

**T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE BANKA ÇALIŞANLARININ
DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN
BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

AYŞE ERBAY

BOLU-2009

**T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE BANKA ÇALIŞANLARININ
DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN
BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
AYŞE ERBAY**

**Danışman
Prof. Dr. GÖNÜL ÜLKER**

BOLU-2009

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE,

Ayşe Erbay'a ait **“Örgütsel Bağlılık İle Banka Çalışanlarının Demografik Özellikleri Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”** adlı çalışma, jürimiz tarafından Kamu Yönetimi Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

29.09.2009

Üye (Tez Danışmanı)	: Prof. Dr. Gönül ÜLKER	
Üye	: Yrd.Doç.Dr. Selime GÜZELSARI	
Üye	: Yrd.Doç.Dr. Şule EREN	

Sosyal Bilimler Enstitüsünün Onayı

Prof. Dr. Gönül ÜLKER
Enstitü Müdürü

ABSTRACT

A CASE STUDY ABOUT DETERMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL LOYALTY AND DEMOGRAPHIC VARIABLES OF THE PEOPLE WHO WORK IN THE BANKING SECTOR, AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP MANNER

ERBAY, Ayşe

M.A. , Department Public Management

Supervisor: Professor Dr. Gönül ÜLKER

February 2009, 97 Pages

In this research, people's, who work in the banking sector, emotional loyalty, continuation loyalty, and normative loyalty which are devoted to their institutions were investigated. In addition, the relationships between these types of loyalty and some demographic variables, and the relationships between these types of loyalty and organizational citizenship manner were also investigated. Data were collected 122 participants who work in the banking sector. The results showed that the continuation loyalty among the participants is high. There is a significant relationship between continuation loyalty and education level. In addition, there is a significant relationship between normative loyalty and education level, and the duration of working on the job.

In addition, the results showed that there was a significant positive relationship between organizational citizenship manner and emotional loyalty, and organizational citizenship manner and normative loyalty. In addition, it was found that there wasn't a significant relationship between organizational citizenship manner and continuation loyalty.

Key Words: Organizational Loyalty, Emotional Loyalty, Continuation Loyalty, Normative Loyalty, Organizational Citizenship Manner, Demographic Variables.

ÖZET

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE BANKA ÇALIŞANLARININ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN BEİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

ERBAY, Ayşe

Yüksek Lisans, Kamu Yönetimi Bölümü

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Gönül ÜLKER

Eylül 2009, 97 Sayfa

Araştırmada, bankacılık sektöründe çalışan personelin kurumlarına yönelik duygusal, normatif ve devam bağlılık düzeylerinin belirlenmesi, bu bağlılık türleri ile çalışanların demografik özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. 122 banka çalışanı üzerine uygulanan anket çalışması sonucunda, çalışanların örgütlerine olan devam bağlılıklarının yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Çalışanların devam bağlılığının, eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği, normatif bağlılığın da hem eğitim düzeyi hem de meslekte çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu, ancak devam bağlılığı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Demografik Özellikler

TEŞEKKÜR

Araştırmanın her evresinde desteğini, rehberliğini, sabrını ve anlayışını hiç esirgemeyen Sayın Hocam Prof. Dr. Gönül ÜLKER'e,

Maddi ve manevi her türlü destekleriyle her zaman yanımda olan babam ve anneme;

Yüksek lisans sınavıma ilk giriş günümünden, tezimin son aşamasına kadar her zaman desteğini ve yardımını esirgemeyen, sabırla ve sevgiyle yanımda olan Hasan Galip YEŞİL'e;

Verilerimin istatistiksel çözümlemesinde fedakârlığını ve dostluğunu bir borç bildiğim Hasan ATAK'a;

Anketimin dağıtım ve takibinde yardımcı olan ve soruları içtenlikle yanıtlayan çalışma arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ABSTRACT	iii
ÖZET.....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii

BÖLÜM I

1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem.....	3
1.2. Alt Problemler.....	3
1.3. Araştırmanın Amacı.....	4
1.4. Araştırmanın Önemi.....	4
1.5. Sayıtlılar.....	5
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	5
1.7. Araştırmada Kullanılan Tanımlar.....	5

BÖLÜM II

2. Örgütsel Bağlılık	8
2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı.....	8
2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	12
2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	14
2.3.1. Tutumsal Bağlılık.....	15
2.3.1.1. Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar.....	18
2.3.1.1.1. Kanter'in Yaklaşımı.....	18
2.3.1.1.2. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	20
2.3.1.1.3. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....	21
2.3.1.1.3.1. Duygusal Bağlılık.....	22
2.3.1.1.3.2. Devam Bağlılığı.....	24
2.3.1.1.3.3. Normatif Bağlılık.....	26
2.3.2. Davranışsal Bağlılık.....	29
2.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Kuramı.....	30
2.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı.....	31
2.3.3. Çoklu Bağlılıklar Yaklaşımı.....	32
2.3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	33
2.3.4.1. Demografik Faktörler.....	33
2.3.4.2. Örgütsel ve Görevsel Faktörler.....	36
2.3.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	38
2.3.6. Örgütsel Bağlılığı Sağlamanın Yolları.....	39
2.3.7. Örgütsel Bağlılık Konusunda Yapılan Araştırmalar.....	40

BÖLÜM III

3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	43
3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Tanımı.....	43
3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Önemi.....	45
3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Temelini Oluşturan Teoriler.....	47

3.3.1. Eşitlik Teorisi.....	47
3.3.2. Lider-Üye Mübadele Teorisi.....	47
3.3.3. Sosyal Mübadele Teorisi.....	48
3.3.4. Psikolojik Sözleşme.....	49
3.3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Boyutları.....	49
3.3.5.1.Organ'ın Sınıflandırması.....	50
3.3.5.1.1. Diğergamlık.....	50
3.3.5.1.2. Vicdanlılık.....	51
3.3.5.1.3. Nezaket.....	52
3.3.5.1.4. Centilmenlik.....	53
3.3.5.1.5. Sivil Erdem.....	54
3.3.5.2. Graham'ın Sınıflandırması.....	56
3.3.5.3. Podsakoff'un Sınıflandırması.....	56
3.3.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Sonuçları.....	58
3.3.7. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki.....	60
3.3.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	62

BÖLÜM IV

4. Yöntem.....	64
4.1. Araştırma Modeli.....	64
4.2. Evren ve Örneklem.....	64
4.3. Ölçek ve Veri Toplama Yöntemi.....	65
4.4. Verilerin Analiz Edilmesi	66

BÖLÜM V

5. Bulgular ve Yorum.....	68
5.1. Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	68
5.2. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	69
5.3. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	71
5.4. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	72
5.5. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum....	73
5.6. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	75
5.7. Araştırmanın Altıncı Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	76
5.8. Araştırmanın Yedinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	77
5.9. Araştırmanın Sekizinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	78
6. Sonuç ve Öneriler.....	80

KAYNAKÇA**EKLER**

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler ve Kullanımları.....	11
Tablo 2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları ve Çeşitli Örnekler.....	55
Tablo 3. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımları.....	68
Tablo 4. Araştırmaya Katılan Çalışanların Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	70
Tablo 5. Çalışanların Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılıklarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan t-Testi Sonuçları.....	71
Tablo 6. Çalışanların Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılıklarının Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan t-Testi Sonuçları.....	72
Tablo 7. Çalışanların Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılıklarının Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan ANOVA Testi Sonuçları.....	74

Tablo 8. Çalışanların Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılıklarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan ANOVA Testi Sonuçları.....	75
---	----

Tablo 9. Çalışanların Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılıklarının Unvanlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan ANOVA Testi Sonuçları.....	76
---	----

Tablo 10. Çalışanların Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılıklarının Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan ANOVA Testi Sonuçları.....	77
---	----

Tablo 11. Çalışanların Duygusal Bağlılık Düzeyleri, Devam Bağlılığı Düzeyleri ve Normatif Bağlılık Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasında İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi.....	79
---	----

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	15
Şekil 2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	17
Şekil 3. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli.....	28
Şekil 4. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	29

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz küreselleşme sürecinde, uluslar arası rekabet koşulları ve yönetim paradigmaları büyük bir hızla değişmektedir. Bu hızlı değişime ayak uydurabilmek için örgütlerin çalışanlarla olan mevcut ilişkilerini çalışanları örgütte tutacak şekilde yeniden yapılandırmaları gerekmektedir. Bu nokta da örgüt-çalışan ilişkisi sonucunda oluşan bağlılık kavramının önemi giderek artmaktadır. Çalışanların yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, artık örgütler tarafından mal ve hizmet üretmek kadar önemli görülmektedir¹.

Örgütle çalışan arasında sağlıklı ve verimli ilişkilerin geliştirilmesi, örgütün ve çalışanın başarısında önemli rol oynar. Bu noktada, çalışanların örgüt amaç ve değerlerini kabul etmesi bir başka deyişle örgütsel bağlılık öne çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt amaçlarını benimsemesinde, kurumda kalma isteğini sürdürmesinde, örgüt yönetimine ve faaliyetlerine katılmalarında, örgüt için yaratıcı ve yenilikçi bir tavır sergilemelerinde önemli bir olgudur. Örgütün başarısında çalışanların rolü son derece önemlidir. Örgütler sahip oldukları işgücü potansiyelini doğru yönde kullandıkları zaman, diğer örgütlerden bir adım öne çıkmakta ve rekabet ortamında kendini gösterme şansı yakalamaktadırlar.

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde son yıllarda örgüte bağlılık konusunu araştırmaya yönelik ilginin hızla arttığı görülmektedir. Bunun nedeni olarak, örgütsel bağlılığın çalışanların psikolojik durumlarında önemli rol

¹ Güner ÇÖL, “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 6, Sayı:2, <http://www.isguc.org> 27/ 07/2008.

oynaması ve yüksek bağılılığı olan çalışanların, vatandaşlık davranışı ve yüksek iş performansı gibi örgütün yararına olabilecek davranışları göstereceği yönündeki görüşlerdir. Araştırmaların bir kısmı örgütsel bağılılığın tarihsel gelişimi ve sonuçlarını ele alırken, diğerleri ise örgütsel bağılılığı bir değişken olarak ele alıp incelemektedir. Örgütsel bağılılığı tutumsal bir bağlılık olarak ele aldığımızda, tutumların davranışlara neden olabileceğini göz önüne alarak örgütsel bağılılığın örgütsel vatandaşlık davranışını da etkileyebileceği vurgulanmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların iş tanımlarında doğrudan ve açık olarak tanımlanmayan, yerine getirilmesi zorunlu olmayan, gönüllülük esasına dayalı sergiledikleri davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, son yıllarda çalışanların tutum ve davranışlarının sonuçları açısından örgütleri en fazla etkileyecek kavramlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının önemi, bu davranışın örgütlerin başarısına ve etkinliğine olan katkısıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili araştırmalar, bu davranışın kapsamı, bu davranışa yol açan faktörler, davranışın çalışan ve örgüt üzerindeki etkileri ve davranışın incelendiği sektör ve kültür ile ilişkisi üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Araştırma temel olarak beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları, sayıltılar ve araştırma da kullanılan tanımlar açıklanmaktadır.

İkinci bölümde örgütsel bağılılığın tanımı, önemi, sınıflandırılması, bağılılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağılılıkla ilgili çalışmalara yer verilmektedir.

Üçüncü bölümde örgütsel vatandaşlık davranışının tanımı, önemi, teorileri, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları, örgütsel bağılılıkla ilişkisi ve konu ile ilgili araştırma sonuçlarına yer verilmektedir.

Dördüncü bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklemi, veri toplama yöntemi ve veri çözümleme yöntemi açıklanmaktadır.

Beşinci bölümde ise araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bulgulara ve araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgulara ve yoruma yer verilmektedir.

1.1. Problem

Banka çalışanlarının kurumlarına yönelik duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri nedir? Bağlılık düzeyleri cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, unvan ve meslekteki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? Örgütsel bağlılık algılamaları ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki var mıdır?

1.2. Alt Problemler

1. Çalışanların kurumlarına yönelik duygusal bağlılık düzeyleri, devam bağlılığı düzeyleri ve normatif bağlılık düzeyleri nedir?
2. Çalışanların, kurumlarına yönelik duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılık düzeyleri cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Çalışanların, kurumlarına yönelik duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılık düzeyleri medeni durumları açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Çalışanların, kurumlarına yönelik duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılık düzeyleri eğitim durumları açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Çalışanların, kurumlarına yönelik duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılık düzeyleri yaşları açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
6. Çalışanların, kurumlarına yönelik duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılık düzeyleri unvanları açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

7. Çalışanların, kurumlarına yönelik duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılık düzeyleri meslekte çalışma süreleri açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

8. Çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri, devam bağlılığı düzeyleri ve normatif bağlılık düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki var mıdır?

1.3. Araştırmanın Amacı

Araştırmada bankacılık sektöründe çalışanların kurumlarına yönelik, örgütsel bağlılığın üç boyutu olan duygusal, normatif ve devam bağlılık düzeylerinin belirlenmesi, bu bağlılık türleri ile çalışanların demografik özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

1. 4. Araştırmanın Önemi

Çalışanların bağlılığı, sahip oldukları demografik özellikler ve bu bağlılık sonucu oluşabilen örgütsel vatandaşlık davranışı örgütlerin başarısı ve devamlılığında son derece önemlidir. Bu çalışma da söz konusu değişkenler arası ilişkiler incelenerek bugüne kadar yapılmış olan genellemelere katkıda bulunmak amaçlanmaktadır. Ayrıca araştırma sonucunda, araştırma yapılan kurumda elde edilen bulgular ışığında kurumda çalışanların, örgütlerine olan bağlılık düzeylerinin ortaya konulması, konuyla ilgili mevcut durumun değerlendirilerek personel politikalarına öneri ve katkı getirmek bakımından da önem taşımaktadır.

1.5. Sayıtlar

1. Bilgi toplamak amacıyla kullanılan veri toplama araçları amaca hizmet edecek niteliktedir.

2. Anket sorularının ankete katılanlar tarafından objektif ve içtenlikle cevaplandırılacağı varsayılmıştır.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. 2009 yılında ING Bankasının İstanbul Anadolu Yakası şubelerinde çalışan personel üzerinde çalışma yapılmıştır. İstanbul Avrupa Yakası, Genel Müdürlük çalışanları ve diğer illerdeki çalışanlar araştırmanın zaman kısıtlılığı açısından araştırma kapsamına alınmamıştır. Basit tesadüfî örneklem üzerinden hareket edilerek uygun görülen şubeler üzerinde çalışma gerçekleştirilmiştir.

2. Araştırmada alt ve orta kademedeki çalışanlar yani unvan olarak yalnızca yetkili yardımcısı, yetkili ve yönetmen statüsündekiler araştırmaya dâhil edilmiş, müdürler ve güvenlik görevlileri araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır.

3. Araştırma 2009 yılıyla sınırlıdır.

1.7. Araştırmada Kullanılan Tanımlar

Örgütsel Bağlılık: Çalışanın çalıştığı örgütle psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini özümsemesi ve bu doğrultuda kişinin örgütte kalma yolunda duyduğu arzu olarak tanımlamak mümkündür.

Duygusal Bağlılık: Duygusal bağlılık, örgütte çalışan bireylerin duygusal olarak kendi tercihleri ile örgütte kalma arzusu olarak tanımlanmaktadır. İşgörenin

örgüte duygusal bağlılığını ve onunla bütünleşmesini ifade eden bu tür bağlılıkta, çalışanların örgütte kalma nedeni, örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesidir. Bu bağlılık türünde, örgüt çalışanları kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte, örgüt onlar için büyük anlam ve öneme sahip olmaktadır. Yani çalışanların örgüte karşı güçlü duygusal bağlılık duymaları, örgütle ilgili tüm ilişkilerinde gereksinim duyduklarından değil, **“istedikleri için”** örgütte kalmaya devam etmelerinden kaynaklanmaktadır.

