T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
DIŞ TİCARET ENSTİTÜSÜ ULUSLARARASI
TİCARET YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: FİNANS SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Ece ARIKOĞLU
100043791

İstanbul, 2019

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
DIŞ TİCARET ENSTİTÜSÜ ULUSLARARASI
TİCARET YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: FİNANS SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Ece ARIKOĞLU
100043791

Danışman: Doç. Dr. Öykü İYİGÜN

İstanbul, 2019

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
Dış Ticaret ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Dış Ticaret Enstitüsü Uluslararası Ticaret Yüksek Lisans programı öğrencisi Ece ARIKOĞLU'nun Çalışanların İstatüsü, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Açısından Değerlendirilmesi: Finans Sektöründe bir Araştırma başlıklı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulu 21.01.2019 tarih ve 2019/135-13 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	UNVANI, ADI SOYADI	İMZA
TEZ DANIŞMANI	: Doç. Dr. N. Öykü İYİGÜN	
JÜRİ ÜYESİ	: Doç. Dr. Kahraman Arslan	
JÜRİ ÜYESİ	: Öğr. Gör. Dr. F. Muhsin BAYIK	

(*) Yüksek lisans tez savunma jürileri en az biri kurum dışından olmak üzere danışman dahil en az üç öğretim üyesinden oluşur. Jürinin üç kişiden oluşması durumunda eş danışman jüri üyesi olamaz. Eş tez danışmanının jüri üyesi olması durumunda asıl jüri beş üyeden oluşur.

ÖZET

Bu çalışmada finans sektöründe çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesi, birbirleri arasındaki etki derecelerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmaya ilişkin hazırlanan anket formları finans sektöründe çalışan 355 personele dağıtılmış ve bu katılımcılardan elde edilen cevaplar analiz edilmiştir. IBM SPSS 21 istatistik programı üzerinde gerçekleştirilen analizlerde tüm ölçek boyutlarının birbirleriyle ilişkisi olduğu, örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş tatmini ve örgütsel özdeşleşmenin aracı rolünün olduğu, yine örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı role sahip olduğu ve son olarak iş tatmininin de örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolünün belirlendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: İş tatmini, Örgütsel bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

ABSTRACT

This study aims to investigate the relationships between job satisfaction, organizational commitment, organizational identification and organizational citizenship behaviors of financial sector employees, and to reveal the degree of impacts among each other. The survey forms were given to 355 personnel working in the financial sector and participants' responses were analyzed. The analysis was carried out with IBM SPSS 21 statistical program. It was found that all scale dimensions are related to each other, organizational commitment has an effect on organizational citizenship behavior, job satisfaction and organizational identification has a mediating role, and organizational commitment has a mediating role in the effect of organizational identification on job satisfaction and finally, job satisfaction was also It is concluded that the mediating role of organizational identification in the impact on organizational citizenship behavior is determined.

Key words: Job satisfaction, organizational commitment, organizational identification, organizational citizenship behavior

TEŞEKKÜR

Tez sürecini birlikte yürüttüğüm danışmanım sevgili Öykü İyigün Hocam'a, tezimi hazırlama sürecimde her zaman yanımda olan canım Ailem'e, "dillerde hecem kürsülerde hocam" dizeleriyle bende çok emeği olan ve yüksek lisansa başlamamda büyük rolü olan rahmetli Anneannem'e, her zaman yanımda olan ve bana moral veren en yakın arkadaşlarıma, anket sürecinde desteklerini esirgemeyen mesai arkadaşlarıma, anket analizi ve sonrasında makale çalışmamdaki desteği için Mehmet Sağlam'a çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET i
ABSTRACT ii
TEŞEKKÜR iii
İÇİNDEKİLER iv
TABLOLAR vii
KISALTMALAR ix
1. GİRİŞ 1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE 4
2.1. İŞ TATMİNİ 4
2.1.1. İş Tatmini Kavramı 4
2.1.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler 5
2.1.3. İş Tatmininin Önemi 6
2.1.4. İş Tatmininin Boyutları 9
2.1.5. İş Tatminine Yönelik Teoriler 11
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 13
2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı 13
2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi 13
2.2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması 15
2.2.4 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 21
2.2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları 24
2.3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME 26
2.3.1. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı 26
2.3.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi 27
2.3.3. Örgütsel Özdeşleşme Boyutları 29
2.3.4. Örgütsel Özdeşleşme ile ilgili Kuramlar 30
2.3.5. Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları 32
2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI 33
2.4.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı 33

2.4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi 34
2.4.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özellikleri ve Amaçları 35
2.4.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilgili Kavramlar 38
2.4.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları 42
2.4.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler 46
3. METODOLOJİ 49
3.1. Araştırmanın Amacı 49
3.2. Araştırmanın Önemi 49
3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları 49
3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler 50
3.4.1. İş Tatmini Ölçeği 50
3.4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği 50
3.4.3. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği 50
3.4.4.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği 51
3.5. Araştırma Modeli 51
3.6. Araştırma Hipotezleri 52
3.7. Veri Analizi 52
4. BULGULAR 53
4.1. Örnekleme Süreci 53
4.2. Veri Toplama Aracı 53
4.3. Demografik Bulgular 54
4.4. Çalışma Hayatına İlişkin Bulgular 55
4.5. Faktör Analizi Sonuçları 57
4.6. Ölçek Faktör Yapıları Analiz Sonuçları 64
4.7. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 65
4.8. Normallik Testi 66
4.9. Korelasyon Analizi Sonuçları 67
4.10. Regresyon Analizi Sonuçları 69
4.11. Aracı Etkileri Belirleyemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Sonuçları 75
5. SONUÇLAR VE TARTIŞMA 81

EKLER 83
KAYNAKÇA 88

TABLOLAR

Tablo 1. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı 54

Tablo 2. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı 54

Tablo 3. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı 54

Tablo 4. Katılımcıların Çalıştığı Bölüme Göre Dağılımı 55

Tablo 5. Katılımcıların Çalışmakta Oldukları Kurumdaki Pozisyon/Unvanına Göre Dağılımı 56

Tablo 6. Katılımcıların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı 56

Tablo 7. Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı 57

Tablo 8. Örgütsel Bağlılık Ölçeği KMO ve Bartlett Test Sonuçları 58

Tablo 9. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları 59

Tablo 10. İş Tatmini Ölçeği KMO ve Bartlett Test Sonuçları 59

Tablo 11. İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları 60

Tablo 12. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği KMO ve Bartlett Test Sonuçları 61

Tablo 13. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları 61

Tablo 14. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği KMO ve Bartlett Test Sonuçları 62

Tablo 15. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları 63

Tablo 16. Ölçek Faktör Yapıları Güvenilirlik Analizi Sonuçları 64

Tablo 17. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları 65

Tablo 18. Normallik Test Sonuçları 67

Tablo 19. Korelasyon Analizi Sonuçları 68

Tablo 20. Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları 70

Tablo 21. Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları 71

Tablo 22. Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları 72

Tablo 23. İş Tatmini Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları 73

Tablo 24. İş Tatmini Boyutlarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları 74

Tablo 25. Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları 75

Tablo 26. Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü 76

Tablo 27. Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü 77

Tablo 28. Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Rolü 78

Tablo 29. İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Rolü 79

KISALTMALAR

C. **: Cilt**

S. **: Sayı**

s. **: Sayfa**

vb. **: Ve benzeri**

vd. **: Ve diğerleri**

vs. **: Vesaire**

ÖB **: Örgütsel bağlılık**

ÖÖ **: Örgütsel özdeşleşme**

ÖVD **: Örgütsel vatandaşlık davranışı**

1. GİRİŞ

Finans sektöründe faaliyet gösteren örgütler; değişen koşullara hızlı şekilde adapte olma, rekabetçi piyasanın meydana getirdiği koşullara hemen uyum sağlama, farklı kültürlere sahip çalışanların işletme bünyesine entegrasyonu, istihdam politikaları vb. olgular ile değerlendirilmektedir.

İş hayatının temel faktörü insandır; sürekli artan rekabet koşulu ve değişen çalışma şartları içerisinde insan kaynağına verilen önemin artması sebebi ile iş tatmini, örgütsel bağlılık(ÖB), örgütsel özdeşleşme(ÖÖ) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kavramları gerçek anlamda yerini almış ve sık kullanılır hale gelmiştir. Günün büyük kısmını iş yerinde geçiren çalışanın en temel talebi, bulunduğu iş ortamında mutlu ve huzurlu zaman geçirmek, emeğinin karşılığını maddi ve manevi olarak almaktır. Örgütün çalışana verdiği değer ve çalışanın örgütten alacağı değeri algılama ve değerlendirme şekli, çalışanlar ve örgüt arasında bir bağ oluşmasına etki etmektedir.

Finans ve bankacılık sektörü, ekonomik ve siyasi koşullardan oldukça hızlı etkilenen dinamik bir sektördür. Bu sektörün çalışanları, değişen şartlar karşısında sürekli olarak bir riskle karşı karşıyadır. İş tatmini, örgütsel etkinliği ölçmede kullanılan araçlardan biridir (Yeşil, Dereli, 2013, s.108). İş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları birbirleriyle ilişkilidir. İş tatmini yüksek olan çalışanlar, çalıştıkları örgüte daha fazla bağlılık göstermektedir. Örgütsel bağlılık, örgüt-çalışan ilişkisinin bir sonucudur; çalışanın çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütler açısından mal ve hizmet üretmek ne kadar önemliyse, çalışanların yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmaları da o derece önemlidir (Çöl, 2004, s.1). Bununla birlikte çalışanlara yönelik beklentiler de her geçen gün artmakta ve çalışanlardan; bilgi ve tecrübe birikimlerinin yanında becerilerini arttırmaları, minimum hata ile azami ürün ve hizmet sunmaları, kendilerine verilen görevi en hızlı şekilde yerine getirmeleri beklenmektedir. Fakat bu yaklaşımlar en başta stres ve ağır iş yükü yoğunluğu olmak üzere birçok olumsuzluğa sebep olmakta, çalışanların iş yerinde ve iş dışındaki sosyal yaşamlarında mutsuz olmalarına sebep olabilmekte, onların örgütsel bağlılıklarını azaltarak işten ayrılma düşüncelerini tetikleyebilmektedir. İş tatmini sağlanamaması durumunda başta işten ayrılma olmak üzere birçok olumsuz

tutum ve davranış meydana gelmektedir. Bu noktada, çalışanların tatminsizliğine sebep olan etkenler detaylı biçimde ortaya konulmalıdır. Örgütler, görevleri çalışanlar için daha tatmin edici hale getirmeli, motivasyonu yükseltecek düzenlemeler yapmalıdır. Başka bir deyişle, çalışanların çalışma yaşam kalitesini yükseltmeli, mutluluk hallerini arttırmalı, olumlu bireysel ve örgütsel sonuçlar elde etmelidir.

Catt ve Miler(1991)' a göre iş tatmini, çalışanların işlerine karşı hissettikleri hayranlık ve hoşnutluk düzeyini ifade eder (Başar ve Basım, 2015, s.666). İş tatmini, örgütsel davranış ve yönetimin en önemli konularından biridir. Örgütsel özdeşleşme ise çalışanın yaptığı işten tatmin olmasını sağlayan bir faktördür. Başar ve Sığrı (2015)'ya göre, kendilerini örgütü ile özdeşleştiren çalışanlar, karşılaştıkları problemler karşısında yılmayıp olumlu davranışlar sergilemektedir (Başar ve Basım, 2015, s.118). Çalışanlar bu olumlu davranışları aynı zamanda toplum yaşamında ve özel yaşamda sergilemektedir (Türk, 2007, s.96). Başarılı bir işletmeye sahip olmak için rekabet edebilecek avantajlara da sahip olmak gerekir. Rekabet avantajı, sadece teknolojik gelişmeleri takip edip uyum sağlamak, iyi bir pazarlama stratejisi oluşturmak, müşteri memnuniyeti sağlamak vb. yollar ile değil aynı zamanda örgüte bağlı çalışanların iş tatminini önemsemek ve böylece onların örgütsel bağlılıklarını sağlamak ile gerçekleşebilir.

İş tatmini yüksek çalışanların örgütsel bağlılıkları artar, çalışanlar örgüt hedeflerini benimser ve örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için çaba sarf eder. Sonuç olarak, çalışanlar kendilerini örgüte ait hisseder ve örgüt ile özdeşleşir. Örgütler de çalışanların güçlü bir özdeşleşmeye sahip olmasını ister çünkü örgütü ile özdeşleşen çalışanın örgüte katacağı değer beklenenden çok daha fazladır.

Örgütler için insan faktörüne verilen önem, çalışanların davranışlarının incelenmesine neden olmuştur. Çalışan davranışları, olumlu ya da olumsuz yönde bir örgütün etkinlik, verimlilik performansını ve kar marjını etkilemektedir. İş tanımında yer alan görevler haricinde iş yapmayan, biçimsel rol davranışlarının dışına çıkmayan, örgütün gelişmesi ve başarısı için ekstra gayret göstermeyen çalışanlar herhangi bir fayda sağlamaz ve beklenen düzeyde varlık gösteremez.

Biçimsel rol tanımlarının ötesindeki bu davranışlar; iş arkadaşları ile uyumlu çalışma, gönüllü olarak fazla mesai yapma, mesai saatlerine sadık kalma, yönetici ya da herhangi birinden talimat almadan diğer çalışanlara yardım etme, örgüt içindeki diğer işlerde gönüllü olma, ekstra sorumluluklar alma, kaynakları verimli kullanma vb. çalışanın kendi isteğine bağlı davranışlardır. Bu davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) olarak tanımlanmış ve son yıllarda en çok araştırılan konulardan biri olmuştur (Gürbüz, 2006, s.54-55).

Çalışmada sırası ile, iş tatmini kavramı, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmininin önemi ve iş tatminine yönelik teoriler; örgütsel bağlılık kavramı, önemi, bağlılığı etkileyen faktörler ve sonuçları; örgütsel özdeşleşme kavramı, önemi, boyutları ve sonuçları; örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, önemi, özellikleri, amaçları, ÖVD'na etki eden faktörler ele alınacaktır. Daha sonra metodolojiden bahsedilecektir. Çalışmanın son bölümünde ise yapılan araştırmada elde edilen bulgular ortaya konacak ve literatürdeki çalışmalar ışığında değerlendirilecektir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İŞ TATMİNİ

2.1.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini kişinin belli bir işe karşı pozitif duygusal tepkisi ile ilgilidir. İş tatmini çalışanın işten elde ettiği gerçek sonuçlarla, işten beklediği, umduğu ve hak ettiği sonuçların kendisi tarafından karşılaştırılmasıyla ortaya çıkan duygusal bir tepkidir. Örgütsel davranış açısından en önemli tutumlardan biri, çalışanın işine karşı geliştirmiş olduğu tutumlardır ve genelde "iş tatmini" olarak adlandırılır (Özkalp, Kırel, 2011, s.113).

İş tatmini konusu hem insan kaynakları yönetimi kapsamında hem de davranış bilimleri açısından önemli bir kavram olarak yer almaktadır. İş tatmini konusunun örgüt ve iş konuları kadar eski bir konu olduğu ve üzerinde uzun yıllardan beri çalışıldığı bilinmektedir. Örgütlerde çalışanların tutumlarını ölçmeye yönelik yapılan araştırmalardan en sık görülen konulardan birinin iş tatmini konusu olduğunu belirtmiştir. İş tatmini örgütsel etkinliği ölçmede kullanılan araçlardan biri olarak görülmektedir (Yeşil, Dereli, 2013, s.108).

İş tatmini konusunda farklı tanımlar ortaya atılmıştır. Hodgetts (1991) iş tatminini, "çalışanların işine karşı geliştirdiği duygusal tepki" olarak değerlendirmiştir. (Hodgetts, S.83, 1991) Locke (1976) 'ye göre iş tatmini, "kişinin işinden ve iş tecrübesi sonucunda ortaya çıkan pozitif veya hoşnutluk yaratan duygular" olarak tanımlamıştır. Luthans (1987)ise iş tatminini, "çalışanların önemli gördükleri şeylerin, yaptıkları işler tarafından ne derece sağlandığı konusundaki algıları" olarak; Özkalp ve Kırel (2001), iş tatminini, "çalışanların işine karşı geliştirdiği tutumlar" olarak tanımlamıştır (Özkalp, Kırel, 2001, s.128).

Çalışanın gösterdiği performans karşısında elde ettiği tatmin ile çalışması esnasında elde ettiği tatmin arasında bir ayrım yapılması gerekir. Birincisine dışsal tatmin (dışsal ödüller) ikincisine içsel tatmin (içsel ödüller) adı verilir (Eroğlu, 2009, s.381).

2.1.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini çalışanın işine karşı duyduğu tutum sonucunda ortaya çıkmakta olup iş tatminini etkileyen faktörler şöyle sıralanmıştır (Duman, 2000, s.14-15):

Örgütsel Faktörler

Ücret, yükselme fırsatları, işin doğası ve niteliği, organizasyonların politika ve prosedürleri ve çalışma şartları tutumların şekillenmesinde beş temel organizasyon faktörü bulunmaktadır. Açık olarak birey her bir faktör üzerinde değişik düzeyde tatmin duymaktadır. Örneğin bir çalışanın aldığı ücret üzerinde tatminsizlik duymasına rağmen organizasyonların diğer faktörleri hakkında olumlu duygulara sahip olabilmektedir.

Grup Faktörleri

Çalışma grubu içerisinde bireylerin iş tatminleri; çalışma arkadaşları ve yöneticilerin tutum ve davranış şekillerinden etkilenebilmektedir. Yöneticiler genelde örgütsel bir etken olarak düşünülse de onun çalışanlara davranış biçimi çalışanların tatminini etkileyebilir.

Bireysel Faktörler

Kişinin ihtiyaç ve beklentileri iş tatminlerini etkileyebilmektedir. Eğer birey organizasyonda yüksek statülü bir pozisyon arzusu içinde ise ve bu arzusuna ulaşırsa iş doyum düzeyinde artış görülecektir. Bireyin işle ilgili çıkarları da iş tatmini de etkendir. Öğrencilik yıllarında masraflarını çıkartmak için geçici bir işte çalışan genç bu amacın gerçekleştirdiği ölçüde işinde doyuma ulaşacaktır. Ancak, okulunu bitirip bu işte devamlı olarak çalışmak zorunda olduğunda işinden elde ettiği tatmin düzeyi azalabilecektir.

Kültürel Faktörler

Bireyin sahip olduğu inançlar, değerler ve tutumlardır. Örneğin bir işte hemen yükselebileceğine inanan bir kişi işinde bu amacını gerçekleştiremez ise iş tatmini azalacak ve işletmeye karşı olumsuz tutumlar takınacaktır. Örneğin, iş yavaşlatma, işe geç gelme vb.

Çevre Faktörleri

Bireyi etkileyen ekonomik, sosyal ve devlete ait tüm faktörlerdir. Örneğin, iş yoğunluğundan dolayı ailesine zaman ayıramayan bir kişinin bu durumu işine yansıyabilir ve iş doyumunu etkileyebilir (Örücü, 2006, s.41).

2.1.3. İş Tatmininin Önemi

Örgütün sahip olduğu tüm maddi değer ve varlıklar, ancak insan kaynakları aracılığı ile örgütsel amaçlara hizmet edebilir. Bir örgütün elinde ne kadar gelişmiş donanım ve nitelikli personel bulunursa bulunsun, insan kaynakları istek duyup harekete geçmedikçe örgüte yarar sağlayamaz (Can vd., 1995, s.317).

İnsanlar belirli bir yaştan itibaren günlük yaşamlarının büyük kısmını iş yerinde geçirmektedir. Sadece ekonomik açıdan değil, psikolojik açıdan da işinden beklentisini elde eden bir kişi daha mutlu olabilmektedir. Dolayısıyla, iş tatmini insan yaşamında hem ekonomik hem de psikolojik açıdan önemli bir role sahiptir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, s.6).

İş tatmini bir tutum olarak kişilerin işleri hakkındaki olumlu ve olumsuz duyguların bütünüdür ve kişiye özel bir durumdur (Hochwarter vd., 2009, s.299). Bir çalışan için tatmin edici bir iş bir başka çalışana aynı tatmin düzeyini sağlamayabilir. Yani çalışanların iş tatminine yönelik algıları farklıdır. Ayrıca, işin niteliğine dair iş tatmini zamanla değişebilir ve belli bir süre sonra kişiyi tatmin etmeyebilir. İş tatmini sadece kişinin iş hayatını değil özel hayatın da büyük bir bölümünü kapsamaktadır. Bireyin, iş dışındaki günlük yaşamını da etkilemektedir.

Çalışanların iş tatminin sağlanması, çalışan açısından, öncelikle çalışanın ruhsal ve fiziksel sağlıklarının yerinde olması, yaşam tatmini, toplumsal huzur ve mutluluğun sağlanması açısından önem taşımaktadır. Örgüt açısından ise iş tatmininin sonuçları, uygun olmayan davranışların önlenmesi, nitelikli çalışanların örgütte kalmasının sağlanması, performans beraberinde etkinlik ve verimlilik artışları ve ortaya koyulan işin nitelikli olmasıdır. İş tatmini aynı zamanda, çalışanın örgüte olan davranışını da etkilemektedir (Erdil ve Keskin, 2003, s.15).

Örgütte yer alan çalışanlar, örgüte olan katkıları doğrultusunda eşit muamele gördüklerini hissederse tatmin olmaları kolaylaşır. İş tatmini sağlamayan örgütler,

pek çok sorunla karşı karşıya kalabilir. Bu sorunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek vd., 2011, s.203):

- Çalışan devrinde yükseklik
- Yüksek devamsızlık
- Örgüte bağlılıkta azalma
- Yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artması
- Grevlerin gündeme gelmesi
- Hırsızlık oranının artması
- Makine ve tesilere zarar verme
- Daha düşük zihinsel ve bedensel sağlık vb.

Birey Açısından İş Tatminin Önemi

İnsanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek ister. İş tatminin elde edemeyen çalışanlar psikolojik olgunluğa erişemez. İş tatmini olmaması kişileri hayal kırıklığına uğratır. Bu nedenle çalışanların yüksek performans göstermeleri ve verimli çalışmaları iş tatminine bağlıdır (Bilen, 2008, s.160-161).

İş tatminini kişiye sağladığı yararlar (Saklan, 2010, s.44):

- İş kazası yaşama riskinin azalması,
- İş değiştirme isteğinde azalma,
- İç huzurun sağlanması ve sürdürülmesi,
- Huzurlu bir aile yaşantısı sürdürme,
- Meslek hastalıklarına yakalanma riskinin azalması,
- Sosyal ihtiyaçların karşılanması,
- Örgütsel bağlılığın artması,
- Stressiz bir yaşam sürmek

Örgüt Açısından İş Tatmininin Önemi

Çalışan beklentisini sağlayan örgütler yeni eleman bulmakta zorlanmamaktadırlar, beklentiyi sağlayamayan örgütler ise yeni eleman bulmakta zorlanmaktadır. Çalışanın iş tatminin sağlanamaması halinde, çalışanların devamsızlıkları artmakta, buna bağlı olarak verimlilik azalmaktadır (Sertçe, 2003, s.6).

Çalışanların örgütlerine yabancılaşmaları ve iş tatminin azalması örgüt içerisinde işin yavaşlaması, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların oluşmasına neden olmaktadır (Davis K., 1998, s.504). Örgütlerin bu ve benzeri sorunları en aza indirmek va çalışanlardan en etkili şekilde yararlanmak için çeşitli yöntemler uygulaması gerekmektedir. Bu yöntemler (Çetin, 1999, s.614-615):

- Rotasyon,
- İşin niteliğinin zenginleştirilmesi,
- Personelin yeteneklerinin ortaya çıkartılması ve bunlardan yararlanılması,
- Örgüt üyeleri arasında duygusal desteğin arttırılması,
- Sorunların çözümlenmesinde daha fazla görüş talep edilmesi,
- Örgüt amaçlarının sahiplendirilmesi ve bu amaçlar sayesinde örgüte olan bağlılığın arttırılması,
- Motivasyonun artırılması vb.

Yönetici Açısından İş Tatmininin Önemi

Genel olarak örgüt açısından yöneticilerin işleriyle ilgili tatminleri en azından iki nedenle gereklidir. Birinci neden, iş tatmini olan bir yönetici daha fazla ÖVD sergiler, örgütün etkinliğini sağlamak, örgütsel etkinlik, verimlilik, rekabet avantajı sağlamak için çaba sarf edecektir. Yöneticinin iş tatmini sağlanmışsa, kendisinden beklenenin ötesinde performans sergileyecek, daha uzun saatler çalışacak, zorluklarla başa çıkacak, iş arkadaşlarına ve astlarına yardım edecektir. İkinci neden, iş tatmini olan bir yöneticinin işi bırakma ihtimalinin az olmasıdır. Yüksek düzeyde iş tamini olan bir yönetici başka iş olanağı ve fırsatı arayışında olmayacaktır (Jones ve George, 2003, s.83).

2.1.4. İş Tatmininin Boyutları

İşin Niteliği

İşin niteliğinin ilginç ve zevkli olması, çalışanın ilgi ve yetenekleri ile uyum sağlaması, iş tatminini etkileyen başlıca faktördür. Bu faktörün en önemli üç unsuru; bağımsızlık, çeşitlilik, beceri ve yeteneklerin kullanılabilmesidir (Altundaş, 2000, s.43). Tekdüzeliğin getirmiş olduğu monotonluk ve bir eser meydana getirdiğinin farkında olunmaması, çalışanın iş tatminini olumsuz olarak etkilemektedir. Yapılan işin tek bir kişi tarafından yapılabilirliği, alternatif çalışma programları ve esnek çalışma saatlerinin uygulanabilirliği, yapılan işin çalışanın yaratıcılığını gerektirmesi, iş rotasyonu ve iş zenginleştirmenin mümkün olup olmaması, iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Bununla birlikte çalışana, fazla sorumluluk ve rol yükleyen işlerin de çalışan üzerinde strese ve zihinsel anlamda tükenmişliğe yol açabileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle; ancak orta düzeyde çeşitliği olan işler tam bir iş tatmini sağlayacaktır.

Ücret

Ücretin kelime anlamı; bir hizmet veya çalışmanın karşılığı olarak çalışan kişiye düzenli aralıklarla verilen sabit paradır (Halsey,1988,s.801). Günümüz işletmelerinin ekonomik ve sosyal politikalarının belirlenmesinde etkili olduğu kadar personel bakımından da önemli konuların başında gelir. Ekonomik, politik ve sosyal yaşamı etkileyen faktörler arasında ilk sırada yer almaktadır. Ücretin adil olup olmaması önem taşır. Çalışan aldığı ücreti, hem kendi çalıştığı işyerindeki hem de diğer işletmelerde benzer işlerde çalışanların ücreti ile mukayese edecektir. Bu bakımdan, ücretin yeterliliği yanında adil olması da gerekir. Aksi takdirde, çalıştığı işyerinde ücret adaletsizliği olduğuna inanan bir çalışan, tatminsizlik eğilimi gösterir (Yeşil, Dereli, 2013, s.109).

