$$\text{CENTİLMENLİK} = 4,743 - 0,146x \text{ DEVAM BAĞLILIĞI}$$

Örgütsel bağlılığın, normatif bağlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu arasındaki anlamlılık düzeyi ( $p=0,495$ ) olarak tespit edilmiştir. Bu kapsamda; analiz sonucunda normatif bağlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu arasında anlamlı ( $R=0,090$   $R^2=0,081$   $p>0,05$ ) bir ilişki tespit edilememiştir. Bu durumda “Çalışanların normatif bağlılıkları (NB) ile vicdanlılık davranışları (VD) arasında anlamlı bir ilişki vardır.” H<sub>1j</sub> hipotezi reddedilmektedir.  $R^2=0,081$  olup, beta değeri incelendiğinde normatif bağlılığının vicdanlılık alt boyutuna %8 civarında etki ettiği tespit edilmiştir. Diğer bir değişle vicdanlılık boyutundaki değişimin yaklaşık %8’i normatif bağlılık

bağımsız değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre vicdanlılığın açıklanmasına yönelik regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

**Tablo 27a: Normatif Bağlılığının Vicdanlılık Boyutuna Etkisi ANOVA Analizi Sonuçları**

Model		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	0,167	1	0,167	0,471	0,495 <sup>a</sup>
	Gruplar İçi	20,579	58	0,355		
	Toplam	20,746	59			

a. Sabit: Normatif Bağlılık

b. Bağımlı Değişken: Vicdanlılık

**Tablo 27b: Normatif Bağlılığının Vicdanlılık Boyutuna Etkisi Basit Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	Beta Değerleri	t Değerleri	p Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	4,044	0,299		13,542	0,000
Normatif Bağlılık	0,061	0,088	0,090	0,686	0,495

Bağımlı Değişken: Vicdanlılık (R=0,090 R<sup>2</sup>=0,081 p>0,05)

$$\text{VICDANLILIK} = 4,044 + 0,061x \text{ NORMATİF BAĞLILIK}$$

Örgütsel bağlılığın, normatif bağlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu arasındaki anlamlılık düzeyi (p=0,667) olarak tespit edilmiştir. Bu kapsamda; analiz sonucunda normatif bağlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu arasında anlamlı (R=0,057 R<sup>2</sup>=0,03 p>0,05) bir ilişki tespit edilememiştir. Bu durumda, “Çalışanların normatif bağlılıkları (NB) ile nezaket davranışları (ND) arasında anlamlı bir ilişki vardır.” H<sub>1k</sub> hipotezi reddedilmektedir. R<sup>2</sup>=0,03 olup, beta değeri incelendiğinde normatif bağlılığının

nezaket alt boyutuna %3 civarında pozitif yönlü etki ettiği tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre nezaket açıklanmasına yönelik regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

**Tablo 28a: Normatif Bağlılığın Nezaket Boyutuna Etkisi ANOVA Analizi Sonuçları**

Model		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	0,068	1	0,068	0,187	0,667 <sup>a</sup>
	Gruplar İçi	21,144	58	0,365		
	Toplam	21,212	59			

a. Sabit: Normatif Bağlılık

b. Bağımlı Değişken: Nezaket

**Tablo 28b: Normatif Bağlılığın Nezaket Boyutuna Etkisi Basit Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	Beta Değerleri	t Değerleri	p Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	3,899	0,303		12,881	0,000
Normatif Bağlılık	0,039	0,089	0,057	0,432	0,667

Bağımlı Değişken: Nezaket ( $R=0,057$   $R^2=0,03$   $p>0,05$ )

$$\text{NEZAKET} = 3,899 + 0,039x \text{ NORMATİF BAĞLILIK}$$

Örgütsel bağlılığın, normatif bağlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel erdem boyutu arasındaki anlamlılık düzeyi ( $p=0,240$ ) olarak tespit edilmiştir. Bu kapsamda; analiz sonucunda normatif bağlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel erdem boyutu arasında anlamlı ( $R=0,154$   $R^2=0,024$   $p>0,05$ ) bir ilişki tespit edilememiştir. Bu durumda, “Çalışanların normatif bağlılıkları (NB) ile örgütsel erdem davranışları (ÖED) arasında anlamlı bir ilişki vardır.”  $H_{11}$  hipotezi reddedilmektedir.  $R^2=0,024$  olup, beta değeri incelendiğinde



normatif bağıllığın örgütsel erdem alt boyutuna %2 civarında pozitif yönlü etki ettiği tespit edilmiştir. Diğer bir değişle örgütsel erdem boyutundaki değişimin yaklaşık %2'si normatif bağıllık bağımsız değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel erdem açıklanmasına yönelik regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

**Tablo 29a: Normatif Bağıllığın Örgütsel Erdem Boyutuna Etkisi ANOVA Analizi Sonuçları**

Model		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Normatif Bağıllık	Gruplar Arası	0,673	1	0,673	1,407	0,240 <sup>a</sup>
	Gruplar İçi	27,760	58	0,479		
	Toplam	28,433	59			

a. Sabit: Normatif Bağıllık

b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Erdem

**Tablo 29b: Normatif Bağıllığın Örgütsel Erdem Boyutuna Etkisi Basit Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	Beta Değerleri	t Değerleri	p Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	3,069	0,347		8,850	0,000
Normatif Bağıllık	0,122	0,102	0,154	1,186	0,240