Normatif Bağlılık: Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılamasıdır. Çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Bu bağlılık türü zorunluluk unsuru içermektedir. Çalışanların bağlılık duymaları, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır. Yani bireyler ahlaki bir yükümlülük duygusu ile **“zorunluluk hissettikleri için”** gösterdikleri bağlılıktır.

Devam Bağlılığı: Örgütsel bağlılığın bu boyutu, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucu gelişen bir bağlılık olarak ele alınmaktadır. Buna göre bağlılık, çalışanların örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır. Devam bağlılığı yüksek olan bireyler finansal veya diğer kayıplardan kaçınmak için örgütte kalmayı zorunluluk olarak görürler.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Biçimsel ödül sistemi ve iş tanımları tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, yerine getirilmesi zorunlu olmayan, gönüllük esasına dayalı ve organizasyonların fonksiyonlarının etkili şekilde ilerlemesini sağlayan davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların performansını artırmada önemli etkenlerden biri olarak kabul edilmektedir.

Diğergamlık: Çalışanın örgütle ilgili sorunlarda ve görevlerde diğer örgüt üyelerine yardım etmeyi amaçlayan tüm gönüllü davranışlardır.

Bilinçlilik: Örgüt üyelerinin asgari rol gereklerinin üzerinde gönüllü olarak sergiledikleri davranışlardır.

Nezakət: Örgüt içinde görevleri ve verecekleri kararları itibarıyla birbirleriyle iletişim ve etkileşim içinde olmaları gereken bireylerin uyarma, danışma ve hatırlatma gibi davranışlar göstermeleri olarak tanımlanabilir.

Centilmenlik: Çalışanların çalışma ortamında gerginliğe ve çatışmaya sebep olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmaları ve önemsiz sorunlardan dolayı şikâyetle bulunmamayı öngören davranışlardır.

Sivil erdem: Organizasyonun gelişimine destek verme davranışı olarak da sayılabilecek bu davranışlarda bireyin inisiyatifi söz konusudur.

BÖLÜM II

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Çalışanların işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiş ve kavramın çeşitli yönleri araştırılmıştır². Üzerinde oldukça fazla durulan bir konu olmasına rağmen tanımı hakkında henüz bir fikir birliğine varılamadığı ifade edilebilir. Bunun nedeni; psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi bakış açılarından ele almalarıdır³.

Örgütsel bağlılıkla ilgili yazın incelendiğinde, tanımlardan bazıları şöyle sıralanabilir;

“Çalışanların örgütün amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği, örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü arzudur”⁴.

² Hasan GÜL, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi” Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt2, Sayı 1, 2002, s.37.

³ Güner ÇÖL, “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 6, Sayı:2, <http://www.isguc.org> 27/ 07/2008.

⁴ Richard T., MOWDAY, R. STEERS ve L. PORTER, “The Measurement Of Organizational Commitment” Journal Of Vocational Behaviour, Vol 14, 1979. p. 311.

“Wiener’in tanımına göre; örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır”⁵.

“Örgütsel bağlılık, bireyin örgüt için hissettiği psikolojik bağlılıktır. Örgütün özelliklerini ve yaklaşımlarını içselleştirme ya da benimseme derecesini yansıtır”⁶.

“Leong’un tanımına göre; kişinin belirli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığının birleşik gücüdür”⁷.

“Örgütsel bağlılık; kişinin çalıştığı örgüt ile kurduğu kuvvet birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir”⁸.

Bir başka tanımda ise örgüte bağlılık kişinin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi değerleri örgütten ayrılacağı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılık olarak ifade edilmiştir⁹.

“Örgütsel bağlılık, çalışanın kabulü ve onun psikolojik bir sözleşmeyle işe girmesiyle başlar. Örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinmesiyle gelişir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir”¹⁰.

Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyuta sahip olduğunu belirtmişler ve bağlılığın örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış olarak tanımlamışlardır¹¹.

⁵ John P. MEYER, Lynne HERSCOVITCH, “Commitment In The Workplace Toward A General Model”, Human Resource Management Review, Vol 11; 2001, p, 302.

⁶ O’ REILLY and J. CHATMAN, ‘ Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification and Internalization On Prosocial Behavior’, Journal Of Applied Psychology, N: 71, 1986, p.493.

⁷ Mahmut ÖZDEVECİOĞLU, Aylin AKTAŞ, “ Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş- Aile Çatışmasının Rolü”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:28, Ocak – Haziran 2007, s.4.

⁸ J.R. SCHERMERHORN, J.G. HUNT ve R.N. OSBORN, “Managing Organization Behaviour, Fifth Edition, John Willey& Sons, Newyork, 1994, p.144.

⁹ H.S. BECKER, “Notes On The Concept Of Commitment” American Journal Of Sociology, Cilt 66, ss-175-180.

¹⁰ Gül, a.g.m, s 38.

¹¹ John P. MEYER ve Natalie J. ALLEN, “Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization: An Examination Of Construct Validity”, Journal Of Vocational Behaviour, 49, pp. 255.

Bireyin örgütü benimseme gücü olarak ele alınan¹² örgütsel bağlılık kavramının temelinde istikrarı sağlama ve davranışa yön verme eğilimi vardır. Kavram, örgüt amaç ve değerlerini kabul etmeyi, bu amaç ve değerlere inanmayı, örgütün yararına olabilecek şekilde fazladan çalışma istekliliğini ve örgüt üyeliğini devam ettirmeye olan güçlü bir isteği ortaya koymaktadır. Bağlılık, bireyi harekete geçiren bir güçtür. Örgütsel bağlılık ise örgütsel başarının arkasındaki sürükleyici bir güçtür¹³.

¹² Ayşe Begüm GÜNEŞER, Organizasyonlarda Güvenin Çalışanın İş Tatminindeki Rolü ve Önemi, Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002, s.53.

¹³ Gönül ÜLKER, “Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişki: Bunların Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2007–1, Sayı:14, Bolu, 2007,s. 230.

Yukarıda verilen çeşitli örgütsel bağlılık tanımlarına ilişkin bir özet tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 1. Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler ve Kullanımları

ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN TANIMLANMASINDA KULLANILAN KRİTERLER	ARAŞTIRMACILAR VE BULGULAR
YATIRIMLAR	Bağlılık örgüt tarafından sunulan ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olup, örgütsel hizmet süresi ile paralellik arz eder. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar Becker(1960), Sheldon(1971), Farrel ve Rusbult (1981) tarafından yapılmıştır. Allen ve Meyer (1990)’in devamlılık bağlılığı da örgüte yapılan yatırımları (algılanan maliyet) esas almaktadır.
DAVRANIŞLAR VE ÖZELLİKLER	Bu kriterleri kullananlara göre örgütsel bağlılık, çalışanların isteyerek, açık ve geri dönülemez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlılığıdır şeklinde tanımlanmıştır. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Kiesler ve Sakumura(1996) ; Salancik (1977) ve O’Reilly ve Caldwell(1980) Heshizer, Martin ve Wiener (1991) tarafından kullanılmıştır.
ÇALIŞAN-ÖRGÜT AMAÇ UYGUNLUĞU	Çalışanlarla örgütün amaçlarının uygunluğunu hedef alan çalışmalarda ise örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaç, değer ve hedeflerle özdeşleşip, onlar adına çaba sarf ettiğinde gerçekleşir şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlama şekli; Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974), Bartol(1979), Morris ve Sherman(1981), Mc Donald ve Makin(2000) tarafından kullanılmıştır.

Kaynak: Hasan GÜL, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 2, Sayı:1, 2002, s.39.

Tabloda görüldüğü üzere, örgütsel bağlılık genel olarak bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesi anlamında kullanılmaktadır¹⁴.

2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütler, içinde bulunduğumuz küreselleşme sürecinde, uluslar arası rekabet koşulları ve hızla değişen yönetim paradigmaları gibi birçok yapılanmayla karşı karşıyadır. Bu nokta da da her zamankinden daha fazla insan sermayesine gereksinim duymakta ve örgüt- çalışan ilişkisi sonucunda oluşan bağlılık kavramının önemi giderek artmaktadır. Dolayısıyla örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanları istihdam eden örgütlerin daha etkin ve verimli olması söz konusudur¹⁵. Buna ek olarak örgütsel bağlılık, rekabet olgusunun oldukça yoğun bir şekilde yaşandığı günümüzde örgütlerin vasıflı çalışanları bünyelerinde tutabilmeleri açısından da vazgeçilmez bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır¹⁶.

Günümüzde pek çok araştırmacı tarafından örgütsel bağlılığın önemine ilişkin çalışmaların giderek artan bir önem kazanmış olmasının nedenleri arasında aşağıdaki maddeler sayılabilir:¹⁷

- ✓ Örgütsel bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- ✓ Örgütsel bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,

¹⁴ Refik BALAY, Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s.18.

¹⁵ Gökçen ERBAŞ, Yönetici ve İşgören Arasındaki İletişimin Kalitesi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008, s. 58.

¹⁶ Kamil YAĞCI, “Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:9, Sayı:3, 2007, s.114.

¹⁷ Süheyla ÖZSOY, A. Şafak ERGÜL ve Ayla BAYIK, “Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 6, Sayı:2, 2004, [http:// www.isguc.org.tr](http://www.isguc.org.tr). 27 Ekim 2007.

- ✓ Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri
- ✓ Örgütsel bağlılığın, kurumsal etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- ✓ Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesi.

Örgütsel bağlılığın, hem örgütler hem de çalışanlar açısından avantajlı durumları meydana çıkarabileceği düşünülmektedir. Bireyler, örgütte birtakım amaçlar, değerler ve inançlar için bir araya gelerek bütünü oluştururlar. Bu bireyler arasındaki paylaşılan ortak değerler ne kadar çok ise o kadar güçlü bir örgüt kültüründen de söz edilebilir. Böyle bir kültürün oluşması örgüt içi birliği sağlayarak, etkinliği, verimliliği ve sürekliliği de beraberinde getirir. Örgüt ve birey sürekli bir şekilde birbirlerinden katkı sağladıkları sürece birbirlerine bağlılıkları da devam eder. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar düşük olanlara göre daha yüksek örgütte kalma niyeti taşımakta ve daha fazla çaba sarf ederek, yüksek bir performans sergileyebilmektedirler. Örgütler açısından yüksek performans gösteren çalışanlara sahip olmak ise örgütsel etkinlik açısından uzun süreli bir rekabet avantajı sağlamaktadır¹⁸.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, örgütten ayrılma olasılıklarının düştüğü gibi, performansının da artması beklenebilmektedir¹⁹.

¹⁸ Bülent KAMA, Çalışanların İş Güvencesine İlişkin Algılamalarının İş Tatminleri, Örgütsel Bağlılıkları ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, Dumlupınar Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, SBE, 2005, S.84.

¹⁹ Gökhan YOLAÇ, “Satış Elemanlarının Müşteri Yönelimi İle İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığı ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 29, Yıl:2008, s.120.

2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere, kavrama ilişkin yapılan tanımlar oldukça farklı içeriklere sahiptir. Bunun nedeni, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkinin yapısı ve nasıl geliştiği konusunda yazarlar arasında görüş farklılıklarının olmasıdır. Ancak örgütsel bağlılık üzerine yapılan tüm tanımlar, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı konusunda bir ortak nokta geliştirmektedirler²⁰.

“Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı şekilde incelenmesinin sebebi, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya farklı açıdan yaklaşmış olmalarıdır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde dururlarken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmaktadırlar”²¹.

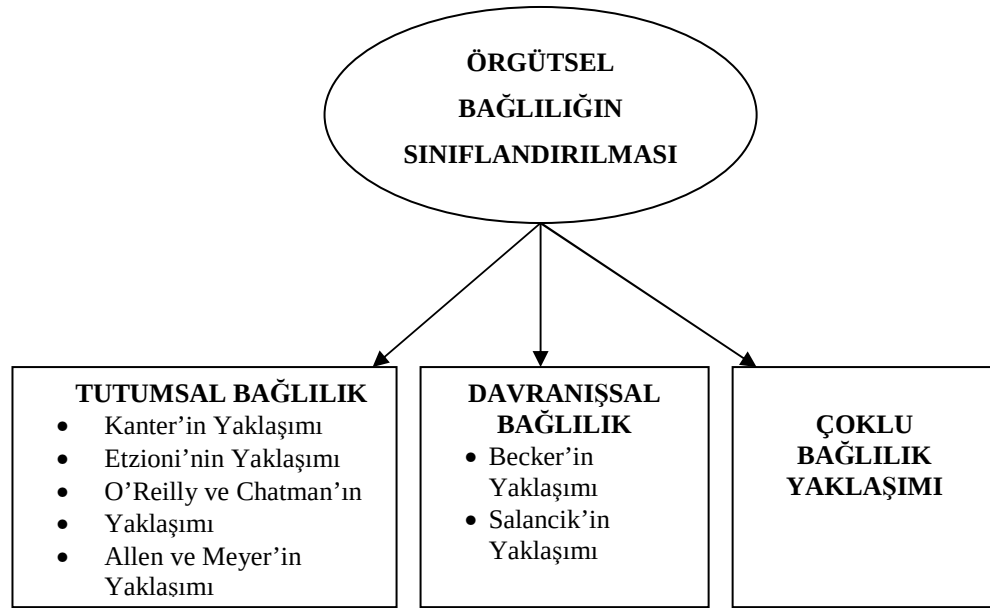
Tutumsal bağlılık yaklaşımları bireysel ve örgütsel hedeflerin uyumuna dayanırken, davranışsal bağlılık yaklaşımları ise kişilerin örgüt üyeliklerini sürdürmek için nasıl çaba sarf etmeleri ve nasıl davranışlar sergilemeleri gerektiği ile ilgili sürece dayanmaktadır²².

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması 3 kategoride incelenmektedir. Bunlar tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımıdır. Tutumsal bağlılıkta; Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman ve Allen Meyer'in Yaklaşımları, Davranışsal bağlılıkta; Becker ve Salancik'in Yaklaşımı ve Çoklu Bağlılıkta Reichers'in yaklaşımı incelenecektir. Aşağıda Şekil 1' de yaklaşımlara yer verilmiştir.

²⁰ Yasin BOYLU, Elbeyi PELİT ve Evren GÜÇER, “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, Finans, Politik& Ekonomik Yorumlar, Cilt: 44 Sayı: 511, Ankara, s. 56.

²¹ Gül, a.g.m. , s.40.

²² Gül, a.g.m. ,s. 51.



Şekil.1 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Kaynak: Hasan GÜL, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 2, Sayı:1, 2002, s.40.

2.3.1 Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılığı incelemeden önce tutum kavramının ortaya koyulması gerekmektedir. Tutum nedir diye baktığımızda;

“Kelime anlamı olarak kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimi ifade etmektedir. Tutumsal bağlılık, bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ya da örgütün amaçları ile kişisel amaçların zamanla aynı doğrultuya yönelip bütünleşmeleri halinde ortaya çıkmaktadır”²³.

²³ Gül, a.g.m. , s.40.

“Tutumları oluşturan üç temel öge söz konusudur. Bunlar bilişsel, duygusal ve davranışsal ögelerdir. Bilişsel öge, bireyin bir nesne, olay ya da diğer kişiler hakkındaki inançlarıdır. Duygusal öge, tutum nesnesiyle güdülen duygusal davranımlar diğer bir ifadeyle tutumun kişide oluşturduğu duygusal tepkilerdir. Davranışsal öge ise bir tutum nesnesine doğru bireyin sergilediği davranışsal yönelmelerdir”²⁴.

Tutumsal bağlılık, genellikle kişinin örgütle bütünleşmesinin ve örgüt katılımının gücü olarak ifade edilmektedir ve bu bağlılık türü çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır²⁵. Bu bağlılık türünde, bireyin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle ne derece tutarlı olduğuna dikkat edilir²⁶.