İş Yeri Çalışma Koşulları

Bir iş yerindeki sağlık, güvenlik ve rahatlığa ilişkin çalışma çevresi ifade edilmektedir. İş dünyasındaki hızlı değişim; işverenlerin, çalışanlarının sağlık ve güvenliğini koruyucu nitelikte çalışma koşulları hazırlamalarını zorunlu kılmıştır. Bu zorunluluk, hem işverenin çalışanlarına karşı yerine getirmesi gereken sosyal sorumluluğundan, hem de işverenin işgücü verimliliğini artırma gayesinden kaynaklanmaktadır. Araştırmalar çalışanların tehlikesiz ve konforlu işletmelerde

çalışmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Buna ek olarak evlerine yakın, temiz, yeterli ve modern araç gereçlerin kullanıldığı işletmeleri tercih ettikleri gözlenmektedir. İşletmeler, çalışma koşullarını iyileştirme adına, çalışanların boş zamanlarını geçirebilecekleri kantin, lokal ve spor salonu gibi sosyal tesisler kurmaktadırlar (Bingöl, 2003, s.454).

Terfi Fırsatları

Terfi, kelime anlamı olarak; pozisyon, rütbe, itibar ve statü artışını ifade etmektedir (Halsey,1988,s.801). Terfi, çalışanın örgüt içerisinde daha üst kademedeki bir işe atanmasıdır. Çalışanın işletme içinde daha yüksek bir konumdaki göreve getirilmesi hem tatmin olma duygusu yaratacak; hem de motivasyon artışı sağlayacaktır. Burada önemli olan, çalışanlar için adil bir terfi politikası oluşturmaktır. Terfiler, bireyler için hem gelişme ve sorumluluk kazanma fırsatları sağlamakta; hem de bireyin sosyal statüsünü artırmaktadır (Robbins,2001, s.82). Çalışanlar, büyük olasılıkla işyerlerindeki terfi kararlarının adil olduğunu algıladıkları derecede işlerinden tatmin olacaklardır. Terfi, belirli bir süre çalışanlar için ihtiyaç olmaktadır. Terfiler; örgüte, çalışanların beceri ve yeteneklerinden daha etkili bir biçimde yararlanma fırsatı verir. İlerleme fırsatı, bireylerin kapasitelerini ve başarılarını daha fazla iyileştirmeleri için bir dürtü olarak hizmet görebilir. Terfiler, aynı zamanda geçmişteki davranışların bir ödülü ya da karşılığı olarak da işlev görebilir.

İşyerinde Beşeri İlişkiler

Sanayileşme sonucu küçük imalathanelerin yerini, büyük fabrikalar ve organizasyonlar almış, birçok farklı özelliğe sahip çalışanlerin aynı çatı altında, buluşması sağlanmıştır. Bununla beraber birçok farklı yapıda insanla birlikte ve onlar vasıtasıyla çalışma, yönetim bilimi için önemli bir çalışma sahasını ortaya çıkarmıştır. Beşeri ilişkiler adı altında incelenen bu çalışma sahası; örgütlerde hem işletme, hem de çalışan etkinliğini artırmaya yönelik olarak çalışanların nasıl yönetileceği ve onlarla nasıl ilişki kurulacağı gibi önemli konuları kapsamaktadır. Bir işletmede çalışanlar arasında olumlu ilişkiler kurulur, bilinçli bir işbölümü yapılır ve özellikle işletmede sosyal bir bütünlük gerçekleştirilirse, böyle bir kuruluşta üretim artışları ve verimlilik sağlanacağı gibi; duygu, düşünce, işletmeye

özgü gelenek ve kurallarda birleşmesi, anlaşması ile birlikte çalışanların mutluluğu ve iş tatmini de sağlanmış olur (Sabuncuoğlu, 2001, s.42).

2.1.5. İş Tatminine Yönelik Teoriler

Abraham H. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İhtiyaçlar hiyerarşisi; Kendini Gerçekleme, Saygınlık, Sosyal, Güvenlik ve Fizyolojik İhtiyaçlar şeklindedir (Paksoy,2002,s.42). Maslow'a göre hiyerarşide aşağıdan yukarıya doğru çıkarken, bir kademedeki ihtiyaçlar belli bir oranda giderilmeden, bir sonraki kademe motivasyon yönünden önem kazanmaz; yani fizyolojik ihtiyaçlar belli bir oranda karşılanırsa, güvenlik ihtiyaçları motivasyon kaynağı olarak görülebilirler.

Frederick Herzberg'in İki Etmen Teorisi

1969 yılında ortaya konulan Herzberg kuramına göre, iş tatminin iki ayrı boyutu bulunmaktadır. İş tatmini ile ilgili geliştirilen teorilerden en önemlilerinden biri kendisine aittir. Bu iki farklı boyut bireylerin doyumunu sağlayan güdüleyici faktörler ile doyumsuzluğa neden olan koruyucu faktörlerdir. Herzberg'e göre koruyucu faktörler iş doyumunu sağlamamakla birlikte, iş doyumsuzluğunu önlemektedir. Koruyucu faktörler yönetim, gözetim, çalışma koşulları, ücret ve arkadaş ilişkileri olarak ele alınabilir. Ücrette yapılan artış doğrudan iş doyumuna neden olmamakla birlikte, iş doyumsuzluğunu da önlemektedir. Güdüleyici faktörler ise başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerleme olarak ele alınabilir. Koruyucu faktörler iş doyumunu doğrudan etkilemese de, dolaylı olarak etki etmektedir (Paksoy,2002,s.42).

Mc. Clelland'ın İhtiyaçlar Yaklaşımı

Mc.Clelland diğerlerinden farklı olarak ihtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanılacağını önerir (Paksoy,2002,s.42). Bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir.

1. İlişki kurma ihtiyacı; gruba girme, sosyal ilişkiler.
2. Güç kazanma ihtiyacı; başkalarını etki altına alma
3. Başarma ihtiyacı; hedefe ulaşmak için yetenek ve bilgi kullanma

Alderfer'in VİG Kuramı

Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini üç kategoride toplar; Var olma (V), İlişkide Bulunma (İ) ve Gelişme (G). Aldefler, birden çok ihtiyacın kişiyi aynı anda motive edebileceğini ileri sürmüştür (Paksoy,2002,s.42).

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık, örgüt-çalışan ilişkisinin bir sonucudur. Çalışan kişinin, çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade eder. Örgütler açısından mal ve hizmet üretmek ne derece önemliyse, çalışanların yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmaları da o derece önemli olmalıdır (Çöl,2004,s.2). Örgüte olan etkileri göz önüne alındığında örgütsel bağlılığın önemi daha da artmaktadır.

Örgüte bağlılık çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaç ve değerleri elde etmek için çaba göstermesi ve beraberinde örgüt üyeliğini devam ettirmek istemesidir. Örgüte bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların örgüt amaçlarını daha çok benimseyeceği ve bu amaçlar doğrultusunda çabalarını yoğunlaştıracağı, çalıştığı kuruma daha fazla fayda sağlayacağı beklenmektedir (İyigün,2014,s.189). Örgütün amaç ve değerlerinin benimsenmesi, örgüt için fedakarlıkta bulunulması, örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyulması ve çalışanın örgütle özdeşleşmesi örgütsel bağlılığın temelini oluşturmaktadır (İbicioğlu,2000,s.14)

2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlar aşağıda belirtilen özelliklere sahiptir

- Daha az denetime ve disipline ihtiyaç duyarlar. Bu çalışanların performansı, örgütsel bağlılığı düşük düzeyde olan çalışanlara göre daha yüksektir.
- Örgüt içi pozisyonlarla ilgili seçenekleri, çalıştıkları örgüte en yüksek katkıyı sağlayacak bir araç olarak değerlendirirler.
- Bu çalışanların güvenilirlik ve samimiyeti genellikle kriz anlarında kendini gösterir.

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlara sahip olan örgütler daha etkin ve verimli çalışırlar. Bu kişilerin işe geç kalma, devamsızlık vb. olumsuz davranışlar sergileme olasılığı, örgüte bağlılığı güçlü olmayan çalışanlara göre daha düşüktür. Örgüt amaçlarını benimseyen ve bu amaçlara ulaşmak için kendilerinden beklenenin üstünde çaba gösteren çalışanlar örgütün rekabet gücünü arttırırlar. Ayrıca, örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanlar, örgüt hakkında çevrelerindekilere olumlu görüş ve geri

bildirimde bulunarak, örgütün kendisine kaliteli eleman çekmesini kolaylaştırır (Cengiz, 2000,s.513-514).

Örgütsel bağlılığın temelinde iki önemli kavram bulunmaktadır. Bunlar, sadakat ve örgütte kalma eğilimidir. Sadakat; görev ve sorumluluk duygusuna dayalı, bir örgütle özdeşleşme ve duygusal sorumluluk duygusudur. Çalışanların değer ve beklentileriyle örgütte kalma ya da ayrılma kararı arasındaki ilişki esnasında önemli bir belirleyici olarak ortaya çıkmaktadır. Buna göre, sadakat, örgütten ayrılma durumunda olumsuz bir durum yaratırken, olumlu ve ödüllendirici bir ortamda olumlu bir durum ortaya çıkarmaktadır. Örgütte kalma eğilimi ise; çalışanın örgütün bir üyesi olarak kalma niyeti, örgüte olan duygusal yakınlığıdır. Çalışan, örgütte kalmanın yaratacağı sonuçları önceden hesaplar ve buna göre örgütte kalma ya da örgütten ayrılma kararını verir (Mueller, Wallace, Price, 1992, s. 201).

Örgütler, yeni işe başlayanların örgütsel bağlılıklarını arttırmak, örgüt ile ilgili bilgilendirme yapmak için çeşitli faaliyetlerde bulunur. Bunlardan belli başlı olanları; iş görüşmeleri, iş tanımlarının yapılması, işe uyumun kolaylaştırılması(oryantasyon) şeklindedir.

Mc Shane ve Von Glinow(2003)'a göre, bir örgütün örgütsel bağlılığını sağlamak için uygulaması gereken unsurlar şunlardır:

- Adalet ve tatmin: Örgüt içerisinde işgücü oluşturmak için en önemli unsurlardan biridir. Olumlu ve eşit bir şekilde iş deneyiminin sağlanmasıdır. Özellikle işe yeni girenler, örgütün yükümlülüklerini yerine getireceğine inanmalıdır. Örneğin; bir örgütte, yöneticiler kar payı ve ikramiyelerden yararlanıyor ve çalışanlar bunlardan yararlanamıyorsa, örgütsel bağlılık istenilen seviyede sağlanamayabilir.

- İş güvenliği: İşten çıkarma tehditleri, sadece bu duruma maruz kalan çalışanların değil, bu duruma maruz kalmayan çalışanların da örgüte olan bağlılığını önemli derecede azaltan unsurlardan biridir. Bağlılığı kazanmak için, çalışanlara ömür boyu çalışma garantisinin verilmesi gerekmez. Sadece, çalışanlara örgüte bağlılıklarını sürdürebilecekleri iş güvenliğinin sağlanması gerekir.

- Örgütsel iletişim: Çalışanlar, örgüt ile kesintisiz bir iletişime sahip olduklarında bağlılıkları da güçlenir. Ancak çalışanların örgütsel süreçler ile ilgili bilgisi

yoksa, bu durum onları memnun etmeyecektir. Bir örgütte, karşılaşılan çalışma fırsatlarının yanında iletişim süreci de önemli bir unsurdur. Özellikle farklı bölümlerde iş yapan çalışanlar arasındaki bu iletişim, sosyal etkileşim çok önemlidir.

- Çalışan bağlılığı: Çalışanlar, örgütün geleceği ile ilgili verilen kararlara dahil olduklarında kendilerini örgütün bir parçası olarak görürler. Çalışanlar, verdikleri kararlara örgütün nasıl tepki vereceğini görmek, bilmek isterler. Bu durum aynı zamanda örgütün de çalışanlara duyduğu güvenin bir göstergesidir.
- Çalışanlara güvenme: Örgütsel bağlılığın bir diğer önemli unsurudur. İş ilişkilerinin temelinde yatar. Çalışanlar, üstlerine güven duyduklarında, kendilerini örgüt için çalışmak durumunda hissederler ve örgütle özdeşleşirler (Uygur, 2015, s.7-8).

2.2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımı isimleri altında sınıflandırılmıştır (İyigün, 2014,s.192).

Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık, çalışanların kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum sağlaması anlamına gelmektedir. Tutumsal bağlılık üç bileşenden oluşmaktadır. Davranışsal bağlılık; örgütten daha çok bireyin davranışlarına yöneliktir. Bu bağlılık türünü gösteren çalışanlar, örgütün kendisine bağlanmak yerine yaptıkları bir faaliyete bağlanmaktadır (Bayram,2005;s.129).

Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'e göre, örgütler, sosyal sistemler olarak, belirli istek, gereksinim ve beklentiye sahiptir. Çalışanlar tutumsal bağlılığı elde etmek istiyorsa, örgüte karşı olumlu tutumlar beslemelidir, bu olumlu tutumlar, örgütü sevmek, sadık olmak, uyumlu olmak ve kendini örgüte adamak şeklindedir.

Kanter, bağlılığı üç temel şekilde ele almaktadır.

- Devama yönelik bağlılık: Bireyin sosyal sistemdeki rolüne bağlanmasıdır. Çalışan bu bağlılığı gösterdiğinde, örgüt üyeliğini de sürdürerek örgütte kalır.

Devama yönelik bağlılıkta özveri(olumsuz) ve yatırım(olumlu) olmak üzere iki unsur vardır. Özveri, çalışanın örgüte üye olmak için değerli ve memnuniyet verici şeylerden vazgeçmesidir. Yatırım ise, çalışanın mevcut potansiyel kaynaklarını örgüte bağlaması ve örgütle bir çıkar ilişkisi içine girmesidir.

- Kenetleme bağlılığı: Çalışanın bir gruba ya da gruptaki ilişkilere olan bağlılığıdır. İlişkileri sıkı olan bu tür gruplarda üyeler, gruba bağlı ve sadık olacaklardır. Bu tür gruplarda grup içi çekişmelere ve kıskançlıklara az rastlanacaktır, grup bilinci ve grup birliği yüksek olacaktır.
- Kontrol bağlılığı: Çalışanın, örgütün normlarına bağlı olmasıdır. Çalışan, kendi değerlerine de uygun olduğuna inandığı için, örgüt tarafından beklenen davranışları ve uyulmasını istediği talepleri doğru ve ahlaki bulur. Böylece, örgütün isteklerine uymanın gerekli olduğunu düşünür (Uygur, 2015, s.11-12-13).

O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Çalışan ve örgüt arasındaki psikolojik bağın üç şekilde meydana geldiğini belirtmiştir. Bunlardan birincisi örgütle özdeşleşme şeklinde olan bağıdır. Bu bağda, çalışan grup içinde tatmin edici bir ilişki kurma ve bu ilişkiyi devam ettirme amacı taşır. Bu durumda, çalışan örgütün üyesi olmaktan gurur duymaktadır, grubun amaç ve değerlerine inanmakta, saygı duymakta ve kabul etmektedir. Çalışan, örgütteki çalışma arkadaşlarıyla yakın ilişkiler kurarak özdeşleşmenin temelini oluşturmak ister.

İkincisi uyum gösterme şeklinde olan bağdır. Burada temel amaç, maddi ödülleri elde edebilmek için, örgütü bir araç olarak görmektir. Böylece, çalışanların tutum ve davranışlarını, belirli ödülleri kazandırma ve belirli cezalardan koruma temeline dayanarak gerçekleştirirler (Balay, 2000, s.81).

Üçüncüsü ise benimsemeye dayalı olan bağlılıktır. Tümüyle bireysel ve örgütsel değerlerin uyumuna dayanmaktadır.

Bir çalışanın ilk iş deneyimi, örgüte olan bağlılığının gelişmesinde oldukça önemli bir role sahiptir. Çalışanın örgüt içerisine dahil olmasıyla birlikte, örgütün amaçları, değerleri, kuralları, çalışanın sorumlulukları ve rollerinin öğretilmesi, bu rollerini benimsemesi ve özdeşleşmeye dayalı örgüte olan bağlılığı gelişecektir. (Caldwell, Chatman, O'Reilly, 1990, s.249).

Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould'un yaklaşımının getirdiği sınıflandırma, Etzioni'nin örgüt katılım modeline dayanmaktadır (Uygur, 2015, s.16). Çalışanın örgüte uyum sağlamasını örgüte katılım olarak adlandırmıştır. Etzioni, olumlu katılmayı bağlılık, olumsuz katılmayı yabancılaştırma olarak değerlendirmiştir. Başka bir ifadeyle, bir uçta yabancılaştırıcı, ortada çıkarcı, diğer uçta ise ahlaki katılım yer almaktadır.

Yabancılaştırıcı katılım, bireyin psikolojik olarak örgüte ilgi duymasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanmasıdır. Birey, örgütü cezalandırıcı ya da zararlı görmektedir. Buna göre bireyin davranışları sınırlanmakta ve belli bir disipline tabi tutulmaktadır

Çıkarcı katılım, çalışanın örgüte karşı asgari düzeyde sergilemiş olduğu olumlu ya da olumsuz davranıştır (Uygur, 2015, s.16). Çalışan, kendisine verilen ücret karşılığında, bir günde çıkarılması gereken işe uygun olarak hareket etmekte, katılım sağlamaktadır. Bu tür katılım, çalışan ile örgüt arasında değiş-tokuş ilişkisine dayanır. Değiş-tokuş ilişkisi, çalışanların örgüte çeşitli katkılarda bulunmaları ve bu katkılarının karşılığında ödüllendirilmeleridir. Çalışan, örgüt ile arasında adil ve yararlı bir değiş-tokuş ilişkisi olduğuna inandığında örgütle ilgilenir

Ahlaki katılımda ise, çalışan örgüt amacını ve örgütte üstlendiği görevi temel olarak değerli görmektedir. Bu üstlendiği görevi, herhangi bir çıkar gözetmeden, işine değer verdiği için yerine getirmektedir

Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı üç farklı yaklaşımda değerlendirmiştir.

- *Duygusal Bağlılık:* Bireyin örgütle özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesidir. Bu bağlılığı taşıyan birey, kendini örgütün bir parçası olarak görmektedir, yer aldığı örgüt kendisine bir anlam ifade etmektedir.Çalışanların örgütün değerlerini, amaçlarını ve hedeflerini benimsedikleri ölçüde hissettikleri bağlılık türüdür (Uygur, 2015, s.17).

Duygusal bağlılığı oluşturan faktörler şu şekilde sıralabilir (Akıncı, Coşkun, 2007, s.12):

- İşgücü,
- Rol açıklığı: Örgütün, çalışanlardan ne beklediğini net ve ayrıntılı olarak belirtmesi,
- Amaç açıklığı: Çalışanın örgüt içerisinde yaptığı işler konusunda açık bir anlayışa sahip olması,
- Üst yönetimin önerilere açık olması,
- Arkadaş bağlılığı: Çalışanlar arasında içten ve samimi bir ilişkinin olması,
- Örgütsel bağımlılık; Çalışanların bağlı oldukları örgüte güven duyması,
- Bireysel önem: Çalışanların, yaptıkları işin örgütün amaçlarına önemli ölçüde katkı yaptığına inanmalarının sağlaması,
- Geri besleme: Çalışanlara, performansları konusunda sürekli ve düzenli olarak bilgi verilmesi,
- Katılım: Çalışanların, yaptıkları işlerle ve performans düzeyleriyle ilgili kararlara katılmalarının sağlanması.

- *Rasyonel Bağlılık:* Çalışanın örgütte çalıştığı süre içerisinde sarf ettiği çaba ve emeğin boşa gideceği korkusu ile gelişen bir bağlılık türüdür (Wasti ve Önder, 2003,s.126). Çalışan işten ayrıldığında, öncesinde harcadığı emek ve çabanın boşa gideceği düşüncesiyle örgütte kalmayı ve işe devam etmeyi tercih etmektedir. Dolayısı ile çalışanı örgütte tutan unsurlardan maddi kaybın yanısıra tatmin olma, statü gibi manevi kayıplar da bulunmaktadır (Demirel, 2009,s.117). Çalışanların bazıları yeni bir iş bulamadıkları ya da başka bir iş bulabilecek nitelikte olmadıkları için örgütte kalmak istemekte, bazıları ise ailevi nedenlerden (emekliliğe ayrılmak için az zaman kalması, sağlık nedenleri vb.) örgütte kalmaktan başka alternatiflerinin olmadığını düşünmektedir (Çetin,2004,s.95).
- *Biçimsel Bağlılık:* Çalışanların örgüt ile olan ilişkilerini ve örgüt üyeliğini zorunlu bir şekilde sürdürmesidir. Bu bağlılık örgüt kültürü, yaş, hizmet süresi, eğitim gibi faktörlerden etkilenmektedir (Dordevic,2004,s.112). Çalışanın

örgütten aldığı eğitimler ya da kurduğu iyi ilişkilerden dolayı üyesi olduğu örgüte karşı kendisini borçlu hissetmesi ve minnet duyması durumunda örgütte çalışmaya devam etmesi olarak da ifade edilebilir (Ünler,2006,s.96). Biçimsel bağlılığın oluşmasını sağlayan faktör ise, bireyin ailesinin, yaşadığı toplumun, örgütteki diğer çalışanların kendisinden sadakat göstermelerini beklediklerine olan inancıdır (Bakan, 2011, s.8-10).

Biçimsel bağlılığı etkileyen faktörler şu şekilde sıralanabilir (Akıncı, Coşkun, 2007, s.12):

- Ailesel / kültürel sosyalleşme: Çalışanın örgüte girmeden önce ailesi ve ait olduğu kültürel ortamdaki yaşantısı,
- Örgütsel sosyalleşme: Çalışanın örgüte girdikten sonraki yaşantısı,
- Sosyal sınıf: Çalışanın ait olduğu sosyal sınıf,
- Statü: Çalışanın örgüt içinde bulunduğu mevki.

Davranışsal Bağlılık

Çalışanlar tarafından ortaya konulan bilgi, kıdem, çaba vb. çeşitli yatırımlar sonucunda bireyin örgüte bağlanması durumunda ortaya çıkar. Buna göre, çalışan örgütten ayrılırsa, mevcut değerli yatırımlarını kaybetme riskiyle karşılaşacaktır. Bundan dolayı da örgütte kalma yönünde davranış ortaya koyacaktır. Örneğin, bir çalışan başka bir örgüt kendisine daha yüksek bir ücret önerse bile, yeni bir örgüte uyum sağlamanın, mevcut bilgi ve becerisini başka örgütte kullanmanın güçlüğünü göz önünde bulundurup bu öneriyi reddedebilir. Burada çalışan, ayrılmanın maliyetinden ötürü örgüte bağlı kalmaktadır (Mottaz, 1989, s.145).

Becker'ın Yan Bahis Yaklaşımı

Çalışanın örgütten ayrılması durumunda kaybedilecek olan ve çalışan tarafından değerli görülen yatırımlar için bahse girilmesidir (Cohen,1992,s.540). Bu yatırımlar; bilgi, kıdem, çaba, statü ve yan gelirler gibi unsurlardır. Eğer çalışanın davranışı önceki davranışıyla tutarlı olmazsa bahsi kaybedecektir. Görüldüğü üzere, bahsi kaybetmek birey için önemli olan yatırımların kaybedilmesi anlamına gelmektedir.

Salancik'in Yaklaşımı

Salancik, örgütsel bağlılığı, bireyin davranışlarına bağlanması olarak açıklamaktadır. Bireyin, bir örgüte bağlılığını belirleyen kararları vermesinde inançları ve davranışlarına olan bağlılığı önemlidir (Gilsson, Durick, 1988, s.63). Salancik, her davranışa aynı şekilde bağlanılmayacağını belirtmiştir. Bireyin davranışlarının bazı özellikleri, davranışa olan bağlılığını etkiler. Bu özelliklerden biri, davranışın açık ve kesin olmasıdır. Davranış ne kadar açık ve kesinse, davranışa olan bağlılık da o kadar yüksek olacaktır. Örneğin, birey işe giderken bir sözleşme imzalamışsa ya da belli bir süre o işte çalışması gerektiği belirtilmişse, birey bu seçimini inkar edemeyecektir. Davranışın geri dönülemez olması, davranışa bağlılığı etkileyen önemli bir özelliktir. Örneğin, işe girmeyi kabul eden birey işini kolay kolay değiştiremeyeceğine inanırsa ve bu seçiminden geri dönemeyeceğini hissederse, bu seçimini haklı çıkaracak biçimden işine karşı olumlu tutumlar sergileyecektir (O'Reilly, Chatman, 1990, s.492-499).

Bireyin davranışa bağlanmasının nedenlerinden biri de davranışı isteyerek yapmasıdır. Bu davranışlar herhangi bir baskı olmadan, gönüllü olarak yapılırlar. Örneğin, herhangi bir baskı altında kalmadan bir örgütte çalışmaya başlayan birey, örgüte katılma davranışında kişisel bir sorumluluk taşıyacak ve bu davranışı sürdürme konusunda istekli olacaktır. Davranışını haklı çıkarmak için de sergilediği davranışı sahiplenecektir. Örgüte katılım konusunda uyum gösterecek ve buna göre davranış sergileyecektir (Sökmen, 2000, s.29).

Diğer taraftan, birey bir davranış sergilerken üzerinde baskı hissediyorsa, bu davranışı sergilerken kişisel bir sorumluluk hissetmeyecek ve davranışının sonuçlarına önem vermeyecektir. Çünkü bu gösterdiği davranış dışsal nedenlerden ortaya çıkmıştır. Örneğin, birey örgüte maddi sebeplerden ya da ailesinin isteklerini yerine getirmek için girmişse, bu işi kendi isteğiyle seçmemiş olduğundan, bu davranışına olan bağlılığı da düşük olacaktır.

2.2.4 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Demografik Faktörler

Yaş, kıdem(hizmet süresi), eğitim düzeyi, cinsiyet ve medeni durumu kapsamaktadır. Çeşitli araştırmalar yaş ve cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki için bir fikir birliği olmadığını ortaya koymuştur. Ayrıca, kıdem(hizmet) ile örgütsel bağlılık arasında pozitif, eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir. Yaş ilerledikçe örgütsel bağlılık artmaktadır. Bunun nedeni ise, çalışanın alternatif ya da farklı bir eğitim alma imkânının azalmasıdır. Çalışanın yaşının ilerlemesi, başka örgütler açısından çekiciliği azaltırken, çalışanın da kendi çalıştığı örgütte olan değişimlere, yeniliklere duyduğu ilgi ve isteği de azaltmaktadır (Zeffane, 1994, s.625).

Yaş, bireyi örgütüne daha çok bağlayan bir faktördür. Çünkü yaş, meslek ile ilgili planları tasarlayarak ve uygulayarak ilerler (Luthans, Taylor, 1987, s.221).