Bağımlı Değişken: Örgütsel Erdem ( $R=0,154$   $R^2=0,024$   $p>0,05$ )

$$\text{ÖRGÜTSEL ERDEM} = 3,069 + 0,122x \text{ NORMATİF BAĞLILIK}$$

Örgütsel bağıllığın, normatif bağıllık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının gönüllülük boyutu arasındaki anlamlılık düzeyi ( $p=0,897$ ) olarak tespit edilmiştir. Bu kapsamda; analiz sonucunda normatif boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının gönüllülük boyutu arasında anlamlı ( $R=0,017$   $R^2=0$   $p>0,05$ ) bir ilişki tespit edilememiştir. Bu durumda, “Çalışanların normatif bağıllıkları (NB) ile gönüllülük (diğergâmlık) davranışları (DD) arasında anlamlı bir ilişki vardır.”  $H_{1m}$  hipotezi reddedilmektedir.  $R^2=0$  olup, beta değeri incelendiğinde normatif bağıllığın

gönüllülük boyutuna etki etmediği tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre gönüllülüğün açıklanmasına yönelik regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

**Tablo 30a: Normatif Bağlılığın Gönüllülük Boyutuna Etkisi ANOVA Analizi Sonuçları**

Model		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	0,008	1	0,008	0,017	0,897 <sup>a</sup>
	Gruplar İçi	28,392	58	0,490		
	Toplam	28,400	59			

a. Sabit: Normatif Bağlılık

b. Bağımlı Değişken: Gönüllülük

**Tablo 30b: Normatif Bağlılığın Gönüllülük Boyutuna Etkisi Basit Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	Beta Değerleri	t Değerleri	p Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	3,644	0,351		10,391	0,000
Normatif Bağlılık	-0,014	0,104	-0,017	-0,131	0,897

Bağımlı Değişken: Gönüllülük ( $R=0,017$   $R^2=0$   $p>0,05$ )

$$\text{GÖNÜLLÜLÜK} = 3,644 - 0,014x \text{ NORMATİF BAĞLILIK}$$

Örgütsel bağlılığın, normatif bağlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu arasındaki anlamlılık düzeyi ( $p=0,911$ ) olarak tespit edilmiştir. Bu kapsamda; analiz sonucunda normatif bağlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu arasında anlamlı ( $R=0,15$   $R^2=0$   $p>0,05$ ) bir ilişki tespit edilememiştir. Bu durumda, “Çalışanların normatif bağlılıkları (NB) ile centilmenlik davranışları (CD) arasında anlamlı bir ilişki vardır.”  $H_{1n}$  hipotezi reddedilmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre centilmenlik açıklanmasına yönelik regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

**Tablo 31a: Normatif Bağlılığın Centilmenlik Boyutuna Etkisi ANOVA Analizi Sonuçları**

Model		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	0,004	1	0,004	0,013	0,911 <sup>a</sup>
	Gruplar İçi	20,641	58	0,356		
	Toplam	20,646	59			

a. Sabit: Normatif Bağlılık

b. Bağımlı Değişken: Centilmenlik

**Tablo 31b: Normatif Bağlılığın Centilmenlik Boyutuna Etkisi Basit Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	Beta Değerleri	t Değerleri	p Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	4,259	0,299		14,243	0,000
Normatif Bağlılık	0,010	0,088	0,015	0,112	0,911

Bağımlı Değişken: Centilmenlik ( $R=0,015$   $R^2=0$   $p>0,05$ )

$$\text{CENTİLMENLİK} = 4,259 + 0,10x \text{NORMATİF BAĞLILIK}$$

Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini açıklamaya yönelik oluşturulan hipotezler, Afyon Meslek Yüksek Okulu'nda çalışanlar üzerinde yapılan anket çalışması ile test edilmiştir. Yapılan anket sonuçları sosyal bilimler istatistik paket programında korelasyon, regresyon analizleri ve t-testleri, Tek-yönlü (One-way) ANOVA testleri kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen veriler yorumlanarak oluşturulan hipotezlerin geçerlilikleri yani KABUL, RED veya KISMEN KABUL edilme durumları ortaya konulmuştur. Bu kapsamda; hipotezler ile ilgili olarak KABUL, RED veya KISMEN KABUL edilme durumlarını gösteren Araştırma Hipotezlerinin Durumu Tablosuna (Tablo 32 ve Tablo 32 Devamı) aşağıda yer verilmiştir.

**Tablo 32: Araştırma Hipotezlerinin Durumu**

	Hipotez	Kabul/Red Durumu
H <sub>1</sub>	Çalışanların örgütsel bağlılıkları (ÖB) ile örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H <sub>1a</sub>	Çalışanların duygusal bağlılıkları (DB) ile vicdanlılık davranışları (VD) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H <sub>1b</sub>	Çalışanların duygusal bağlılıkları (DB) ile nezaket davranışları (ND) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H <sub>1c</sub>	Çalışanların duygusal bağlılıkları (DB) ile örgütsel erdem davranışları (ÖED) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H <sub>1d</sub>	Çalışanların duygusal bağlılıkları (DB) ile gönüllülük (diğergâmlık) davranışları (DD) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H <sub>1e</sub>	Çalışanların duygusal bağlılıkları (DB) ile centilmenlik davranışları (CD) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H <sub>1f</sub>	Çalışanların devam bağlılıkları (DEB) ile vicdanlılık davranışları (VD) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H <sub>1g</sub>	Çalışanların devam bağlılıkları (DEB) ile nezaket davranışları (ND) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H <sub>1h</sub>	Çalışanların devam bağlılıkları (DEB) ile örgütsel erdem davranışları (ÖED) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H <sub>1i</sub>	Çalışanların devam bağlılıkları (DEB) ile gönüllülük (diğergâmlık) davranışları (DD) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H <sub>1i</sub>	Çalışanların devam bağlılıkları (DEB) ile centilmenlik davranışları (CD) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H <sub>1j</sub>	Çalışanların normatif bağlılıkları (NB) ile vicdanlılık davranışları (VD) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H <sub>1k</sub>	Çalışanların normatif bağlılıkları (NB) ile nezaket davranışları (ND) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red