“Allen ve Meyer, tutumsal bağlılık faktörlerini şu şekilde sıralamaktadır”²⁷:

- ✓ **İş gücülüğü:** İşgörenin çalıştığı örgütte yaptığı işin güç, mücadeleyi gerektiren ve heyecanlı bir iş olması.
- ✓ **Rol açıklığı:** Örgütün çalışandan neler beklediğini açıkça ifade etmesi.
- ✓ **Amaç açıklığı:** Çalışanın, örgüte yaptıklarını niçin yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması.
- ✓ **Amaç gücülüğü:** Çalışanın yerine getirdiği iş gereklerinin özellikle aranan veya talep edilen olmaması.
- ✓ **Yönetimin öneriye açıklığı:** Üst yönetimdeki kişilerin, örgütteki diğer çalışanlardan gelen fikirleri dikkate alması.
- ✓ **Arkadaş bağlılığı:** Örgütte insanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.

²⁴ Halil CAN, Organizasyon ve Yönetim, 4. Basım, Siyasal Kitabevi, Ankara, 151.

²⁵ Boylu ve diğerleri, a.g.m., s. 56.

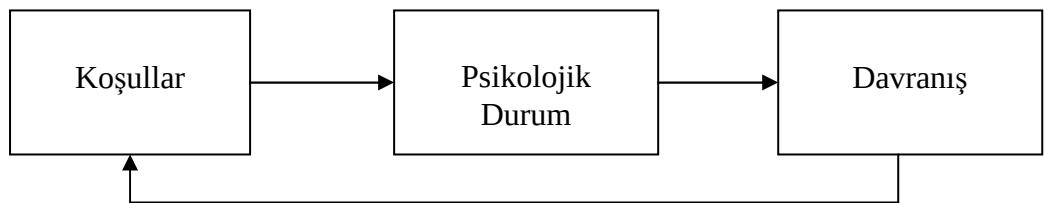
²⁶ Nigar DEMİRCAN, Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Doktora Tezi, Gebze, 2003, s.39.

²⁷ Balay, a.g.e. s, 75–76.

- ✓ **Örgütsel bağlılık:** İşgörende, örgütün söylediğini yapacağına ilişkin güven duygusunun olması.
- ✓ **Eşitlik:** Örgütteki insanlardan bazılarının, hak ettiğinin fazlasını, bazılarının ise hak ettiğinden azını almaması.
- ✓ **Kişisel Önem:** İşgören tarafından yapılan işin, örgütün amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların güçlenmesini teşvik etmesi.
- ✓ **Dönüt:** İşteki performansı konusunda çalışana sürekli bilgi verilmesi.
- ✓ **Katılım:** İşgörenin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımın sağlanması.

Bir bireyin örgütle kendisi arasındaki bağa yönelik tutumları, onun belli davranışlarda bulunmasını ve bu davranışları sergilemeye eğilimli olmasını sağlayacaktır. Bu davranışlar yüksek iş performansı, düşük oranlı devamsızlık ve işten ayrılmalarda azalma gibi işle ilgili olumlu davranışlarla sonuçlanmaktadır²⁸.

Bağlılığın bu tür davranışsal sonuçları da bağlılığın kalıcılığını ve değişimini sağlayan koşullara etkide bulunacaktır. Tutumsal bağlılık süreci şekildeki gibi özetlenebilir.



Şekil 2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Arzu İlsev, Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1997.

²⁸ M. CLIFFORD, "An Analysis Of The Relationship Between Attitudinal Commitment And Behavioral Commitment", The Sociological Quartely, Vol: 30, No: 1, pp.144-151.

Literatürde tutumsal bağlılıkla ilgili geliştirilmiş bulunan çok sayıda farklı yaklaşım bulunmaktadır. Tutumsal bağlılık kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için bu yaklaşımların incelenmesi gerekmektedir.

2.3.1.1. Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar

Birçok araştırmacı tutumsal bağlılıkla ilgili farklı yaklaşımlar ortaya koymuştur. Araştırmacılara göre tutumsal bağlılık çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmekte ve farklı öğelere sahip olabilmektedir.

Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlar bu bağlılık türünün ortaya çıkış şekilleri ve öğelerini belirlemeye yöneliktir. Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların en önemlileri Kanter, O’ Reilly ve Chatman ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilen yaklaşımlardır²⁹.

2.3.1.1.1. Kanter’in Yaklaşımı

Tutumsal bağlılıkla ilgili en bilinen yaklaşımlardan biri Kanter’e aittir. Kanter’e göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir³⁰.

Bir sosyal sistem olarak örgütlerin belirli istek, ihtiyaç ve beklentileri bulunmaktadır. Çalışanlar örgütlerinin bu beklentilerini, örgüte karşı olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgüte adanarak gerçekleştirebilirler³¹.

²⁹ Alptekin SÖKMEN, Ankara’daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2000, s.34.

³⁰ R.M.KANTER, “Commitment and Social Organization: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communities”, American Sociological Review, 33,vol:4 pp.499-501.

³¹ Sökmen, a.g.e.,s. 35.

Bağlılık Kanter'e göre, iki farklı sistem içinde ortaya çıkmaktadır. Bunlar sosyal sistem ve kişilik sistemidir. Sosyal sistemlerde kişilerin bağlılıkları üç temel alandan oluşur. Bunlar sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden meydana gelmektedir. Kanter, örgüt tarafından üyelere empoze edilen davranışsal taleplerin farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu savunmaktadır. Bu talepler üç değişik bağlılık oluşturmaktadır. Bunlar devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır³².

Devama yönelik bağlılık, kişinin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendini adanmasıdır. Devama yönelik bağlılığın olduğu örgütlerde üyelerin örgütte kalma ihtimalleri daha yüksektir³³.

Devama yönelik bağlılığın özveri ve yatırım olmak üzere iki ögesi vardır. Özveri üyeliğin karşılığı olarak bazı şeylerden vazgeçilmesidir. Birey bir kez bazı özverilerde bulunmaya karar verdiğinde, buna bağlı olarak üyelik için duyduğu motivasyonda artacaktır. Artık üyeliğin bir bedeli olduğundan örgütün bir üyesi olmak hafife alınamayacak ve vazgeçilemeyecek bir hale gelecektir. Sonuçta üyelik daha değerli ve daha anlamlı olacaktır³⁴.

Kenetlenme bağlılığı, kişinin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere bağlılığıdır. Bu bağlılık şekli, gruba karşı olumlu duygusal yaklaşımları içerir. Kenetlenme bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde örgütün dışından gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı kendini savunma gücü daha yüksek olmaktadır. Kenetlenme bağlılığının güçlü olabilmesi için üyelerin bir bütünün parçası haline gelmeleri ve "biz bilinci"ne sahip olmaları gerekmektedir³⁵.

Bu yönde bir bağlılık, içinde vazgeçme ve birlik bilinci olmak üzere iki öge barındırır. İlk olarak birey, grup birliğine zarar verecek herhangi bir ilişkiden vazgeçmelidir. Bununla birlikte grupla olan ilişkisini güçlendirmelidir. İkinci olarak birlik bilinci, bütünün bir parçası olmak şeklinde açıklanabilir. Kenetlenme

³² Kanter, a.g.m. ,s. 502-504.

³³ Kanter, a.g.m. ,s. 501-504.

³⁴ Aygül YILMAZ, Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, İstanbul, 2004, s.24.

³⁵ Sökmen, a.g.e.,s.36.

bağlılığının güçlü olabilmesi için üyelerin bir bütünün parçası haline gelmeleri ve “biz bilincine” sahip olmaları gerekmektedir. Örgütler bunun için aynı din, ırk, statüye sahip insanlar arasından seçmek, üyeleri eşit olarak ödüllendirmek eşit ağırlıkta görev vermek, yeni gelen üyeleri herkese tanıtmak ve oryantasyon programları uygulamak gibi yöntemleri uygulayabilirler³⁶.

Kontrol bağlılığı ise kişisel davranışı örgütün istediği doğrultuda şekillendiren örgüt normlarına üyenin bağı olarak gördüğü bağlılığa kontrol bağlılığı adını vermiştir. Diğer bir deyişle kişinin örgüt normlarına bağlı olmasıdır. Kontrol bağlılığının bulunduğu örgütlerde üyeler kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde bulmaktadır³⁷.

Devama yönelik bağlılığın yüksek olduğu örgütler, üyelerinin örgütte kalmalarını sağlayacaklardır. Kenetlenme bağlılığı yüksek olan örgütlerde varlıklarını tehdit edici dış güçlere karşı gelme gücü oluşacaktır. Kontrol bağlılığı yüksek olan örgütlerde ise üyeler örgütün normlarını kabul edecek ve bunlara uyacaklardır. Bu bağlılık şekillerinin üçünün de yüksek olduğu örgütler çok başarılı olacaktır³⁸.

2.3.1.1.2 O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele almışlardır. Örgütsel bağlılık, birey ve örgütü birbirine bağlayan psikolojik bir bağlıdır. Bu iki araştırmacıya göre örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır³⁹.

a) *Uyum*: Uyum boyutundaki temel amaç, belirli dış ödüllere kavuşmaktır. Üyelerin bağlılık göstermelerinin ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların temel gayesi belli ödülleri elde etme ve belli cezaları bertaraf etmektir.

³⁶ Yılmaz, a.g.e. s.24.

³⁷ Kanter, a.g.m. ,s. 501-504.

³⁸ Yılmaz, a.g.e. ,s. 25.

³⁹ O' Reilly And J. Chatman, a.g.m., s. 493.

b) *Özdeşleşme*: Örgütsel bağlılığın ikinci boyutu, üyenin örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanır. Üye diğerleriyle yakın ilişki içine girmektedir.

c) *İçselleştirme*: Bütünüyle kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. İşgörenin, kendi bireysel değerleriyle örgütün değerlerini uyumlaştırması ve örgütün değerlerinin kendisine içsel ödül sağladığını algılamasıdır⁴⁰.

Yukarıda belirtilen bu üç model, bağlılığın birbirinden farklı ve bağımsız olan boyutlarını ifade eder. Burada önemli olan bir husus ise psikolojik bağın temellerinin ve boyutlarının kişiden kişiye ve kişinin kendi içinde değişebileceğidir⁴¹.

2.3.1.1.3. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Tutumsal bağlılıkla ilgili en önemli çalışmalardan birisi de Allen ve Meyer'e aittir. Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum bireylerin örgütlerdeki davranışlarıyla karakterize edilmektedir.

Allen ve Meyer, örgüte bağlılığı çok boyutlu bir kavram bir olarak değerlendirmektedirler. Buna göre, duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç farklı şekilde ortaya çıkan örgüte bağlılık boyutlarının dört ortak özelliği vardır;⁴²

1. Psikolojik durumu yansıtırlar.
2. Birey ve örgüt arasındaki ilişkileri gösterirler.
3. Örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile ilgilidirler.

⁴⁰ Fatma Türkan KAYA, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık, Polis Akademisi Başkanlığında Bir Uygulama, 2005, s.42.

⁴¹ Sökmen, a.g.e.,s. 38.

⁴²Nermin UYGUÇ ve Dilek ÇIMRIN, “ DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, DEÜ, İ.İ.B.F Dergisi, Cilt 19, Sayı 1, Yıl: 2004, s. 91.

4. İşgücü devrini azaltıcı yönde etkileri vardır.

Farklı deneyim ve uygulamalara bağlı olarak gelişen duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarının psikolojik yapıları ve ortaya çıkış nedenleri birbirinden farklıdır.

2.3.1.1.3.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, örgütte çalışan bireylerin duygusal olarak kendi tercihleri ile örgütte kalma arzusu olarak tanımlanmaktadır. İşgörenin örgüte duygusal bağlılığını ve onunla bütünleşmesini ifade eden bu tür bağlılıkta, çalışanların örgütte kalma nedeni, örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesidir⁴³.

Bu bağlılık türünde, örgüt çalışanları kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte, örgüt onlar için büyük anlam ve öneme sahip olmaktadır. Yani çalışanların örgüte karşı güçlü duygusal bağlılık duymaları, örgütle ilgili tüm ilişkilerinde gereksinim duyduklarından değil, **“istedikleri için”** örgütte kalmaya devam etmelerinden kaynaklanmaktadır⁴⁴.

Çalışanların duygusal bağlılığı örgütsel objelere daha sıkı sarılmalarını, özdeşleşmelerini, örgütle bütünleşmelerini, örgütsel amaç ve değerleri kabullenmelerini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmelerinin bir göstergesidir⁴⁵.

Duygusal bağlılık yapısının düzeyini etkileyen faktörlerini dört başlık altında inceleyebiliriz:

⁴³ Ercan OKTAY, Hasan GÜL, “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo’nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:10, 2003, s.408.

⁴⁴ Refik BALAY, Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.

⁴⁵ Sait GÜRBÜZ, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bahar 2006, Cilt 3 Yıl:2 Sayı:1, s.59.

Bireysel Faktörler: Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, bireyin psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı, içsel motivasyon gibi başlıklar altında toplayabiliriz.

İş ve Role İlişkin Faktörler: İş içeriği, iş kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği, aşırı iş yükü, iş stresi gibi alt faktörlerden oluşmaktadır.

İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler: Sosyalizasyon sürecinin örgütsel bağlılığı etkilediği Meyer ve Allen tarafından belirlenmiştir. Ayrıca personel yönetici arasındaki ilişkiler, müşteri odaklı bir örgüt atmosferi, örgütün güvenirlilik düzeyi bu faktör grubunda incelenmektedir.

Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler: Örgüt büyüklüğü, formalleşme derecesi, örgüt imajı, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer imkânları örgütsel bağlılık üzerinde büyük etkiye sahiptir⁴⁶.

Maddeler halinde sıraladığımızda⁴⁷;

- ✓ **İşin Cazibesi:** Örgütte çalışana verilen işlerin genellikle cazibeli ve heyecan verici olması,
- ✓ **Rol Açıklığı:** Örgütün İşgörenden ne beklediğini açıkça belirtmesi,
- ✓ **Amaç Açıklığı:** İşgörenin, örgütte yaptığı görevleri ne amaçla yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması,
- ✓ **Amaç Güçlüğü:** İşgörenden iş gereklerini yerine getirmesinin özellikle talep edilmesi,
- ✓ **Önerilere Açıklık:** Üst yönetimin, örgütteki diğer çalışanlardan gelen fikirleri dikkate alması,
- ✓ **İşgörenler Arasında Uyum:** Örgütteki çalışanlar arasında yakın ve içten ilişkilerin olması,

⁴⁶ Mahmut ÖZDEVECİOĞLU, “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, D.E.O.İ.İ.B.F Dergisi, Cilt 18, Sayı:2, Yıl: 2003, ss.114-116.

⁴⁷ Selen DOĞAN, Selçuk KILIÇ, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:29, Temmuz- Aralık 2007, s.46.

- ✓ **Örgütsel Güvenilirlik:** İşgörenlerin, örgütün söz verdiği her şeyi yapacağına gönülden inanması,
- ✓ **Eşitlik:** Örgütteki çalışanların tamamının eşit bir şekilde hak ettiğine sahip olması,
- ✓ **Bireye Önem:** İş gören tarafından yapılan işin örgütün amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların gelişmesini teşvik etmek,
- ✓ **Geri Besleme:** İşgörenlere performansları konusunda sürekli bilgi vermek,
- ✓ **Katılım:** İşgörenlerin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak.

Özetle; duygusal bağlılıkla çalışan birey, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul etmekte ve örgütün parçası olarak kalmayı istemektedir. Bu birey için “ideal” bir mutluluk durumudur. Duygusal bağlılık, bireyin duygusal açıdan örgüte bağlılığı üzerinde durmaktadır. Çalışanın örgüte güçlü bir şekilde bağlılığının olması, o kişi istediği için kurumda kalması anlamına gelmektedir⁴⁸.