Kıdem(hizmet süresi) ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Deneyimli çalışanların zaman içerisinde elde ettikleri bilgi, beceri ve tecrübe bulundukları örgütün sağladığı ortamda kazanılmıştır. Bu durum örgüte karşı sorumluluk duymalarına neden olur. Ayrıca çalışan için, örgütte elde ettiği bu kazanımları başka bir örgüte aktarmak ve başarılı olmak zaman alacaktır. Genç çalışanların, örgüte olan bağlılığı kıdemli çalışanlara göre daha azdır. Genç çalışanların daha yüksek düzeyde işi bırakma eğilimi taşıdıkları görülmüştür (Balay, 2000, s.81).

Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki vardır. İşiyle ilgili yeterli düzeyde eğitim alan bir çalışan, çalıştığı örgüt dışında mevcut alternatiflere de hitap edebileceğini ve uyum sağlayabileceğini düşünür. Bu çalışanlar, çalıştıkları örgütten çok yaptıkları işe bağlanmaktadırlar. Çünkü, yaptıkları iş; bilgi, beceri ve deneyimi geliştirme, kendilerini kanıtlama ve daha iyi olanaklar sağlayan bir başka örgüte geçme aracı olarak görülmektedir. Buna göre daha az eğitimli olan çalışanlar daha yüksek düzeyde bir örgütsel bağlılık içerisinde olacaklardır (Hrebiniak, Alutto, 1972, s.557).

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine yapılan hiçbir araştırmada fikir birliği yoktur. Hrebiniak ve Alutto(1972)'ya göre, kadın çalışanların örgütlere olan

bağlılıkları erkek çalışanlara göre daha fazladır. Dolayısıyla, kadınlara göre erkek çalışanlar daha sık iş değiştirmektedir. Kadınların, iş değiştirmekten fazla hoşlanmadıkları gözlemlenmiştir. Gökmen(1996) ise erkeklerin kadınlara göre daha fazla örgütsel bağlılık gösterdiğini öne sürmüştür. Erkeklerin kadınlardan daha yüksek pozisyonda çalışması ve kadınların aileye ve eve verdikleri önemim kariyer ve örgüt amaçlarından daha fazla olması bu sonucun ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Balcı(2004)'ya göre ise, yine kadınlar erkeklere göre daha az örgütsel bağlılık gösterir ve kariyer gelişimleri yavaş ilerler. Buna göre, sosyalleşme sonucunda, kadınların erkeklere göre aile rollerine daha önem verdikleri görülmüştür (Uygur, 2015, s.45-47).

Örgütsel-Görevsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel-görevsel faktörler; rol çatışması, rol belirsizliği, örgütsel iklim, örgütsel kararlara katılım, örgüt çevresi, iş arkadaşlarına bağlılık ve iş grupları olmak üzere ayrılmıştır.

Rol çatışması, aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda olan bireyin rol gereklerinden birini daha fazla yerine getirmesidir. Bu durum, iş yerinde iki beklentinin birbiriyle uyumsuz olmasından dolayı meydana gelmektedir. Bireyin niteliğinin, işin niteliği için gerektiğinden fazla ya da az olması ve birden fazla yöneticiden birbiriyle çelişkili talimatlar almak vb. durumlar rol çatışmasına neden olur. Rol çatışması, örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Bu olumsuz etki, bireyin içine kapanması, gerginlik, stres şeklinde görülebilir. Bu durumda yoğun rol çatışması yaşanır ve iş doyumu düşük olur. Bu ruh halini yaşayan çalışan, duygusal bir boşluk içine girer ve örgütünden uzaklaşır. Sorumluluğun azalmasıyla birlikte örgüte katılım azalır ve örgütsel bağlılık olumsuz olarak etkilenir.

Rol belirsizliği, bir işi yapmak için gereken bilginin yetersiz olmasından kaynaklanmaktadır. Bu belirsizlik, yetersiz eğitim, haberleşme, bilginin yanlış aktarılması ya da saklanmasından kaynaklanabilir. Rol ile ilgili bir belirsizliğin olması, bireyin tatmin düzeyinin azalmasına neden olup bireyde gerilim ve isteksizlik yaratır. Bireyin rol belirsizliği durumunda üstlendiği rol ile örgütsel amaçlara ulaşma arasındaki bağlantının azaldığı sonucundan giderek, örgütsel bağlılık düzeyi düşmektedir.

Örgütsel iklim, bir örgütün kültürü ile ilgili olup bireyin deneyimleri için kaynaktır. Örgütsel amaçlar ile bireysel amaçlar arasında uyumun sağlanması için bireysel algılamaları etkiler. Örneğin, örgüt belirlediği amaçlara ulaşma doğrultusunda belirli bir çalışma evresi yaratırsa, bireyin tercihi ve amaç düzenlemesi de bu çevreye uyumlu olursa örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olması beklenir (DeCotiis, Summers, 1987, s.448).

Örgütsel kararlara katılım gösteren bireyler, örgüte yüksek düzeyde bağlanırlar. Ancak bu tür kararlara katılım göstermeyen ve gerekli sorumluluğu üzerine almayan bireylerin örgüte bağlılıkları düşük düzeyde olmaktadır. Çalışanın, işin niceliği ve niteliği üzerindeki kontrolü, gruplarla çalışma ortamının sağlanması, sosyal faaliyetler için olanaklar sağlanması, görev kimliğinin açıklığı ve örgüte güven duyması sonucunda örgüte yüksek düzeyde bağlılık göstermesi kolaylaşır. Bu faaliyetlerin yerine getirilmesi, örgütün çevresinde varlığını sürdürme konusunda zorluk yaşamamasını sağlar. Örgütün güçlü ve etkin bir profil ortaya koyması, çalışanın işi benimsemesine neden olacaktır (Zeffane, 1994, s.980).

İş arkadaşına bağlılık örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Sosyal bağlar, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Birey, örgütten ayrılması durumunda, kendisi için değerli olan iş arkadaşlarından da ayrılacağını bildiği için, bu bağlarını korumak ve sürdürmek için örgütte kalacaktır. İş grupları ile örgütsel bağlılık arasında da ilişki bulunmaktadır. İş gruplarının karşılıklı olarak uyum içerisinde çalışması örgüte olumlu yönde yansıyacaktır ancak grupların rekabetçi bir anlayışta sadece kendi amaçlarını gerçekleştirmek için çalışması durumunda örgütsel amaçlar ikinci planda yer alacaktır. Böyle bir durumda da gruba bağlılık örgüte bağlılık anlamına gelmeyecektir (Luthans, Baack ve Taylor, 1987, s.221).

Durumsal Faktörler

Çalışanların örgütsel bağlılığa ilişkin durumsal tepkilerinin ne olacağını ortaya koyan üç yaklaşım vardır (Balay, 2000, s.81):

a. Araçsal kestirim: Bu yaklaşıma göre, bireylerin örgüte girmelerinin temel nedeni, arzuladıkları sonuçları (ücret, terfi, adaletli yönetim, insanca davranış vb.) elde edecekleri yönündeki düşünceleridir. Bu şekilde düşünen

çalışanların örgütsel bağlılık düzeyindeki değişimi öncelikle karşılaşmanın uygunluğuna bağlıdır. Bireyin örgüt hakkındaki önceki düşüncelerinin ya çok az etkisi vardır ya da hiç etkisi yoktur.

b. Benzeyiş kestirimi: Bu yaklaşıma göre bireylerin tutumları, onları önceki tutumlarına uygun davranmaya yönlendirmektedir. Eğer bireyler karşılaşma sırasındaki algılarını önceki görüş açısına uydurmaya çalışırsa, bunlar arasında olumlu bir ilişki ortaya çıkar. Örneğin, önceden daha az bağlılık gösteren bireyler örgüt içerisinde adil ve eşit olmayan durumlar ile karşılaştıklarında daha olumsuz bir tavır takınırken, önceden daha çok bağlılık gösteren bireyler bu tür olumsuz durumlar ile karşılaştıklarında aynı tepkiyi göstermemektedir.

c. Grup-değer kestirimi: Bu yaklaşıma göre, çalışanlar, örgütte çalıştıkları sürece kendilerine adaletsiz davranıldığını hissettikleri zaman tepki gösterirler. Bunun tersine, karşı taraftan adaletli, samimi, içten yaklaşımlar görmek, kişilerin kimlik ve değerlerini güçlendirmektedir. Ayrıca çalışanlar, örgüt uygulamalarını takip ederek örgütsel adalet konusunda yapılanlara da dikkat etmektedir. Kaynakların adil dağıtımı önemli bir konudur ve bireyin ücret konusundaki tatminine etkisi fazladır. Kararların adaletli şekilde alınması da çalışanların örgütlerine yüksek düzeyde bağlanmasını sağlamaktadır. Kararların adaletli alınmasında anlatılmak istenen, kararların doğal, kanıtlara dayalı ve uygun otorite tarafından alınmasıdır (Uygur, 2015, s.43).

2.2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık örgütlerde birlikte hareket etmelerini, uzlaşma sağlamalarını ve çalışanların da ortak hedefe hizmet etmelerini sağlamalarını güçlendirmektedir. Örgütsel bağlılık yani, çalışanların yapmış oldukları işten ve bulundukları örgütten hoşnut olmalarını sağlamaktadır. Örgütlerine bağlılık gösteren çalışanlar, işlerine daha sıkı sarılan ve örgüte bağlılık gösteren bireylerdir. Örgütsel bağlılıkta, çalışan kendisini örgüt ile bütünleştirmekte ve örgüt menfaatlerini kendi menfaatlerinin üzerinde tutabilmektedir. Bu durum örgütlerin maliyetlerini azaltmakta, kar yüzdelerini yükseltmekte ve imajlarını güçlendirmektedir. Bununla birlikte

örgütüne bağlı olan çalışanların işlerinde daha yüksek düzeyde tatmin olacağına ilişkin görüş bildirmek mümkündür (Bilgiç, 2017, s.47).

2.3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

2.3.1. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı

Örgütsel bağlılık kavramına yakın anlam içeriğine sahip olan örgütsel özdeşleşme, örgütsel davranışın önemli silahlarından biridir (Tutar, 2016, s. 236-237). Özdeşleşme psikoloji ile ilgili bir kavramdır. Özdeşleşme, diğer insanlarla kurulan duygusal bağ sonucu çalışanın kendisi ve diğer örgüt çalışanlarıyla ve aynı zamanda örgütün amaç ve çıkarlarıyla aynı paydada yer aldığı ortaklık duygusudur. Örgütsel özdeşleşme, örgüt üyeliğini, çalışanların benliklerinin bir parçası haline getirmektedir. Çalışanlar böylece örgüte üye olmaktan gurur duymaktadır. Çalışanların örgütlerine dair iyi niyetlerinin bir göstergesidir.

Örgüte bağlılık, çalışanın ait olduğu örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir ve bireyin örgüte karşı sadakat duyması, örgüte kendini adaması ve özveride bulunması ile ilişkilidir. Örgüte bağlılık, çalışanın kendini belirli bir örgüt ile ve onun amaçlarıyla özdeşleştirmesi ve onun üyesi olarak kalmak istemesi olarak tanımlanmaktadır (İyigün, 2015, s.183).

Örgütsel özdeşleşme aslında sosyal kimliğin öznel bir biçimidir. Örgütün amaçlarıyla bireyin amaçlarının giderek daha fazla örtüşmesi anlamına gelir. Örgütsel özdeşleşme, örgüt ile amaç birliği içinde olmayı, örgütle inanç, duygu, düşünce, tutum ve davranışsal açıdan bütünleşmeyi ifade eder.

Özdeşleşme kavramının ilk izlerine Freud'un psikanalist kuramında rastlanır. Klasik düşünürler bu kavramı bugünkü anlamında kullanmıştır. Örneğin, düşünürlerden Taylor, örgütün insan unsuru üzerinde durmadığını öne sürmesi nedeniyle suçlamalardan kurtulamamıştır, bu düşüncesine rağmen "yönetim ile çalışanlar arasında yakın, samimi ve işbirliği yoluyla, örgütsel ve bireysel çıkarların aynı olmaası gerektiği" hususunda görüş birliğine gelmiş olup bu konu üzerinde durarak örgütün sadece fiziksel unsurlarının değil, manevi-psikolojik unsurlarının da örgütsel amaçlar çerçevesinde yönetilmesi gerektiği üzerinde durmuştur.

Oxford Sözlüğü'nde Özdeşleşme "bir kimseye veya herhangi bir şeye yönelik güçlü sempati, anlayış ve destek duygusu" şeklinde tanımlanmıştır. Türk Dil Kurumu(TDK) Büyük Türkçe Sözlüğü'nde ise "bireyin herhangi bir tutum nesnesini özümsemesi veya onunla bütünleşmesi" anlamında kullanılmıştır. Bu anlamı bugün yönetim ve

örgüt literatüründeki özdeşleşme kavramına uygun düşmektedir. E.Tolman, bu kavramın bugünkü anlamında tanımını yapmış kişilerden biridir, Tolman'a göre özdeşleşme, bireyin herhangi bir grubun parçası olarak hissettiği güçlü bağ'dır. Grupla ya da örgütle özdeşleşen bireyler kendisini o grupla aynı ve bir hissetmekte, grubun geleceğini kendi geleceği, grubun amacını kendi amacı, grubun başarısını kendi başarısı, grubun hatalarını kendi hataları olarak görmektedir. Kısacası kendisi ile özdeşleştirdiği konular her neyse grup ve örgüt için herhangi bir ayrım yapmamaktadır.

Ashfort ve Mael'e göre örgütsel özdeşleşme "bireyin kendini örgütün bir parçası olarak algılaması, ya da örgüte ait olduğunu hissetmesi" 'dir. Yani, çalışanın benliğinin örgüt kimliği ile bütünleşme derecesidir. Hall ve arkadaşlarına göre örgütsel özdeşleşme bireyin amaç ve değerlerinin örgütün değerleriyle git gide daha fazla benzeşmesi ve bütünleşmesi sürecidir. Yani, örgütsel amaç ve değerlerin bireyin kimliği tarafından içerilmesi durumudur.

Çalışan profesyonel emeğini işiyle özdeşleştirdiğinde örgütsel özdeşleşmeden söz etmek mümkündür. Aksi durumda, örgütsel özdeşleşme, çalışanın işiyle özdeşleşmesi anlamına gelmemektedir.

Örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgütü kabullenme derecesiyle ölçülür. Bu sayede, örgütü ile özdeşleşen birinin kimliği örgütün kimliğini yansıtıyorsa, birey örgütsel değeri o ölçüde içselleştiriyor ve örgüt lehine fedakârlıkta bulunuyor demektir.

Rousseau'ya göre örgütsel özdeşleşme, bireyin kendi benliğini örgüte bağlı olarak kavrama derecesidir ve iki farklı şekilde ortaya çıkar; duruma bağlı özdeşleşme ve derin yapılaşmış özdeşleşme. Duruma bağlı özdeşleşme çabuk kurulup çabuk ortadan kalkar, duruma göre değişkenlik gösterir. Derin yapılaşmış özdeşleşme ise bireyin örgütsel amaçlarla, kimlikle, değer ve misyonla kurduğu ortaklık bağı ve bu unsurlar çerçevesinde benliğini dönüştürme derecesidir, zaman alabilir ancak duruma bağlı özdeşleşmeye göre daha kalıcıdır (Tutar, 2016, , s. 236-237).

2.3.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi

Örgütsel özdeşleşmenin örgüt üyeleri ve örgütün üzerindeki olumlu etkisi uzun zamandır fark edilmektedir. Işletme birleşmeleri, yeniden yapılandırma çalışanların sadakatini yıpratmaktadır. Bu esnada örgütsel özdeşleşme kavramı canlanmış ve

örgütleri çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini etkilemek için harekete geçirmiştir. Son dönemde, örgütsel özdeşleşme bireyin "benlik" hissinin oluşmasında oldukça önemli bir etken haline gelmiştir (Mael ve Ashforth, 1992, s.103).

Örgütsel Özdeşleşme, özellikle günümüz çağdaş işletmeleri için büyük önem taşımaktadır. Makro açıdan değerlendirildiğinde, çevrenin daha dinamik ve karmaşık hale gelmesi karşısında işletmeler değişime ayak uydurmak için daha fazla çaba sarf etmektedir. Hiyerarşik düzeyler azalmakta, takım çalışması güçlendirilip arttırılmakta, işletmenin ihtiyaç duyduğu faaliyetler için dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. Böylece yukarıdan aşağıya emir yapıları ve kontrol sistemlerinin yerini yatay iletişim ve takım çalışması almaktadır. Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için kullandıkları araçları da değiştirmek durumunda kalmıştır. İşletmeler çalışanların zihninde ve kalbinde bir yer edinmek zorundadır. Mikro açıdan değerlendirildiğinde, genellikle işletmelerin örgütsel küçülmeye gittikleri gözlemlenmiştir. Ayrıca çalışanlar geçmişte olduğu gibi kariyerlerine tek bir örgütte devam etmek yerine çeşitli kariyer fırsatları arasında seçim yapabilme imkânına sahiptir. Böyle bir ortamda çalışanın işverene, çalışma ortamına ve örgütüne sadık kalması ve bunlarla özdeşleşmesi zor olabilir. Anak çalışanın örgütü ile bağını kopartması özdeşleşme konusunun önemini azaltmakta ve kritik hale getirmektedir (Albert, Ashfort,Dutton, 2000, s.13-14).

Örgütsel özdeşleşmenin işletmeler açısından kritik hale gelmesinin bir başka nedeni, örgütsel ortamlarda anlam ve duyguların öneminin tekrar keşfedilmesidir. Örgüt, bireyler açısından çok önemlidir çünkü bireyler en fazla örgüt içerisinde zaman geçirir. Ayrıca bireyin geçimini sağlaması bu örgütün geleceğine ve bireyin işte başarılı olmasına bağlıdır. Pek çok birey için, örgüte olan üyelik, bu bireylerin ait olduğu yaş, cinsiyer, ırk, millet vb. Kategorilerden daha önemli olabilir (Hogg, Terry, 2000, s.121).

Örgütsel özdeşleşme kavramı uzun süredir gerek çalışanların iş tatminine olan etkisi gerekse örgütsel başarıya olan etkisi açısından kritik bir yapı olarak kendini göstermektedir (Ashforth ve Mael, 1989, s.20). Bazı araştırmacılar, örgütsel özdeşleşmenin örgüt içinde kalma eğilimini arttırdığını, diğer çalışanlar ile ortaklaşa çalışmayı desteklediğini ve bir seçim yapılması gerektiğinde çalışanın örgütün amaçları doğrultusunda karar vereceğini düşünmektedir. Örgütle özdeşleşen çalışanların örgüt için daha fazla çalışacakları ve böylece örgütün başarısını

arttıracakları düşünülmektedir. Örgütsel özdeşleşme sayesinde çalışanlar örgüt adına yaptıkları çalışmaları kendi çalışmaları olarak görebilir. Yani örgütün amaçları bireyin amaçları haline gelir ve örgütü ile güçlü biçimde özdeşleşen çalışanlar bu amaçların yerine getirilmesine yönelik çalışmalarda motive olur (Edward, 2005, s.208).

2.3.3. Örgütsel Özdeşleşme Boyutları

Özdeşleşme derecesini belirleyen bazı bileşenler ve boyutlar vardır. Örgütsel özdeşleşmenin dört farklı boyutu vardır ve kişinin her bir boyut ile ilişkisi örgütü ile özdeşleme düzeyini de gösterir.

Bilişsel Boyut

Bireyin, bir gruba veya örgüte üye olduğuna dair bilgisi, zihinsel yapısı, düşüncesidir. Kişinin zihinsel emeğini ne ölçüde örgüte katmak istediği ile ilgilidir. Örgüt lehine proje üretme, yöntem geliştirme, yaratıcı ve inovatif girişimlerde bulunma gibi davranışlar örgütle özdeşleşme derecesini gösterir.

Duygusal Boyut

Bireyin üyesi olduğu gruba veya örgüte duygusal açıdan bağlanma derecesidir. Bu boyutta birey ve örgüt arasındaki duygusal manevi bağ kuvvetlidir. Bireyin örgütüne karşı duygusal açıdan bağlılığı, vatandaşlık davranışı ve adanmışlık duygularının düzeyini yansıtır.

Değerlendirici Boyut

Bireyin örgütten gelen bilgiyi değerlendirme derecesidir. Örgüt lehine olan haber ve gelişmelerden birey memnuniyet duyacak, aleyhine olan bilgi ve haberlerden ise yine ait olma derecesinde rahatsızlık duyacaktır.

Davranışsal Boyut

Bireyin, örgüt lehine fedakârlıkta bulunma, tanım dışı davranışlar yapma, ekstra rol davranışları üstlenme şeklinde ortaya çıkan üstlenme derecesidir. Bu boyut aslında örgüt ile özdeşleşmenin somut kısmını ifade eder.

Örgütsel özdeşleşme bir süreçtir. Bireyin örgüt ile özdeşleşebilmesi için öncelikle kendisini örgütün üyesi olarak algılaması gerekir. Bu kısım sürecin bilişsel boyutudur. Sonrasında örgütün bir parçası olmaktan memnun olması gerekmektedir ki bu da

duygusal boyutu yansıtır. Bu süreci değerlendirici boyut takip eder, bu aşamada birey örgütsel özellikleri ve gelişmeleri, her türlü bilgiyi örgüt lehine olacak şekilde değerlendirir. Son olarak, birey tutum ve davranışları ile örgüt içerisinde örgüt lehine çeşitli eylemlerde bulunur. Bu da özdeşleşmenin davranışsal boyutunu yansıtır.

Örgütsel özdeşleşme iki boyuta sahiptir. Bunlar; grup içi özdeşleşme ve bizzat örgütün kendisi ile özdeşleşmedir. Grup içi özdeşleşme, somut ve kolay algılanabilir olduğu için örgütle özdeşleşmeden daha güçlü bir yapıya sahiptir. İnsanın insanla iletişim kurması, insanın diğer fiziksel yapı ve işleyişlerle iletişim kurmasından daha kolaydır.

- Grup içi özdeşleşme: Kişinin parçası olduğu gruba tutkunluk derecesidir. Kişi, özdeşleştiği grup ile aynı kaderi paylaştığı inancına sahipse grup içi özdeşleşme yaşıyor demektir. Kişiler vakitlerini büyük kısmını kendi iş grupları ile geçirdikleri için grup içi özdeşleşme, örgütsel özdeşleşmeye göre daha güçlüdür.

- Örgütle özdeşleşme: İnsanların üyesi oldukları örgüt ile amaç ve değerlerinin uyuşma derecesidir. Kişinin örgüt ile ilgili değerleri, amaçları, örgütsel misyonu içselleştirme ve özümseme derecesidir. Yani, bireyin amaçları ile örgütün amaçlarının uyuşmasıdır.

2.3.4. Örgütsel Özdeşleşme ile ilgili Kuramlar

Yirmi yıldan fazla bir süredir, örgütsel kimlik incelemesinde en belirgin rolü sosyal kimlik kuramu oluşturmaktadır. Sosyal kimlik kuramının temel varsayımlarına göre, örgütsel özdeşleşme sosyal özdeşleşmenin bir versiyonudur, bu şekilde bir kişi kendisini belli bir sosyal varlığın parçası olarak görmeye başlar. Birey örgütü ile artan bir şekilde özdeşleştikçe benlik algısı da buna göre değişir (Baroş, 2008, s.3).

Örgütsel özdeşleşme çalışmasında sosyal kimlik kuramını Ashforth ve Mael(1989) ileri sürmüştür, özdeşleşmeyi “kendini sınıflandırma biçimi” olarak tanımlamışlardır. Ayrıca, önceden meydana gelen kavram karışıklıklarını ortadan kaldıran dört grup kimlik ilkesinin olduğunu varsaymışlardır. Bu ilkeler şunlardır (Ashforth ve Mael, 1989, s.21).

- Özdeşleşme, algısal-bilişsel bir kavramdır, belirli davranışlar ve duygusal durumlarla ilişkisi olması gerekmez.

- Grup özdeşleşmesi, kişisel seviyede grubun başarılarını veya başarısızlıklarını yaşamak demektir.
- İçselleştirme kavramından faklıdır. Toplumsal açıdan benliğe atıfta bulunmak demektir. Grubun tutumlarını, değerlerini, yol gösterici ilkelerini dahil etmek demektir. Özdeşleşme her organizasyona özgüdür, içselleştirme ve bağlılık organizasyona özgü olmayabilir çünkü birkaç organizasyon ortak değer ve hedefleri paylaşabilir.

Literatürde özdeşleşme ile ilgili iki model öne sürülmüştür. Bunlardan biri geliştirilmiş özdeşleşme modeli diğeri ise yapısal özdeşleşme modelidir.

Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli

Bir kişinin kendisini bağlı olduğu örgütten ayrı ya da örgütü ile çelişiyor durumda görmesi mümkün müdür? Birey kendisini örgütü ile kısmen aynı ya da kısmen farklı tanımladığında ne olur? Bu soruları cevaplamak için sadece örgütsel özdeşleşmeyi incelemek yeterli olmaz, insanların örgütsel bağlar yoluyla kendilerini tanımlayabileceği çeşitli yolları içeren "genişletilmiş bir modelin" incelenmesi kavramı geliştirilmiştir (Kreiner, Ashforth, 2004, s.5).

Dukerich ve diğerleri(1998), DiSanza ve Bullis(1999), Elsbach(1999), Pratt(2000) ve Ashforth (2001) bir başka kimlik tanımlaması olan "özdeşleşmeme (disidentification)" üzerinde çeşitli tartışmalar yapmışlardır. Özdeşleşmeme, bireyin örgütü ile aynı nitelik ve prensiplere sahip olmamasından ötürü ortaya çıkar. Bir başka tartışılan kavram ise "kararsız özdeşleşme" olup, orgütün karmaşık yapısı, eşitsizlik, hedef ve değerler göz önüne alındığında bireyin örgütü ile kendisini aynı yönde görmemesi, kimliğini belirleyememesidir. Bireyin iş performansı beklenen düzeyin altında gerçekleşir ve işe gitmekte isteksizlik başlar (Kreiner, Ashforth, 2004, s.5).

Son olarak, kişinin algısı, örgütü ile özdeşleşmesi ve özdeşleşmemesi tespiti eksikliği üzerine kuruludur. Elsbach(1999) bunu "nötr özdeşleşme" olarak tanımlamıştır. Kendisini bağlı olduğu örgüte, örgütün amaçlarına, değerlerine, misyonuna karşı nötr olarak değerlendiren bir çalışanın ekstra rol davranışı (örgüte girme, örgüte katkıda bulunma) sergileme olasılığı düşüktür (Kreiner, Ashforth, 2004, s.5).

Yapısal Özdeşleşme Modeli

Bu teori 1984 yılında Giddens tarafından ileri sürülmüştür. Bugün gerçekleştirilen faaliyetlerden elde edilen sonuç gelecekte güvenilir bir yapısal kaynak olabilir. Genel prosedürler, formüller örnek olarak gösterilebilir (Scott, Corman ve Cheney, 1998, s.307).