**Tablo 32 Devamı: Araştırma Hipotezlerinin Durumu**

H <sub>11</sub>	Çalışanların normatif bağlılıkları (NB) ile örgütsel erdem davranışları (ÖED) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H <sub>1m</sub>	Çalışanların normatif bağlılıkları (NB) ile gönüllülük (diğergâmlık) davranışları (DD) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H <sub>1n</sub>	Çalışanların normatif bağlılıkları (NB) ile centilmenlik davranışları (CD) arasında anlamlı bir ilişki vardır.”	Red
H <sub>2</sub>	Çalışanların örgütsel bağlılıkları (ÖB) demografik özelliklerine bağlı olarak değişir.	Red
H <sub>2a</sub>	Çalışanların duygusal bağlılıkları (DB) demografik özelliklerine bağlı olarak değişir.	Kısmen Kabul
H <sub>2b</sub>	Çalışanların devam bağlılıkları (DEB) demografik özelliklerine bağlı olarak değişir.	Red
H <sub>2c</sub>	Çalışanların normatif bağlılıkları (NB) demografik özelliklerine bağlı olarak değişir.	Red
H <sub>3</sub>	Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) demografik özelliklerine bağlı olarak değişir.	Kısmen Kabul
H <sub>3a</sub>	Çalışanların vicdanlılık davranışları (VD) demografik özelliklerine bağlı olarak değişir.	Kısmen Kabul
H <sub>3b</sub>	Çalışanların nezâket davranışları (ND) demografik özelliklerine bağlı olarak değişir.	Kısmen Kabul
H <sub>3c</sub>	Çalışanların örgütsel erdem davranışları (ÖED) demografik özelliklerine bağlı olarak değişir.	Kısmen Kabul
H <sub>3d</sub>	Çalışanların gönüllülük (diğergâmlık) davranışları (DD) demografik özelliklerine bağlı olarak değişir.	Kısmen Kabul
H <sub>3e</sub>	Çalışanların centilmenlik davranışları (CD) demografik özelliklerine bağlı olarak değişir.	Kısmen Kabul

## SONUÇ

Bu çalışmada örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki ile her iki değişkenin kontrol değişkenlerine bağlı olarak farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bu kapsamda, Afyon Meslek Yüksek Okulu'nda çalışanlara bir anket uygulaması yapılmış ve anket sonuçları sosyal bilimler istatistik paket programı aracılığı ile analiz edilmek suretiyle çalışanların örgüte bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik algıları ve tutumları değerlendirilmiştir.

Çalışmanın ana kütlesi Afyon Kocatepe Üniversitesi Afyon Meslek Yüksek Okulu'nda çalışanlardan oluşmaktadır. Üniversitenin bu biriminde toplam çalışan sayısı 70'tir. Araştırma, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini ortaya koymak maksadıyla, Afyon Meslek Yüksek Okulu çalışanlarından rastgele seçilen 60 kişiye anket uygulanarak yürütülmüştür. Uygulama sonucunda geri dönen anket sayısı 60 olmuştur.

Çalışmada dikkate alınan kontrol değişkenleri sırası ile cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum ve iş yerinde çalışma süresidir. Çalışanların % 65'i erkek, % 35'i bayan; % 41,7'si 35 yaş ve altında iken, % 31,7'si 36-42 yaş aralığında, % 23,3'ü 43-49 yaş aralığındadır. 50 ve üzerinde yaşı olanlar ise % 13,3 olarak tespit edilmiştir. % 41,7 ile yüksek lisans mezunlarını, % 25 ile lise ve % 23,3 ile doktora mezunları takip etmektedir. Çalışanların % 83,3'ü evli iken, % 13,3'ü bekârdır. 16-20 çalışma yılını tamamlayan çalışanlar %30'luk bir dilimi kapsarken, bunu % 21,7 ile 11-15 yıl arasında çalışma süresi olan çalışanlar ve % 20 ile 6-10 arasında çalışma süresi olan çalışanlar takip etmektedir. İş yerinde en az çalışma süresi olanlar ise % 1,7 ile 1 yıldan az çalışma süresi olan çalışanlardır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine duygusal bağlılık, devam bağlılığı veya normatif bağlılık hissederek bağlanması ile ilişkilidir. Meyer-Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modeline göre çalışanlar örgüte duygusal olarak bağlanmakta ve örgüt ile özdeşleşmekte, diğer bir şekilde ise örgütte kaldıkları sürece örgüte yapmış oldukları yatırımlardan ve örgütten ayrıldıkları takdirde katlanmaları gereken maliyetin yüksek olmasından dolayı devam bağlılığı ile bağlanmakta veya örgütte kalmayı ahlakî bir boyut olarak görmelerinden dolayı normatif olarak bağlanmaktadır. Bu kapsamda çalışmada tek boyutlu bir örgütsel

bağlılık modeli yerine Meyer-Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli esas alınmıştır.