2.3.1.1.3.2. Devam Bağlılığı

Allen ve Meyer, Becker’in Yan Bahis Teorisinden yola çıkarak devam bağlılığını geliştirmişlerdir. Bu bağlılık türüne rasyonel bağlılıkta denmektedir⁴⁹. Ekonomik temelli kaygıların sonucu olarak ortaya çıkmaktadır⁵⁰.

⁴⁸ Burcu EKER, Halkla İlişkiler Açısından Örgütsel Bağlılık: Oyak Bankası Örneği, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006, s. 9.

⁴⁹ Sökmen, a.g.e., s.43.

⁵⁰ Mine TÜRKER, Çalışanların rol tanımlamalarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2006, İstanbul, s.28.

Örgütsel bağlılığın bu boyutu, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucu oluşmaktadır. Buna göre, çalışanların örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır denebilir.⁵¹

Devam bağlılığı yüksek olan bireyler finansal veya diğer kayıplardan kaçınmak için örgütte kalmayı zorunluluk olarak görürler. Alınan eğitimin, gelişmiş olan becerilerin başka kurumlarda kullanılamaması, kurumdan ayrıldığı takdirde başka bir coğrafi bölgeye taşınmak zorunluluğu, kişinin kuruma yaptığı yatırımlar, kurumdan erken ayrıldığı takdirde emekli maaşını alamaması, bütün bunlar kişiyi örgütte kalmaya zorunlu hale getirmektedir⁵².

Algılanan iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle **“koşullar gerektirdiği için”** örgüt üyeliğini sürdürürler ve örgüt üyeliğini sürdürmek için gerekli asgari çalışma düzeyinde performans sergilerler ki bu örgütler açısından istenmeyen bir bağlılık türüdür⁵³.

Bu tür bağlılıkta kişi istese de örgütten ayrılamamaktadır, çünkü ayrılmak kendisi için maliyetli olacak ve zorluklarla karşılaşacaktır. Örneğin; başka bir işe girdiğinde uyum sağlama gücü çeken ya da başka bir şehirde iş bulmak zorunda kalabilecektir. Tüm bu zorluklar kişide devam bağlılığına neden olmaktadır. İşgörenlerde devam bağlılığının oluşmasına neden olan birtakım bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Devam bağlılığını etkileyen faktörleri şu şekilde özetlersek⁵⁴:

- ✓ **Yetenekler:** İşgörenin halen görev yaptığı örgütte kazandığı yeteneklerin ne kadarının farklı örgütlerde de ona yarar sağlayabileceği ve bu yeteneklerin ne kadarının farklı örgütlere transfer edebileceği endişesi,

⁵¹ Boylu ve diğerleri, a.g.m. ,s. 58.

⁵² Yılmaz, a.g.e., s.21.

⁵³ Uyguç ve Çımrın, a.g.m, s. 92.

⁵⁴ Selen DOĞAN, Selçuk KILIÇ, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:29, Temmuz- Aralık 2007, s.46.

- ✓ **Eğitim:** İşgörenin sahip olduğu biçimsel eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışında ona pek yarar sağlamayacağı düşüncesi,
- ✓ **Yer Değiştirmek:** İşgörenin örgütten ayrılması durumunda, farklı bir yerleşim yerine taşınmayı istememesi,
- ✓ **Bireysel Yatırım:** İşgörenin zaman ve çabasının büyük bir bölümünü görev yaptığı örgütte harcamış olması nedeniyle kendine yatırım yaptığını düşünmesi,
- ✓ **Emeklilik Primi:** İşgörenin mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini, örgütten ayrılması durumunda kaybedebileceği düşüncesi,
- ✓ **Toplum:** İşgörenin yaşadığı yerleşim biriminde uzun yıllar ikamet etmesi ve yaşı,
- ✓ **Seçenekler:** İşgörenin örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin bir benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada güçlük çekebileceği düşüncesi.

2.3.1.1.3.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılamasıdır. Çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Bu bağlılık türü zorunluluk unsuru içermektedir.

Çalışanların bağlılık duymaları, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır⁵⁵. Yani bireyler ahlaki bir yükümlülük duygusu ile “**zorunluluk hissettikleri için**” gösterdikleri bağlılıktır⁵⁶.

⁵⁵ Hasan GÜL, Ercan OKTAY, Hakan GÖKÇE, “ İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, Akademik Bakış, Uluslar arası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi,Sayı:15, Kırgızistan, Ekim 2008, s.74, <http://www.akademikbakis.org>. 01.02.2008.

⁵⁶ Uyguç ve Çımrın, a.g.m, s. 93.

Kişinin ailesi, ait olduğu toplum ve çalıştığı örgüt ona sadakatin bir erdem olduğunu vurgulamıştır. Dolayısıyla sadakatin önemini düşünen kimsede örgüte karşı ahlaksal bir zorunluluk hissetmekte ve örgüte bu sebepten bağlanmaktadır⁵⁷. Ülkemizde yapılan bir araştırmada normatif bağlılığı etkileyen değişkenlerin en çok “sadakat normları, aile etkisi, toplulukçu örgüt kültürü ve eş dost ricası ile işe alınma” olduğu görülmüştür⁵⁸.

Duygusal ve devam bağlılığının her ikisinin de başlıca kaynağı, bireyin örgütle olan birlikteliğindendir. Normatif bağlılık ise bireyin örgütle etkileşiminden kaynaklanacağı gibi bundan daha çok aile ve kültürel ortamın sosyalleşme süreci içinde öğrenme yolu ile bireye verdiği sadakat, yükümlülük ve çıkar gibi değerlerden de kaynaklanabilmektedir⁵⁹.

Meyer ve Allen bu üç bileşen arasında kavramsal farklılıklar olduğunu, duygusal, normatif ve devam bağlılığının farklı nedenlerle geliştiğini ve farklı tutumsal ve davranışsal sonuçlar ortaya çıkarttıklarını ileri sürmüşlerdir⁶⁰. Çalışanların bağlılık tutumlarını daha iyi kavrayabilmek için her üç bağlılık boyutunun birlikte değerlendirilmesi gerektiğini; çünkü bir bireyin bu boyutları aynı anda, farklı derecelerde yaşayabileceğini savunmaktadırlar⁶¹.

Bu üç bağlılığın ortak yönü; kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına sebep olmasıdır. Ancak bu bağın niteliği anılan bağlılık türlerine göre değişik olmaktadır. Duygusal bağlılık, kişiler istedikleri için, devam bağlılığı çıkarlar bağlanmayı gerektirdiği için ve normatif bağlılık ise ahlaki gerekçelerle ortaya çıkmaktadır⁶².

Allen ve Meyer modelindeki üç bileşen arasındaki bağlar, nedenleri ve sonuçlarıyla ilgili değişkenler Şekil 1’de görülmektedir. Şeklin sol tarafında

⁵⁷ Sökmen, a.g.e.s, 43.

⁵⁸ Syeda Arzu WASTİ, “Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürü’ne Bir Bakış”, Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, ed. Z. Aycan, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No:21, Ankara, ss.201-224.

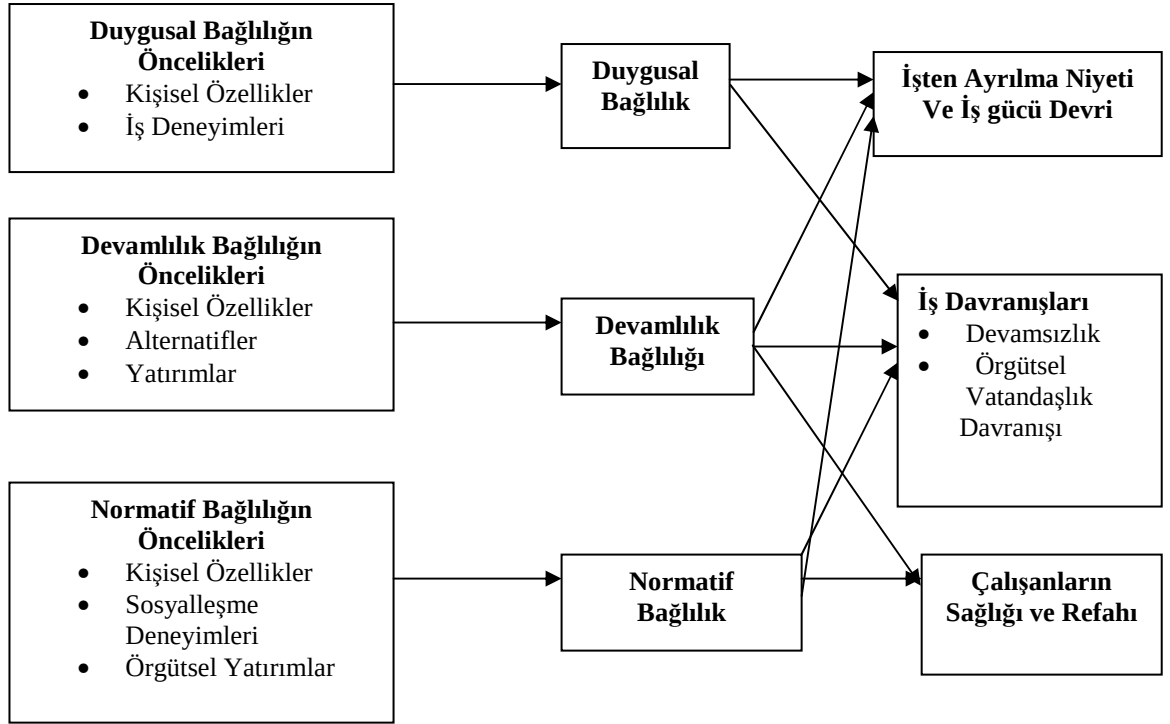
⁵⁹ Ülker, a.g.m.,s.233.

⁶⁰ Ülker, a.g.m. ,s. 232.

⁶¹ Ebru Tolay SABUNCUOĞLU, “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Ege Akademik Bakış, 7(2), Yıl: 2007, s.622.

⁶² Boylu, a.g.m. ,s. 58.

duygusal, normatif ve devam bağlılığının gelişmesine etkide bulunan değişkenlere, sağ tarafında ise bağlılığın sonuçları olarak görülen değişkenlere yer verilmiştir⁶³



Şekil 3. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Hatice ÖZUTKU, “Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 37, Sayı:2, 2008,s.83.

Allen ve Meyer’in kapsamlı incelemesine göre, duygusal bağlılığın iş deneyimleri sonucunda geliştiği ve iş verimine katkısı olduğu sonucuna varmak mümkünken, devamlılık bağlılığının kıdem ve alternatif azlığı sonucunda geliştiği

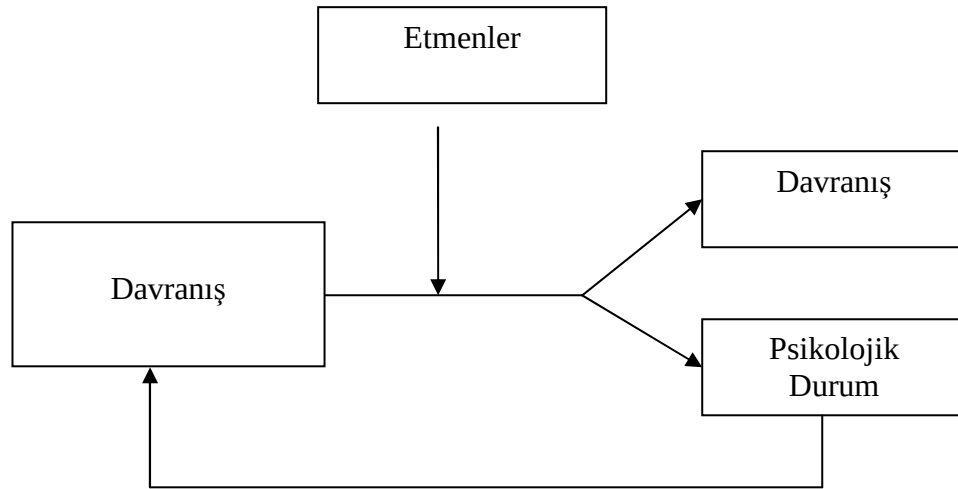
⁶³ John P. MEYER, David. J. STANLEY, Lynne HERSCOVITCH, Laryssa TOPOLNYSKY, “Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates And Consequences, Journal Of Vocational Behavior, 61, 2002, ss. 20-21.

fakat iş verimine fazla bir etkisi olmadığı anlaşılmaktadır. Normatif bağlılık ise çalışanların kişisel sadakat normları ile ilişkili bulunmuştur⁶⁴.

2.3.2. Davranışsal Bağlılık

“Davranışsal bağlılık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süresiyle ilgilidir. Meyer ve Allen’e göre; davranışsal bağlılık, bireylerin belli örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır”⁶⁵. Burada örgüte bağlı kalma ile kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır⁶⁶. Davranışsal bağlılık, bireylerin belirli bir örgütte çok uzun vadede kalmaları sorunu ve sorunla nasıl başa çıktıkları ile ilgilidir⁶⁷.

Davranışsal bağlılık süreci Şekil 4’de gösterilmiştir.



Şekil 4. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Arzu İlsev, Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1997.

⁶⁴ Hatice ÖZUTKU, Veysel AĞCA ve Esin CEVRİOĞLU, “Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme”, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Cilt:22, Sayı:2, Temmuz 2008, s.199.

⁶⁵ Boylu, a.g.m., s. 57.

⁶⁶ Sökmen, a.g.e. ,s.46.

⁶⁷ Hakan KİTAPCI, “TKY’de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi”, Bilig, GYTE İşletme Fakültesi, Güz, Sayı:36, 2006, s.75.

Literatürde davranışsal bağlılık konusunda Becker(1960)'in yan bahis kuramı ve Salancik'in yaklaşımı olmak üzere iki temel yaklaşım vardır.

2.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Kuramı

Becker'e göre bağlılık, kişinin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile birleştirmesidir⁶⁸. Başka bir deyişle bağlılık, kişinin belirli bir davranış dizisini bıraktığında kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürmesidir⁶⁹.

Yan bahise girmekten kastedilen, bir davranış ile ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Buna göre kişi davranışı ile tutarlı olma konusunda kendisi için önemli olan ve davranışlarıyla doğrudan ilgili olmayan şeyler için bahse girer. Burada bahise yatırılan şeyler zaman, çaba, statü, yan gelirler gibi yatırımlardır. Eğer kişinin davranışı önceki davranışı ile tutarlı olmazsa bahsi kaybedecektir. Bahsi kaybetmek, kişi için önem taşıyan yatırımların kaybı anlamına gelmektedir⁷⁰.

Örneğin; bir örgütte çalıştığı süre içinde başka örgütlerde kullanılamayacak türden beceriler kazanmış bir çalışanı düşünelim. Bu çalışan, becerilerini o örgütte çalışarak, zamanını ve enerjisini bunun için harcayarak kazanmıştır. Kişi harcadığı bu zaman ve enerjisinin karşılığını almayı isteyecektir. Burada kişi, zaman ve enerjisinin karşılığını alma konusunda bir çeşit bahse girmektedir. Bahsi kazanırsa, enerjisinin ve harcadığı zamanın karşılığını alacaktır. Kazanamadığı durumda ise, becerilerini başka örgütlerde kullanamayacağından harcadığı zaman ve enerji boşa gidecektir. Bu yüzden bahsi kazanması o örgütte çalışmaya devam etmesini

⁶⁸ Becker, a.g.m. ,s.534.

⁶⁹ Arzu İLSEV, Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Hacettepe Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1997, s. 29.

⁷⁰ Becker, a.g.m. ,s.535.

gerektirmektedir. Başka bir ifadeyle, örgütte çalışma ve örgütten ayrılmama davranışlarına bağlı kalmaktadır⁷¹.