2.3.5. Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları

Örgütle özdeşleşmenin birey üzerinde üç önemli etkisi bulunmaktadır ya da başka bir deyişle, örgütsel özdeşleşmenin üç sonuç doğurduğunu göstermektedir. Bunlardan birincisi, bireyin örgüt ile ilgili amaçlarına ve değerlerine kuvvetli biçimde inanması ve tüm bunları kabul etmesidir. Bu yönü ile özdeşleşme, örgütsel ve bireysel amaçların bütünleşmesi süreci olarak görülebilir. Birey örgütsel değerleri ve davranış biçimlerini öğrenmek için çaba sarf eder. İkincisi, bireyin örgütsel rolü ile ilgili her türlü görevini içtenlikle ve isteyerek yapmasıdır. Örgütün amaçlarını kendi amacı gibi benimseyen birey her türlü memnun olacaktır. Üçüncüsü ise, bireyin örgüt üyeliği sürdürmek istemesidir.

2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.4.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı

Vatandaşlık kavramı, insanların topluluk halinde yerleşik bir hayata geçmeleri ve siyasi bir gücün egemenliğinde yaşamalarıyla ortaya çıkmıştır. Farklı toplumlarda farklı vatandaşlık anlayışları mevcuttur (Gök, 2007, s.3). Küreselleşmenin artması ile birlikte rekabet de artmaktadır. Rekabetin artması ile birlikte işletmeler de hızlı sermaye hareketleri, ticari düzenlemelerdeki hızlı değişimler, ürün hayat eğrilerinde meydana gelen kısaltmalar ile başa çıkmak zorundadır (Serinkan E., Ürkek Y., 2014, s.71). İşletmeler üretim yapabilmek için hammadde, teknoloji, sermaye ve işgücüne ihtiyaç duymaktadır. Bu üretim faktörlerinden en önemlisi işgücüdür, az bulunması ve işletmeler için rekabette ayırıcı bir faktördür (İnce, 2005, s.319).

Son dönemde yapılan araştırmalar, nitelikli iş gücünden zor verim alındığını ortaya çıkarmıştır. Zorlama olmadan, kendiliğinden sorumluluklarını yerine getiren, takım çalışmasına yatkın, emirlere itaat eden, kendilerine verilen görevleri en iyi şekilde ve zamanında yerine getiren çalışanların daha verimli performans sergiledikleri görülmüştür (Kaplan, 2011, s.6).

Katz'a göre örgütlerin başarılı olabilmeleri için üç konuya uymaları gerekmektedir. Bunlardan birincisi işe zamanında gelme, ikincisi çalışanların sözleşmelerinde belirtilen görevleri eksiksiz, zamanında ve istenildiği şekilde yerine getirmeleri, üçüncüsü ise çalışanların örgüt yararına faaliyetlerde bulunmalarıdır. Çalışanların işe zamanında gelmeleri ve kendilerine verilen görevleri yerine getirmeleri dışında, örgütlerinin verimlilik ve kalitesini sağlamak ve arttırmak için değişimi desteklemelerine, iş ile ilgili bilgileri çalışma arkadaşları ile paylaşmalarına, huzurlu bir çalışma ortamı sağlamalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi, bir zorlama olmadan, tamamen kendi içinden gelerek, örgüte değer vermek ve bunun için çaba sarf etmesi şeklindedir.

Günümüzde çalışanlar zamanlarının büyük bölümünü iş yerinde geçirmektedir. Çalışanlar kendi bireysel amaçlarını gerçekleştirmek için örgütleri araç olarak kullanmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ilk kez 1930 yılında Barnard tarafından ele alınmıştır (Çetin, 2004, s.3).

Barnard, "Yönetim Fonksiyonları(1938) isimli kitabında bireylerin gönüllü olmasının önemini "işbirlikçi çabaların birlikteliği" olarak vurgulamıştır (Serinkan E., Ürkek Y., 2014, s.71).

Örgütsel Vatandaşlık davranışları çalışmalarının çıkış noktası Amerikalı yönetim bilimci Organ 'ın (1977) "tatmin performansı sağlar" teorisi ile ortaya çıkmıştır. Organ'ın bu düşüncesinden Bateman etkilenmiş ve "kantitatif olmayan performans" isimli bir ölçüm geliştirmiştir. Bateman'dan sonra Smith bu ölçüm yöntemiyle çeşitli araştırmalar yapmış ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkilerini bulmuştur (Aktay, 2008, s.85). Örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili çalışmalar, iş yerinde gönüllü ve isteğe bağlı şekilde gerçekleştirilen davranışların sebeplerini araştırmaktadır.

Örgütsel Vatandaşlık davranışı Organ ve arkadaşları tarafından 1980'li yıllarda ortaya çıkmıştır. İşletme literatürüne bu kavram 1983 yılında girmiş ve en çok araştırılan konulardan biri olmuştur. (Yıldız, 2011, s.46) Organ ÖVD'nı, "bireyin gönüllülük esasına dayalı, biçimsel ödül sistemini dikkate almaksızın organizasyonun bir bütün olarak fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan davranışları" olarak tanımlamıştır (Taşçı, Koç, 2007, s.371).

ÖVD incelendiğinde üç kavram öne çıkmaktadır.

- Biçimsel ödül-ceza sistemince dikkate alınmaması
- Biçimsel rol davranışlarının örgüt hedeflerine ulaşılmasında yardımcı olması
- Gönüllü ve isteğe bağlı olması

Katz ve Kahn ÖVD'nı role bağlı davranışlar ile kendiliğinden oluşan davranışlar arasındaki fark olarak tanımlamıştır (Çetin, 2004, s.3). Greenberg ve Baron, ÖVD'nı çalışanın kendisinden beklenilenden daha fazlasını yapması olarak tanımlamıştır (Greenberg, Baron, 2000, s.142). Bolino'ya göre, ÖVD sergilemek için çalışanlar herhangi bir eğitim almamış ya da bu davranışları iş tanımlarında belirlenmemiştir. Podsakoff ve arkadaşları ÖVD'nı çalışanların kendi istek ve çabalarıyla örgütün etkinliğini ve verimliliğini arttırmak için sergiledikleri davranışlar şeklinde tanımlamıştır.

2.4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi

Son yıllarda ÖVD'ndan çok söz edilmesinin temelde üç nedeni bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, bu davranış sonucunda ortaya çıkan performansın çalışanların performans değerlendirmelerinde, ücret ve terfi uygulamalarında yöneticiler tarafından göz önüne alınmasıdır. Yöneticiler bu konuda çalışanlara herhangi bir baskı

uygulamazlar, çalışanlar da sergiledikleri ÖVD nedeniyle herhangi bir terfi, ücret, ödül beklentisi içinde bulunmazlar. İkinci sebep, ÖVD'nın örgütlerin başarı ve verimlilik durumuna kattığı olumlu katkılardır. Üçüncü neden ise, ÖVD kavramının örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, işten ayrılma vb. diğer kavramlar ile yakından ilişkili olmasıdır. İş tatmini, ÖVD'nın çok önemli bir belirleyicisidir. Çalışan örgütü ile olumlu duygulara sahipse bu düşüncelerini etrafında da olumlu dile getirmekte, diğer çalışanları da olumlu etkilemekte, işinde de kendisinden beklenenin ötesinde performans sergilemektedir (Serinkan E., Ürkek Y., 2014, s.76-77).

ÖVD sergileme nedenleri aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Gürbüz, Yüksel, 2008, s.52):

- Çalışma ortamında, üst yönetimin çalışanlarına adaletli ve eşit davrandığını düşünen bir çalışan örgütüne karşı daha ılımlı ve olumlu davranış ve tutumlarla birlikte ÖVD sergiler.
- Çalışanlar yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına örgüt içerisinde kendilerini daha çok kabul ettirmek için daha fazla ÖVD sergiler.
- Çalışanlar ÖVD'nı gönüllü olarak sergiler ve bu davranışların ileride karşılıksız kalmayacağını, terfi, ücret vb ödüller getireceği düşüncesi ile ÖVD daha fazla sergiler.
- Çalışan psikolojik sözleşme gereği örgüt içerisinde olumlu ilişki kurar ve örgütün yararına davranış sergiler. Bu davranışlar örgütsel sadakat, yöneticilerine itaat etme ve işbirliğine yönelik davranışlardır.
- Eğer çalışan iş tanımını bilmiyorsa ve ÖVD'nı iş tanımında yerine getirmesi gereken bir davranış olarak algılamışsa ÖVD sergilemektedir.
- Çalışan sahip olduğu kültür, değer yargıları ve inançlardan dolayı içinden geldiği için, gönüllü olarak, karşılıksız bir iyilik şeklinde ÖVD sergilemektedir.

2.4.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özellikleri ve Amaçları

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları iş tanımlarının bir parçası değildir. İş tanımında yazılı olarak yer almayan işlerin çalışanlar tarafından gönüllü olarak yerine getirilmesidir. Çalışanın herhangi bir ücret talep etmeden fazla mesaiye kalması,

olumsuz durumlardan şikâyet etmemesi örnek olarak gösterilebilir. Ödül beklentisi ya da ceza korkusu ile yapılan davranışlar değildir, kişisel seçime ve tercihe dayanan, yapılmadığı taktirde herhangi bir ödül ya da ceza sistemine bağlı olmayan davranışlardır. Kişiler mutsuz ya da üzgün olduklarında gönüllü davranış sergilemeyebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışları iş tanımında yazılı olmadığından, çalışanlar bu davranışları sergilerken herhangi bir maddi beklentiye girmez (Mehtap, 2011, s.41). Örgütsel vatandaşlık davranışı öncelikli olarak rutin olmayan işlevler ve gelenekselin dışındaki verimlilik üzerinde odaklanır (Organ, Podsakoff, Mackenzie, 2006, s.36). Yapılan eğitimler ile geliştirilemez, telkin ve baskı altında kalmadan sergilenen davranışlardır. İsteğe bağlıdır. Görev olmadığı halde çalışanlar tarafından gönüllü olarak sergilenen davranışlardır. Sınırları sübjektiftir. İşverenler en fazla fayda sağlayabilecekleri kişileri işe kabul etmekte daha iyilerini bulduklarında ise performansı düşük olan çalışanların iş akdini sonlandırmaktadır (Serinkan E., Ürkek Y., 2014, s.79). Çalışanların huzuruna ve işyeri verimliliğine katkı sağlamaktadır. Çalışanların sıkıntılı dönemlerinde iş ile ilgili konularda yardımlaşmaları, zamana uyma konusunda hassasiyet göstermeleri, örgüt içerisinde ortaya çıkabilecek problemler konusunda birbirlerini uyarıp ikaz etmeyi görev saymaları, örgüt ile ilgili sosyal faaliyet ve toplantılara katılmaları örgüte önemli katkılar sağlamaktadır. İnsancıl değerlerdir. İnsanlar örgütsel vatandaşlık davranışlarını iki sebepten sergilemektedirler. Bunlardan birincisi toplum tarafından ayıplanmamaktır, bunun kökeninde korkular bulunmaktadır. Diğer sebep, insanların bu öğretileri içselleştirmeleri, herhangi bir kaygı ya da korku duymamalarıdır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının amaçları aşağıdaki gibi açıklanabilir (Serinkan E., Ürkek Y., 2014, s.79).

- Çalışanların performansını arttırmak: Çalışanların zamanında işe gelmeleri, karşılık beklemeden özverili çalışmaları, çalışma arkadaşlarına yardımcı olmaları, günün yeniliklerine uyum sağlamaları, iş ile ilgili problemleri bireysel çözmeye çalışmaları, uyum sıkıntısı yaşayanlara destek olmaları, işletme içi kararların alınmasında aktif rol oynayarak çekinmeden yönetime katılmaları performans üzerinde olumlu etki sağlamaktadır.

- Örgüt kaynaklarının verimli kullanılmasına katkı sağlamak: Zaman en önemli ve kıt kaynaktır. Çalışanlar ÖVD sergileyerek kendilerine düşenden çok daha

fazla işi karşılık beklemeden yapmaktadır. Bu durum da yöneticilerin daha az zaman harcamasına, kritik konular üzerinde daha çok çaba sarf etmelerine neden olmaktadır.

- Çatışmaları azaltmak ve yönetim faaliyetlerini kolaylaştırmak: ÖVD temelinde yardımlaşma ve gönüllülük bulunmaktadır. Zor dönemlerde çalışanların çalışma arkadaşlarından destek almaları, , dayanışma içerisinde olmaları yaşanabilecek çatışmaları engelleyecektir. Çalışanların aynı zamanda hoş görülü olmaları, sorunları büyütmeden ve şikayet etmeden çalışmaları yöneticilerin faaliyetlerini kolaylaştıracaktır.

- İş tatminini arttırmak: Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileten çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak görür, kendilerini değerli hissederler. Bu his de çalışanların motivasyonunu arttırır. Örneğin yönetimsel konularsa çalışana da söz hakkı verilmesi çalışanları mutlu eder, işlerini daha çok sahiplenip severek çalışırlar.

- Takımların uyum seviyesini arttırmak ve takım çalışmasına teşvik etmek: Çalışanların herhangi bir karşılık beklemeden birbirlerine yardım etmeleri örgüt içerisindeki dayanışmayı arttırmakta ve takımların verimliliğini olumlu anlamda arttırmaktadır. Özellikle yeni işe giren çalışanlar için, yardımlaşma sayesinde daha kısa sürede çevrelerine uyum sağlarlar, örgüt kültürünü benimserler ve kendilerini takımın bir parçası olarak görürler.

- Çalışanları kişisel gelişimleri konusunda teşvik etmek: Örgütsel vatandaşlık davranışı kişisel gelişim ve gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışanların kendilerini geliştirmek amacıyla kendilerine zaman yaratmaları da ÖVD kapsamına girmektedir. Çalışanlar işlerini kaybetme korkusu ile değil örgüte yararlı olabilmek için teknolojik ve diğer gelişimleri takip etmekte, örgüt içerisinde ya da dışarısında kurslara katılmaktadır.

- Örgüt içi stresi azaltmak: Stres iş hayatının en temel sorunudur. Ağır iş yükü, çalışma arkadaşları ile yaşanan sıkıntılar, uyumsuzluk, yönetimin çalışanın kararına başvurmadan aldığı kararlar, çalışanın kendini örgüt içerisinde yalnız hissetmesi, istediği desteği görememesi stresin temel sebeplerindendir. ÖVD ile tüm bu olumsuz sebepler azaltılabilmektedir. Örneğin yardımlaşma

sayesinde çalışanlar arasındaki memnuniyetsizlik ortadan kaldırılabilmektedir. Kararlarda çalışanın da söz sahibi olması yine daha huzurlu bir ortamda çalışmayı sağlayabilmektedir.

- Örgütün çevreye ve değişime uyum kabiliyetini arttırmak: Örgütler de insanlar gibi sosyal varlıklar olup, varlıklarını devam ettirebilmek için çevresine uyum sağlayabilmeli, değişime ayak uydurmalı ve rekabet edebilmelidir. ÖVD'nda kişisel gelişim ön plandadır, değişime uyum gösteren çalışan örgütün de ayakta durmasına katkı sağlamaktadır.

- Çalışanların sorumluluk duygusunu geliştirmek: ÖVD karşılık beklemeden örgüt için özveride bulunup örgüt yararı için çalışmayı içermektedir. Bağlı olduğu örgüte önem verip gönül bağı hisseden çalışan sorumluluk bilinci ile hareket eder ve örgüt yararı için çalışmaya önem verir.

2.4.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilgili Kavramlar

Örgütsel Vatandaşlık davranışlarını açıklarken çerçevesinin çizilmesi ve bu davranışların neler olduğunu açıklamak gerekmektedir (Kurt, 2011, s.26).

Örgütsel Spontanlık

George ve Brief tarafından ortaya atılmıştır. ÖVD ile genel anlamda paralellik göstermektedir, örgütsel spontanlık da, bireyin kişisel isteğine ve gönüllülük esasına dayanan, rol tanımlarında yer almayan rol üstü davranışlardır. Katz ve Kahn, biçimsel rol davranışları ile spontane davranış arasındaki bir ayrıma dikkat çekmiştir. Bu ayrımlar; işbirlikçi hareketler, sistemi koruyucu eylemler, örgütün dış imajını geliştirmeye yönelik davranışlardır (Erken, 2010, s.17). İş arkadaşlarına yardım etme, iyi niyetle yaklaşma, örgütü koruma, yapıcı öneriler sunma, örgütün başarısı için çabalama bu tür davranışlara örnektir (Gök, 2010, s.15). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel spontanlığın benzer noktası her iki davranışın da örgütün fonksiyonel işleyişine katkıda bulunmasıdır (Gökmen, 2011, s.6). Aralarındaki fark ise, örgütsel spontan davranışlarının formel ödül sistemine dayanmasıdır (Öztürk, 2010, s.56).

Psikolojik Sözleşmeler

Psikolojik sözleşme, çalışan ve işverenin karşılıklı olarak birbirlerinden ne beklediklerini ortaya koyan, yazılı olmayan bir anlaşma olarak tanımlanmaktadır (Dikili, Bayraktaroğlu,2013,s.207, İyigün,Çetin, 2012, s.16). Çalışan ve işverenin beklentileri konusundaki algılamalarını ifade eden psikolojik sözleşmelerin temeli, iş sözleşmelerine dayanmaktadır. Bu sözleşmelerde yer alan boşluk ve belirsizlikler, psikolojik sözleşmelerin oluşmasına zemin hazırlamakta ve çalışanlar sözleşmelerinde oluşan bu boşluk ve belirsizlikleri psikolojik sözleşmeler ile doldurmaktadır (İyigün, Yıldız, Yıldız,s.148). En genel anlamıyla psikolojik sözleşme, çalışan ve işveren arasında "karşılıklılık" temeline dayanan, birbirlerinin normlarına uyacaklarını varsayan, konuşulmamış beklentilerden oluşan yazılı olmayan ve örtük anlaşma olarak tanımlanmaktadır (İyigün, Çetin, s.16). Somut olarak var olmayan bu sözleşmeler, ücret ve çalışma koşullarını kapsayan "ekonomik sözleşmeler" in eki niteliğindedir. Bu yazılı olmayan sözleşmelerde çalışanlar, örgüte karşı belirli bir iş yapmayı ve sadakat göstermeyi garanti eder. Bunun karşılığında sadece insanca doyurucu ilişkiler, saygınlık, statü kazanma, hakların sağlanması vb. manevi destek beklerler (Berber, 2010, s.4). Psikolojik sözleşmeler, işlemsel ve ilişkisel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Ekonomik mübadele temeline dayanan işlemsel psikolojik sözleşmeler, maddi ve finansal kazançların odağı oluşturduğu, işten doğan yükümlülükler sebebiyle çalışanı performansa yönlendiren ve uzun vadeli çalışan ve işveren ilişkisini ortaya koymaktadır (İyigün, Yıldız, Yıldız,s.149). Örgüt hem ekonomik hem de psikolojik sözleşmeyi göz önünde bulundurmalıdır. Psikolojik sözleşmeler öznel yani her çalışan için ayrıdır. Bu sözleşmeler örgüt içerisinde iyi bir yer edindiğinde çalışanlar da örgüt lehine, örgüte karşı itaat, sadakat, emirlere uyma şeklinde olumlu yönde davranış sergilemektedir. Ancak örgüt bu sözleşmelere örgüt içerisinde daha az yer verirse, çalışanlar da örgüt için daha az emek harcamaktadır. Burada önemli olan husus, örgüt ile çalışan arasındaki güven duygusudur, güven duygusu beraberinde adalet duygusunu da getirmektedir.

Rol Davranışları (Ekstra Rol Davranışı)

Van Dyne ve La Pine'a göre, rol davranışları biçimsel ve ekstra olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Biçimsel rol davranışları, örgütlerde yönetim tarafından belirlenen iş tanımlarında belirtilen ve ödül sistemine dayanan görev ve sorumlulukların çalışanlar

tarafından yerine getirilmesi şeklindedir. Ektra rol davranışları ise iş tanımlarında yer almayan, yerine getirilmediğinde herhangi bir ödül-ceza sistemine tabi olmayan, çalışanın gönüllük esasına göre sergilediği davranışlardır. Çalışanların görevlerini yaparken gösterdikleri davranışlar rol davranışlarıdır.

Prososyal Örgütsel Davranış (Sosyal temelli örgütsel davranış)

Brief ve Motowildo, bu davranışların örgüte yarar sağlama amacıyla çalışanlar tarafından sergilenen davranışlar olduğunu belirtmiştir. Davranışın örgütsel bir yarar sağlaması şart değildir, aynı örgütsel vatandaşlık davranışında olduğu gibi bir beklenti içinde olmadan, gönüllü olarak sergilenen davranışlardır. Bu davranışlar, kişisel destek ve yardımı da içermektedir. Sosyal temelli örgütsel davranışlar, bireysel ya da örgütsel verimlilik anlamında örgüt açısından önemlidir. Bu davranışlar; iş arkadaşlarına yardımcı olmak, örgütsel değer ve politikaları benimsemek, örgüt süreçleri ile ilgili önerilerde bulunmak, makul olmayan süreçlere itiraz etmek şeklindedir (Erken, 2010, s.17). Bu davranışlar bireyin huzurunu sağlamak ve korumak amacını taşımaktadır. Olumlu sosyal davranışlardır ancak her zaman örgütün etkinliğini arttırmayabilirler.

Brief ve Motowildo, "Prosocial organizational behaviours" isimli makalelerinde prososyal örgüt davranışlarını aşağıdaki şekilde özetlemiştir (Bulut, 2011, s.41):

- İş ile ilgili konularda iş arkadaşlarına yardım etmek
- Kişisel konularda iş arkadaşlarına yardım etmek
- İşe alma, performans değerlendirmesi, ücretlendirme vb. personele ilişkin konularda esnek, düşünceli ve merhametli olmak
- Müşterilere, onların ihtiyaç ve ilgilerini göz önünde tutarak ve aynı zamanda organizasyona zarar vermeyecek şekilde hizmet ve ürün sağlamak
- Müşterilere, organizasyona zarar verecek ölçüde de olsa ürün ve hizmet sunmak
- Müşterilerin, organizasyonun ürün ya da hizmetleriyle ilişkili olmayan kişisel sorunlarına yardım etmek
- Örgütsel değer, politika ve düzenlemelere uyum sağlamak
- Prosedürlere, yönetsel ve örgütsel iyileştirmeler ile katkı sağlamak

- Makul olmayan süreç, politika ve uygulamalara itiraz etmek
- İş ile ilgili yükümlülükleri yerine getirirken daha fazla çaba sarf etmek
- Ek görevler için gönüllü olmak
- Tüm zorluklara rağmen örgütün içerisinde yer almak ve örgüte destek olmak
- Örgütün dışardaki imajının olumlu yönde yansıtmak için çaba göstermek

İzlenim Yöntemi (impression management)

İzlenim yöntemi(impression management), kişinin kendi hareketlerini ya da sahip olduğu bilgiyi başkasının kendisini nasıl algılayacağını göz önünde bulundurarak düzenlemeye çalışmasıdır. Bireyler, diğerlerinin kendilerini ne şekilde algıladığını, kendileri hakkındaki düşüncelerini kontrol edip yönlendirmek ister (Akdoğan, Akyan, 2009, s.22). İzlenim yöntemini çalışan araştırmacılar, bireylerin örgüt içindeki imajını geliştirmek için çeşitli taktikler kullandıklarını tespit etmiştir (Bozkurt, 2010, s.25).

- Girişkenlik: Çalışanların örgüt içerisinde sempatik görünmeye çalışmasıdır.
- Örnek olma: Çalışanların kendilerini "örgüte adamış" olarak görünmeye çalışmasıdır.
- Yıldırma: Çalışanların örgüt içerisinde "tehlikeli" biri gibi görünmeye çalışmasıdır.
- Kendini Geliştirme: Çalışanların "yetenekli görünme" çabasıdır.
- Rica: Çalışanların "yardıma muhtaç" ya da "yardıma ihtiyacı olan birey" gibi görünme çabasıdır.

İzlenim yöntemi ile ÖVD arasındaki ilgiyi anlayabilmek için, bu davranışlara neden olan güdülerin neler olabileceğini ortaya koymak gerekmektedir. İzlenim yöntemine neden olan güdüler ÖVD'yi farklı şekilde etkileyebilir. Örneğin, çalışanın örgüt içerisinde "fark edilme" ihtiyacı ve çabası yöneticisinin ilgisini çekebilir, performans değerlendirme dönemi de yaklaşmışsa çalışan bu durumda fark yaratacak hareketlerde bulunarak performans değerlendirmesini olumlu sonuçlandıracak hareketlerde bulunabilir.

2.4.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları

Yazılı ya da biçimsel olarak sergilenmeyen, gönüllülük esasına göre sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışları farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Graham (1991)örgütsel vatandaşlık davranışının üç boyutundan söz etmektedir. Bunlar; örgütsel itaat, örgütsel sadakat, örgütsel katılımdır.

- **Örgütsel itaat:** Örgütsel yapıyı, örgütsel yapıda yer alan iş tanımlarını, kural ve yönetmelikleri kabul edip benimsemektedir (Gökmen, 2011, s.6). Kurallara ve talimatlara uymak, dakik olmak, verilen işi zamanında tamamlamak, örgüt kaynaklarını idareli kullanmak örnek davranışlar olarak gösterilebilir.

- **Örgütsel sadakat:** Çalışanın kendini örgüte adamasıdır. Örgütün iş yapış şeklini ve faaliyetlerini onaylama, destekleme, örgütü koruma vb. davranışları içermektedir. Dış tehlikelere karşı örgütü savunmak, korumak, iyi imaja sahip olması için katkı sağlamak, diğer çalışanlar ile iş birliği göstererek örgüte fayda sağlayacak faaliyetlerde bulunmak örnek davranışlar olarak gösterilebilir (Polat, 2007, s.63).

- **Örgütsel katılım:** Çalışanın örgüt ile ilgili faaliyet ve gelişmeleri yakından takip etmesi, gelişmelerden haberdar olması, örgüt yönetimi içerisinde etkin olması ve sorumluluk almasıdır. Çalışanlar kendilerine verilen iş tanımlarının yanı sıra bireysel olarak yeni fikirler üretmeli, sadece işini yapıp giden bir çalışan olmamalı, örgüt ile ilgili bütün konularda fikir geliştirmeli, geliştirdikleri fikirleri dile getirmekten çekinmemelidir. Örgüt içerisindeki toplantılara düzenli olarak katılmak, tartışmalarda aktif olarak yer almak, gelişmelere ayak uydurmaya çalışmak, örgüt içi duyuruları diğer iş arkadaşlarıyla paylaşmak örnek olarak gösterilebilecek davranışlardır.