Çalışanların sırasıyla duygusal, devam, normatif ve genel örgütsel bağlılık düzeyleri saptanmış, örgütsel bağlılık ölçeği beşli bir not baremine ayrılarak ("5,00-4,21 çok yüksek; 4,20-3,41 yüksek; 3,40-2,61 orta; 2,60-1,81 düşük; 1,80-1,00 çok düşük") oluşan notlara göre örgütsel bağlılık seviyeleri ortaya çıkartılmıştır. Bu sonuca göre çalışanların duygusal bağlılıklarının "yüksek" (3,50), devam bağlılıklarının "orta" (3,10), normatif bağlılıklarının "orta" (3,27) ve genel örgütsel bağlılıklarının ise "orta" (3,29) olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların örgütsel bağlılıkları yükseğe yakın sayılabilecek bir değerde olmakla birlikte, alt boyutlardaki en yüksek bağlılık türü duygusal bağlılıktır. Devam ve normatif bağlılıklarının ise duygusal bağlılıklarından daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Kısaca, Afyon Meslek Yüksek Okulu çalışanları üyesi oldukları kurumlarına severek ve isteyerek bağlanmakta, orta seviyede zorunlu olarak ve ahlaki gerekçelerle bağlanmaktadır. Çalışanların duygusal bağlılıklarının, devam ve normatif bağlılıklarına göre yüksek olması çalışanların örgüt içerisinde bulunmaktan memnun olmaları, ayrıca yöneticilerde dâhil olmak üzere kendi aralarında oluşturdukları samimi, içten ve barışçıl çalışma ortamının varlığı ile ilgilidir. Ancak, bununla birlikte çalışanların artık seçebilecekleri iş alternatiflerinin azlığı, örgüte yaptıkları yatırımları başka bir iş seçme halinde kaybedebilecekleri endişesiyle devam bağlılığı veya örgüte duyulan minnet ve örgütte kalmanın bir borç olduğunu düşünüyor olmaları nedeniyle normatif bağlılık gösteriyor olabilecekleri değerlendirilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışmada vicdanlılık, nezaket tabanlı bilgilendirme, örgütsel erdem, gönüllülük (diğergâmlık) ve centilmenlik olmak üzere beş boyutta incelenmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinde olduğu gibi, örgütsel vatandaşlık davranışı anketi de benzer şekilde beşli not baremine ayrılmıştır. Yine, oluşan notlara göre örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri ortaya çıkartılmıştır.

Yapılan anketin analizi sonucunda elde edilen verilere göre Afyon Meslek Yüksek Okulu'nda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri

“yüksek” (3,92) olarak tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları incelendiğinde ise tespit edilen değerler sırasıyla, vicdanlılık boyutu için “çok yüksek” (4,24), nezaket boyutu için “yüksek” (4,03), örgütsel erdem boyutu için “yüksek” (3,46), gönüllülük boyutu için “yüksek” (3,60) ve centilmenlik boyutu için “çok yüksek” (4,30) olarak tespit edilmiştir.

Bu noktadan hareketle, Afyon Meslek Yüksek Okulu çalışanlarının üyesi oldukları kurumlarında, resmi iş tanımlarında olmayan ancak bağlı oldukları kurumun etkinlik ve verimliliğini arttırmaya yönelik davranışlar sergileme eğiliminde oldukları, bu davranışları sergilerken herhangi bir takdir edilme veya ödüllendirilme ihtiyacı hissetmedikleri tespit edilmiştir. Çalışma ortamında barışçıl bir havanın hâkim olduğu, çalışanların birbirlerine yardımsever bir tarzda yaklaştıkları, kurumlarını önemsedikleri, kendi çıkarlarını ve kurumun çıkarlarını örtüştürme konusunda gerek idareci, gerekse diğer çalışanların ciddi anlamda yol kat etmiş oldukları görülebilmektedir. Elde edilen analiz sonuçlarına göre (ÖVD)’nin alt boyutları ile ilgili alınan en yüksek puanların (ÖVD)’nin vicdanlılık ve centilmenlik boyutlarından alınması çalışanların örgütün etkinliğini arttırmaya yönelik davranışlar sergilediğinin, kurallara zorunluluktan ziyade uyulması gerektiği için uyduklarının, örgüt içerisinde oluşan sorunların büyütülmeden ve üst kademeler meşgul edilmeden çalışanlar arasında çözüme kavuşturulmasına yönelik algı ve çaba içerisinde olduklarının, örgüt içerisinde sergilenen davranışların gerçekten gönüllü olarak sergilendiğinin ve herhangi bir zorlamanın söz konusu olmadığını, bununla birlikte üst kademeler meşgul edilmeden sorunların çözülmek isteniyor olmasının ise çalışanların herhangi bir beklenti veya takdir edilme hissi ile hareket etmediklerin birer göstergesi sayılabilir.

Çalışanların gönüllülük ve nezaket alt boyutlarında aldıkları puanların vicdanlılık ve centilmenlik boyutundan daha düşük seviyede olması ise örgüt içerisindeki çalışan-çalışan ilişkisinin, örgüt-çalışan ilişkisinden biraz daha az olmasından, bunun ise çalışanlar arası iletişim ortamının bazen tam olarak sağlanamıyor veya çeşitli konular üzerinde ortak algı yaratılamıyor olmasından kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir.



Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile demografik değişkenlerin ilişkisine yönelik olarak yapılan Tek-yönlü (One-Way) ANOVA analizi sonuçlarına göre, duygusal bağlılık ile medeni durum arasında ( $p=0,000$   $p<0,05$ ) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Evli olan çalışanların duygusal bağlılığının “yüksek” (3,59), bekâr olanların “orta” (3,10) seviyede olduğu, dul olan çalışanların ise düşük seviyeye yakın bir şekilde “orta” (2,67) seviyede olduğu tespit edilmiştir. Evli çalışanların duygusal olarak örgüte daha çok bağlı olmaları; diğer çalışanlara göre daha düzenli bir hayat sürüyor olmaları veya sorumluluklarının daha fazla olması ile ilişkilendirilebilir. Bu çalışanların özel yaşamlarındaki düzeni iş yaşamları ile paralel olarak sürdürmeleri ayrıca, ailelerine karşı hissettikleri sorumlulukları bağlı oldukları örgüte karşı da hissediyor olmaları sayesinde duygusal bağlılık seviyelerinin yüksek olduğu değerlendirilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları ile demografik değişkenlerin ilişkisine yönelik olarak yapılan Tek-yönlü (One-Way) ANOVA analizi sonuçlarına göre ise; vicdanlılık boyutu ile eğitim durumu arasında ( $p=0,034$   $p<0,05$ ) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre ilkökul (5,00), lise (4,33), doktora (4,29), yüksek lisans (4,24) mezunlarının vicdanlılık düzeyi “çok yüksek”, lisans (4,20) ve ön lisans (3,75) mezunlarının ise “yüksek” olarak tespit edilmiştir. Lisans ve ön lisans mezunlarının vicdanlılık düzeylerinin diğer çalışanlara göre daha az olması bu çalışanların iş veya eğitim ile ilgili olarak diğer çalışanlara göre farklı istek ve beklentiler içerisinde olmaları ile ilişkilendirilebilir. Örneğin, lisans/ön lisans mezunu olan çalışan eğer lisans/yüksek lisans veya doktora eğitimlerini tamamlaması durumunda örgüt içerisinde bulunduğu konumdan gerek statü, gerekse maddi olarak daha iyi bir konumda olabileceği gerekçesi ile kendi çıkarlarına yönelik bir tutum içerisinde olabilir. Bu durumda belirtilen çalışanların (ÖVD) sergilemesine engel teşkil edebileceği değerlendirilmektedir.

Nezaket boyutu ile cinsiyet arasında tespit edilen ilişki de ( $p=0,034$   $p<0,05$ ) anlamlıdır. Buna göre erkeklerin (4,19) ve kadınların (3,71) nezaket düzeyi “yüksek”tir. Erkeklerin nezaket boyutunda aldıkları puanın bayanlara göre yüksek olmasının erkeklerin sorun oluşmadan önce ön alma ve çözüme yönelme eğilimlerinin bayanlara göre daha yüksek olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Diğer bir deyişle erkeklerin kadınlara göre yapılan faaliyetlerde daha sonuç odaklı oldukları söylenebilir.

Örgütsel erdem ve medeni durum arasında tespit edilen anlamlı ( $p=0,004$   $p<0,05$ ) ilişkiye göre, evli çalışanların örgütsel erdem seviyesi “yüksek” (3,56), bekâr çalışanların “orta” (3,25) ve dul çalışanların “düşük” (2,00)’tür. Evli olan çalışanların örgütsel erdem seviyelerinin diğer çalışanlara göre yüksek olması, evli çalışanların örgütünü geliştirmeye yönelik faaliyetleri daha ciddiye aldıklarının, örgütün gelişimine yönelik yapılan faaliyetlerin örgütün verimliliğini arttıracaklarını savunduklarının, örgütün verimliliğinin ve çıkarlarının artmasının, aslında kendi çıkarlarının artması anlamına geldiği bilinci ile hareket ettiklerinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Bununla birlikte, evli (3,68) ve bekâr (3,50) çalışanların gönüllülük seviyesi “yüksek” iken, dul olan çalışanların gönüllülük seviyesi de “düşük” (2,00)’tür. Dul olan çalışanların gönüllülük seviyelerinin diğer çalışanlara göre düşük olmasının, belirtilen çalışanların özel yaşamlarındaki bazı problemleri iş yerine taşıdıklarının, diğer çalışanlar ile olan ilişkilerinde içe dönük ve yardımlaşma ortamından uzak bir tutum içerisinde olduklarının bir göstergesi olabileceği değerlendirilmektedir.

Ayrıca, centilmenlik boyutu ile eğitim durumu arasında da anlamlı ( $p=0,019$   $p<0,05$ ) bir ilişki tespit edilmiştir. Bu kapsamda, ilkokul (4,50), doktora (4,43), yüksek lisans (4,32) ve lisans (4,23) mezunlarının centilmenlik seviyelerinin “çok yüksek”, lise (4,00) ile ön lisans (3,75) mezunlarının ise “yüksek” olduğu belirlenmiştir. Tüm çalışanların centilmenlik alt boyutunda yüksek ve çok yüksek puan almaları, çalışanların örgüt içerisindeki problemlerin çözümünde kendi yetenek ve tecrübelerinden son derece faydalandıklarının bir göstergesidir. Ancak, lise ve ön lisans mezunlarının örgütte meydana gelen problemlerin çözümünde diğer çalışanlara göre kısmen daha az puan almaları bu çalışanların zaman zaman örgüt içerisinde meydana gelen küçük problemleri bile büyütme eğiliminde olduklarının veya sorunların çözümü aşamasında istemeden de olsa yetersiz kaldıklarının göstergesi olabilir.