2.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'in yaklaşımında bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanmasıdır. Bu yaklaşıma göre kişi, önceki davranışlarına bağlanarak bunlarla tutarlı olan davranışlar sergilemektedir⁷².

Salancik'in davranışsal bağlılığa olan yaklaşımı Festinger'in bilişse çelişki kuramına dayanmaktadır. Bu kuramda, insanların tutumları ile davranışları arasındaki tutarlılığı koruma eğiliminde oldukları varsayılmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları birbirleriyle tutarsız olduğu zaman kişi gerilim duyacaktır. Çelişen tutum ve davranışlar kişi için ne kadar önemli ise gerilim de o kadar yüksek olacaktır. Bu gerilimi azaltmak için kişi çelişen tutum ve davranışlarından birini diğeri ile uyumlu hale getirecektir⁷³.

Tutum ile davranış arasındaki uyumsuzluk kişinin tutumlarına aykırı davranışlarda bulunmasıyla ortaya çıkabilir. Paraya ihtiyacı olduğu için sıkıcı olduğuna inandığı bir işte çalışmaya devam eden bir kişi işi ile ilgili tutumu ve davranışı birbirleriyle uyuşmayacaktır. Ancak bu kişi işini bırakamayacağından işiyle ilgili olumsuz tutumunu değiştirmeye çalışacaktır⁷⁴.

Gerek Becker gerekse Salancik bağlılığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almaktadır. Ancak Becker'in yaklaşımında kişinin davranışlarına karşı bağlılık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olması gerekmektedir. Oysa Salancik'in yaklaşımında davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik

⁷¹ İlsev, a.g.e. ,s.30.

⁷² Sökmen, a.g.e. ,s. 49.

⁷³ Yılmaz, a.g.e. ,s.32.

⁷⁴ Yılmaz, a.g.e., s.32.

durumun diğerk bir ifadeyle davranış ı devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir⁷⁵.

2.3.3. Çoklu Bağılılıklar Yaklaşımı

Çoklu bağılılıklar yaklaşımı, Reichers (1985) tarafından geliştirilmiştir. “Tutumsal bağılılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağılılık yaklaşımını ileri sürmüştür. Örgütsel bağılılıkla ilgili sınıflandırmalar genellikle bağılılığın, örgütün bütününe duyulduğı mantığına dayanmaktadır. Çoklu bağılılık yaklaşımı ise, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağılılık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürdüğünden diğerk iki bağılılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır”⁷⁶.

Çoklu bağılılık yaklaşımı, bireyin gerçekte bağılılı olduğı unsur ve unsurları bulmaya çalışır. Örgüt tek başına bireyin bağılılık taşıdığı unsur olamaz. Örgütü oluşturan takımlar, hissedarlar, kamuoyu birçok grup bağılılığın kaynağını oluşturabilir. Örgütsel bağılılıkla ilgili yaklaşımlar ister tutumsal ister davranışsal olsun her biri kendi koşulları içinde kabul görmektedir⁷⁷.

“Çoklu bağılılıklar yaklaşımı kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağılılık göstereceklerini kabul etmektedir. Dolayısıyla çoklu bağılılık kaynaklarını belirlemek için örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu bağılılığın kaynakları, çeşitli gruplar, çalışanlar, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyudur”⁷⁸.

⁷⁵ Hasan GÜL, “Davranışsal Bağılılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi”, Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.,, Cilt:10, Sayı:1, Manisa, Yıl:2003, s.80.

⁷⁶ Gül, a.g.m., s.50.

⁷⁷ Yılmaz, a.g.e. ,s .37.

⁷⁸ Gül, a.g.m. ,s.50.

2.3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık, bireysel algılamalara dayanan sübjektif bir konudur. Bu özelliği nedeniyle de çalışanın ilişki içinde olduğu ve bulunduğu ortamı şekillendiren her türlü faktör örgütsel bağlılığı etkileme potansiyeline sahiptir. Her türlü faktörün örgütün bağlılığı etkileme derecesi sektörden sektöre, örgütten örgüte ve bireyden bireye değişmektedir⁷⁹.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler incelendiğinde; kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörlerin bu oluşumda rol oynadığı söylenebilir. Kişinin beklentileri, özellikleri, profesyonellik, yeni iş bulma olanakları gibi kişisel ve örgüt dışı faktörlerin yanı sıra; işin niteliği, yönetim tarzı, örgüt kültürü gibi örgütsel yapı ve süreçlere ilişkin faktörlerde bağlılık üzerinde etkili olabilmektedir⁸⁰.

Örgütsel bağlılıkla ilgili literatür incelendiğinde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler iki kategoride incelenmektedir: Demografik faktörler, örgütsel-görevsel faktörlerdir.

2.3.4.1. Demografik Faktörler

Demografik faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunmaktadır. Bu anlamda demografik faktörler; yaş, hizmet süresi(kıdem), eğitim, cinsiyet, medeni durum ve kültür gibi faktörleri kapsamaktadır.

Yaş faktörü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye baktığımızda, Mathiue ve Zajac(1990) bu iki değişken arasında tutarlı bir pozitif ilişki olduğunu saptamışlardır. Allen ve Meyer yaşça büyük çalışanların daha olgun olmaları ve

⁷⁹ Yılmaz, a.g.e. ,s 37.

⁸⁰ Turhan ERKMEN, Şule ÇERİK, “ Kurum İmajını Oluşturan Kurum Kimliği Boyutları Bağlamında Örgüte Bağlılığın İncelenmesi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama”, Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 28, Yıl:2007,s. 109.

işyerlerinde daha çok deneyim geçirmiş olmaları nedeniyle örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir⁸¹.

Meslek yaşamına yeni başlayan gençlerin örgüte bağlılık düzeyleri yaşlı çalışanlara göre düşük düzeyde olmaktadır. Bunun nedeni ise iş tatminsizliği ya da daha iyi bir iş bulma ümidi olmaktadır. Ancak yaş ilerlediği sürece, alternatif iş olanakları azaldığı için bireylerin sahip oldukları işe daha çok bağlanmaları ile psikolojik bağlılıkta bir artış meydana geldiği belirtilmektedir⁸².

Çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye baktığımızda Becker perspektifinin bir uzantısı olarak çalışma süresinin bireyin örgüt içinde yaptığı yatırım miktarını artırdığı ve böylelikle örgütten ayrılmayı daha maliyetli hale getirdiği savunulmaktadır⁸³.

Örgütte çalışma süresi artıkça, alternatif iş olanakları için bireysel olanaklar sınırlı hale gelebilmektedir⁸⁴. Belli bir çalışma süresinden sonra bireyin örgütünü terk etmesi kıdem tazminatını alamaması anlamına geleceğinden çalışma süresinin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etki yapacağı düşünülmüştür⁸⁵.

2005 yılında Nigar Demircan ve Adnan Ceylan'ın birlikte yaptıkları bir çalışma da örgütsel bağlılık konusunda sözü geçen pek çok çalışmanın aksine hizmet yılı ve diğer demografik değişkenler ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunamamıştır⁸⁶.

Kıdem faktöründeki farklılıklar, başka bir ifadeyle bireyin farklı kıdemleri olan çalışanlar arasında çalışması, onun daha üst düzeyde psikolojik bağlılığı, daha düşük düzeyde bireysel devamsızlık ve örgütte daha fazla kalma isteği ile sonuçlanmaktadır⁸⁷.

⁸¹ Meltem KAMER, Örgüte Güven, Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001, s.28.

⁸² Erbaş, a.g.e. ,s. 71.

⁸³ Yılmaz, a.g.e., s.41.

⁸⁴ Azmi YALÇIN, Fatma NUR, “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli örneği”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 14, Sayı: 1, 2005, s.400.

⁸⁵ Yılmaz, a.g.e., s. 41.

⁸⁶ Nigar DEMİRCAN ÇAKAR ve Adnan CEYLAN, “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(1), 2005, s.63.

⁸⁷ Eker, a.g.e. ,s 44.

Eğitim faktörü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye baktığımızda, negatif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmektedir⁸⁸.

Bireylerin eğitim düzeyi arttıkça, örgütsel bağlılıklarının azaldığı belirtilmektedir. Yüksek öğrenim görmüş kişilerin beklentileri daha yüksektir. Bu yüksek beklentilerin örgüt tarafından karşılanması her zaman mümkün olmamaktadır. Eğitim düzeyleri arttıkça bireylerin sahip oldukları bilgi ve beceri düzeyi örgüt için daha değerli hale gelmektedir. Ancak bazı durumlarda gerek örgüt politikası gerekse yönetici tutumları çalışanların beklentilerini karşılamakta başarısız kalmaktadır. Böyle bir ortamda bireyin örgütsel bağlılığı olumsuz etkilenmektedir⁸⁹.

Cinsiyet faktörü ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelendiği araştırmalarda kadınların bağlılıkları hakkında çelişkili bazı sonuçlar elde edilmiştir. Yapılan araştırmaların kimisinde kadınların ev kadını rolünü esas olarak benimsemeleri neticesinde farklı yönelimleri olduğu ve bu nedenle erkeklerden daha az bağlılık duydukları saptanmıştır. Kimi araştırmalarda ise kadınların çok fazla ayrımcılık yaşamaları sonucu işlerine daha az bağlı oldukları sonucu elde edilmiştir⁹⁰.

Avustralya’da yapılan bir çalışmada, cinsiyet faktörü ile kuruma sadakat; örgüt birliği için çalışma isteği ve bu kuruma karşı olan sorumluluk duygusu arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır Çalışma sonuçları göstermiştir ki, cinsiyet faktörü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir anlamlı bir ilişki bulunmaktadır⁹¹.

Örneğin Grusky’e göre, kadınlar bulundukları pozisyona gelmek için, kadın erkek ayrımcılığından dolayı erkeklerden daha fazla çaba ve zaman harcamakta, bu yüzden örgütsel bağlılıkları daha yüksek çıkmaktadır. Kadınlar, örgüt içerisindeki

⁸⁸ Ahmet TAYFUN, Karabey PALAVAR, İrfan YAZICIOĞLU, “Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi”, Kamu-İş, C:9, S:4, 2008, <http://www.websitem.gazi.edu.tr>. 01.02.2008.

⁸⁹ Yılmaz, a.g.e., s. 44.

⁹⁰ Kamer, a.g.e., s. 28.

⁹¹ Meltem ONAY ÖZKAYA, İpek DEVECİ KOCAKOÇ ve Emre KARAA, “ Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, Yönetim ve Ekonomi, Cilt:13, Sayı:2, Manisa,2006,s.80.

konumlarını elde edinceye kadar, çok çeşitli engelleri aşmak zorunda kalmaları, bağlılıklarının daha yüksek olmasına sebep olmaktadır⁹².

Medeni durum faktörü ile bağlılık arasındaki ilişkiye baktığımızda; yapılan araştırmalar doğrultusunda evli olan bireylerin bekârlara göre daha az devamsızlık, daha az işten ayrılma ve daha tatminkâr oldukları saptanmıştır. Evlilik ile birlikte bireyin sorumlulukları arttığından, düzenli bir iş hayatı onun için önem taşımaya başlamaktadır. Ancak boşanmış ve evli olmayıp birlikte yaşayan çiftler ilgili yeterince araştırma bulunmamaktadır⁹³.

Bu konuda Nevzat Demir'in Satış Pazarlama Elemanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatminleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik çalışmasında elde edilen bulgulara bu kanıyı destekler niteliktedir. Şöyle ki araştırma sonucunda evli olan çalışanların, bekâr çalışanlara göre örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu sonucuna varılmıştır⁹⁴.

2.3.4.2. Örgütsel- Görevsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel ve görevsel faktörler; rol çatışması, rol belirsizliği, örgütsel iklim, ücret miktarı, kariyer fırsatı, karar vermede katılım, örgüt çevresi, iş arkadaşlarına bağlılık, v.b.'dir.

Rol çatışması, kişinin üstlendiği rol ile o rolden beklentilerinin uyuşmaması olarak tanımlanabilir. Rol belirsizliği ise kurumun rol ile beklentilerinin sınırlarını tam olarak personele bildirmemesidir⁹⁵. Rolün belirsiz oluşu ve rol çatışması örgütsel bağlılık ile negatif yönde ilişkilidir.(Mathieu&Zajac 1990). Allen ve Meyer rolün

⁹² Eker, a.g.e. ,s. 46.

⁹³ Eker, a.g.e. , s.47.

⁹⁴ Nevzat DEMİR, "Satış ve Pazarlama Elemanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:28, Yıl: 2007, s. 175.

⁹⁵ Yılmaz, a.g.e. ,s. 48.

açıkça tanımlanmış oluşunun ve sorumluluklar arasında çatışmanın olmamasının bağlılığı olumlu yönde etkilediğini saptamışlardır⁹⁶.

Ücret miktarı, çalışanların elde ettikleri ücret düzeyi de örgütsel bağlılıkta önemli bir unsurdur. Ücretler örgüt tarafından sağlanan önemli bir unsur olup, işin çekiciliğini belirlemekte, çalışana yapılan fazla bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır. Düşük ücret düzeyleri, çalışanları daha iyi parasal olanaklar aramaya zorlar. Kişi kendini işe bağımlı hissedemez ve işte geçici olarak çalışmak zorunda kaldığını düşünür. Buna bağlı olarak da düşük ücretli işlerde, çalışan devir hızı da yüksek olmaktadır. Bazı örgütlerde ise ücretin yüksek olması, örgüte bağlılığı artırmasına karşın iş için önemli bir gelişme yaratmamaktadır⁹⁷.

Kariyer fırsatı, kariyer fırsatı önemli bir bağlılık belirleyicisidir. Örgüt tarafından mevcut ve gelecekteki işler için iyi biri eğitim aldığını düşünen çalışanların bağlılık seviyesinin daha yüksek olacağı düşünülmektedir. Terfi, çalışanlar tarafından ödül olarak algılanır ve onların çalışma isteğini artırır. Performansa ve teknik becerilere dayalı terfi sisteminin örgütsel bağlılığı olumlu etkileyeceği belirtilmektedir⁹⁸.

Çalışanın örgüt içerisindeki sosyal katılımı, bağlılığı yaratan önemli faktörlerden biridir. Katılım arttıkça birey kendini örgütün bir parçası olarak hissetmektedir. Çalışma grubunun tutumları ve normlarını kendisine yakın hisseden bireyde, bağlılık yüksek oranda görülmektedir. İnanç ve değerler yönünden, birbirine yakın olan grup elemanlarının aynı amaç doğrultusunda hizmetleri daha kolay sağlanmaktadır. Çalışma grupları ile ilgili dikkate alınması gereken nokta ise iş arkadaşları ile yaşanan olumlu veya olumsuz ilişkilerin örgüte bağlılığa yansıtacak olmasıdır⁹⁹.

⁹⁶ Kamer, a.g.e. ,s. 30.

⁹⁷ Erbaş, a.g.e. s. 78.

⁹⁸ Yılmaz, a.g.e. ,s.51.

⁹⁹ Eker, a.g.e.s, 53.

2.3.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

“Örgütsel bağlılığın sonuçları üzerinde yapılan araştırmalarda elde edilen en önemli bulgular, yüksek bağlılığı olan çalışanların yeniliklere ve yaratıcılığa daha çok katkıda bulunduğu, örgütlerine yararlı olabilmek ve örgütü daha etkin kılabilmek için daha çok çalışmaya hazır oldukları, daha iyi performans gösterdikleri ve işe giriş çıkış oranlarının azaldığı şeklindedir”¹⁰⁰.

Araştırmalar örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların görev ve hedefleri gerçekleştirmede daha çok diğer bir ifadeyle ekstra çaba harcadığını göstermektedir. Bu tür çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu bir ilişki yürüttükleri ifade edilmektedir. Daha da önemlisi çalışanlar örgütlerine “benim örgütüm” diyerek sarılabilmektedirler.