Podsakoff ve arkadaşları literatür araştırması sonucu otuz farklı vatandaşlık davranışı tespit etmişler ve daha sonra bu davranışları yedi davranış boyutunda sınıflandırmışlardır. Bunlar (Türker, 2006, s.16):

- Yardımseverlik
- Centilmenlik
- Örgüte sadakat duyma

- Örgüte uyum sağlama
- Bireysel insiyatif
- Yurttaşlık Erdemi
- Kişisel Gelişim

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını literatüre kazandıran Organ, örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyuttan oluştuğunu ortaya koymuştur (Serinkan E., Ürkek Y., 2014, s.98):

- **Özgecilik(Yardımseverlik):** Çalışanların örgüt ile ilgili görev ve sorunlarda örgütün diğer çalışanlarına yardım etmeleridir. Temelini "yardımseverlik" davranışı oluşturur. Özgecilik kelimesi ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Özünde, çalışanların birbirine yardım etme davranışı bulunmaktadır. Özgecilik davranışı sergileyen çalışanlar, diğer çalışma arkadaşlarına yardım eder, iş ile ilgili olumsuz durumların çıkmasını önleyecek davranışlar sergilemektedir. Üzerinde çok iş yükü olan bir çalışana bir diğer iş arkadaşının yardım ermesi özgecilik davranışına örnek olarak gösterilebilir. Özgecilik davranışı sadece iş arkadaşlarına değil, müşterilere, satıcılara, tedarikçilere vb. yönelik de olabilmektedir (Öztürk, 2010, s.56).

- **Vicdanlılık:** Organ, vidanlılık kavramını, örgüt üyelerinin kendilerinden beklenenin ötesinde rol davranışlarını yerine getirmeleri olarak tanımlamıştır. Örnek olarak, işe devam etme, verilen çalışma zamanını etkili kullanma, iş ortamı ile ilgili çeşitli kurallara bağlılık gösterme vb. davranışlar verilebilir. Çalışanın mesai ücreti almamasına rağmen, elindeki işi bitirmek için fazla mesai yapması, kötü hava koşullarına ve sağlık durumunun elverişli olmadığı durumlarda işe gelmesi, günlük molalarını uzun tutmaması hatta bazen hiç kullanmaması, örgütün yararına olan tüm organizasyon ve toplantılara icabet etmesi, bulunduğu bölümün ve genel anlamda örgütünün belirlediği tüm kurallara uyması vicdanlılık boyutuna örnek gösterilebilir.

  Yönetim açısından bakıldığında, çalışanın beklenmedik hava koşullarında ya da çok önemli olmayan sağlık sorunlarında işe gelmemesi, kullanmadığı izin günlerini kullanmak istemesi, özel hayatında yaşadığı sıkıntılı durumlar

nedeniyle bir süre işe ara vermek istemesi gibi durumlar çok fazla tekrarlanmadığı sürece yöneticiler tarafından hoş görülmektedir.

- **Sportmenlik(Centilmenlik):** Çalışanların örgüte, örgüt kültürüne ve yaptıkları işe olumlu bakış açısı ile yaklaşmaları, karşılaştıkları sorunları büyütmeden, çözümcü bir anlayışla aşarak istekli bir şekilde çalışmaları şeklinde ifade edilebilir. Burada çalışanın iyi niyetli olması önemlidir. Centilmenlik özelliği de iyi niyete bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, örgüt içerisinde oluşan küçük sorunları büyütüp, meydana gelen problemlerden yakınmak, sürekli olarak sızlanmak, şikâyet etmek, çalışma arkadaşlarına saygısızca davranmak, onların kalplerini kırarak huzursuz etmek yerine basit hataları, problemleri görmezden gelmeli ve hoşgörü ile yaklaşmalıdırlar. Her iş ortamında kaçınılmaz olarak zorluklar, problemler yaşanmaktadır. Centilmen bir kişi bu zorluklara hoşgörü göstererek katlanır, küçük sorunları gözünde büyütmez. İşin sebep olduğu rahatsız ve sıkıntılı durumlarda şikayet edilmemeli, işler yolunda gitmese bile olumlu yaklaşım sergilenmelidir. Diğer kişiler ile farklı düşüncede olunabilir, herkesin düşüncesine bu noktada saygı göstermek gerekmektedir.

  Yönetici açısından, çalışanların centilmence hareket etmeleri halinde işbirliğini sağlama konusunda daha az zaman ve emek harcayacaktır. Dolayısı ile bu anlamda centilmenlik, yönetici olmadan da çalışanların verimli ve huzurlu bir şekilde bir arada çalışabilmeleridir.

- **Nezaket:** Çalışanların örgüt içerisinde birbirleri ile iyi geçinmeleri gerekmektedir. Nezaket kavramını da ilk kez Organ dile getirip tanımlamıştır. Görevleri dolayısı ile örgüt içerisinde birbirleri ile sürekli iletişim halinde olan, birbirlerinin yaptıkları işlerden ve aldıkları kararlardan etkilenen çalışanları sergiledikleri olumlu davranışlar şeklinde ifade edilmiştir (Öztürk, 2010, s.56). Nezaket duygusu yaşanabilecek çatışmaları engeller. Önceden, bağımsız olarak çalışılan iş ve programları organize ederek görev dağılımına katkıda bulunur. "Başkalarının işlerini etkileyecek hareketler yapmadan ya da kararlar almadan önce diğerlerini bilgilendirmeye dayalı olan davranışlardır." (Çetin, 2004, s.3). Örgüt içerisinde kullanılan bir makinenin bozulmasını beklemeden yönetime ve sonrasında bakım ekibine bilgi vermek, gerçekleşecek su kesintisini

önceden çalışanlara duyurmak, sistemde güncelleme yapılacak olması nedeniyle sistem erişiminin geçici olarak servis dışı olacağını yine çalışanlara duyurmak nezaket davranışına örnek olarak gösterilebilir.

Organ'a göre nezaket ve özgecilik davranışlarının temelinde yardımseverlik duygusu yer almaktadır. Aralarındaki en belirgin fark, yardım etme eyleminin gerçekleşme zamanıdır. Özgecilik boyutunda kişiler sorun çıktıktan sonra soruna çözüm bulmak için birbirine yardım eder. Nezaket boyutunda ise, öngörülen sorunun engellenmesi ve etkisinin azaltılması için önceden somut adımlar atılır (Kaplan, 2011, s.6).

- **Sivil Erdem:** Örgüt içerisinde örgüt yönetimine aktif biçimde katılmak, örgütün çevresindeki fırsat ve tehditleri izlemek ve örgütün çıkarlarını gözetmek gibi unsurları içermektedir. Sivil erdem davranışı sergileyen çalışanlar hem aktif hem de yapıcı olmalıdır (Suküt, 2010, s.29). Çalışanın örgüt ile ilgili konularda aktif olarak katılım gösterdiği, ilgilendiği davranışlardır. Çalışanlar iş konusundaki fikirlerini gönül rahatlığı ile, dürüst bir şekilde paylaşma, görüşmelere dahil olma, dış çevrede meydana gelen hareket ve değişimleri yakından takip ederek işletmenin yararına olabilecek bilgileri toplama ve bilgi verme, kendisini örgütün bir parçası olarak görüp işlerin örgütlenmesi sürecinde aktif olarak yer alma vb. davranışlar örnek olarak verilebilir. Çalışan bu davranış kapsamında örgütünü en iyi şekilde temsil etmek ister. Organ tarafından tanımlanan beş adet vatandaşlık davranışı içerisinde örgüte en yakın olan davranış boyutu sivil erdemdir.

Öte taraftan, otoriter bir yönetim rejiminin hakim olduğu bir örgüt içerisinde kararlar sadece yönetim tarafından alınıp uygulanıyorsa sivil erdem davranışına bu anlamda bu örgüt içerisinde rastlanamaz. Yöneticiler, çalışanlarını yönetimsel faaliyetlere ve işletme içi alınacak kararlara dahil etmezler, izin de vermezler.

Örgütsel vatandaşlık davranışının geliştirilebilmesi için aşağıdaki maddeler yerine getirilebilir (Kabataş, 2010, s.38):

- Örgüt içerisinde ekip/takım çalışmasının geliştirilmesi
- Örgüt içerisinde adaletin sağlanması

- Örgütsel bağlılık duygusunun geliştirilmesi
- Çalışanların görev ve sorumluluklarının açık şekilde belirlenmesi
- Örgüt içinde terfi ve kariyer olanaklarının açıkça belirtilmesi
- Etkili ve verimli bir ödül sistemi geliştirilmesi
- Çalışma koşullarının iyileştirilmesi
- Örgüt içerisinde etkin bir iletişim sağlanması
- Örgütsel güvenin sağlanması
- Kişisel gelişime önem verilmesi
- İş yükünün adil biçimde dağıtılması
- Örgüt içerisinde bilgi paylaşımı yapılmasının desteklenmesi

2.4.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler on bir adet başlık altında değerlendirilmiştir (Serinkan E., Ürkek Y., 2014, s.103).

- Dönüşümcü liderlik: Yöneticiler tarafından sergilenen, çalışanlara ilham verme, onları teşvik etme, bireysel olarak tek tek ilgilenme vb. davranışlardır. Dönüşümcü liderler belirledikleri, uygulamak istedikleri vizyonu çalışanlarına kabul ettirip, yenilenme sürecini başlatmak ve örgüt performansını yukarıya taşımak isterler. Çalışanların kendilerine güven duymalarını sağlayarak bu hedeflerini gerçekleştirirler, çalışanlarını da motive ederek onların da beklenenden üstün performans sergilemelerine katkıda bulunurlar.
- Örgütsel adalet: Örgüt içerisinde çalışanlara ne kadar adil davranıldığı konusundaki her bir çalışan algısının iş tatmini, örgüte bağlılık, örgütsel güven gibi unsurlara olan etkisidir (Demir, 2009, s.198). Aynı statüde çalışan iki bireyin eğitim durumu ile yaptıkları iş birbiriyle paralel olmasına rağmen, biri diğerinden daha yüksek maaş ile çalışıyorsa bu durumda örgüt içerisinde adaletin olmadığı düşüncesi ortaya çıkacaktır. Daha az maaş aldığını düşünen çalışan daha az örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecektir.

- Örgütsel bağlılık: Bir çalışanın örgütün belirlediği hedeflere inanması, bu hedefleri kabul etmesi, örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için çaba sarf etmesi ve örgüt içerisinde yer almaya devam etmek istemesi şeklinde ifade edilmektedir. Kısaca, örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün tüm amaç ve hedeflerini kendi kişisel hedefleriymiş gibi benimsemesi ve buna göre hareket etmesidir.

- Bireyin ruhsal durumu: Moral faktörü belirleyicidir. İyi bir morale sahip olan çalışan olumlu ruh durumu sayesinde daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiler. Bu durumu diğer çalışma arkadaşlarını da etkiler.

- İhtiyaçlar: İhtiyaç bir şeye duyulan istektir ve her bireyin kendine göre ihtiyaçları bulunmaktadır. Örgüt içerisinde, ihtiyacı karşılanan birey daha fazla rol davranışı sergilemektedir.

- Kişi örgüt bütünleşmesi: Örgüt içerisinde en önemli faktör insandır. Örgüt içerisinde, örgütün yapısını oluşturan, örgütü şekillendiren, teknolojiyi kullanan ve oluşturan insanın ta kendisidir. Örgüt içerisinde yer alan çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda çalışması kişi-örgüt bütünleşmesini yansıtmaktadır. Bu bütünleşme, çalışanlar arasındaki iletişimi ve etkileşimi arttırmaktadır.

- İş tatmini: Çalışanın işine gösterdiği tutumdur. İş deneyimleri sonucunda ortaya çıkar. İş tatmini yüksek olan bir çalışan örgütü hakkında olumlu düşünceye sahiptir ve bunu sürekli dile getirir. Diğer çalışma arkadaşlarına yardımcı olur, daha yüksek performans sergiler. Öte taraftan iş tatmini düşük bir çalışan bu davranışlardan hiçbirini sergilemez, performansında çok ciddi anlamda düşüş gözlemlenir.

- Yaş, Kıdem, Hiyerarşik düzey ve Cinsiyet: Yapılan araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışı gösterilmesi ile yaş ve çalışma süresi arasında bir ilişki olduğu ortaya atılmıştır. Çalışanların yaş, kıdem, çalışma süreleri arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri de artabilmektedir. Örgüt içerisinde üst yönetimde yer alan biri örgütü daha çok sahiplenip daha çok rol davranışı sergileyebilmektedir. ÖVD'ne etki eden bir diğer unsur cinsiyet olup, kadın çalışanlarda centilmenlik, erkek çalışanlarda ise sivil erdem davranışının

gözlemlendiği ileri sürülmüştür (İplik, 2010, s.50). Yaşı ileri ve yönetici konumunda olan çalışanlar ÖVD'nı sanki görev tanımlarındaymış gibi algılamaktadır (Kürekli, 2011, s.19).

- İş statüsü: Bazı örgütler, maliyetleri düşürmek için tam zamanlı yerine yarı zamanlı çalışanları istihdam etmektedir. Yapılan araştırmalarda da, yarı zamanlı çalışanların tam zamanlı çalışanlara nazaran örgüt daha fazla bağlı oldukları ortaya konulmuştur.

- Kişilik özellikleri: Kişilik özellikleri örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesini etkileyen özelliklerdendir. Dışadönük yapıda olan kişiler, dış çevreye karşı daha duyarlı olup daha fazla rol davranışı sergilemektedir. İçedönük yapıda olan kişilerse kendileri ile çok fazla meşgul olduklarından ekstra rol davranışı sergilememektedir (Özkalp, Kırel, 2001, s.128). Pozitif, yardımsever çalışanlar kendi içlerinde de mutlu ve huzurlu oldukları için motivasyonları genel olarak yüksektir ve iş yaşamında daha başarılıdırlar. Olumlu bir ruh haline sahip olan çalışanlar, örgüt içerisinde gerçekleşen olaylara ve çalışma arkadaşlarına karşı da aynı şekilde olumlu yaklaşacaktır. Olumlu bir ruh haline sahip olan çalışanlar daha fazla rol davranışı sergilemektedir (Erken, 2010, s.17).

- İşin özellikleri: Gerçekleştirilen bir işin düzenli olması, geri bildirim yapılması çalışanları motive edecek ve kendi davranışlarını takip ederek kişisel kontrol duygularını geliştirmelerine katkı sağlayacaktır (Durdu, 2010, s.2). Her bir çalışan gerçekleştirdiği işin sonuçlarından haberdar olmak ve kişisel gücünü burada hissetmek ister.

3. METODOLOJİ

Bu araştırmada, çalışan ile örgüt arasındaki bağı değerlendirirken, çalışanın örgüt içerisindeki iş tatmini, örgütsel bağlılığı, örgütü ile özdeşleşme derecesi, sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışları ele alınmıştır. Her bir ölçek için kullanılan anketler seçilirken, en doğru veriyi getirecek şekilde belirlenmesine gayret edilmiş ve doğrulukları araştırılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, finans sektöründe çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesi, birbirleri arasındaki etki derecelerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Örgütsel bağlılığın iş tatmini, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin, iş tatmininin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin incelenmesi çalışmanın alt amaçlarını oluşturmaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş tatminin ve örgütsel özdeşleşmenin aracı rolünün araştırılması, yine örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolünün araştırılması ve son olarak iş tatmininin de örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolünün araştırılması çalışmanın diğer amaçları olarak belirlenmiştir.

3.2. Araştırmanın Önemi

Literatür incelendiğinde çalışmadaki ilgili kavramların birbirleri arasındaki ilişkilerin ikili ya da çok az sayıda üç ve daha fazla değişkenler birlikte ele alındığı, dört değişkenin birlikte değerlendirildiği ve aracı rollerin araştırıldığı çalışmaların sayısının az olması çalışmanın önemini artırmaktadır. Finans sektörü yöneticileri için önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırma kapsamında sadece finans sektöründe çalışan katılımcılar yer almaktadır ve elde edilen bulgular genele yorumlanmamalıdır. Çalışmanın belli bir zaman diliminde yönetilmesi nedeniyle zaman kısıtı, araştırma anket formlarının sayı olarak maliyetleri ve çalışanların tümüne ulaşmak zor olacağından ilgili örneklem kapsamında çalışmanın yürütülmesi araştırma kısıtlarını oluşturmaktadır.

3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

3.4.1. İş Tatmini Ölçeği

Araştırma anket formunda yer alan ölçeklerden İş tatmini ölçeği için Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından 1967 yılında geliştirilen Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nden (Minnesota Satisfaction Questionnaire-MSQ) yararlanılmıştır. Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nin 100 maddeden oluşan uzun ve 20 maddeden oluşan kısa olmak üzere iki farklı formu bulunmaktadır. Ayrıca uzun formun 1967 ve 1977 yıllarında geliştirilen iki değişik versiyonu mevcuttur. Tez çalışmasında MSQ'nun 2 adetlik kısa formu kullanılmıştır.

Cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır. (Hiç memnun edici bulmuyorum = 1 Genelde memnun edici bulmuyorum = 2 Kararsızım (memnun edici bulup, bulmadığıma karar veremiyorum) = 3 Genelde memnun edici buluyorum = 4 Çok memnun edici buluyorum = 5) İçsel ve dışsal tatmin olmak üzere iki faktör yapılı oluşturulan ölçekte, 1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,20 numaralı ifadeler içsel tatmini ölçmeye yönelikken, 5,6,12,13,14,17,18,19 nolu ifadeler dışsal tatmini ölçmeye yönelik olarak oluşturulmuştur. (Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, 22, 120.)

3.4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılığı ölçmek için Porter ve diğerleri (1974) tarafından ilk olarak 15 madde olarak hazırlanan ve daha sonra da Mowday ve arkadaşları (1979:228) tarafından 9 maddeye indirgenen ölçek (Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)) kullanılmıştır. Ölçeğin son hali orijinal haliyle büyük bir içsel tutarlılık göstermektedir (Mowday ve arkadaşları, 1979, s.244). Cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Ölçek orijinal formunda 9 soru ve tek boyuttan oluşmaktadır.

3.4.3. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği

Örgütsel özdeşleşmenin belirlenmesinde, Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve 6 sorudan oluşan ve pek çok diğer araştırmada kullanılan (Bhattacharya ve diğerleri, 1995; Mael ve Tetrick, 1992; Mael ve Ashforth, 1992; Van Knipperberg ve Van Schie, 2000; Smidths ve diğerleri, 2001) örgütsel özdeşleşme ölçeği

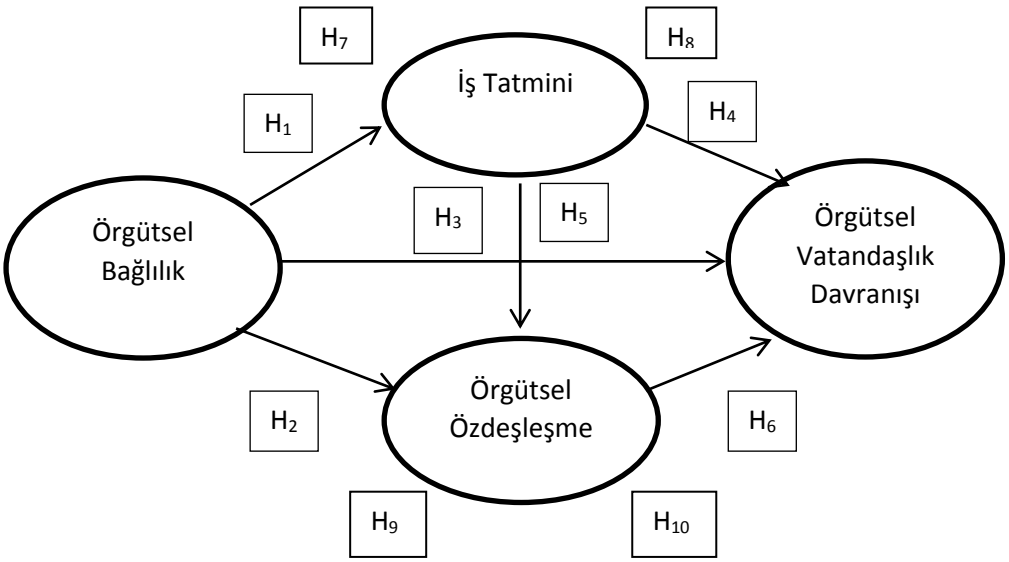
kullanılmıştır. Buna ek olarak Mael ve Ashforth (1992) 5'li likert 6 sorudan oluşan anket için alfa katsayısı değerlerinin 0,80 üzerinde olduğu da belirtilmiştir.

3.4.4.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeği için Podsakoff ve MacKenzie (1990) tarafından Organ (1988)'ın örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutuna dayalı olarak hazırladıkları ve daha sonra Podsakoff ve diğerleri (1990) ve Moorman (1991) tarafından geliştirilerek kullanılan ve Polat (2007) tarafından Türkçeye çevrilen ve eğitim örgütlerine uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini ölçen 5'li likert tipi bir ölçektir (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum). 24 ifadeden ölçekte 3, 18,21,22, 24, nolu ifadeler Vicdanlılık, 2,5,7,16,19 nolu ifadeler Sportmenlik, 6,9,11,12 nolu ifadeler Sivil Erdem, 4,8,14,17,20 nolu ifadeler Nezaket ve 1,10,13,15,23 nolu ifadeler de Özgecilik alt boyutu altında yer almaktadır.

3.5. Araştırma Modeli

Literatür taramaları sonucu ve araştırma amacından hareketle araştırma modeli Şekil 1'deki gibi oluşturulmuştur.



3.6. Araştırma Hipotezleri

Literatür değerlendirmeleri ve araştırma modelinden yola çıkarak geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H_1: Örgütsel bağlılığın iş tatmini alt boyutları üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_2: Örgütsel bağlılığın örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_3: Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışları boyutları üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_4: İş tatmini boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_5: İş tatmini boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_6: Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_7: Örgütsel bağlılığın örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı rolü vardır.

H_8: Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı rolü vardır.

H_9: Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü vardır.

H_{10}: İş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü vardır.

3.7. Veri Analizi

Elde edilen verilerin analizinde SPSS 21 İstatistik Paket programı kullanılmıştır. Kişisel bilgi sorularının analizinde frekans analizi, ölçek ifadelerinin faktör yapılarının ve boyutlarının belirlenmesinde faktör analizi, oluşan faktör yapılarının güvenilirliğinin belirlenmesinde güvenilirlik analizi, ölçek faktör yapılarının normal dağılıma uygunluğunun belirlenmesinde Kolmogorov Smirnov ve Shapiro Wilks normallik testleri, faktör yapılarının ortalama ve standart sapma değer aralıklarının belirlenmesinde tanımlayıcı istatistikler, faktör yapıları arası ilişkilerin belirlenmesinde Pearson korelasyon analizi, hipotezlerin test edilmesinde çoklu regresyon analizi ve aracı rollerin araştırılması için ise hiyerarşik regresyon-üç aşamalı regresyon analizi kullanılmıştır.

4. BULGULAR

4.1. Örnekleme Süreci

Ana kütlenin tamamına ulaşmak mümkün olmadığında ise daha ucuz, kolay ve hızlı bir yöntem olan örneklem ile veri toplamada ulaşılacak katılımcılardan veri sağlanmaktadır. Ana kütleden örneklem seçme işlemi örnekleme olarak ifade edilmektedir.

Çalışmada zaman darlığından ve esnek çalışma uygulamaları olan işletmelerin daha az sayıda olmaları nedeniyle örneğe seçilecek bireylerden sadece ulaşılabilir olanların örnek kapsamına dahil edildiği tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme seçilmiştir (Gegez, 2010, s.217). Kolayda örneklemenin tercih nedenlerinden biri çalışılan konuda ulaşılabilirliği muhtemel her katılımcının çalışmaya dahil edilmesinde sağladığı kolaylıktır.

Örneklem sayısının hesaplanmasında kullanılan bir başka teknik de ölçek ifade sayısının en az 5 olmak üzere, 10 katı olmasının en uygun örneklem sayısını ifade ettiği belirtilmiştir (Bryman ve Cramer, 2001). Araştırmada kullanılacak yeterli örneklem sayısının belirlenmesinde, çalışmada kullanılan ölçeklerden iş yaşam dengesi ölçeği 10, iş stresi ölçeği ise 17 ifadeden oluşturulduğu için toplam 27 ifade ve on katı olarak örneklem hesabı yapıldığında, yeterli örneklem sayısının 270 olabileceği görülmüştür. Bu kapsamda elde edilen 304 katılımcının örneklem büyüklüğü için yeterli olduğu belirlenmiştir.

4.2. Veri Toplama Aracı

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Literatür taramaları sonucu elde edilen ilgili ölçek formları ve kişisel bilgilerin yer aldığı anket formu beş bölümden oluşturulmuştur. Anket formunun ilk bölümünde iş tatminini, ikinci bölümünde örgütsel özdeşleşmeyi, üçüncü bölümde örgütsel vatandaşlık davranışını ve dördüncü bölümde de örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik ifadelere yer verilirken, son bölümde katılımcıların kişisel bilgilerine yönelik demografik ve çalışma hayatına yönelik sorulara yer verilmiştir.

4.3. Demografik Bulgular

Tablo 1. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş Grubu	Sayı	Yüzde
18-24	23	6,5
25-30	121	34,1
31-39	154	43,4
40-49	49	13,8
50 ve üzeri	8	2,3
Toplam	355	100,0

Katılımcılar yaşlarına göre değerlendirildiğinde yarıya yakınının 31-39 yaş grubu aralığında yer alan katılımcılardan oluştuğu, sonrasında %34, 1 ile 25-30 yaş arası katılımcıların çoğunlukla örneklemde yer aldığı belirlenmiştir. 25-39 yaş aralığı katılımcıların örneklemin büyük çoğunluğunu oluştuğu görülmektedir.

Tablo 2. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyetiniz	Sayı	Yüzde
Kadın	200	56,3
Erkek	155	43,7
Toplam	355	100,0

Katılımcılar cinsiyetlerine göre değerlendirildiğinde kadınların %56,3, erkeklerin %43,7 oranında yakın oranlarla dağıldığı görülmektedir.

Tablo 3. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni durumunuz	Sayı	Yüzde
Bekar	181	51,0
Evli	174	49,0
Toplam	355	100,0

Medeni durumlarına göre katılımcılar değerlendirildiğinde bekarların %51, evlilerin %49 oranında yakın oranlarla örneklemde yer aldığı belirlenmiştir.

4.4. Çalışma Hayatına İlişkin Bulgular

Tablo 4. Katılımcıların Çalıştığı Bölüme Göre Dağılımı

Çalıştığınız bölüm	Sayı	Yüzde
Ar-Ge	10	2,8
Bilgi Sistemleri	33	9,3
Bütçe ve Mali Kontrol	4	1,1
Danışmanlık	2	,6
Denetim	12	4,4
Finans	4	1,2
Hazine	20	5,6
Hukuk	2	,6
İdari İşler	12	3,4
İnsan Kaynakları	9	2,6
İş Güvenliği	2	,6
Kart Ödeme Sistemleri	2	,6
Kobi Bankacılık	1	,3
Krediler	43	12,2
Muhasebe	17	4,8
Müşteri ilişkileri	8	2,3
Operasyon	21	5,9
Pazarlama	66	18,6
Proje Koordinasyon	2	,6
Raporlama	2	,6
Risk İzleme	14	3,9
Sağlık	1	,3
Satın alma	47	13,2
Satış	6	1,7
Sigorta	3	,8
Stratejik Planlama	1	,3
Üretim ve Stok Planlama	4	1,2
Varlık Yönetimi	3	,8
Yönetim	4	1,2
Toplam	355	100,0

Katılımcılar çalıştığı bölüme göre değerlendirildiğinde çoğunluk olarak sırasıyla %18,6 pazarlama, %13,2 satın alma, %12,2 kredi, %9,3 bilgi sistemleri, %5,9 operasyon, %5,6 hazine bölümlerinde çalıştıkları görülürken, diğer bölümlerde çalışanların örneklemde çok daha az sayıda yer aldığı görülmektedir.