Çalışanların alt boyutları da dahil olmak üzere örgütsel bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin varlığı ve derecesini belirlemeye

yönelik olarak yapılan korelasyon ve basit regresyon analizi ile ilgili olarak elde edilen sonuçlara göre çalışanların devam bağlılıkları ile vicdanlılık boyutu arasında ve duygusal bağlılıkları ile örgütsel erdem boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu kapsamda, örgütsel bağlılığın alt boyutları ve örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında yapılan basit regresyon analizine göre örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan değişkenlerin yalnızca vicdanlılık boyutu (devam bağlılığı üzerinde) ve örgütsel erdem boyutu (duygusal bağlılık üzerinde) olduğu görülmüştür. Devam bağlılığı yüksek olan çalışanların, örgütte kalmaya olan gerek maddi ihtiyaçları, gerekse örgütteki yatırımlarını kaybetmeye yönelik endişelerinin onları örgüt içi kurallara uymaya ittiği söylenebilir. Öte yandan, duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların duygusal bağlılıklarının, örgütün verimlilik, etkinlik ve çıkarlarını arttırmaya yönelik olan tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılmalarının nedeni olduğu değerlendirilmektedir. Örgütte isteyerek, yani gönüllü olarak bulunan çalışanların herhangi bir çıkar beklemeden, takdir edilme beklentisinden uzak bir şekilde örgütün yararına olan davranışlar sergilemesinin zaten beklenen bir hareket tarzı olduğu değerlendirilmektedir.

Çalışmanın literatüre yapacağı katkılara bakılacak olursa, çalışma gerek teorik gerekse metodolojik açıdan literatüre bir takım katkılar sağlamaktadır. Öncelikle 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.

Çalışma sonunda elde edilen bulgulardan yola çıkılarak şu önerilerde bulunmak yerinde olacaktır.

i. Çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesini isteyen yöneticiler çalışanların örgütsel bağlılıklarını alt boyutları ile birlikte önemsemelidirler; örgütsel bağlılığın duygusal ve devam bağlılığı alt boyutları örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

ii. Doktora ve yüksek lisans mezunlarının örgütsel vatandaşlık davranışı (vicdanlılık boyutu) sergileme eğilimleri lisans ve ön lisans mezunlarına göre daha yüksektir. Bu nedenle personel seçiminde doktora veya yüksek lisans mezunları tercih edilmeli veya lisans ve ön lisans mezunlarına örgütsel sosyalizasyon kapsamında branşları ile ilgili olarak en azından yüksek lisans eğitimi verilmesinin imkânları araştırılmalıdır.

iii. Lise ve ön lisans mezunlarının örgütsel vatandaşlık davranışı (centilmenlik boyutu) sergileme eğilimleri her ne kadar yüksek olsa bile diğer çalışanların bu eğilimleri çok yüksektir. Bu kapsamda yöneticiler tarafından lise ve ön lisans mezunlarına bu konu ile ilgili olarak gerek görülmesi halinde kurs, seminer vb. planlaması yapılabilir.

iv. Evli olan çalışanların duygusal bağlılıklarının ve örgütsel erdem seviyelerinin bekar çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, personel seçim ve temininde evli olanların tercih edilmesi ve/veya evli olmayan personelin evliliğe özendirilmelerinin yerinde olacağı değerlendirilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Albayrak, E.G. (2007). *Kariyer Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Allanazarov, Y. (2008). *Personel Güçlendirme Ve Algılanan Kontrolün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kültürlerarası Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Altınbaş, B. (2008). *Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki Ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Altinkurt, Y., Yılmaz, K., (2012). *Okul Yöneticilerinin Kullandığı Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. Educational Sciences: Theory & Practice. 12(3), 1840.
- Akar, C., Yıldırım, Y.T. (2008). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1, 10/2, 100.
- Akpınar, A.T. (2007). *Örgütsel Öğrenme İle Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Türkiye Otomotiv Lastik Üretimi Sektöründe Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Aktay, A. (2008). *Yönetici ve Öğretmenlerin Değer Tercihleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Ay, B. (2007). *Öğretmenlerin Öz-Yeterlikleri Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranış*. (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Aydoğan, O. (2008). *İş Stresinin Tükenmişlik Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu, Ankara.2008.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Baltaş, A. (2002). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bakan, İ. (2004). Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 31, 155.
- Başaran, A.E. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Umut Yayım.
- Başığit, A. (2006). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Bieńkowska, J. (2012). *Organizational And Professional Commitment: The Comparative Study Problems Of Management In The 21<sup>st</sup> Century*. IV, 24. Poland: University of Lodz, Poland Press.
- Bolat, O.İ., Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 19, 77.
- 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.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Ankara Üniversitesi Sayıştay Dergisi*, 59, 125.
- Bolino, M.C., Turnley W.H., & Niehoff, B.P. (2004). *The Other Side of the Story: Reexamining Prevailing Assumption About Organizational Citizenship Behavior*. *Human Resource Management Review*, 14, 229.
- Bove, L.L., Pervan, S.J., Beatty, S.E., Shiu, E. (2009). Service Worker Role İn Encouraging Customer Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Research*, 62, 701.
- Bülbül, M. (2007). *Örgütsel Bağlılık Ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Çakır, A. (2007). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

- Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Bozkurt, F. (2007). *Denizcilik Sektöründe Çalışan Gemi Adamlarının Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Çekmecioğlu, H. G., (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6, 2, 28.
- Çetin, F. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik Ve Örgüt Kültürünün Rolü*. (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Çetinel, E. (2008). *Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Cihangiroğlu, N., (2011). Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi. *Gülhane Askeri Tıp Akademisi Gülhane Tıp Dergisi*, 53, 9.
- Çiser, E. (2007). *The Relationship Between Job Satisfaction And Organizational Commitment*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Cook, K.S., Rice, E. (2003). *Handbook of Social Psychology, Department of Sociology*. Stanford University Press, 55.
- Çöl, G., Gül H., (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19, 1, 295.
- Cropanzano, R., Mitchell, M.S., (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31, 6, 874.
- Demir, S. (15 Nisan 2013). *Şirketlerde İş Güvenliği Kültürü Oluşturma*. 10 Mayıs 2013. <http://www.kaynakakademi.com/article.aspx?ID=141>
- Demir, S. (10 Ocak 2013). *Çalışan Bağlılığı ve Memnuniyeti*. 20 Şubat 2013, <http://www.kaynakakademi.com/article.aspx?ID=141>
- Dey, T. (2012). Predictors Of Organizational Commitment And Union Commitment: A Conceptual Study. *The IUP Journal Of Organizational Behavior*, XI(4).63.

- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Duygulu, S., Abaan S. (2007). Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma ya da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 14, 2, 1.
- Ebrahimpour, H., Zahed, A. & Sepehri, A.K.M., (2011). A Survey Relation Between Organizational Culture And Organizational Citizenship Behavior. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1921.
- Emhan, A., Gök, R. (2011). Bankacılık Sektöründe Personel Memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Dicle Üniversitesi Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 159.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*. (Doktora Tezi). Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Gallato, C.G., Rashid, S., Suryasaputra, R., Warokka, A., Reamillo, K.A.G., Abdullah, H.H.B. (2012). Fostering Niches Among SMEs In Malaysia Through Organizational Commitment, Leadership, Organizational Culture and Job Satisfaction. *Journal Of Innovation Management In Small & Medium Enterprise*, 2012, 12. Retrieved February 21, 2013, from <http://www.ibimapublishing.com/journals/JIMSME/jimsme.html>.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3, 1, 50.
- Gürpınar, G. (2006). *An Empirical Study Of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange, And Turnover Intention*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Güven, M. (2006) *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.



*Hedef ve İlkeler*, (b.t.). 25 Mayıs 2013, <http://www.koc.com.tr>

- İşbaşı, J.Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- İşler, D.B., Özdemir Ş. (2010). Hastane İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Isparta İli Örneği. *Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Dergisi*, 13, 2, 139.
- Jain, A.K., Cooper, C.L. (13 June 2012). *Stress And Organisational Citizenship Behaviours In Indian Business Process Outsourcing Organisations*. IIMB Management Review, 1-9. Retrived December 22, 2012 from [www.elsevier.com/locate/iimb](http://www.elsevier.com/locate/iimb)
- Kalaycı, G.S. (2007). *Örgütsel Güven Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Karaman A., Aylan S. (2012). Örgütsel Vatandaşlık. *Selçuk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35, 37.
- Keleş, H.N.Ç. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Keskin, S. (2005). *Öğretmenlerde Çalışma Değerleri Ve Örgütsel Vatandaşlık*. (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Kılıç, E. (2010). *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Çağrı Merkezi Çalışanları Üzerine Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Konja, V., Nestic, L.G. & Lalic, D. (2012) Leader-Member Exchange Influence On Organizational Commitment Among Serbian Hospital Workers. *Journal Of Society For Development In New Net Environment In B&H, VI*. 3804.
- Kurtuluş, K. (1996) *Pazarlama Araştırmaları*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Mohammed, M.S. & Anisa, H. (2012). Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *The IUP Journal Of Organizational Behavior*, XI (3). 8. 81

- Nadiri, H., Tanova, Cem. (2010). An Investigation Of The Role Of Justice In Turnover Intentions, Job Satisfaction, And Organizational Citizenship Behavior In Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 33-41.
- Öğüt, A., Kaplan, M. (2011). Otel İşletmelerinde Etiksel İklim Algılamaları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Kapadokya Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 30, 193.
- Özcan, E.B. (2008). *Örgütsel Bağlılık Ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme*. (Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özdemir, Y. (2005). *Kariyer Devreleri İle Örgütsel Vatandaşlık Eğilimi Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Özkan, V. (2008). *İlköğretim Okulunda Görevli Sınıf Öğretmenlerinin Bazı Değişkenlere Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Sakarya İl Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Özkan, Y. (2005). *Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Öğretmenlerin Örgüte Bağlılıklarına Etkisi (Ordu İli Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Öztürk, F. (2008). *1'inci Piyade Tugay Komutanlığı'nda Piyade Sınıfına Mensup Astsubayların Kişisel Kariyer Geliştirme Çalışmalarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Özdevecioğlu, M. (2003). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri Ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 118.
- Özyer, K. (2004). *Duygusal Zeka İle Örgütsel Bağlılık Ve Bağlılığın Alt Formları Arasındaki İlişkilerin Saptanmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma*. (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Peren, V., Berg, N.W. (1999). *Towards a Better Understanding of the Link Between Participation in Decision-Making And Organizational Citizenship*

Behaviour: A Multilevel Analysis. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72, 3, 377.

- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. (4). Bursa: Alfa Aktüel.
- Samadov, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Samancı, S. (2006). *Örgütsel İklim ve Örgütsel Vatandaşlık*. (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Sevinç, İ., Şahin A. (2012). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı: Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Konya Maliye Dergisi*, 162, 268.
- Somuncu, F. (2008). *Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Şen, T. (2008). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Şeşen, H. (2006). *Personelin Öğrenen Örgüt Algulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu, Ankara.
- Şimşek, M.Ş., Akgeçici, T. ve Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Teamwork, 13 Mart 2013, <http://en.wikipedia.org/wiki/Teamwork>
- Taşçı, S.K. (2007). *Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Ünlü, O., Yürür, S. (2011). *Duygusal Emek, Duygusal Tükenme Ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma*. Yalova Üniversitesi, Yalova.
- Vizyon Ve Misyon*, (b.t.). 25 Mayıs 2013, <http://www.fordotosan.com.tr>
- Yazıcıoğlu İ., Topaloğlu G., (2009). Örgütsel Adalet Ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1, 1, 4.
- Yeşiltaş, M., Türkmen, F. ve Ayaz N. (2011). Otel İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Prestijin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12, 2, 174.

- Yıldırım, Y., Uzun, H., Yıldırım, İ. (2012). *An Examination Of Physical Education Teachers In Terms Of Their Organizational Citizenship Behaviors And Organizational Loyalty According To Some Demographic Variables* Procedia-Social And Behavioral Sciences, 47, 2147.
- Yücel, İ. (2012). Examining the Relationships Among Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Turnover Intention: An Empirical Study. *International Journal of Business and Management*, 7, 20, 47.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 455.

## EKLER DİZİNİ

	Sayfa
<b>Ek Tablo 1:</b> Demografik Özellikler.....	121
<b>Ek Tablo 2:</b> Örgütsel Bağlılık Anketi.....	122
<b>Ek Tablo 3:</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anketi.....	123

## Ek Tablo 1: Demografik Değişkenler

Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon yüksek lisans programı dahilinde yapılacak bir çalışma için ekteki sorulara vereceğiniz cevaplarla araştırmaya katkı sağlamanız istenmektedir.

Formlarda çalıştığınız kurumla ve işinizle ilgili olabilecek bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden istediğimiz, aşağıdaki ifadeleri okuyarak şahsi görüşünüze en uygun olan kutuya **X** işareti koymanızdır.

Anketlerde hiçbir ifadenin doğru veya yanlış cevabı yoktur. Bu nedenle soruların cevaplanması aşamasında sizden istenen rahat olmanız ve cevapları düşünerek size en uygun cevabı işaretlemenizdir. Alınan yanıtlar yüksek lisans tezi ile ilgili olarak oluşturulan hipotezlerin geçerliliğinin olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla **sadece bilimsel çalışmalarda** kullanılacaktır. Herhangi bir şekilde başka kurum ya da kişilere sonuçlar yansıtılmayacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu yüzden formlar üzerinde kimliğinizi belirtmeyiniz ve lütfen soruları yanıtsız bırakmayınız

Zamanınızı ayırarak, araştırmaya sağladığınız katkıdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

Mehmet Ali DOĞRUL

### DEMOGRAFİK SORULAR

Lütfen aşağıdaki soruları yanıtlayınız.

- Cinsiyetiniz :  Kadın  Erkek
- Yaşınız :  15-21  22-28  29-35  
 36-42  43-49  50 ve üzeri
- Eğitim Düzeyiniz :  İlkokul  Ortaokul  Lise  Önlisans  
 Lisans  Yüksek Lisans  Doktora
- Medeni Hali :  Evli  Bekar  Dul
- İşyerindeki Çalışma Süresi :  1 yıldan az  1-5 yıl  6-10 yıl  
 11-15 yıl  16-20 yıl  21 yıl ve daha fazla

**Ek Tablo 2: Örgütsel Bağlılık Anketi**

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

**Ek Tablo 3: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anketi**

ANKET-2		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	İş yeri ile ilgili güçlükler yaşayan iş arkadaşlarıma seve seve zamanımı ayırırım.					
2	İş arkadaşlarıma, iş yeri ile ilgili çeşitli çalışmalarına boş zamanlarımda seve seve yardımcı olurum.					
3	Diğer arkadaşlarla, onları etkileyebilecek takım/grup çalışması gibi faaliyetlere başlamadan önce görüşürüm.					
4	İş yerindeki diğer arkadaşlarımla, güçlüklerini önlemek için girişimlerde bulunurum.					
5	Özel çalışmalara ve toplantılara ihtiyaç duyulmadığında bile katılırım.					
6	İş yerinde yapılan ve çağrıldığı toplantılara aktif olarak katılır ve hizmet ederim.					
7	İş yerinde yapılan işleri her zaman eleştiririm.					
8	Kendi durumumla ilgili olarak her zaman olumlu yönlerimden çok eksik yönlerime odaklanırım.					
9	Görevlerimi zamanından önce yerine getirir, çalışmaları, raporları ve projeleri zamanından önce teslim ederim.					
10	İş yerinden diğer arkadaşlar beni aradıklarında yanıt veririm ve bilgi için gelen mesajları ve istekleri hemen cevaplarım.					