Düşük bağlılığı olan çalışanlar ise yeterince başarılı olamamaktadır. Bu tür çalışanlar işlerine kendilerini yürekten verememekte ve kendilerini örgüt misyonuna adayamamaktadır¹⁰¹.

Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgüt hakkında çevredekilere olumlu görüşte bulunurlar. Bu durumda örgütün kaliteli elemanı kendisine çekmesini kolaylaştırır¹⁰².

Çalışanların örgütsel bağlılık duygusu, daha sağlıklı örgütsel iklime, yüksek morale ve motivasyona katkıda bulunur. Kurumlar açısından etkileyici bağlılığın, iş memnuniyetini artırdığını, işten ayrılmaları azalttığı, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık rollerini artırdığını da belirtebiliriz¹⁰³.

¹⁰⁰ Kamer, a.g.e., s.32.

¹⁰¹ Hasan GÜL, “Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi”, Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Cilt:10, Sayı:1, Manisa, Yıl:2003, s.76.

¹⁰² Akyay UYGUR, “Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl:2007, Sayı:1, s.72.

¹⁰³ Yılmaz, a.g.e., s.64.

2.3.6. Örgütsel Bağlılığı Sağlamanın Yolları

“Günümüzde işletmelerin ellerinde tutabildikleri yüksek performanslı çalışanlar kadar başarılı oldukları düşünülmektedir. Örgütlerin bağlılığı sağlayabilmeleri için aşağıdaki yöntemlere başvurabilecekleri düşünülmektedir¹⁰⁴.

Çalışan Memnuniyeti İçin Eğitim Sağlamak; en iyi uygulamaları gerçekleştiren şirketler, eğitim ihtiyaçlarını gözden geçirir ve gereksinimi olan çalışanlara da bu olanağı sunarlar. En yararlı eğitim, köklerini performansa dayandırır ve böylece işe döndüklerinde bu eğitimi kullanabilirler.

Çalışanlara Esnek Kariyer İmkânları Sağlamak; çalışanların yetenekleri doğrultusunda esnek kariyer olanakları sağlamak da örgütsel bağlılığı sağlama da bir yöntem olarak düşünülmektedir. Yetenekli bireyler, klasik yöntemler yerine daha yaratıcı ve teknik olarak da kendilerini geliştirebilecek kariyer olanaklarını tercih etmektedirler.

Yapılan İyi Çalışmaları Ödüllendirmek; çalışanların içinde ve özel olarak takdir edilmek kişilerin günlük işlerine canla başla bağlanmalarını sağlar ve onlardan istenen davranışları pekiştirir. Etkili ödül programları, şirketin her yanında uygun ve sürekli takdir sürecinin devamını sağlamak üzere çeşitli ödüller içerir. Başarılı ödül programları şirketin vizyon ve değerlerini destekleyen türden davranışlarla bağlantılıdır ve örgütsel bağlılığı artırır.

Profesyonel ve Kişisel Gelişim Olanakları Sağlamak; bireylerin örgütlerde çalışmak istemelerinin ve o örgütlerde kalmaya devam etmelerinin başta gelen nedenlerinden birinin de profesyonel gelişim olanakları olduğu vurgulanmaktadır”.

¹⁰⁴ Özlem EREN, Ekip Çalışması İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004, s.46-49.

2.3.7. Örgütsel Bağlılık Konusunda Yapılan Araştırmalar

Örgütsel bağlılık konusuna yönelik yapılmakta olan araştırmaların odak noktasını, örgütsel bağlılığın yapısı, örgütsel bağlılığın farklı bileşenlerinin ölçülmesi, bağlılığın nedenleri ve sonuçları ile örgütsel bağlılık ve çeşitli değişkenler arası ilişkilerin belirlenmesi oluşturmaktadır.

Örgütsel bağlılıkla ilgili literatürü incelediğimizde 1984 yılında Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılığın üç bileşenli modeli oluşturduğunu ve bu modelin en faydalanan çalışma olduğu belirtilebilir. Bunun yanı sıra örgütsel bağlılığın bireysel özelliklerle ilişkisi pek çok araştırmaya konu olmuştur. Yapılan araştırmalarda; bayan personelin baylara (Mcclurg,1999), daha düşük eğitimlilerin eğitimlilere(Allen/Meyer 1990), yaşlı personelin gençlere göre, örgütte uzun yıllar geçiren personelin yeni olanlara göre, evlilerin bekârlara göre (Benkhoff, 1997) örgüte daha fazla bağlı oldukları görülmüştür¹⁰⁵.

Örgütsel bağlılığın çeşitli değişkenler ile ilişkilerini inceleyen çalışmalarda literatürde mevcuttur. Örneğin 1997 yılında Stephen Jaros, Meyer ve Allen'in üç boyutlu bağlılık modeli ile çalışanın işte kalma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu araştırmayı part time çalışan MBA öğrencileri ile full time çalışan mühendis/teknisyen grubu üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda, iki grup arasında benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışanların devam bağlılığının daha yüksek olduğu görülmüş, yapılan korelasyon analizi sonucunda üç bağlılık türü ile işte kalma niyeti arasında negatif bir ilişki saptamıştır. Ayrıca duygusal bağlılık ile işte kalma niyetinin daha güçlü olduğunun sonucuna varılmıştır¹⁰⁶.

Türkiye'de örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar genel olarak değerlendirildiğinde, bu araştırmaların çoğunlukla kamu örgütü çalışanları üzerinde

¹⁰⁵ Ufuk DURNA, Veyssel EREN, “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(2), İstanbul, 2005,s.213.

¹⁰⁶ J. Stephen JAROS, “An Assesment Of Meyer and Allen's Three Component Model Of Organizational Commitment and Turnover Intentions”, Journal Of Vocational Behaviour, 51, 1997, ss.319-337.

yapıldığı ve bu araştırmalarda bağlılık düzeylerinin ölçülerek, örgütsel bağlılığın iş tatmini, adalet algısı, güven, etik, güçlendirme, iş güçlüğü faktörleri ile ilişkilerinin incelendiği görülmektedir¹⁰⁷.

Meltem Kamer'in 2001 yılında yapmış olduğu araştırma da örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışlarına etkilerini incelemiştir. Araştırmayı özel sektörden 126 kişi üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif aynı şekilde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında da pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine yapılan bir araştırma da da Yasin Boylu, Elbeyi Pelit ve Evren Güçer, Gazi Üniversitesi akademisyenlerinden 366 kişi üzerinde çalışmıştır. Araştırma sonucunda bağlılık düzeylerinden en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri ifadelerin duygusal bağlılıkla ilgili ifadeler olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca araştırma da akademisyenlerin bağlılık düzeylerinin bazı kişisel özelliklerine göre değişip değişmediğini de araştırılmıştır. Sonucunda çalıştıkları birime ve üniversitenin geneline yönelik duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri cinsiyet ile anlamlı bir farklılık göstermezken, üniversitenin geneline yönelik duygusal bağlılık düzeyleri medeni durumlarına göre anlamlılık göstermiştir¹⁰⁸.

Aygül Yılmaz'ın 2004 yılında hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve etkileyen faktörler konulu tez çalışmasında SSK Eyüp hastanesinde çalışan 95 hemşire üzerinde araştırma yapmıştır. Araştırma sonucuna göre 38 yaş ve üzeri hemşirelerin örgüte bağlılıkları diğer yaş gruplarına göre anlamlılık göstermiştir, medeni durumla ilgili incelemelerinde evli olanların örgüte bağlılıkları anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Ayrıca 18 ve üzeri meslekte çalışma sürelerine sahip hemşirelerin örgüte bağlılık puanları da istatistiksel olarak anlamlı düzeyde çıkmıştır¹⁰⁹.

¹⁰⁷ Sabiha Sevinç ALTAŞ, Hülya Gündüz ÇEKMECELİOĞLU, “ İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma”, Öneri: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, C:7, Sayı:28, İstanbul, Haziran 2008, s.49.

¹⁰⁸ Boylu, a.g.m. , s.70-71.

¹⁰⁹ Yılmaz, a.g.e., s.s 100-110.

Örgütsel bağıllık düzeylerinin ölçülmesine yönelik bir diğer araştırma da Kamil Yağcı'nın 2007 yılında otel çalışanları üzerinde yapılmıştır. Meyer ve Allen örgütsel bağıllık modeli yaklaşımıyla İzmir ve Aydın illerindeki otellerde çalışan her pozisyondaki otel çalışanlardan 292 kişi araştırmaya katılmıştır. Araştırma da örgütsel bağıllık düzeylerinin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim ve kıdem gibi bağımsız değişkenler açısından nasıl değiştiğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda en yüksek bağıllık düzeyinin normatif bağıllık türü olduğu saptanmıştır. Bu faktörü duygusal bağıllık ve devam bağıllığı izlemektedir.

BÖLÜM III

3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Tanımı

Günümüzde, örgütlerin verimli ve etkili olarak faaliyet gösterebilmelerini sağlamak üzere örgütsel alana yönelik birçok araştırma yapılmaktadır. Araştırmaların önemli bir kısmını da örgütsel yapı ve örgütsel davranışlarla ilgili çalışmalar oluşturmaktadır. Bu bağlamda son yıllarda örgütsel davranışlarla ilgili yapılan çalışmaların dikkat çeken konularından birisi de çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları olmuştur¹¹⁰.

“Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” kavramı ilk kez 1983 yılında Dennis Organ ve Bateman tarafından kullanılmıştır. “Organ, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramını, örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açık bir biçimde tanınmayan ve bir bütün olarak örgütün etkili çalışmasını destekleyen davranışlar olarak tanımlamıştır. Bu tür davranışlar görev ve iş tanımlarında zorunlu tutulmayan, ihmalî ceza gerektirmeyen, herhangi bir emre dayalı olmayan ve daha çok isteğe bağlı bireysel davranışlardır”¹¹¹.

Şöyle ki örgütsel vatandaşlık davranışları; işle ilgili problemlerde, kişinin bu problemlerin çözümü için arkadaşlarına yardım etmesi, beklenmedik zamanlarda

¹¹⁰ H. Nejat BASIM, Harun ŞEŞEN, “ Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Sayı:61, Ankara, 2006, s.83.

¹¹¹ P.M, PODSAKOFF, J.B. PAİNE, S.B. MACKENZİE. D.G BACHRACH, “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions For Future Research”, Journal Of Management, 26,2000, s.513–540.

ortaya çıkan yapılması gereken zorunlu görevleri sızlanmadan ve şikâyet etmeden yerine getirmesi, örgüt ve yöneticileri hakkında örgüt dışındaki kişi ve kurumlara karşı olumlu şekilde bahsetme, çatışmaların ve dikkat dağıtıcı öğelerin olmadığı bir iş iklimi oluşturma gibi davranışları kapsamaktadır¹¹².

Greenberg ve Baron ise Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramını bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlamışlardır¹¹³.

J.M. George'un (1992) tanımlamasına göre "örgütsel vatandaşlık davranışları, rol kapsamı dâhilinde ya da üzerinde niteliğe sahip, örgütün biçimsel ödül sistemi tarafından dikkate alınmayan davranışlardır. Birey, örgüt açısından işlevselliği olan aktif ve pasif nitelikli bu davranışları gösterip göstermemeye kendisi karar vermektedir"¹¹⁴.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı temelde, örgüt üyelerinin gönüllü katılımı ile gerçekleşmekte, beklenen davranışların ötesini ifade etmekte ve temel olarak ikiye ayrılmaktadır. Birinci tür Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, örgütsel yapı, uygulamalar ve hedeflere aktif bir şekilde katılım ve katkı şeklinde ortaya çıkmaktadır. İkinci tür ise uygulamalar ve hedeflere zarar verecek her türlü davranıştan uzak kalma şeklinde kendini göstermektedir¹¹⁵.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve benzer davranışlara, son on yılda araştırmacılarla yoğun ilgi gösterilmiştir. Örgütsel Davranıştan İnsan Kaynakları Yönetimi, Pazarlama, Hastane ve Sağlık Hizmetleri İdaresi, Uluslar arası İşletmecilik, Ekonomi, İş Hukuku ve askeri psikoloji gibi çok sayıda farklı alan ve disiplinlere doğru genişleme söz konusu olmuştur.

Teoride hızlı gelişme olmasına ve araştırmaların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı konusunda uğraşanları memnun edici olmasına rağmen, bu hızlı gelişme bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu sorunlardan birincisi, literatürde

¹¹² Bekir BULUÇ, "Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki", Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 6(4), Güz 2008, s. 579.

¹¹³ Gürbüz, a.g.m., s. 50.

¹¹⁴ Meltem KAMER, Örgüte Güven, Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001, s.3.

¹¹⁵ Basım ve diğerleri, a.g.m. , s. 84.

mevcut çalışmaların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın kendisini dikkatlice tanımlamak yerine, daha çok Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve ilişkili olduğu düşünülen diğer kavramlar arasındaki ilişkileri anlamaya çalışmasıdır. İkinci sorun ise çok sayıdaki araştırmada bu kavramların bazıları arasındaki benzerlik ve farklılıklara yeterince dikkat edilmemesidir. Diğer yandan aynı fikir veya kavrama literatürde farklı araştırmacılar tarafından farklı isimlerde verilmektedir. Bu uygulamanın yol açtığı sorun ise araştırma literatüründeki gelişmeleri bir bütün olarak görmeyi zorlaştırmasıdır¹¹⁶.

3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Önemi

Günümüz iş hayatında örgütler, biçimsel iş gereklerinin ötesinde davranışlar sergileyen örgütün performansına ve verimliliğine katkı sağlayan çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu bağlamda iş gereklerinin dışında kalan ancak örgütlerin hayatta kalmaları için önemli davranışlar insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış yazınında son zamanlarda en çok araştırılan konulardan biri olmuştur. Bu davranışlar yazında, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı olarak kavramlaştırılmıştır¹¹⁷.

Küresel rekabet, ekip tabanlı organizasyonlar ve müşteri memnuniyeti gibi konular Örgütsel Vatandaşlık Davranışına olan önemi daha da artırmaktadır. Çünkü küresel rekabetle birlikte iş pazarında meydana gelen zorluklar ve belirsizlikler firmaların küçülmesine neden olmakta ve bu durumda firmalar daha güvenilir ve verimli çalışan personelini ellerinde tutmaya özen göstermektedirler. Bu nedenle yöneticilerin ve araştırmacıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nı anlamaya yönelik çabaları önem arz etmektedir¹¹⁸.

¹¹⁶ Sevinç KÖSE, Burak KARTAL, Nilgün KAYALI, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:20, Ocak- Haziran 2003, s.2.

¹¹⁷ Sait GÜRBÜZ, Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet İle İlişkisi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul, 2007, s.3.

¹¹⁸ Gürbüz, a.g.e., s.3.

“Örgütsel Vatandaşlık Davranışı’nın önemini ortaya çıkaran diğer bir konu da, bu davranışların çalışanların örgüte kattıkları katma değeri ölçmek için geçerli bir araç olmasıdır”. Geçmişte, çalışanların örgüte katkıları verimlilik ile ölçülürken günümüzde sadece verimlilik ölçütü yetersiz kalmaktadır. Çünkü verimlilik ölçümleri, büyük ölçüde çalışanların kontrolü altında olmayan sistem, teknoloji ve diğer faktörler tarafından etkilenmektedir. Bu nedenle çalışanların gönüllülük esasına dayanan davranışların ölçülmesi ile çalışanların örgüte sağladıkları katma değer daha doğru ve etkili olarak ölçülebilmektedir¹¹⁹.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı’nın önemini artıran diğer bir konu da, bu davranış sonucunda ortaya çıkan performansın; performans değerlendirme, terfi ve ücretleme gibi İnsan kaynakları uygulamalarında göz önüne alınmasıdır¹²⁰. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, örgütün sağlıklı işleyişini engelleyen yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruması ve etkin bir koordinasyon kurarak örgütün verimliliğini geliştirmesi açısından da son derece önemlidir¹²¹. Ayrıca Örgütsel Vatandaşlık Davranışı’nın iş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve işten ayrılmalarla yakın ilişkisi söz konusudur.