Tablo 5. Katılımcıların Çalışmakta Oldukları Kurumdaki Pozisyon/Unvanına Göre Dağılımı

Şu an çalıştığınız kurumdaki pozisyonunuz/unvanınız	Sayı	Yüzde
Analist	1	,3
Asistan	31	8,7
Denetçi	2	,6
Destek uzmanı	2	,6
Genel Müdür	3	,8
Genel Müdür Yardımcısı	1	,3
Hemşire	1	,3
Memur	11	3,1
Müdür	27	7,6
Müdür Yardımcısı	35	9,9
Müfettiş Yrd.	1	,3
Müşavir	2	,6
Proje Lideri	1	,3
Satış temsilcisi	3	,8
Sekreter	1	,3
Şef	3	,8
Uzman	72	20,3
Uzman Yardımcısı	22	6,2
Yetkili	50	14,1
Yönetici	9	2,5
Yönetmen	77	21,7
Toplam	355	100,0

Katılımcıların çalışmakta oldukları kurumdaki pozisyonlarına göre dağılımını gösteren Tablo 5 incelendiğinde çoğunluk olarak sırasıyla %21,7 yönetmen, %20,3 uzman, %14,1 yetkili, %9,9 uzman yardımcısı, %8,7 asistan, %7,6 müdür olan katılımcıların yer aldıkları görülmektedir.

Tablo 6. Katılımcıların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Kurumda Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde
1 yıldan az	39	11,0
1-2 yıl arası	33	9,3
3-5 yıl arası	128	36,1
6-10 yıl arası	87	24,5
11-15 yıl arası	43	12,1
16-20 yıl arası	21	5,9
21-25 yıl arası	4	1,1
Toplam	355	100,0

Katılımcılar kurumdaki çalışma sürelerine göre değerlendirildiğinde yarıya yakınının (%36,1), 3-5 yıl, %24,5'inin 6-10 yıldır bu kurumda çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların yarıdan fazlasının 3-10 yıldır bu kurumda çalıştığını belirttikleri görülmektedir.

Tablo 7. Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Toplam Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde
1-2 yıl arası	33	9,3
3-5 yıl arası	66	18,6
6-10 yıl arası	112	31,5
11-15 yıl arası	76	21,4
16-20 yıl arası	43	12,1
21-25 yıl arası	25	7,0
Toplam	355	100,0

Toplam çalışma sürelerine göre katılımcılar değerlendirildiğinde çoğunluk olarak sırasıyla %31,5 ile 6-10, %21,4 ile 11-15, %18,6 ile 3-5 yıldır çalışmakta olan katılımcıların fazla sayıda olduğu görülmektedir.

4.5. Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek faktör ifadelerinin belli gruplar halinde birleşerek kavramsal yapıda yeni ölçek yapılarının oluşturulması ve veri analizinde bütünsellik sağlanmasında faktör analizi kullanılmaktadır. Çok sayıdaki ölçek ifadelerinin analiz sonucu elde edilen faktör yüklerine göre gruplarına dağılımıyla daha az sayıda kavramsal yapı elde edilerek analize devam edilmektedir.

Faktör analizine başlanılmadan önce, eldeki verilerin faktör analizine ve örneklemin yeterliliğine uygunluğuna bakılmaktadır. Verilere faktör analizi uygulanması için örneklemin yeterliliği testi KMO test değeri ile belirlenirken, faktör analizi kullanılabilmesinin uygun olup olmadığının belirlenmesinde Bartlett testi p değeri kullanılmaktadır. KMO test değerinin 0,60'dan yüksek çıkması örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu gösterirken, Bartlett testi p değerinin 0,05'ten küçük çıkması faktör analizi uygulanmasının doğru olduğunu göstermektedir (Durmuş vd., 2013, s.80)

Faktör analizi uygulama aşamasına geçildiğinde ifadelerin faktör yükleri için Malhotra ve Birks (2006:582) ve Field (2009:645)'ın da belirttiği gibi faktör yükü 0,50'den az

olan ifadelerin faktör analizinden çıkarılması gerekirken, Kalaycı (2005)'ya göre faktör yükü 0,40'dan az olan ifadenin analizden çıkarılması gerektiği belirtilmiştir (Kalaycı, 2005, s. 321). Ayrıca iki boyut arası faktör yükü farkı 0,10'dan az olan ölçek ifadeler de analizden çıkarılmaktadır. İki boyut arası faktör yükü farkı 0,10'dan az olan ifadelerin analizden çıkarılması yapı geçerliliği sağlanmış kabul edilmektedir. Faktör analizinde elde edilen anti image korelasyon matrisindeki değerlerin de 0,40'dan az olması, o ifadenin analizden çıkarılması gerektiğini belirtmektedir (Johnson ve Wichern, 2002, s.50). Faktör analizinde kullanılan bu değerler yanında, analiz sonuçlarında hesaplanan varyans açıklama oranı, oluşan faktör boyutlarının her birinin ölçeği ne oranda açıkladığını ifade etmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin yapılan faktör analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 8. Örgütsel Bağlılık Ölçeği KMO ve Bartlett Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi		,952
Bartlett Küresellik Testi	Ki Kare	2935,490
	Sd	36
	P	0,000

Örgütsel bağlılık ölçeği için yapılan faktör analizinde KMO test değerinin 0,60'dan büyük çıkması örneklemin faktör analizi uygulanması için uygun olduğunu, Bartlett testi p değerinin 0,05'ten küçük çıkması da örgütsel bağlılık ölçeğine faktör analizi uygulanmasının doğru olacağını göstermektedir.

Tablo 9. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek İfadeleri	Faktör Yükleri Örgütsel Bağlılık
Bu işyerinin bir parçası olduğumu diğerlerine anlatmaktan gurur duyarım.(1)	,838
İşyerimi arkadaşlarıma "çalışılması harika bir iş yeri" olarak anlatırım. (2)	,901
Benim için bu işyeri diğer olası işyerlerinin en iyisidir. (3)	,892
Kendi değerlerimi ve işyerimin değerlerini çok benzer bulurum. (4)	,876
Bu işyeri performansı açısından, bana gerçekten çok ilham veriyor. (5)	,881
Bu işyerine katıldığım zamanı değerlendirdiğimde, diğer işyerlerinde çalışmak yerine bu işyerinde çalışmayı seçtiğim için memnunum. (6)	,876
Bu işyerinin geleceğini gerçekten önemsiyorum. (7)	,850
İşyerimde çalışmaya devam etmek için neredeyse verilecek her görevi kabul ederim. (8)	,774
İşyerimin başarılı olmasına yardım etmek için normal olarak beklenilenin ötesinde büyük bir çaba göstermeye istekliyim. (9)	,816
Varyans Açıklama Oranı	% 73,42

Faktör yapılarının belirlenmesi için faktör yapılarına bakılarak yapılan faktör analizi örgütsel bağlılık ölçeğinin orijinal formuyla aynı şekilde elde edildiği, 9 ifadenin tek faktör boyutu altında birleştiği görülmüştür. Faktör yükü 0,40'dan az olan ifadeye rastlanmamıştır. Ölçek ifadelerinin ölçeği açıklama oranı %73,42 gibi yüksek bir oranla elde edilmiştir.

Tablo 10. İş Tatmini Ölçeği KMO ve Bartlett Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi		,942
Bartlett Küresellik Testi	Ki Kare	4612,962
	Sd	190
	P	0,000

İş tatmini ölçeği için yapılan KMO ve Bartlett test sonuçlarını gösteren Tablo 10 incelendiğinde KMO test değerinin 0,60'dan yüksek çıkması örneklemin faktör analizi için uygun olduğunu, Bartlett testi p değerinin 0,05'ten küçük çıkması da faktör analizi kullanımının doğru olduğunu göstermektedir.

Tablo 11. İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek İfadeleri	Faktör Yükleri	
	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin
Sürekli meşgul etmesi bakımından (1)	,558	
Bana kendi başıma çalışma olanağı sunması bakımından (2)	,685	
Zaman zaman farklı şeyler yapabilme fırsatı sunması bakımından (3)	,685	
Toplumda "yer edinme" şansı vermesi bakımından (4)	,717	
Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme olanağı sunması bakımından (7)	,606	
Başkaları için bir şeyler yapabilme şansı vermesi bakımından (9)	,691	
Diğer insanlara ne yapacaklarını söyleme olanağı sunması bakımından (10)	,744	
Yeteneklerimi kullanabilme olanağı sunması bakımından (11)	,804	
Kendi kararımı verme özgürlüğünü sunması açısından (15)	,780	
Kendi yöntemlerimi deneme şansı vermesi açısından (16)	,804	
Duyduğum başarı hissi açısından (20)	,832	
Amirimin çalışanlarına gösterdiği davranış biçimi bakımından (5)		,698
Amirimin karar alma yeterliliği açısından (6)		,682
Alınan kararların uygulama biçimi açısından (12)		,744
Yaptığım iş karşılığı aldığım ücret bakımından (13)		,699
Terfi şansımın olması açısından (14)		,704
Çalışma şartları açısından (17)		,763
Yaptığım iyi bir işten dolayı aldığım takdir açısından (19)		,779
Varyans Açıklama Oranı	%40,87	%16,74
Toplam Varyans Açıklama Oranı	%57,61	

İş tatmini ölçeğinin orijinal formundaki gibi elde edilmesi amaçlandığından 2 faktör kısıtı konularak elde edilen faktör analizi sonuçlarında faktör yükü 0,40'dan az olan 8 ve 18 numaralı ölçek ifadeleri analizden çıkarılmıştır. İki faktör boyutu arasındaki faktör yükü farkı 0,10'dan az olan ifadelere rastlanılmaması nedeniyle ölçek yapı geçerliliğinin sağlandığı kabul edilmiştir. Çıkarılan ifadeler sonrası yeniden yapılan faktör analizi sonuçlarında ölçek faktör yapıları orijinal forma benzer şekilde iki ifade çıkarılarak elde edilmiştir. İş tatmini boyutlarından içsel tatmin iş tatminini açıklamada %40,87 oranında etkili olurken, dışsal tatmin daha az oranla %16,74 oranında etkili olduğu belirlenmiştir.

Tablo 12. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği KMO ve Bartlett Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi		,873
Bartlett's Küresellik Testi	Ki Kare	1210,986
	Sd	15
	P	,000

Örgütsel özdeşleşme ölçeği için gerçekleştirilen KMO ve Bartlett test sonuçlarına bakıldığında KMO test değerinin 0,60'dan fazla çıkması örneklem sayısının yeterli olduğunu, Bartlett testi p değerinin ise 0,05'ten küçük çıkması faktör analizi kullanımının doğru olduğunu göstermektedir.

Tablo 13. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek İfadeleri	Faktör Yükleri Örgütsel Özdeşleşme
Herhangi birisi çalıştığım işyerini eleştirdiğinde, bunu şahsıma yönelik bir eleştiri olarak algılarım. (1)	,791
Başkalarının işyerim hakkında ne düşündüklerini çok fazla önemserim. (2)	,815
İşyerim hakkında konuşurken her zaman "onlar" yerine "biz" ifadesini kullanırım. (3)	,759
İş yerimin başarısı benim başarımdır. (4)	,833
Herhangi birisi işyerimi övdüğünde, bunu şahsıma yönelik bir iltifat olarak algılarım. (5)	,866
İşyerimle ilgili medyada bir eleştiri yapılmışsa, bu durum beni utandırır. (6)	,807
Toplam Varyans Açıklama Oranı	%66,04

Ölçek faktör yapılarının belirlenmesi amacıyla ölçeğin orijinal formundaki gibi tek faktör yapıda oluşması için tek faktör kısıtıyla gerçekleştirilen analiz sonuçlarında

faktör yükü 0,40'dan az olan ifadeye rastlanmamış ve faktör yükleri Tablo 13'deki gibi elde edilmiştir. Altı ifadeden oluşan örgütsel özdeşleşme ölçek ifadelerinin örgütsel özdeşleşmeyi açıklama oranı %66,04 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 14. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği KMO ve Bartlett Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi		,941
Bartlett's Küresellik Testi	Ki Kare	4223,404
	Sd	276
	P	0,000

Araştırmada yer alan son ölçek yapısı olan örgütsel vatandaşlık davranışı için yapılan KMO ve Bartlett test sonuçları incelendiğinde KMO test değerinin 0,60'dan yüksek çıkması örneklem sayısının faktör analizi uygulanması için yeterli olduğunu, Bartlett testi p değerinin 0,05'ten küçük çıkması ise faktör analizi kullanımının doğru olduğu sonucunu göstermektedir.

Tablo 15. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek İfadeleri	Faktör Yükleri				
	Vicdanlılık	Sportmenlik	Sivil Erdem	Nezaket	Özgecilik
İşe devamlılığım standartların üzerindedir. (18)	,704				
Ekstra mola ve istirahatler almam. (21)	,605				
Görev bilinci en yüksek çalışanlardan biri olduğuma inanıyorum. (24)	,694				
Aldığım paranın hakkını vermem gerektiğine inanırım. (3)	,690				
Diğer çalışanlar ile aramda oluşabilecek olan problemleri önlemeye çalışırım. (5)		,722			
Problemleri büyütmeye meyilliyim. (7)		,612			
Olumsuz yönlerden ziyade olumlu yönlere her zaman odaklanırım. (16)		,642			
İş yerinin yaptıklarında her zaman bir kusur bulurum.(19)		,825			
İş yerimdeki değişiklikleri sürekli ve yakından takip ederim. (6)			,678		
Katılımı zorunlu olmayan fakat kurum imajı için önemli olan görevleri üstlenirim. (11)			,606		
İş yerimin yayımlamış olduğu emir, talimat, duyuru vb. bilgilendirmeleri okur, takip eder ve bunlara ayak uydururum. (12)			,687		
Hareketlerimin çalışma arkadaşlarım üzerindeki etkisine dikkat ederim. (8)				,636	
Beraber çalıştığım kişilerin haklarına saygı duyarım. (14)				,775	
Diğer çalışanlar için problem yaratmamaya çalışırım. (17)				,643	
Davranışlarımın diğer çalışanların davranışlarını nasıl etkilediğine dikkat ederim. (20)				,652	
İş yükü ağır olan çalışanlara yardım ederim. (1)					,567
Çevremdeki diğer çalışanlara yardım eli uzatmak için her zaman hazırım. (10)					,763
İşe gelmemiş bir kişiye yardım ederim. (13)					,716
İş ile ilgili problemleri olan çalışanlara yardım ederim. (15)					,766
Zorunlu olmadığım halde yeni işe başlamış olan çalışanlara yol gösteririm, yardım ederim. (23)					,714
Varyans Açıklama Oranları	%12,31	%9,57	%5,63	%6,78	%18,26
Toplam Varyans Açıklama Oranı	% 61,56				

Beş faktör olarak ifade edilen örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği için beş faktör kısıtı konularak gerçekleştirilen faktör analizi sonuçlarında 2 ve 9 numaralı ifadeler iki faktör yapısı arasındaki faktör yükü farkı 0,10'dan az olması nedeniyle ölçek yapı geçerliliğini bozduğu için analizden çıkarılırken, 4 ve 22 nolu ifadeler de faktör yükleri 0,40'ın altında olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Yeniden gerçekleştirilen faktör analizi sonuçlarında kalan ölçek ifadeleriyle ölçeğin orijinal formuna yakın şekliyle sadece dört ifade eksik yapıda oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır. Oluşan ölçek faktör yapıları buna göre isimlendirilmiştir. Oluşan faktör yapılarından özgecilik boyutu %18,26 ile örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada en etkili alt boyut olurken, vicdanlılık %12,31, sportmenlik %9,57, nezaket %6,78 ve sivil erdem %5,63 oranında açıklama oranına sahip olduğu belirlenmiştir.

4.6. Ölçek Faktör Yapıları Analiz Sonuçları

Oluşan ölçek faktör yapılarının araştırma örneklemi için de güvenilirliğinin sağlanması için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı 0,70′den büyük olmalıdır. 0,70 değerinden düşük katsayılar ölçeğin güvenirliğinin zayıf olduğunun bir göstergesidir (Tavşancıl, 2005). Araştırmada kullanılan ve faktör analizi sonucu oluşan faktör yapılarının güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 16' da gösterilmiştir.

Tablo 16. Ölçek Faktör Yapıları Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	İfade Sayısı	Cronbach Alpha
ÖB	9	0,931
İş Tatmini		
İçsel Tatmin	10	0,878
Dışsal Tatmin	6	0,778
ÖÖ	6	0,897
Örgütsel Vatandaşlık		
Vicdanlılık	4	0,808
Sportmenlik	4	0,734
Sivil Erdem	3	0,762
Nezaket	3	0,813
Özgecilik	4	0,843

Tek boyut ve alt boyutlarıyla elde edilme durumlarına göre ölçek faktör yapılarının güvenilirlik testi Cronbach Alpha değerlerine bakıldığında örgütsel bağlılık ve

örgütsel özdeşleşme ölçeklerinin orijinal formlarıyla güvenilirliğinin sağlandığı belirlenirken, iş tatmini ölçeğinden 13 ve 16 numaralı ifadelerin ölçekten çıkartılması durumunda güvenilirliğin 0,70 üzerine çıkması sağlandığından analizden çıkarılmıştır. Aynı şekilde örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği için de 13 ve 20 numaralı ifadelerin ölçekten çıkarılmasıyla güvenilirliğin yükseldiği gözlemlendiğinden analizden çıkarılarak kalan ifadelerle analize devam edilmiştir. Bu ifadeler ölçekten çıkarılarak güvenilirlik testi yenilendiğinde, tüm boyutlarda bu değerlerin 0,70'in üzerinde olması sonucu ölçek güvenilirliklerinin sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

4.7. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 17. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

	N	Minimum	Maksimum	Ort	Std. Sapma
Örgütsel Bağlılık	355	1	5	3,28	,971
İş Tatmini Boyutları					
İçsel Tatmin	355	2	4	3,14	,548
Dışsal Tatmin	355	2	4	3,19	,597
Örgütsel Özdeşleşme	355	1	5	3,15	,956
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları					
Vicdanlılık	355	2	5	3,97	,681
Sportmenlik	355	1	5	3,14	,478
Sivil Erdem	355	1	5	3,69	,837
Nezaket	355	2	5	3,97	,627
Özgecilik	355	2	5	3,99	,620

Oluşan faktör yapılarının tanımlayıcı istatistiklerine göre ortalama puanları değerlendirildiğinde, 5'li Likert yapıdaki ifadelere minimum ve maksimum hangi derecelendirmelerin yapıldığı görülmektedir. 1-5 aralığındaki derecelendirmede 1-3 arası olumsuz ve düşük puan, 3 orta puan, 3-5 arası ise olumlu ve yüksek puan olarak değerlendirilmektedir. Ölçek faktör yapılarının ortalamalarına bakıldığında örgütsel bağlılığın 3,28 (±0,97), İş tatmini boyutlarından içsel tatminin 3,14 (±0,54), dışsal tatminin 3,19 (±0,59), örgütsel özdeşleşmenin 3,15 (±0,95), örgütsel vatandaşlık davranışları alt boyutlarından vicdanlılık boyutunun 3,97(±0,68), sportmenlik boyutunun 3,14 (±0,47), sivil erdem 3,69 (±0,83), nezaket 3,97 (±0,62) ve son olarak özgecilik 3,99 (±0,62) olarak hesaplandığı sonucuna ulaşılmıştır. Görüldüğü gibi tüm ölçek yapıları yüksek puan yapılarda elde edilmiştir. Katılımcıların örgütsel bağlılığının, iş tatmin düzeyinin, örgütsel özdeşleşme düzeyinin ve örgütsel

vatandaşlık davranışlarının yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Katılımcılarda, iş tatmini alt boyutlarından dışsal tatmin içsel tatmine göre daha fazlayken, örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından özgecilik en fazla düzeyde, sonrasında eşit düzeyde nezaket ve vicdanlılık, ve sivil erdem ve en az düzeyde olarak da sportmenlik davranışının öne çıktığı görülmektedir. Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışlarından özgecilik davranışı en üst düzeydeyken, sportmenlik davranışı en alt düzeyde elde edilmiştir.

4.8. Normallik Testi

Normallik testi yapılacak analizlere karar vermede kullanılmaktadır. Regresyon analizinin uygulanması için varsayımlardan biri normalliğin sağlanmasıdır (Gegez, 2015, s.348). Korelasyon analizinde de normal dağılıma göre hangi korelasyon analizinin kullanılacağına karar verilmektedir. Normal dağılıma uygunluk olması durumunda Pearson korelasyon analizi kullanılırken, normal dağılıma uygunluk olmadığı durumda Spearman korelasyon analizi kullanılmaktadır.

Regresyon gibi çok değişkenli analizler için verilerin çok değişkenli normal dağılım gösteriyor olması yanında, değişkenler arasında çoklu doğrusal ilişkilerin bulunuyor olması ve değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin bulunmaması gerekmektedir. Bu varsayımlara regresyon analizi kısmında ayrıca değinilmiştir. Kolmogorov Smirnov ya da Shapiro Wilks testleri p değerlerine bakılarak normal dağılıma uygunluğun sağlanıp sağlanmadığı kararı verilmektedir. Testlerin istatistiksel önem değeri p değerlerinin 0,05'ten büyük çıkması dağılımın normal dağılım gösterdiğini ifade etmektedir. Araştırma ölçek faktör yapılarının normal dağılıma uygunluğunu gösteren test sonuçları Tablo 18'de gösterilmiştir.

Tablo 18. Normallik Test Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	Sd	P	İstatistik	Sd	P
Örgütsel Bağlılık	,067	355	,066	,978	355	,071
İçsel Tatmin	,081	355	,085	,985	355	,062
Dışsal Tatmin	,082	355	,051	,984	355	,072
Örgütsel Özdeşleşme	,079	355	,083	,978	355	,075
Vicdanlılık	,110	355	,058	,959	355	,053
Sportmenlik	,161	355	,062	,919	355	,069
Sivil Erdem	,164	355	,054	,933	355	,057
Nezaket	,179	355	,061	,943	355	,063
Özgecilik	,179	355	,062	,940	355	,065

*P<0,05; **P<0,001 anlamlı

Araştırmada kullanılan tüm ölçek faktör yapılarının p değerleri incelendiğinde tümünün 0,05'ten büyük çıkması normal dağılıma uygunluğun sağlandığı sonucunu göstermektedir. Regresyon analizi uygulanmasının varsayımlarından biri bu sonuçla sağlanmış olurken, normal dağılıma uygunluk sağlandığı için korelasyon analizinde Pearson korelasyon analizi kullanılmış, sonuçlar Tablo 19'da gösterilmiştir.

4.9. Korelasyon Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamında, Pearson Korelasyon analiz tekniği kullanılarak, katılımcıların örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışları ölçek yapılarından almış oldukları puanlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Öncesinde belirtildiği gibi Pearson Korelasyon Analizi normal dağılım varsayımının karşılanmasını gerektirmektedir. Bu varsayım karşılandığında, Pearson Korelasyon analizi kullanılarak, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönü ve gücü belirlenebilir. Elde edilen korelasyon katsayılarının yorumu; 0 ile ±0.30 düşük düzey ilişki, 0.31 ile ±0.70 orta düzeyde ilişki ve 0.71 ile ±1.0 ise yüksek düzey ilişki şeklinde yorumlanmaktadır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012, s.35).

Tablo 19. Korelasyon Analizi Sonuçları

	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	Örgütsel Özdeşleşme	Vicdanlılık	Sportmenlik	Sivil Erdem	Nezaket	Özgecilik	Örgütsel Bağlılık
İçsel Tatmin	1	,737**	,475**	,338**	,248**	,473**	,285**	,292**	,628**
Dışsal Tatmin		1	,497**	,382**	,257**	,501**	,342**	,338**	,681**
Örgütsel Özdeşleşme			1	,378**	,312**	,591**	,322**	,343**	,681**
Vicdanlılık				1	,283**	,623**	,763**	,745**	,447**
Sportmenlik					1	,365**	,322**	,335**	,296**
Sivil Erdem						1	,526**	,548**	,648**
Nezaket							1	,850**	,319**
Özgecilik								1	,316**
Örgütsel Bağlılık									1

*P<0,05; **P<0,001 anlamlı

Araştırmada kullanılan ölçek faktör yapıları arası ilişkilerin belirlenmesi için yapılan korelasyon analizi sonuçlarını gösteren Tablo 19 incelendiğinde içsel tatminin dışsal tatmin ile yüksek düzeyde, örgütsel özdeşleşme ile orta düzeyde, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından sportmenlik, nezaket ve özgecilik ile düşük düzeyde, vicdanlılık ve sivil erdem boyutu ile orta düzeyde, örgütsel bağlılık ile de orta düzeyde pozitif yönde ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. İçsel tatmin, örgütsel vatandaşlık davranışlarından sivil erdem ile en yüksek düzeyde ilişkiye sahipken, sportmenlik ile en düşük düzeyde ilişkiye sahiptir.

Dışsal tatmin örgütsel özdeşleşme ile orta düzeyde, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından sportmenlik ile düşük düzeyde, diğer boyutlar ile orta düzeyde, örgütsel bağlılık ile de orta düzeyde pozitif ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. İçsel tatmin ve dışsal tatmin diğer ölçek yapılarından en çok örgütsel bağlılık ile olumlu yönde ve yüksek düzeyde ilişkiye sahiptir.

Örgütsel özdeşleşme örgütsel vatandaşlık davranışları boyutlarının tümüyle orta düzeyde ve pozitif yönde ilişkiye sahipken, en çok sivil erdem boyutu ile yüksek düzeyde ilişkiye sahiptir. Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ise örgütsel özdeşleşmenin yine diğer ölçek yapılarına göre en yüksek düzeyde ilişkiye sahiptir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarından vicdanlılık sportmenlik ile düşük düzeyde, sivil erdem ile orta düzeyde, diğer vatandaşlık davranışları ile ise yüksek düzeyde ilişkiye sahipken, en fazla nezaket davranışı ile yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişkiye sahiptir. Vicdanlılık örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel bağlılıkla arasındaki ilişkiye bakıldığında ise orta düzeyde ve pozitif yönde ilişki olduğu görülmektedir. Sportmenlik, sivil erdem, nezaket ve özgecilik ile orta düzeyde ve pozitif yönde ilişkiliyken, en fazla düzeyde sivil erdem ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Sportmenlik davranışı, örgütsel bağlılık ile orta düzeyde ve pozitif yönde ilişkiye sahiptir. Sivil erdem, nezaket ve özgecilik vatandaşlık davranışlarıyla orta düzeyde ve pozitif yönde ilişkiliyken, sivil erdemin özgecilik boyutu ile ilişkisi daha üst düzeyde elde edilmiştir. Sivil erdem vatandaşlık davranışının örgütsel bağlılıkla arasındaki ilişkiye bakıldığında ise orta düzeyde ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Nezaket örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutu ile arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönde ilişkisi olduğu ve nezaket boyutunun örgütsel bağlılıkla orta düzeyde ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından özgecilik boyutunun örgütsel bağlılık ile arasında orta düzeyde ve pozitif yönde ilişkisi olduğu sonucuna ulaşıldığı görülmektedir.

İçsel tatmin diğer ölçek boyutlarından en yüksek düzeyde örgütsel bağlılıkla, dışsal tatmin yine örgütsel bağlılıkla ilişkiliyken, örgütsel özdeşleşme de en yüksek düzeyde örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş tatmini boyutlarından dışsal tatmin içsel tatmine göre örgütsel özdeşleşme ile biraz daha yüksek düzeyde ilişkiye sahiptir. Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından sivil erdem örgütsel bağlılıkla ilişkisi en yüksek düzeyde olan boyut olarak ortaya çıkmıştır.

4.10. Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırmanın bu kısmında, oluşturulan hipotezlerin test edilmesi için regresyon analizine yer verilmiştir. Regresyon analizinde bir değişkenin bir diğer değişken üzerindeki etkisi ve derecesi araştırılmaktadır. Etkilenen değişken bağımlı değişken olarak ifade edilirken, etkileyen değişken bağımsız değişken olarak ifade edilmektedir. Bağımlı değişkeni etkileyen bir bağımsız değişken olması durumunda basit regresyon, birden fazla bağımsız değişken olması durumunda ise çoklu regresyondan bahsedilmektedir.

Regresyon analizi uygulamadan önce belli varsayımların sağlanması gerekmektedir. Bunlardan birincisi normal dağılıma uygunluğun sağlanmasıdır. Sonrasında ise değişkenler arasında doğrusallığın sağlanması, çoklu bağlantı probleminin olmadığı sonucuna ulaşılması gerekmektedir. Normal dağılım testlerinde ve dağılım tablolarında normalliğin ve doğrusallığın sağlandığı belirlenebilirken, çoklu bağlantı problemi varyans artış faktörleri(VIF) ve Durbin-Watson (D-W) katsayısı hesaplanarak bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin bulunup bulunmadığı araştırılmaktadır. Varyans artış faktörlerinin 10'dan az olması ve Durbin-Watson (D-W) katsayısının 1,5 ile 2,5 arasında değerler alması değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin olmadığını göstermektedir. (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012, ss.35-36)

Regresyon analizinde öncelikle bu değerlerin uygunluğuna bakılmakla birlikte, oluşturulan modelin anlamlılığına da bakılmaktadır. Analiz sonucu elde edilen Anova testi p değerinin 0,05'ten küçük çıkması oluşturulan regresyon modelinin anlamlı olduğunu gösterirken, yine tablodaki değerlerden R^2 değeri, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki değişimlerin ne kadarını açıkladığını, standart beta katsayıları ise p 0,05'ten küçük olmak şartıyla, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etki derecesini göstermektedir (Büyüköztürk vd., 2013:121-123). Basit doğrusal regresyonda regresyon katsayılarından standart olmayan katsayılar kullanılırken, çok değişkenli doğrusal regresyonda standardize katsayılar kullanılmaktadır.

Araştırma hipotezlerinden hareketle oluşturulan regresyon analizi sonuçları aşağıda tablolar halinde gösterilmiştir.

Tablo 20. Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	**Bağımlı Değişken**	**R**	**R^2**	**ΔR^2**	**F**	**p**
Hipotez 1	İçsel Tatmin	,628	,395	,393	230,123	0,00
ÖB	Dışsal Tatmin	,681	,464	,462	305,171	0,00
Bağımsız Değişken	**Bağımlı Değişken**	***β*** **ÖB**	**t ÖB**	**Durbin-Watson**	**VIF**	
Hipotez 1	İçsel Tatmin	0,354**	15,170	2,033	1,000	
ÖB	Dışsal Tatmin	0,418**	17,469	1,998	1,000	

*P<0,05; **P<0,001 anlamlı

Hipotez 1'i test etmeye yönelik oluşturulan regresyon modelini gösteren Tablo 20 incelendiğinde D-W katsayının 1,5-2,5 aralığında olması, VIF değerinin de 10'dan küçük olması normallik varsayımı yanında diğer regresyon varsayımlarının sağlandığını göstermektedir. Oluşturulan modelin anlamlılığı için Anova (F) testi p değerlerine bakıldığında tüm değerlerin 0,05'ten küçük çıkması modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Tablodaki değerlerden ΔR^2, (düzeltilmiş R^2), bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki değişimlerin ne kadarını açıklayabildiğini belirtmektedir. β, standardize regresyon katsayıları ise bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki ayrı ayrı etkisini göstermektedir. Tablo incelendiğinde örgütsel bağlılığın içsel tatmin üzerindeki değişimlerin %39,3'ünü, dışsal tatmin üzerindeki değişimlerin ise %46,2'sini açıkladığı görülmektedir. Standardize regresyon katsayılarından β katsayıları değerlendirildiğinde örgütsel bağlılığın içsel tatmin üzerinde %35,4, dışsal tatmin üzerinde ise %41,8 oranında pozitif etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığın dışsal tatmin üzerindeki etkisinin daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 21. Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	**Bağımlı Değişken**	**R**	**R^2**	**ΔR^2**	**F**	**p**
Hipotez 2 ÖB	ÖÖ	,681	0,463	0,461	304,49	0,00
Bağımsız Değişken	**Bağımlı Değişken**	**β ÖB**	**t ÖB**	**Durbin-Watson**	**VIF**	
ÖB	ÖÖ	0,681**	17,450	2,028	1,000	

*P<0,05; **P<0,001 anlamlı

Örgütsel bağlılığın örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik oluşturulan regresyon sonuçları incelendiğinde DW değerinin 1,5-2,5 aralığında olması, VIF değerinin 10'dan küçük olması varsayımların sağlandığını gösterirken, Anova testi p değerinin 0,05'ten küçük çıkması modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Anova testi p değerinin 0,05'ten küçük çıkması oluşturulan regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Düzeltilmiş R^2 değeri incelendiğinde örgütsel bağlılığın örgütsel özdeşleşme üzerindeki değişimlerin %46,1'ini açıklayabildiği sonucuna ulaşılmıştır. Standardize katsayılar incelendiğinde örgütsel

bağlılığın örgütsel özdeşleşme üzerinde %68,1 oranında pozitif etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 22. Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R^2	ΔR^2	F	p
Hipotez 3	Vicdanlılık	,447	,200	,197	88,013	,000
	Sportmenlik	,296	,088	,085	33,883	0,00
ÖB	Sivil Erdem	,648	,419	,418	254,95	0,00
	Nezaket	,319	,102	,099	39,921	0,00
	Özgecilik	,316	,100	,097	39,177	0,00
Bağımsız Değişken	**Bağımlı Değişken**	***β*** **ÖB**	**t** **ÖB**	**Durbin-Watson**	**VIF**	
Hipotez 3	Vicdanlılık	0,446**	9,382	1,536	1,000	
	Sportmenlik	0,295**	5,821	1,711	1,000	
ÖB	Sivil Erdem	0,647**	15,967	1,573	1,000	
	Nezaket	0,318**	6,318	1,507	1,000	
	Özgecilik	0,316**	6,259	1,493	1,000	

*P<0,05; **P<0,001 anlamlı

Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi sonuçları incelendiğinde tüm D-W katsayılarının 1,5-2,5 aralığında olması ve VIF değerlerinin 10'dan küçük çıkması regresyon varsayımlarının sağlandığını göstermektedir. Anova testi tüm p değerlerinin 0,05'ten küçük çıkması oluşturulan regresyon modellerinin anlamlı olduğunun göstergesidir. Düzeltilmiş R^2 değerleri incelendiğinde örgütsel bağlılığın vicdanlılık davranışı üzerindeki değişimlerin %19,7, sportmenlik üzerindeki değişimlerin %8,5, sivil erdem üzerindeki değişimlerin %41,8, nezaket davranışı üzerindeki değişimlerin %9,9, son olarak özgecilik davranışı üzerindeki değişimlerin %9,7'ini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Standardize regresyon katsayıları incelendiğinde örgütsel bağlılığın vicdanlılık üzerinde %44,6, sportmenlik üzerinde %29,5, sivil erdem üzerinde %64,7, nezaket üzerinde %31,8, özgecilik üzerinde ise %31,8 oranında pozitif etkili olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından sivil erdem üzerinde daha fazla etkili olduğu sonucuna ulaşıldığı görülmektedir. H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 23. İş Tatmini Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R^2	ΔR^2	F	p
Hipotez 4	Vicdanlılık	,391	,153	,148	31,820	0,00
	Sportmenlik	,271	,074	,068	13,972	0,00
İçsel Tatmin, Dışsal Tatmin	Sivil Erdem	,524	,275	,271	66,653	0,00
	Nezaket	,345	,119	,114	23,794	0,00
	Özgecilik	,344	,118	,113	23,561	0,00

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	*β*		t			
		İçsel Tatmin	**Dışsal Tatmin**	**İçsel Tatmin**	**Dışsal Tatmin**	**Durbin-Watson**	**VIF**
Hipotez 4	Vicdanlılık	,153	0,332**	1,697	4,014	1,513	2,191
	Sportmenlik	,111	0,130*	4,958	2,803	1,679	2,191
İçsel Tatmin, Dışsal Tatmin	Sivil Erdem	,347*	0,467**	3,383	4,963	1,498	2,191
	Nezaket	,071	0,289**	,965	3,903	1,519	2,191
	Özgecilik	,093	0,268**	1,263	3,626	1,507	2,191

*P<0,05; **P<0,001 anlamlı

İş tatmini boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini gösteren Tablo 23 değerlendirildiğinde tüm D-W değerlerinin 1,5-2,5 aralığında olması, VIF değerlerinin 10'dan küçük çıkması regresyon varsayımlarının sağlandığını gösterirken, Anova testi p değerlerinin 0,05'ten küçük çıkması oluşturulan regresyon modellerinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Düzeltilmiş R^2 değerlerine bakıldığında iş tatmini alt boyutlarının vicdanlılık davranışı üzerindeki değişimlerin %14,8, sportmenlik davranışı üzerindeki değişimlerin %6,8, sivil erdem üzerindeki değişimlerin %27,1, nezaket davranışı üzerindeki değişimlerin %11,4, özgecilik davranışı üzerindeki değişimlerin %11,3'ünü açıklayabildiği sonucuna ulaşılmıştır. İş tatmini alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının her biri üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren standardize regresyon katsayıları incelendiğinde, içsel tatminin örgütsel vatandaşlık davranışları alt boyutlarından p değeri anlamlı olan (*) sadece sivil erdem üzerinde %34,7 oranında pozitif etkiye sahip olduğu, diğer ÖVD alt boyutlarında p değerlerinin 0,05'ten yüksek çıkması nedeniyle herhangi bir etkiden bahsedilemeyeceği sonucuna ulaşılmıştır. Dışsal tatminin örgütsel vatandaşlık davranışları boyutları üzerindeki ayrı ayrı etkilerini gösteren sonuçlar değerlendirildiğinde dışsal tatminin vicdanlılık üzerinde %33,2, sportmenlik üzerinde %13, sivil erdem üzerinde %46,7, nezaket üzerinde %28,9, özgecilik üzerinde %26,8

oranında pozitif etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. H_4 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 24. İş Tatmini Boyutlarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	**Bağımlı Değişken**	**R**	**R^2**	**ΔR^2**	**F**	**p**	
Hipotez 5							
İçsel Tatmin, Dışsal Tatmin	ÖÖ	0,522	0,273	0,269	65,994	0,00	
Bağımsız Değişken	**Bağımlı Değişken**	***β*** **İçsel Tatmin**	**Dışsal Tatmin**	**t** **İçsel Tatmin**	**Dışsal Tatmin**	**Durbin-Watson**	**VIF**
Hipotez 5	ÖÖ	0,417**	0,513**	3,553	4,761	1,669	2,191
İçsel Tatmin, Dışsal Tatmin							2,191

*P<0,05; **P<0,001 anlamlı

İş tatmini boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini araştırmaya yönelik oluşturulan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde D-W katsayısının 1,5-2,5 aralığında olması ve VIF değerinin 10'dan küçük çıkması regresyon varsayımlarının sağlandığını göstermektedir. Anova (F) testi p değerinin 0,05'ten küçük çıkması regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Düzeltilmiş R^2 değerine bakıldığında içsel ve dışsal tatminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki değişimlerin %26,9'unu açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Standardize regresyon katsayılarına bakıldığında içsel tatminin örgütsel özdeşleşme üzerinde %41,7 oranında pozitif etkiye sahip olduğu, dışsal tatminin ise %51,3 üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Dışsal tatminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu görülmektedir. H_5 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 25. Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R^2	ΔR^2	F	p
Hipotez 6	Vicdanlılık	,378	,143	,140	58,801	,000
	Sportmenlik	,302	,091	,089	35,432	0,00
ÖÖ	Sivil Erdem	,591	,349	,347	189,113	0,00
	Nezaket	,312	,098	,095	38,147	0,00
	Özgecilik	,313	,098	,096	38,474	0,00
Bağımsız Değişken	**Bağımlı Değişken**	***β*** **ÖB**	**t ÖB**	**Durbin-Watson**	**VIF**	
Hipotez 6	Vicdanlılık	0,377**	7,668	1,547	1,000	
	Sportmenlik	0,302**	5,952	1,664	1,000	
ÖÖ	Sivil Erdem	0,590**	13,752	1,423	1,000	
	Nezaket	0,312**	6,176	1,515	1,000	
	Özgecilik	0,313**	6,203	1,476	1,000	

*P<0,05; **P<0,001 anlamlı

Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışları boyutları üzerindeki etkisini araştırmaya yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarını gösteren Tablo 25 incelendiğinde D-W katsayılarının 1,5-2,5 aralığında olması, VIF değerinin 10'dan küçük çıkması regresyon varsayımlarının sağlandığını göstermektedir. Anova (F) testi p değerlerinin tümünün 0,05'ten küçük çıkması oluşturulan regresyon modellerinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Düzeltilmiş R^2 değerlerine bakıldığında örgütsel özdeşleşmenin vicdanlılık üzerindeki değişimlerin %14, sportmenlik üzerindeki değişimlerin %8,9, sivil erdem üzerindeki değişimlerin %34,9, nezaket üzerindeki değişimlerin %9,5 ve son olarak özgecilik davranışı üzerindeki değişimlerin %9,6'sını açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Standardize regresyon katsayıları incelendiğinde örgütsel özdeşleşmenin vicdanlılık üzerinde %37,7, sportmenlik üzerinde %30,2, sivil erdem üzerinde %59, nezaket üzerinde %31,2, özgecilik üzerinde %31,3 oranında pozitif etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. H_6 hipotezi kabul edilmiştir.

4.11. Aracı Etkileri Belirleyemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Sonuçları

Araştırma hipotezlerinde yer alan aracı rolleri belirlemeye yönelik oluşturulan hipotezlerin testlerinde Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu regresyon hiyerarşik regresyon olarak da ifade edilmektedir. Bu yönteme göre, bir aracılık etkisinden söz edilebilmesi için üç durumun var olması gerekmektedir:

(1) Bağımsız değişkenin, aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır;

(2) Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır;

(3) Aracı değişken, ikinci adımdaki regresyon analizine dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

Çalışmada ölçeklerin genel değerlendirmesini sağlamak için faktör analizi sonucu alt boyutlara ayrılan faktörlerin skorları aritmetik ortalama alınarak ölçek genel formları oluşturulmuştur. Bu şekilde katılımcıların her biri için örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı puanları elde edilmiştir. Bu puanlar üzerinden gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizi sonuçları aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 26. Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü

		İT (β)	R^2	ΔR^2	F	P	Durbin-Watson	VIF
Model 1	Boyut							
	ÖB	0,703**	,495	,493	345,725	,000	1,919	1,000
Model 2	Boyut	ÖÖ (β)						
	ÖB	0,680**	,463	,462	2,429	,000	1,425	1,000
	Boyutlar	ÖÖ (β)						
Model 3	ÖB	0,620**	,467	,464	154,076	,000	1,572	1,472
	İş Tatmini	0,153*						1,472

*P<0,05; **P<0,001 anlamlı

Aracılık etkisinin belirlenmesine yönelik oluşturulan regresyon analizinde, Tablo 26'da görüleceği gibi çok aşamalı olacak şekilde üç regresyon modeli oluşturulduğu görülmektedir. Baron ve Kenny yaklaşımında da belirtildiği gibi model 1'de bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkili olması, model 2'de bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkili olması ve son olarak bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde aracı değişkenin de dahil edilmesiyle bağımsız ve aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde aracı etkinin nasıl gerçekleştiği ve bu etkilerin istatistiksel p önem değerine göre kabul edilmesi ve aracı değişken model 3'deki gibi dahil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalma gösteriyor ve aracı değişken de bağımlı değişken üzerinde etkiye sahip olduğu belirleniyorsa aracı etkinin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 26'daki sonuçlar değerlendirildiğinde oluşturulan tüm regresyon modelleri için D-W katsayılarının 1,5-2,5 aralığında olması, VIF değerlerinin 10'dan küçük çıkması regresyon varsayımlarının sağlandığını gösterirken, Anova (F) testi p değerlerinin 0,05'ten küçük çıkması modellerin anlamlı olduğunu göstermektedir. Düzeltilmiş R^2 değerleri incelendiğinde model 1 için iş tatmini üzerindeki değişimlerin %49,3'ünün örgütsel bağlılık tarafından açıklandığı, model 2 için örgütsel özdeşleşme üzerindeki değişimlerin %46,2'sinin örgütsel bağlılık tarafından açıklandığı, model 3 için ise örgütsel özdeşleşme üzerindeki değişimlerin %46,4'ünün örgütsel bağlılık ve iş tatmini tarafından açıklandığı belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığın bağımsız değişken, iş tatmininin aracı değişken ve örgütsel özdeşleşmenin bağımlı değişken olduğu modellerin Baron Kenny yaklaşımıyla test sonuçları incelendiğinde model 1'de örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde anlamlı etkisinin (β=0,703**) olması birinci aşamanın gerçekleştiğini, model 2'de örgütsel bağlılığın örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı etkisinin (β=0,680**) olması ikinci aşamanın gerçekleştiğini ve son olarak model 3'te aracı değişken olan iş tatmininin model 2'ye dahil edildiğinde bağımlı değişken olan örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerde iş tatminin etkisinin anlamlı olması (β=0,153*) ve örgütsel bağlılığın etkisinin azalması (β=0,620**), iş tatminin kısmi aracı rolünün olduğunu göstermektedir. H_7 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 27. Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü

Model 1	Boyut	İT (β)	**R^2**	**ΔR^2**	F	P	Durbin-Watson	VIF
	ÖB	0,386**	,385	,383	241,643	,000	1,816	1,000
Model 2	Boyut	ÖVD (β)						
	ÖB	0,285**	,282	,280	138,353	,000	1,447	1,000
	Boyutlar	ÖVD (β)						
Model 3	ÖB	0,204**	,304	,300	11,523	,000	1,572	1,979
	İş Tatmini	0,212**						1,979

*P<0,05; **P<0,001 anlamlı

Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş tatminin aracı rolünün araştırıldığı Tablo 27'deki sonuçlar değerlendirildiğinde oluşturulan tüm regresyon modelleri için D-W katsayılarının 1,5-2,5 aralığında olması, VIF

değerlerinin 10'dan küçük çıkması regresyon varsayımlarının sağlandığını gösterirken, Anova (F) testi p değerlerinin 0,05'ten küçük çıkması modellerin anlamlı olduğunu göstermektedir. Düzeltilmiş R^2 değerleri incelendiğinde model 1 için iş tatmini üzerindeki değişimlerin %38,3'ünün örgütsel bağlılık tarafından açıklandığı, model 2 için örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki değişimlerin %28'inin örgütsel bağlılık tarafından açıklandığı, model 3 için ise örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki değişimlerin %30'unun örgütsel bağlılık ve iş tatmini tarafından açıklandığı belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığın bağımsız değişken, iş tatmininin aracı değişken ve örgütsel vatandaşlık davranışının bağımlı değişken olduğu modellerin Baron Kenny yaklaşımıyla test sonuçları incelendiğinde model 1'de örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde anlamlı etkisinin (β=0,386**) olması birinci aşamanın gerçekleştiğini, model 2'de örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı etkisinin (β=0,285**) olması ikinci aşamanın gerçekleştiğini ve son olarak model 3'te aracı değişken olan iş tatmininin model 2'ye dahil edildiğinde bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkilerde iş tatminin etkisinin anlamlı olması (β=0,212**) ve örgütsel bağlılığın etkisinin azalması (β=0,204**), iş tatminin kısmi aracı rolünün olduğunu göstermektedir. H_8 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 28. Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Rolü

		ÖÖ (β)	R^2	ΔR^2	F	P	Durbin-Watson	VIF
Model 1	Boyut							
	ÖB	0,571**	,341	,338	215,312	,000	1,517	1,000
		ÖVD (β)						
Model 2	Boyut							
	ÖB	0,285**	,282	,280	138,353	,000	1,447	1,000
	Boyutlar	ÖVD (β)						
Model 3	ÖB	0,194*	,314	,310	16,711	,000	1,419	1,863
	ÖÖ	0,246*						1,863

*P<0,05; **P<0,001 anlamlı

Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolünün belirlenmesine yönelik yapılan hiyerarşik regresyon sonuçlarını gösteren Tablo 28'deki sonuçlar değerlendirildiğinde oluşturulan tüm regresyon modelleri için D-W katsayılarının 1,5-2,5 aralığında olması, VIF değerlerinin 10'dan küçük çıkması regresyon varsayımlarının sağlandığını gösterirken, Anova (F) testi p değerlerinin 0,05'ten küçük çıkması modellerin anlamlı olduğunu

göstermektedir. Düzeltilmiş R^2 değerleri incelendiğinde model 1 için örgütsel özdeşleşme üzerindeki değişimlerin %33,8 ’inin örgütsel bağlılık tarafından açıklandığı, model 2 için örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki değişimlerin %28,’inin örgütsel bağlılık tarafından açıklandığı, model 3 için ise örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki değişimlerin %31’inin örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme tarafından açıklandığı belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığın bağımsız değişken, örgütsel özdeşleşmenin aracı değişken ve örgütsel vatandaşlık davranışının bağımlı değişken olduğu modellerin Baron Kenny yaklaşımıyla test sonuçları incelendiğinde model 1’de örgütsel bağlılığın örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı etkisinin (β=0,571**) olması birinci aşamanın gerçekleştiğini, model 2’de örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı etkisinin (β=0,285**) olması ikinci aşamanın gerçekleştiğini ve son olarak model 3’te aracı değişken olan örgütsel özdeşleşme model 2’ye dahil edildiğinde bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkilerde örgütsel özdeşleşmenin etkisinin anlamlı olması (β=0,246*) ve örgütsel bağlılığın etkisinin azalması (β=0,194*), örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı rolünün olduğunu göstermektedir. H_9hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 29. İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Rolü

	Boyut	ÖÖ (β)	R^2	ΔR^2	F	P	Durbin-Watson	VIF
Model 1	İT	0,521**	,272	,270	132,074	,000	1,669	1,000
Model 2	Boyut	ÖVD (β)						
	İT	0,480**	,231	,229	105,978	,000	1,415	1,000
	Boyutlar	ÖVD (β)						
Model 3	İT	0,306**	,312	,308	34,982	,000	1,472	1,374
	ÖÖ	0,333**						1,374

*P<0,05; **P<0,001 anlamlı

İş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolünün belirlenmesine yönelik yapılan hiyerarşik regresyon sonuçlarını gösteren Tablo 29’daki sonuçlar değerlendirildiğinde oluşturulan tüm regresyon modelleri için D-W katsayılarının 1,5-2,5 aralığında olması, VIF değerlerinin 10’dan küçük çıkması regresyon varsayımlarının sağlandığını gösterirken, Anova (F) testi p değerlerinin 0,05’ten küçük çıkması modellerin anlamlı olduğunu göstermektedir. Düzeltilmiş R^2 değerleri incelendiğinde model 1 için örgütsel özdeşleşme üzerindeki değişimlerin %27’sinin iş tatmini tarafından açıklandığı, model

2 için örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki değişimlerin %22'9,'unun iş tatmini tarafından açıklandığı, model 3 için ise örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki değişimlerin %30'8'inin iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme tarafından açıklandığı belirlenmiştir. İş tatmininin bağımsız değişken, örgütsel özdeşleşmenin aracı değişken ve örgütsel vatandaşlık davranışının bağımlı değişken olduğu modellerin Baron Kenny yaklaşımıyla test sonuçları incelendiğinde model 1'de iş tatmininin örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı etkisinin (β=0,521**) olması birinci aşamanın gerçekleştiğini, model 2'de iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı etkisinin (β=0,480**) olması ikinci aşamanın gerçekleştiğini ve son olarak model 3'te aracı değişken olan örgütsel özdeşleşme model 2'ye dahil edildiğinde bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkilerde örgütsel özdeşleşmenin etkisinin anlamlı olması (β=0,333*) ve iş tatmininin etkisinin azalması (β=0,306*), örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı rolünün olduğunu göstermektedir. H_{10} hipotezi kabul edilmiştir.

5. SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Günümüz iş hayatında çalışanların iş tatmininin sağlanması, örgütlerin devamlılığı açısından önem taşımaktadır. İş tatmini yüksek olan bir çalışan mutlu bir çalışandır, motivasyonu ve morali yüksektir, yer aldığı örgütte de çevresine olumlu katkılar sağlar. Örgütün fikirlerini prensiplerini kendi prensibi gibi benimser. Alınan kararlarda aktif olarak yer alır, fikir beyan eder. Kendine ait bir fikrin örgüt tarafından da benimsenmesi durumunda örgüte daha fazla bağlılık gösterir ve daha fazla ÖVD sergiler. İş tatmini yüksek olan bir çalışanın örgüte bağlılığı yüksektir, örgütü ile özdeşleşmektedir (bütünleşir), örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının da tümünü sergilemektedir. Örgütler açısından, çalışanlarının birer "hisseden psikolojik varlık" olduklarını unutmamaları ve bu doğrultuda hareket etmeleri önem arz etmektedir.