Organ, bu tür davranışların örgütün sosyal mekanizmasının işleyişini kolaylaştırdığını, öngörülemeyen durumlarda çalışmak için gereken esnekliği ve çalışanların karşılıklı bağımlılıkları sonucu ortaya çıkan sorunlarla mücadele etmeyi sağladığını belirtmiştir¹²².

¹¹⁹Gürbüz, a.g.e., s.3.

¹²⁰Gürbüz, a.g.e., ss.4-5.

¹²¹ Basım ve diğerleri, a.g.m., s.84.

¹²²Köse ve diğerleri, a.g.m. , s.2.

3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Temelini Oluşturan Teoriler

3.3.1. Eşitlik Teorisi

“Adam tarafından 1965 yılında geliştirilen eşitlik teorisine göre, bireyler örgütün kendilerine ve diğerlerine sunduğu olanakları karşılaştırarak örgütün adil olup olmadığını anlarlar. Eşitlik teorisinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına getirdiği açıklama daha çok bireylerin bu tür rollerinin ötesindeki davranışları neden gerçekleştirdiği ile ilgilidir. Çalışanlar örgütün kendilerine sundukları ile kendilerinin örgüte katkılarını iş arkadaşlarının kazanımları ve katkılarıyla karşılaştırır. Kendisine eşit davranılmadığı ya da bazı kaynaklardan mahrum bırakıldığı duygusuna sahip çalışanlar, örgüte katkılarını azaltırlar ya da ilave kazanım ve ödül beklentisi içine girerler. Ya da durumu kendi açılarından dengeleyebilmek adına vatandaşlık davranışlarını gösterebilecek durumdayken göstermemeyi tercih ederler”¹²³.

3.3.2. Lider Üye Mübadele Teorisi

Bu yaklaşım, Fred Fiedler tarafından geliştirilen Durumsal Lider Etkinliği teorisiyle yazında önem kazanmıştır. Bu teorinin odak noktasını, lider ile ast arasındaki ilişki ve etkileşim oluşturmaktadır. Liderlerin çalışma grubu içindeki tüm grup üyeleriyle, benzer bir liderlik tarzı çerçevesinde etkileşimde bulunmadığı varsayımını ortaya koymaktadır. Lider üye mübadele teorisine göre; örgüt üyelerinin rolleri üstleriyle olan etkileşimlerine bağlı olarak gelişir ve bu sürecin sonunda üst ve astlar arasında gelişen etkileşim farklı nitelikte olabilir. Bağlı oldukları liderle, yüksek nitelikli ilişki içinde üyeler bu ilişki için yüksek düzeyde çaba gösterme ve

¹²³ Kamen, a.g.e. ,s. 6.

üstlerine bağlılık duyma eğiliminde olabilmektedirler. Böylece liderin ve grubun performansını yükseltmek için katkıda bulunurlar¹²⁴.

3.3.3. Sosyal Mübadele Teorisi

“Sosyal Mübadele Teorisi 1964 yılında Blau tarafından geliştirilmiştir. Bu teori, Örgütsel vatandaşlık davranışı temelli araştırmaların zeminini oluşturmaktadır. Blau, mübadelede iki çeşit sosyal ilişki olduğunu ortaya koymaktadır: Sosyal mübadele ilişkisi ve ekonomik mübadele ilişkisidir. Ancak bu iki ilişkinin önemli farklılıkları bulunmaktadır. Sosyal mübadele ilişkisinde, taraflar arasındaki karşılıklı ilişkiler belirli bir zorunluluğa dayandırılmamıştır. Bir taraf diğer tarafa bir kaynak sağladığında diğer tarafta bu kaynağa aynı şekilde karşılık vermesi beklenir. Fakat buradaki karşılığın zamanlaması ve niteliği gönüllülük esasına dayanır. Bu gönüllü davranışlar zorunlu olarak yerine getirilmesi gereken davranışlar değildir. Sosyal mübadele teorisinde mübadele sonucunda tarafların elde edeceği kazanımlar pazarlık konusu yapılmaz ve kişilerin takdirine bırakılır. Yine bu kazançlar para ile ifade edilmemektedir. Bu mübadeleden elde edilen sonuçlar, karşılıklı güven ve arkadaşlığın göstergesidir”¹²⁵.

“Ekonomik mübadele teorisinde ise mübadelenin farkları açıkça tanımlanarak belirli işlem ve sözleşmelere dayandırılmıştır. Bu ilişkide taraflar gereklilik dışında gönüllü ve işbirlikçi davranışlar sergilemezler. Elde edilen sonuçlar daha çok maddi özelliklidir”¹²⁶.

¹²⁴ Hatice ÖZUTKU, Veysel AĞCA ve Esin CEVRİOĞLU, “Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme”, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Cilt:22, Sayı:2, Temmuz 2008, s.195.

¹²⁵ Gürbüz, a.g.m., s.52.

¹²⁶ Gürbüz, a.g.m. , s.52.

3.3.4. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme, işveren ve çalışanın karşılıklı olarak yerine getirmeleri gereken zorunluluklarla ilgili inançlardan oluşur. Yazılı olmayan bu sözleşmeye göre, işveren çalışana uygun çalışma ortamı oluşturmayı, terfi fırsatı sağlamayı; çalışan ise işverene sadakatle çalışmayı ve yüksek düzeyde bir iş performansını göstermeyi karşılıklı olarak taahhüt ederler. Psikolojik sözleşme; inançlar, çalışan ve işveren tarafından karşılıklı olarak taahhüt edilen ilişkilerin algılamalarına dayanır¹²⁷.

Psikolojik sözleşmenin dört şeklinden söz edilmektedir. Etkileşimsel, ilişkisel, dengeli ve geçişsel. Bu türlerden ilk ikisi, yaygın olarak çalışma ilişkilerinde söz konusu olmaktadır. Etkileşimsel psikolojik sözleşme, ekonomik veya maddi içerikli belirli bir kazanım veya katkıların kısa vadeli mübadelelerini ön görürken; ilişkisel psikolojik sözleşme; ekonomik içerikle beraber daha çok sosyal mübadele temelli, belirli performans ve ödül beklentilerine dayanmayan, karşılıklı, açık uçlu ilişkileri esas alan uzun dönemli bir sözleşmedir. Dengeli psikolojik sözleşme; iyi şekilde belirlenmiş performans ve ödül beklentileri ile açık uçlu ilişkilerin karışımıdır. Etkileşimsel, ilişkisel ve dengeli psikolojik sözleşme türleri, çalışma ortamında önemli psikolojik sözleşme türleridir. Geçişsel psikolojik sözleşmeler ise radikal değişim, küçülme gibi stabil olmayan durumlarda gözlemlenen ve taraflar arasındaki bağlılığın yok olduğu veya hiç olmadığı söz konusu olan sözleşme türüdür¹²⁸.

3.3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Boyutları

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı biçimsel rol tanımlarının ötesinde ve üzerinde davranan, örgütsel etkinliği artırmayı amaçlayan çalışan davranışı olarak tanımlandığında, bu davranışı oluşturan çeşitli alt boyutların varlığı söz konusu

¹²⁷ Gürbüz, a.g.e. , s. 23.

¹²⁸ Gürbüz, a.g.e. , s. 23.

olmaktadır¹²⁹. Ancak konuyla ilgili yazın incelendiğinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın boyutları ile ilgili tam bir uzlaşmanın sağlanamadığı görülmektedir. Literatürde yaklaşık 30 farklı vatandaşlık davranışı tanımlanmıştır¹³⁰.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın boyutlandırılmasına yönelik ilk çalışmaları yapan Smith ve arkadaşları, yapılandırılmış mülakat yöntemi ile yöneticilere hangi davranışların ekstra rol davranışı olduğunu sormuşlar ve daha sonra buna uygun olarak hazırladıkları bir anket ile astlarını değerlendirmelerini istemişlerdir. Elde edilen veriler sonucunda iki faktör ortaya çıkmıştır. Birincisini düşünme boyutu diğerini genelleştirilmiş uyum boyutu olarak adlandırmışlardır¹³¹.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramını yazına kazandıran Organ ise başlangıçta Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın genel uyum ve diğergamlık olmak üzere iki boyuttan meydana geldiğini açıklamıştır. Daha sonra 1988 yılında yayımlanmış olduğu kitabında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın; diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem olmak üzere beş boyuttan oluştuğunu ortaya koymuştur¹³². Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın boyutları ile ilgili Graham(1989) ve Podsakoff ile arkadaşlarının da çalışmaları mevcuttur.

3.3.5.1. Organ'ın Sınıflandırması

3.3.5.1.1. Diğergamlık

Çalışanların sorunlar karşısında doğrudan ve gönüllü olarak diğer bir çalışma arkadaşına yardım etmesini ifade etmektedir¹³³.

¹²⁹ Gürbüz, a.g.m, s. 55.

¹³⁰ Anit SOMECH, Anat Drach ZAHAVY, "Exploring Organizational Citizenship Behaviour From an Organizational Perspective: The Relationship Between Organizational Learning and Organizational Citizenship Behaviour", Journal Of Occupational and Organizational Psychology, 77, 2004, s. 282.

¹³¹ Basım ve diğerleri, a.g.m. , s. 86.

¹³² Gürbüz, a.g.m, s. 55.

¹³³ Oya İnci BOLAT, Tamer BOLAT, "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi" Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 11, Sayı 19, Haziran 2008, s.79.

Bu boyut kapsamında yeni bir çalışana araç, gereçleri nasıl kullanacağını öğretme, bir iş arkadaşının iş yükünü azaltmasına yardım etme, iş arkadaşının ihtiyacı olan ya da kendi başına tedarik edemeyeceği materyalleri sağlama gibi iş problemiyle ilgili olarak diğer bir çalışana yardımcı olmayı amaçlayan gönüllü hareketleri ele almıştır¹³⁴.

Diğergamlık boyutundaki davranışların yararı, çalışanlar amirlerinden uyarı almadan birbirlerine yardımcı olma alışkanlığı ve davranışı geliştirmeleridir. Yine bu yardımlaşma davranışı sonucunda amirler, astlarının yardıma ihtiyacı olmadan işlerini yaptıklarını düşünecek, bu düşünce daha sonra çalışanın performans değerlendirmesinde amiri tarafından olumlu yönde dikkate alınabilecektir. Diğergamlık boyutunda yer alan davranışlar incelendiğinde, bu davranışların iş gruplarının işbirliğini artırarak örgütte olası çatışma ve sürtüşmeleri azaltacağı böylece örgütün etkinliğine dolaylı olarak katkı sağlayabileceği söylenebilir¹³⁵.

3.3.5.1.2 Vicdanlılık

Vicdanlılık örgüt üyelerinin kimi rol davranışlarını kendilerinden bekleneni aşan şekilde yerine getirmeleri olarak ifade edilebilir. İşe devam, iş yerinde düzenli çalışma, dakiklik, görev teslim tarihlerine ve kurallara uyma¹³⁶, fazla mesai ücreti verilmediği halde işi bitirmek için mesaiye kalma, çalışanın kötü hava koşullarına ve sağlık durumuna rağmen işine gelmesi, çay molalarını fazla uzatmama, örgütün ve çalıştığı bölümün kurallarına her zaman uyma, su, elektrik ve yakıt gibi kaynakları tasarruflu kullanma gibi davranışları içermektedir¹³⁷.

Vicdanlı bir çalışan bu tür rol davranışlarını yerine getirirken suiistimalde bulunabileceği ortam olsa veya yakınında onu görebilecek kimse olmasa dahi bu konularda bir özensizlik ya da dikkatsizlik göstermeyecektir¹³⁸.

¹³⁴ Kamer, a.g.e. ,s. 11.

¹³⁵ Gürbüz, a.g.e. ,s.34.

¹³⁶ Kamer, a.g.e. ,s. 12.

¹³⁷ Gürbüz, a.g.e. ,s.34.

¹³⁸ Kamer, a.g.e. ,s. 12.

3.3.5.1.3.Nezaket

Nezaket; eylem başlamadan önce örgütteki diğer bireyleri bilgilendirmeye dayalı faaliyetlerdir¹³⁹. Bir çalışanın diğer çalışanların problemlerini önceden saptayarak çözümü için önerilerde bulunmak ve çalışanın haklarına saygı göstererek, problemlerin ortaya çıkmasına engel olmaktır. Organ'ın bu davranışlara verdiği kimi örnekler, önceden haberdar etme, hatırlatma, bilgi aktarma, danışma ve yapılacakları özet halinde aktarmayı içerir. Nezaket duygusal açıdan istikrarlılığı koruyarak çatışmaları önler. Görevler konusunda önceden iletişim içinde bulunarak bağımsız çalışılacak işlerin programlanmasını dolayısıyla işlerin yürümesini kolaylaştırır¹⁴⁰.

Diğergamlık ve nezaket boyutunda yer alan davranışların temelinde yardımcı olma duygusu yattığı için bu iki boyut arasında benzerlik olduğu görülmektedir. Ancak, nezaket boyutunda yer alan davranışlar daha çok örgüt için olası bir problem veya sorun ortaya çıkmaması için veya çıkacak sorunun etkilerini bertaraf etmek maksadıyla önceden gerçekleşen davranışlardır¹⁴¹.

Bu tür davranışlar, çalışanların zamanlarını boşa harcamalarına engel olarak zamanlarını örgüt için daha verimli olabilecek görev alanlarında kullanmalarını sağlar. Organ, nezaket davranışlarının duygusal açıdan istekliliği ve gönüllüğü artırarak, örgüt içindeki çatışmaları azaltacağını ve işlerin yürümesini kolaylaştıracağını ifade etmiştir¹⁴².

¹³⁹ Füsun ÇINAR ALTINTAŞ, "Hizmet Çalışanları Olarak Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Analiz", Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:4, Sayı:2, 2006., s.5.

¹⁴⁰ Kamer, a.g.e , s.11.

¹⁴¹ Gürbüz, a.g.e. , s. 36.

¹⁴² Gürbüz, a.g.e. , s. 36.

3.3.5.1.4 Centilmenlik

Organ, centilmenliği, işin neden olduğu kaçınılmaz rahatsızlık ve zorlamalara müsamaha gösterilmesindeki isteklilik olarak tanımlamıştır. Başka bir ifadeyle çalışanların çalışma ortamında gerginliğe ve çatışmaya sebep olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmalarını ve önemsiz sorunlardan dolayı şikâyetle bulunmamalarını öngören davranışlardır¹⁴³. Örneğin centilmen kişi, yalnızca diğer kişiler tarafından rahatsız edilmekten dolayı şikâyet etmeyen değil, aynı zamanda işler yolunda gitmediğinde pozitif tutumunu koruyan, diğer kişiler kendi düşüncesinde değilse kızmayan, iyi bir grup çalışması için kendinden fedakârlık yapabilen ve diğerlerinin düşüncelerine de saygı duyan kişidir. Hemen her örgüt ortamında kaçınılmaz olarak zorluklar yaşanmaktadır. Centilmen kişi bunlara memnuniyetle katlanır ve küçük meseleleri fazla büyütmez¹⁴⁴.

Kısaca centilmenlik, insanların diğerleri tarafından rahatsız edildiğinde ya da şartlar istedikleri gibi gitmediğinde şikâyet etmemeleri ve çalışma grubunun isteğini kırmamaya özen göstermeleridir¹⁴⁵.