Bu araştırmada, finans sektörü çalışanlarının iş tatmini, örgüte bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık düzeylerinin etkisi araştırılmış ve değerlendirilmiştir. Bu araştırma kapsamında toplam 355 adet çalışana uygulanan Minesota İş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçekleri kullanılmış ve bu dört kavram arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Yapılan araştırmada, çalışanların iş tatmininin örgütsel bağlılığa, örgütsel özdeşleşmeye ve örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkileri detaylı olarak incelenmiştir.

İş tatmini alt boyutlarından içsel ve dışsal tatminin birbirleri ile aslında yakından ilgili oldukları görülmüştür. İçsel tatmin, çalışanın yaptığı iyi bir iş karşılığında kendi kendisini motive etmesi, gurur duymasıdır, dışsal tatmin ise çalışanın yaptığı iyi bir iş karşılığında elde ettiği maddi manevi ödüllerdir. Araştırma sonucunda, iş tatmini alt boyutlarından dışsal tatminin içsel tatmine göre daha fazla olduğu görülmüştür. İçsel ve dışsal tatmini yüksek olan çalışanların örgüte olan bağlılıklarının da yüksek olduğu ve örgüte olan bağlılığı yüksek olan çalışanların da örgütleri ile daha fazla özdeşleştikleri görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından özgecilik en etkili alt boyut iken en az düzeyde sportmenlik davranışının öne çıktığı görülmüştür.Örgütsel Vatandaşlık davranışlarının işletmelere pek çok katkısı bulunmaktadır. Çalışanın gönüllü olarak rol davranışı sergilemesi aynı zamanda bağlı olduğu örgüte ne derece bağlı olduğunu da göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların şu davranışları sergilediği gözlemlenmiştir: yeni işe başlayan ve tecrübesi olmayan çalışanlara yardım etmek, işe gelemeyen bir çalışanın işlerinin de sorumluluğunu

üstlenmek, örgütün çıkarlarını gözetmek ve korumak, üstlerinden herhangi bir talimat almadan diğer çalışma arkadaşlarına yardım etmek şeklinde görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının işletmelerde motivasyonu ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarını, çalışanların iş tatminini, yardımlaşmayı, takım halinde hareket etmeyi, kaynakların verimli kullanılmasını, sorumluluk duygusunu arttırdığı gözlemlenmektedir. Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların herhangi bir terfi, ücret artışı vb. beklentisi olmadan kendilerini örgütle özdeşleştirip gönüllü davranışlar sergiledikleri görülmektedir.

Araştırmada 25-39 yaş aralığı katılımcıların, örneklemin büyük çoğunluğunu oluşturduğu görülmektedir.

Medeni duruma ve cinsiyete göre demografik durum incelendiğinde de kadın ve erkek katılımcı sayılarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Araştırma öğretici ve keşfedici bir niteliğe sahiptir. Daha sonra benzer konularda yapılacak olan araştırmalarda, demografik değişkenlerin (özellikle cinsiyet ve medeni durum) oluşturulacak modele dahil edilmesi önerilebilir. Bir diğer öneri de, örgütteki pozisyon/uvan, çalışma süresi ve örgütte çalışılan bölüme göre ayrı bir çalışma yapılıp, örgüt içerisinde bulunulan pozisyona, bölüme ve iş tecrübesine göre her bir ölçek üzerindeki değişimler incelenebilir.

Bu alanda ileride yapılacak olan çalışmalarda, Türkiye'de faaliyet gösteren ve katılımcı açısından daha yüksek sayıya ulaşılabilecek tek bir finans kurumu belirlenip, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı seviyeleri ölçülüp bu konuda bir başka araştırma yapılabilir.

Bu çalışma, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarının literatürde daha sıkça yer aldığını ve günümüz iş hayatında reel olarak da önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada her bir kavram detaylı olarak ele alınmış, örneklerle açıklanmıştır. Her bir kavramın çalışan ve örgüt üzerinde yarattığı etki derecesi ifade edilmiştir.

EKLER

Ek-1 Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket, İstanbul Ticaret Üniversitesi Uluslararası Ticaret Bölümü Öğretim Üyesi Doç. Dr. N. Öykü İYİGÜN ile yürütmekte olduğumuz ve iş yaşamında örgütlerde çalışanların iş tatminini çeşitli açılardan etkileyen faktörleri incelediğimiz yüksek lisans tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Vereceğiniz yanıtlar yalnızca bilimsel bir çalışmanın veri tabanını oluşturmak amacıyla kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır.

Lütfen anketteki soruları "olması gerektiği gibi" gibi değil, "size göre nasıl" ise o şekilde yanıtlayınız. Tüm soruları sizin bakış açınızdan cevaplamanız araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği için son derece önemlidir.

Değerli katılımınızla bilimsel bir çalışmaya sağlayacağınız destek için şimdiden teşekkür ederiz.

Ece ARIKOĞLU

İstanbul Ticaret Üniversitesi

Dış Ticaret Enstitüsü Uluslararası Ticaret Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

E-mail: earikoglu@gmail.com

1.BÖLÜM:

Lütfen aşağıdaki ifadeleri <u>çalışmakta olduğunuz işinizi düşünerek</u> aşağıdaki şıklardan en uygun olana göre değerlendiriniz.

1: Hiç memnun edici bulmuyorum / 2: Genelde memnun edici bulmuyorum / 3: Kararsızım

4: Genelde memnun edici buluyorum / 5: Çok memnun edici buluyorum

1- Sürekli meşgul etmesi bakımından	1	2	3	4	5
2- Bana kendi başıma çalışma olanağı sunması bakımından	1	2	3	4	5
3- Zaman zaman farklı şeyler yapabilme fırsatı sunması bakımından	1	2	3	4	5
4- Toplumda "yer edinme" şansı vermesi bakımından	1	2	3	4	5
5- Amirimin çalışanlarına gösterdiği davranış biçimi bakımından	1	2	3	4	5
6- Amirimin karar alma yeterliliği açısından	1	2	3	4	5
7- Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme olanağı sunması bakımından	1	2	3	4	5
8- İş güvencemin olması bakımından	1	2	3	4	5
9- Başkaları için bir şeyler yapabilme şansı vermesi bakımından	1	2	3	4	5
10- Diğer insanlara ne yapacaklarını söyleme olanağı sunması bakımından	1	2	3	4	5
11- Yeteneklerimi kullanabilme olanağı sunması bakımından	1	2	3	4	5
12- Alınan kararların uygulama biçimi açısından	1	2	3	4	5
13- Yaptığım iş karşılığı aldığım ücret bakımından	1	2	3	4	5
14- Terfi şansımın olması açısından	1	2	3	4	5
15- Kendi kararımı verme özgürlüğünü sunması açısından	1	2	3	4	5
16- Kendi yöntemlerimi deneme şansı vermesi açısından	1	2	3	4	5
17- Çalışma şartları açısından	1	2	3	4	5
18- Arkadaşlarımın birbirleriyle olan iyi ilişkileri açısından	1	2	3	4	5
19- Yaptığım iyi bir işten dolayı aldığım takdir açısından	1	2	3	4	5
20- Duyduğum başarı hissi açısından	1	2	3	4	5

2.BÖLÜM:

Lütfen aşağıdaki ifadeleri <u>çalışmakta olduğunuz işinizi düşünerek</u> aşağıdaki şıklardan en uygun olana göre değerlendiriniz. 1: Kesinlikle Katılmıyorum / 2: Katılmıyorum / 3: Kararsızım / 4: Katılıyorum / 5: Kesinlikle Katılıyorum					
1- Herhangi birisi çalıştığım işyerini eleştirdiğinde, bunu şahsıma yönelik bir eleştiri olarak algılarım.	1	2	3	4	5
2- Başkalarının işyerim hakkında ne düşündüklerini çok fazla önemserim.	1	2	3	4	5
3- İşyerim hakkında konuşurken her zaman "onlar" yerine "biz" ifadesini kullanırım.	1	2	3	4	5
4- İş yerimin başarısı benim başarımdır.	1	2	3	4	5
5- Herhangi birisi işyerimi övdüğünde, bunu şahsıma yönelik bir iltifat olarak algılarım.	1	2	3	4	5
6- İşyerimle ilgili medyada bir eleştiri yapılmışsa, bu durum beni utandırır.	1	2	3	4	5

3.BÖLÜM:

Lütfen aşağıdaki ifadeleri çalışmakta olduğunuz işinizi düşünerek aşağıdaki şıklardan en uygun olana göre değerlendiriniz. **1: Kesinlikle Katılmıyorum / 2: Katılmıyorum / 3: Kararsızım / 4: Katılıyorum / 5: Kesinlikle Katılıyorum**					
1- İş yükü ağır olan çalışanlara yardım ederim.	1	2	3	4	5
2- İşimi amirimin sürekli istekleri olmadan yapıyorum.	1	2	3	4	5
3- Aldığım paranın hakkını vermem gerektiğine inanırım.	1	2	3	4	5
4- Önemsiz konular üzerinde durup zaman kaybetmem.	1	2	3	4	5
5- Diğer çalışanlar ile aramda oluşabilecek olan problemleri önlemeye çalışırım.	1	2	3	4	5
6- İş yerimdeki değişiklikleri sürekli ve yakından takip ederim.	1	2	3	4	5
7- Problemleri büyütmeye meyilliyim.	1	2	3	4	5
8- Hareketlerimin çalışma arkadaşlarım üzerindeki etkisine dikkat ederim.	1	2	3	4	5
9- Katılımı zorunlu olmayan fakat önemli görülen toplantılara katılırım.	1	2	3	4	5
10- Çevremdeki diğer çalışanlara yardım eli uzatmak için her zaman hazırım.	1	2	3	4	5
11- Katılımı zorunlu olmayan fakat kurum imajı için önemli olan görevleri üstlenirim.	1	2	3	4	5
12- İş yerimin yayımlamış olduğu emir, talimat, duyuru vb. bilgilendirmeleri okur, takip eder ve bunlara ayak uydururum.	1	2	3	4	5
13- İşe gelmemiş bir kişiye yardım ederim.	1	2	3	4	5
14- Beraber çalıştığım kişilerin haklarına saygı duyarım.	1	2	3	4	5
15- İş ile ilgili problemleri olan çalışanlara yardım ederim.	1	2	3	4	5
16- Olumsuz yönlerden ziyade olumlu yönlere her zaman odaklanırım.	1	2	3	4	5
17- Diğer çalışanlar için problem yaratmamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
18- İşe devamlılığım standartların üzerindedir.	1	2	3	4	5
19- İş yerinin yaptıklarında her zaman bir kusur bulurum.	1	2	3	4	5
20-Davranışlarımın diğer çalışanların davranışlarını nasıl etkilediğine dikkat ederim.	1	2	3	4	5
21- Ekstra mola ve istirahatler almam.	1	2	3	4	5
22- Kimsenin kontrol ve nezaret etmediği zamanlarda bile iş yeri kurallarına uyarım.	1	2	3	4	5
23- Zorunlu olmadığım halde yeni işe başlamış olan çalışanlara yol gösteririm, yardım ederim.	1	2	3	4	5
24- Görev bilinci en yüksek çalışanlardan biri olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5

4.BÖLÜM:

Lütfen aşağıdaki ifadeleri çalışmakta olduğunuz işinizi düşünerek aşağıdaki şıklardan en uygun olana göre değerlendiriniz. **1: Kesinlikle Katılmıyorum / 2: Katılmıyorum / 3: Kararsızım / 4: Katılıyorum / 5: Kesinlikle Katılıyorum**					
1- Bu işyerinin bir parçası olduğumu diğerlerine anlatmaktan gurur duyarım.	1	2	3	4	5
2- İşyerimi arkadaşlarıma "çalışılması harika bir iş yeri" olarak anlatırım.	1	2	3	4	5
3- Benim için bu işyeri diğer olası işyerlerinin en iyisidir.	1	2	3	4	5
4- Kendi değerlerimi ve işyerimin değerlerini çok benzer bulurum.	1	2	3	4	5
5- Bu işyeri performansı açısından, bana gerçekten çok ilham veriyor.	1	2	3	4	5
6- Bu işyerine katıldığım zamanı değerlendirdiğimde, diğer işyerlerinde çalışmak yerine bu işyerinde çalışmayı seçtiğim için memnunum.	1	2	3	4	5
7- Bu işyerinin geleceğini gerçekten önemsiyorum.	1	2	3	4	5
8- İşyerimde çalışmaya devam etmek için neredeyse verilecek her görevi kabul ederim.	1	2	3	4	5
9- İşyerimin başarılı olmasına yardım etmek için normal olarak beklenilenin ötesinde büyük bir çaba göstermeye istekliyim.	1	2	3	4	5

DEMOGRAFİK BİLGİLER:

1. Yaşınız: _____

2. Cinsiyetiniz: ___ Kadın / ___ Erkek

3. Medeni durumunuz: ___ Bekar / ___ Evli

4. Çalıştığınız bölüm: _____

5. Şu an çalıştığınız kurumdaki pozisyonunuz/unvanınız: _____

6. Şu an çalıştığınız kurumdaki çalışma süreniz? _____

7. Şu ana kadar olan toplam çalışma süreniz? _____

KAYNAKÇA

Akdoğan, A. Ve Akyan, E., "İzlenim Yönetimi Taktikleri: Erciyes Üniversitesinde Görev Yapan Akademisyenlerin İzlenim Yönetim Taktiklerini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama", Istanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetimi Dergisi, Y.19,S.60, 2009, s.22

Akıncı Vural Z.B., Coşkun, G., Örgüt Kültürü, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2007, s.12

Aktay, A., "Yönetici ve Öğretmenlerin Değer Tercihleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", (Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Istanbul, 2008, s.85

Albert, S., Ashfort, B.E., Dutton, J.E., "Organizational Identity and Organization:Charting New Waters and Building New Bridges", Academy of Management Review, 2000, S.25, s.13-17

Altundaş, O., "Poliste Stres ve İş Tatmini", (Aüsbe Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),Erzurum, 2000, s.43

Asforth, B.E. and Mael, F., "Social Identity Theory and Organization", Academy of Management Review, 1989, S.14(1), s.20-39

Bakan, İ., Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık: Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar, Ankara, Gazi Kitapevi, 2011, s.8-10

Bakan, İ., & Büyükbeşe, T., "Örgütsel İletişim İle İş Tatminleri Unsurları Arasındaki İlişkiler:Akademik Örgütler için Bir Alan Araştırması, Akdeniz İİBF Dergisi, 7.Basım,2004, s.1-30

Balay, R., Örgütsel Bağlılık, 2.b, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s.81

Baroş, S., "Organizational Identification:Theoretical and empirical analyses of competing conceptualizations", Cognitie, Creirer, Compartement/Cognition, Brain Behavior, 2008, S.12(1), s.1-27

Başar, Y. Ve Basım, N., "Effects of Organizational Identification on Job Satisfaction: Moderating Role of Organizational Politics", Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 2015, Cilt:22, S.2, s.666

Bayram, L., "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgüte Bağlılık", Sayıştay Dergisi, 2005, S.59, s.125-139

Berber, A., "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama", (Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Istanbul, 2010, s.4

Bilen, A., Türkiye'de Muhasebe Mesleğinin Gelişimi ve Meslek Mensuplarının İş Tatmini üzerinde bir Araştırma, Ankara, Gazi Kitapevi, 2008, s.160-161

Bilgiç, H.F., "Örgütsel Bağlılık - İş Tatmini İlişkisi", Dergipark Cilt 2-3, 2017, s.35-39

Bingöl, D., Personel Yönetimi, 3.b., Istanbul, Beta Yayıncılık,2003, s.454

Bozkurt, S., "İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Finansal Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", (Istanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Istanbul, 2010, s.25

Bryman, A., ve Cramer, D., Quantitative Data Analysis with SPSS 12 and 13: A Guide for Social Scientists, Taylo and Francis Group, London and New York, 2001

Bulut, Ş.M., "İlköğretim Okullarındaki Performans Yönetimi Uygulamaları ile Örgütsel Vatandalık Davranışı Arasındaki İlişki", (Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya, 2011, s.41

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). Bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi.

Caldwell, D.F., Chatman, J.A. ve O'Reilly, C.A., "Building Organizational Commitment: A-Multi Firm Study", Journal Occupational Psychology, Y.4, 1990, s.247-275

Can, H., Akgün, A., & Kavuncubaş, Ş., "Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi", Ankara, Siyasal Kitapevi, 1995, s.317

Cengiz, A.A., "Enformasyon Çağında Örgüt Bağlılığını Geliştirmenin Yollarına Genel Bir Bakış", Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Y.1., S.2., 2000, s.509-537

Cohen, A., " Antecedents of Organizational Commitment Across Occupitional Groups: A Meta-Analysis", Journal of Organizational Behaviour, Y.20, 1992, s.539-544

Çetin, C., İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, Beta Basım, İstanbul, 1999, s.614-615

Çetin, Ö., Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s.3

Çokluk, Ö. S., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, S., Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve Lisrel uygulamaları. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2012

Çokluk, Ö., Sekercioglu, G., & Büyüköztürk, S., Sosyal bilimler için çok değişkenli SPSS ve LISREL uygulamaları. Pegem Akademi Yayıncılık, 2012

Çöl, G., "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", Ankara: İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları, 2004, s.1-2

Davis, K., "İşletmelerde İnsan Davranışı,(çev.Kemal Tosun)", İşletme Fakültesi Yayını ,1998, s.504

DeCotiis, T.A. ve Summers T.P., "A Path Analysis of A Model of The Antecedents and Consequences of Organizational Commitment", Human Relations, Y.7, 1987, s.445-470

Demir, N., "Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki ve Güvenin Ilımlaştırıcı Etkisi", öneri-Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:31/8, 2009, s.198

Demirel, Y., "Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2009, C.8, S.15, s.115-132

Dikili, A., Bayraktaroğlu, S., "Psikolojik Sözleşme ile İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bir Araştırma", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 2013, C.8,S.2,s.205-227

Dikmen, T., "EFQM Mükemmellik Modeli ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Istanbul, 2010, s.98

Dordevic, B., "Employee Commitment in Times of Radical Organizational Changes", Facta Universitatis, Series, Economics and Organization, 2004, C.2, S.2, s.111-117

Duman G., "Yönetim Açısından İş Tatmini", (Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir, 2000, s.14-15

Durdu, T., "Eğitim Deneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Mesleki Tükenmişlik ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", (Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya, 2010, s.2

Durmuş, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M.,Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi, Beta Yayıncılık, İstanbul, 5. Baskı., 2013, s.80

Edward, M.R., "Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review", International Journal of Management Reviews, 2005, S.7, s.207-230

Erken, B., "Çalışma Ahlakının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", (Bilecik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bilecik, 2010, s.11-17-18

Eroğlu, Ş.G., "Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında bir Araştırma", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2009, s.381

Field, A., Discovering Statistics Using SPSS, Sage Publications, London, 2009, 3rd Edition, 2009, s.645

Gegez, A.E., Pazarlama Araştırmaları, Beta Yayıncılık, İstanbul, 3. Baskı, 2010, s.217

Gegez, E. A, Pazarlama Araştırmaları, Beta Basım Yayım, 5. Basım, İstanbul, 2015, s.348

Gilsson, C. Ve Durick, M., "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations", Administtrative Quarterly, 1988, s.61-81

Greenberg J. Ve R.A.Baron, "Behaviour in Organizations", Seventh Edition, New Jersey, Prentice Hall, 2000, s.142

Gök, Ç.E.B., "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stiline İlişkin Öğretmen Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi", (Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Antalya, 2010, s.15

Gökmen,A., "İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Bu Davranışların Okul Etkililiği Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları", (Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı), Denizli, 2011, s.6

Gürbüz, S. Ve Yüksel, M., "Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi", Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt:1,2008, s.52

Gürbüz, S. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitisü İnsan Kaynakları Yönetim Bilimi Dalı, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:3, 2006, S.1, s.48-75

Halsey, W., Macmillan Contemporary Dictionary, Istanbul, , First Edition, Abc Tanıtım Basımevi 1988, s.801

Hochwarter, W.A., Perrewe, P.L., Ferris, G.R., & Brymer, R.A., "Job Satisfaction and Performance: The Moderating Effects of Value Attainment and Affective Disposition", Journal of Vacational Behavior, 54.Basım, 2009, Cilt:2, s. 296-313

Hodgetts, R. M., "Organisational Behaviour: Theory and Practice. Maxwell Macmillan Internaitonal Publishing Group" ,1991, s.83

Hogg, M.A., Terry, D.J., "Social Identity ans Self-Categorization Processes in Organizational Context", The Academy of Management Review, 2000,S.25, s.121-140

Hrebiniak, L.G., ve Alutto, J.A., "Personel and Role Related Factors in The Development of Organizational Commitment", Administrative Science Quarterly, Y.17, 1972, s.555-573

İbicioğlu, H., "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri", Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,2000, C.15, S.1, s.13-22

İnce, M., "Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynaları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:14, 2005, s.319

İplik, F., N.," Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", Adana, Nobel Kitapevi, 2010, s.50

İyigün, N. Ö., "Örgütsel Özdeşleşmenin Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgüte Tutkunluğun Aracılık Etkisi: Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirler Üzerine Bir Araştırma", İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,2015, C.17, S.4, s.171-192.

İyigün, N. Ö., "Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakande İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma", Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2014, C.5, S.8, s.188-202

İyigün, N. Ö., Yıldız, B., Yıldız, H., "Çalışanların Sanal Kaytarma Davranışları Psikolojik Sözleşme Algısıyla Açıklanabilir Mi?, 2.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 7-8 Kasım, Kayseri Melikşah Üniversitesi, 2014, s.57-64

İyigün, N. Ö., Çetin, C., "Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi ve İlaç Sektöründe Bir Araştırma", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Hakemli Dergisi, 2012,C.10, S.37,s.15-29

Johnson, R A., ve Wichern, D. W., Applied Multivariate Statistical Ana1ysis, Prentice-HallInc., New Jersey, 2002, s.50

Kabataş, A., "Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma", (Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli, 2010, s.38

Kalaycı, Ş., SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2005, s.321

Kaplan, İ., "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi,; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Araştırma", (Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayımlanmamış Doktora Tezi), Konya, 2011, s.6

Kreiner, G.E. and Ashforth, B.E., "Evidence Toward an Expanded Model or Organizational Identification", Journal of Organizational Behavior, 2004, S.25(1), s.1-27

Kurt, E., "Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Bir Kamu Kurumu Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", (Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir, 2011, s.26

Kürekli, D., "Türkiye'deki Spor Teşkilatlarında Çalışan Personelin Farklı Kadro Pozisyonlarına ve Kurumsal Statüsüne Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Farklılıklarının Belirlenmesi", (Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor ana Bilim Dalı Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde, 2011, s.19

Luthans, F.D. Baack ve Taylor, L., "Organizational Commitment: Analysis of Antecedents", Human Relations, Y.4, 1987, s.219-236

Mael, F., Ashforth, B.E., "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification", Journal of Organizational Behavior, 1992, S.13, s.103-123

Malhotra, N. K. and Birks, D. F. (1987). Marketing Research: An Applied Approach, Prentice Hall, Essex, 2006, 2nd European Edition. Westbrook, R. A. "Product/Consumption-Based Affective Responses And Postpurchase Processes", Journal of Marketing Research, Vol. 24, Iss. 3, s. 258–270.

Mehtap, Ö., "Örgüt İçi Politik Davranışların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi, (Istanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Istanbul, 2011, s.41

Mottaz, Clifford J., "An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment", Academy of Management Review, Y.1, 1989, s.143-158

Mowday, R. T., Steers, R. M., and Porter, L. M. The Measurement of Organizational Commitment, Journal of Vocational Behavior, 14(2), 1979, s.224-247.

Mueller,C.W., J.E.Wallace ve J.L.Price, Employee Commitment Resolving Some Issues, Work and Occupations, Y.3, 1992, s.211-236

O'Reilly, C. Ve Chatman, J., "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance Identification and Internalization on Prosocial Behavior", Journal of Applied Psyhcology, Y.LXXI,1990, s.492-499

Organ D.W., Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., "Organizational Citizenship Behaviour: Its Nature, Antecedents and Consequences", Sage Publications, London, 2006, s.36

Örücü E., "Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", Balıkesir Üniversitesi İ.İ.B.F, İşletme Bölümü, Yıl:2006, S.1, Cilt:13, s.41

Özkalp, E. ve Kırel, Ç., Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001,s.128

Özkalp, E. ve Kırel, Ç., Örgütsel Davranış, Etkin Yayıncılık, Bursa, 2011, s.113

Öztürk, S.Ö., "Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkileri", (Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli, 2010, s.56

Paksoy, Mahmut. Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi, Istanbul, Santay Yayınevi, 2002, s.42

Polat, S., "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki", (Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli, 2007, s.63

Robbins, S., "Organizational Behaviour", 9th Edition, New Jersey, Prentice-Hall, 2001, s.82

Sabuncuoğlu, Z. Ve T.Tokol, İşletme, Bursa, Ezgi Yayınevi, 2001, s.42

Saklan, A., "Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi:Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde bir Uygulama", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2010, s.44

Scott, C.R., Corman, S.R. and Cheney, G., "Development of a Structurational Model of Identification in the Organization", Communication Theory, 1998, S.8(3), s.307

Serinkan C.E., Ürkek, Y., "Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet", 1.b, Ankara, Nobel Kitap, Şubat 2014, s.71-98-108

Sertçe, S., "Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu üzerinde bir Araştırma", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2003, s.6

Sökmen, Alptekin, "Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma", (Gazi Üniversitesi Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2000, s.29

Suküt,M., "The Effects of Organizational Citizenship Behaviours on performance at Service business", Fatih University(Unpublished Master Thesis), Istanbul, 2010, s.29

Şimşek, M., Akgemci, T., & Çelik, A., "Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış", Gazi Kitapevi, Ankara, 2011, s.203

Taşçı D., Koç.U., "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:7.2, 2007, s.371

Tavşancıl, E. ,Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi. Ankara: Nobel Basımevi, 2005

Tutar, H., Örgütsel Davranış, 1.b., Ankara; Detay Yayıncılık, 2016, s. 236-237-238-296-297-299-300

Türk, M.S., Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Ankara; Gazi Kitapevi, 2007, s.96

Türker, M., "Çalışanların Rol Tanımlamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi", (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Istanbul, 2006, s.16

Uygur, A., Bir Araştırma ile Örgütsel Bağlılık ve işe bağlılık, Ankara; Barış Kitap, 2015, s.7-8-11-12-13-16-17-21-40-45-47

Ünler, E., "Örgütte Bağlılığın İşin Nitelikleri ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi", 2006, C.4, S.1, s.95-115

Yeşil, S., Dereli, S. F. ,"Örgütsel Adalet ve İş Tatmini üzerine bir alan çalışması",2013, s.108-199

Yıldız, N., "İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma", (Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana bilim Dalı Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya, 2011, s.46

Wasti, A.S. ve Önder, Ç., "Kültürlerarası Çalışmalarda Yöntem: Örgütsel Bağlılık Yazınından Dersler", Yönetim ve Araştırma Dergisi, 2003, C.3, S.2, s.125-145

Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, 22, 1967,s. 120.

Zeffane, R., "Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees", Human Relations, S.47,no.8, s.625-980.