Çalışanların önemsiz ve ufak sorunlar karşısında söylenmemeleri ve şikâyetle bulunmamaları yöneticilerin işini kolaylaştırır ve örgütün etkinliğine katkı sağlar. Bu davranış sayesinde çalışanlar çeşitli sorunlarla karşılaştıklarında yapıcı ve olumlu yaklaşımlar ile yönetimin işlerini kolaylaştırmaktadırlar¹⁴⁶.

¹⁴³ Gürbüz, a.g.e. , s. 37.

¹⁴⁴ Köse ve diğerleri, a.g.m., s.4.

¹⁴⁵ Sabiha Sevinç ALTAŞ, Hülya Gündüz ÇEKMECELİOĞLU, “ İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma”, Öneri: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, C:7, Sayı:28, İstanbul, Haziran 2008, s.49.

¹⁴⁶ Gürbüz, a.g.e. , s. 37.

3.3.5.1.5.Sivil Erdem

Sivil erdem boyutu çalışanların örgüt vatandaşı olmasından kaynaklanan sorumluluklarıyla ilgili olarak oluşmuştur¹⁴⁷. Sivil erdem, bir bütün olarak örgüte bağlılığı veya makro seviyede ilgiyi ifade etmektedir¹⁴⁸.

Kişisel maliyeti fazla olsa da örgüt yönetiminde aktif katılıma isteklilik(toplantılara katılma, örgütün izlemesi gereken stratejiyle ilgili fikir bildirme, izlenecek politikalarla ilgili tartışmalara girmek), örgütün çıkarlarını üstün tutmaya dikkat etmek(yangın tehlikesi durumlarını bildirip kapıları kilitlemek) gibi faaliyetler bu boyut kapsamındadır¹⁴⁹.

Aşağıda Tablo 2 ‘de Örgütsel Vatandaşlık Davranışları’nın boyutları ve konuyu örneklerle açıklamaya yönelik olarak bilgi verilmektedir¹⁵⁰:

¹⁴⁷ Mel E. SCHNAKE, Michael P. DUMLER, “ Levels Of Measurement and Analysis Issues İn Organizational Citizenship Behaviour Research”, Journal Of Occupational and Organizational Psychology, 76, 2003, s. 284.

¹⁴⁸ Cem Cüneyt ARSLANTAŞ, “Yöneticiye Duyulan Güvenin ve Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma” Türk Akademi, Cilt 3, Sayı:5, 2008, s.103.

¹⁴⁹ Köse ve diğerleri, a.g.m., s.5.

¹⁵⁰ Kamer, a.g.e., s.12.

Tablo 2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları ve Çeşitli Örnekler

BOYUTLAR	ÖRNEKLER
Diğergamlık Örgüt ile ilgili bir görev ya da sorunda diğer bir çalışana yardım etmek	Deneyimli bir yöneticinin yeni bir yöneticiye iş sorumluluğu dâhilinde olmamasına rağmen işin kurallarını öğretmesi, Bir personel tatildeyken çıkan bir sorunla ilgili yöneticisine destek vermek için planladığından erken dönmesi, Bir akademisyenin rahatsızlığından ötürü gelemeyen akademisyen arkadaşının yerine ders vermesi gibi.
Nezaket Çalışanın çıkabilecek sorunları engellemek için karar ve hareketlerinden etkilenebilecek kişilerle sürekli iletişim halinde olması	Bir satış elemanının bir satışı gerçekleştirmeden önce ürünün stok ve dağıtım olanaklarını bu alanlarda görevli arkadaşlarından kontrol etmesi, Bir araştırma geliştirme uzmanının makineleri ve çalışırken kullanılan araç gereci değiştirmeden önce montaj hattında çalışanların fikrini alması, Bir satın alma görevlisinin bir ürünün tedarikçisini değiştirmeden önce örgüt içerisinde bu ürünü kullananlarla fikir alışverişinde bulunması gibi.
Sportmenlik Çalışanların ufak sorun ve zorluklara şikâyet etmeden, suçlama da bulunmadan veya yakınmadan tahammül etmeleri	Bir yöneticinin yeni bir insan kaynakları uygulamasını şikâyetle bulunmadan adapte etmeye çalışması, Bir sekreterin itirazda bulunma hakkı varken, geçici bir ek görevi hiç şikâyetle bulunmadan kabul etmesi ve yerine getirmesi, Bir satışçının kendi bölgesinden farklı bir bölgenin daha sorumluluğunun verilmesini ek bir yük olarak görmeden kabul etmesi ve benimsemesi gibi
Vicdanlılık Örgüt üyelerinin kimi rol davranışlarını kendilerinden bekleneni aşan şekilde yerine getirmeleri	Bir ofis çalışanın işini aksatmamak için kar fırtınasına ve diğer çalışanlar bu gerekçeyle izin almış olmasına rağmen elinden gelen çabayı göstererek ofise ulaşması, Mesai ücreti ödenmemesine rağmen bir oto yedek parça satış elemanının işe kendi isteğiyle erken gelip geç gitmesi,
Sivil Erdem Çalışanın örgütün politik yaşamına sorumluluk sahibi ve yapıcı bir şekilde katılması	Bir akademisyenin gerekmediği halde okulun imajını destekleyen resepsiyon ve toplantılara katılması, Bir mağaza görevlisinin kendisinden istenilmediği halde ilk yardım kurslarına katılması,

3.3.5.2. Graham'ın (1989) Sınıflandırması

Graham, klasik felsefe ve modern politik teori açısından inceleme yaparak aktif vatandaşlık davranışı sendromu adıyla tanımlanmış inançları ve davranışsal eğilimleri üç başlık altında belirlemiştir. Bunlar itaat, sadakat ve katılımdır. Bu davranışlar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

1. **İtaat:** Düzenlenmiş yapı ve süreçlere saygı duymayı içerir. Sorumluluk sahibi vatandaşlar rasyonel ve yasal otoriteyi kabul eder ve kanunlara uyarlar.
2. **Sadakat:** Yardım amacı taşıyan davranışları dar kapsamda bırakmayarak, tüm toplumun ve kapsadığı değerlerin yararına olacak şekilde genişletmeyi ifade eder.
3. **Katılım:** Toplumun kendi kendini yönetimine vatandaşların yasalara uygun olarak aktif ve sorumlu şekilde katılmasını ifade eder¹⁵¹.

3.3.5.3. Podsakoff 'un (1989) Sınıflandırması

“Podsakoff ve arkadaşları örgütsel vatandaşlık ile ilgili çalışmalarını inceleyerek, bu çalışmalarda vurgulanan davranış türlerini yedi başlık altında toplamışlardır.

1. **Yardımseverlik:** Başkalarına gönüllü olarak yardım etme ve işle ilgili problemlerin oluşmasını engellemeye yönelik davranışlardır.

¹⁵¹Bekir BULUÇ, “Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 6(4), Güz 2008, s. 580.

2. **Sportmenlik:** Örgütte bazen kaçınılmaz şekilde ortaya çıkan, personele ekstra yük getiren işlerin, personel tarafından şikayet etmeden hoş karşılanması durumudur.
3. **Örgütsel Sadakat:** Örgütün örgüt dışındaki kimselere ve tehditlere karşı desteklenmesi ve korunmasına yönelik davranışlardır.
4. **Örgütsel İtaat:** Personelin, örgütün kural, prosedür ve düzenlemelerini içselleştirmesi ve kabul etmesidir. Bu boyutta birey başka birisinin denetim ve gözetimine gerek kalmadan, vicdanının sesini dinleyerek bu kurallar uyar.
5. **Bireysel İnsiyatif:** Görevle ilişkili davranışları kapsar. Bu boyutta personel, kendisinden beklenen performansın ötesine geçerek gönüllü olarak ekstra işler yapar ve sorumluluk alır.
6. **Erdemlilik:** Çalışanın örgüte en üst düzeyde ilgi ve bağlılığını ifade eder. Birey, gönüllü ve aktif olarak yönetsel boyutta gerçekleştirilen toplantı ve tartışmalara katılır.
7. **Kendini Geliştirme:** Çalışanların bilgi ve beceri ve yeteneklerini geliştirmek için gösterdiği gönüllü davranışlarla ilgilidir. Çalışan bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirerek, işiyle ilgili son gelişmeleri öğrenerek, hem kendisine hem de örgüte katkıda bulunur¹⁵².

¹⁵² Buluç, a.g.m. , ss. 582-583.

3.3.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Sonuçları

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, örgütsel yaşamda bireylerin iş tatminleri, motivasyon düzeyleri, performansları, moralleri ve örgütsel bağlılıkları ile yakından ilgilidir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı organizasyon içinde temel olarak üç noktada örgütsel yaşamı etkilemektedir. Bunlardan birincisi, bireylerin vatandaşlık davranışları örgüt içerisinde yardımlaşma eğilimini artırmaktadır. İkincisi çalışanların sorumluluk duygusunu geliştirmektedir. Çünkü vatandaşlık davranışı örgütü düşünmeyi, örgütün yanında olmayı ve gerektiğinde çeşitli fedakârlıklar yapmayı gerektirmektedir. Üçüncü etkisi çalışanların pozitif tutumları ile ilgilidir. Pozitif düşünce örgüt içinde bireylerin iş başarımları düzeylerini etkilemektedir¹⁵³.

Nezaket dışında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın tüm boyutlarının, yapılan çalışmaların çoğunda performans değerlemeleri üzerinde önemli etkileri tespit edilmiştir. Yöneticiler Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nı performans değerlemelerinde dikkate alırken iki noktaya dikkat etmektedirler. Birincisi, çalışanların bu olayın farkında olup olmadığı, diğeri ise Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın yönetsel kararlara dâhil edilmesinin örgütsel başarıya katkısının ne olduğudur¹⁵⁴.

MacKenzie vatandaşlık davranışlarının yöneticilerin yaptıkları performans değerlemelerini etkilediğini saptamıştır. Yöneticilerce yapılan performans değerlendirmelerin ücretlendirme, terfi ve transferler, eğitim ve işten çıkarmalarda oynadığı kritik rol dikkate alındığında bu sonuçlar çok önemlidir. Podsakoff ve MacKenzie eğer Örgütsel Vatandaşlık Davranışları bu kadar önemliyse çalışanların bunu anlamasını sağlamanın gerektiğini ifade etmişlerdir. Aksi durumda çalışanların gayret ve tatminleri azalacak ya da psikolojik(bağlılıkta azalma) veya fiziksel olarak(işe giriş çıkış oranlarının yüksekliği) örgütten ayrılma olasılıkları artacak ve

¹⁵³ Mahmut ÖZDEVECİOĞLU, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:20, Ocak-Haziran 2003, s.119.

¹⁵⁴ Köse ve diğerleri, a.g.m., s.10.

bunların yanı sıra adaletli dağıtım ve yönetim algılamalarında azalma olacaktır¹⁵⁵. Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nı performans değerlemede göz önüne almalarının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenler karşılık verme ve adil olma normları veya hafızada kalan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı bilgisinin kolay ve erişilebilir olmasıyla ilgilidir. Allen ve Rash, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı performansı sergileyen çalışanların yöneticiler tarafından kabul gördüğünü belirterek bu durumun performans değerlemede olumlu puan olarak yansıdığını ifade etmişlerdir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutlarının insan kaynakları performansı ile pozitif ilişkili olduğu saptanmıştır¹⁵⁶.

Organ'ın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı tanımının temel ilkelerinden biri şudur; uzun dönemde çalışanların davranışlarının toplamı dikkate alındığında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, örgütsel etkililiği artırır. Teorik olarak, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın örgütsel etkililiği niçin etkileyebileceği konusunda birçok neden vardır¹⁵⁷. Tabloda da özetlendiği gibi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı örgüt başarısına;

- İş arkadaşları ve yönetimin verimliliğinin artırarak,
- İdari işlerdeki kaynak ihtiyacını azaltarak, kaynakların daha faydalı işlerde kullanılmak üzere serbest kalmasını sağlayarak,
- İş grupları içi ve arası faaliyetlerin koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olarak,
- Örgütün iyi çalışanları elde etme ve elde tutma becerisini artırarak,
- Örgütün performansının sürekliliğini sağlayarak,
- Örgütün çevresel değişikliklere daha etkin bir şekilde uyum sağlamasını artırarak katkıda bulunmaktadır.

¹⁵⁵ Kamer, a.g.e., s.23.

¹⁵⁶ Gürbüz, a.g.e. , s. 69.

¹⁵⁷ Philip M. PODSAKOFF, Scott B. KENZİE, "Impact Of Organizational Citizenship Behavior On Organizational Performance: A Review and Suggestion For Future Research", A Review and Suggestion For Future Research, Human Performance, 10:2, 1997, s. 138.

Sonuç olarak diyebiliriz ki; örgütlerin verimliliğini ve etkinliğini yükseltmek isteyen yöneticiler örgütlerindeki Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nı geliştirip yükselterek en ucuz maliyetle hedeflerine ulaşabilirler. Ancak son zamanlarda yazında bazı araştırmacılar Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın birtakım olumsuz sonuçlarının da olabileceğini vurgulamışlardır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileyen çalışanlar bazen bu davranışlarda politik ve kendi çıkarlarına kullanma amacı güdebilir. Dolayısıyla kendiliğinden gelmeyen veya doğal olarak gösterilmeyen Örgütsel Vatandaşlık Davranışı örgütün etkinliğine katkı sağlamayacaktır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı örgütün verimliliğini artırabilmesi için bu davranışların politik veya öz çıkarları için yapılmaması gerekir¹⁵⁸.

3.3.7.Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

Örgütsel bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ilişkisi ele alınırken çalışmadaki temel bakış açısı, Örgütsel Vatandaşlık Davranışının, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının bir yansıması olduğu şeklindedir.

Örgüte bağlılık, iş tatmini gibi çalışan tutumlarının örgütsel vatandaşlık davranışıyla olan ilişkisi genellikle sosyal takas teorisi çerçevesinde açıklanmaktadır, örgütün olumlu tutumuna, çalışan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı göstererek karşılık vermektedir¹⁵⁹.

Örgüte duyulan bağlılık, çalışanın kendini görelî olarak çalıştığı örgütle tanımlama ve o örgütle ilgilenme derecesi olarak kabul edilebilir. Çalışan, örgütün biçimsel ödül ve ceza sisteminden beklentisi veya korkusu olmadan da, örgüte duyduğu bağlılık sayesinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileyebilir¹⁶⁰.

Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlar, örgütün rekabetçi koşullar altında başarıyla faaliyet göstermesine önemli katkılarda bulunurlar. Başarının

¹⁵⁸ Gürbüz, a.g.e., s.71.

¹⁵⁹ Türker, a.g.e ., s.29.

¹⁶⁰ Köse ve diğerleri, a.g.m., s.7.

sağlanması, bu çalışanların çeşitli özelliklerine bağlıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlar aşağıda sıralanan özelliklere sahiptirler¹⁶¹;

1. Daha az denetime ve disipline ihtiyaç duyarlar.
2. Örgüt içi pozisyonlarla ilgili seçenekleri, çalıştıkları örgüte en yüksek katkıyı sağlayacak bir araç olarak değerlendirirler.
3. Bu davranışlarının güvenirliliği ve samimiyeti, genellikle kriz ortamlarında kendilerini gösterir.

Organ ve Ryan(1995) Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını ortaya çıkaran kişilik ve tutumlarla ilgili 55 çalışmayı kapsamına alan meta analizleri sonucunda, çalışanın ile ilgili tutumlarının (bağlılık, iş tatmini, algılanan lider desteği, adalet algısı), Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarıyla pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur. Örgüte bağlılık arttıkça, çalışanların örgüt yararına daha fazla fedakârlık göstermeye gönüllü olduğunu ifade eder. Bu fedakâr davranışlarda genellikle örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tasvir edilir¹⁶².

O'Reilly ve Chatman 1986'da yaptıkları araştırma da, örgüte bağlılığın örgütle özdeşleşme ve hedefleri içselleştirme boyutlarının örgüt yararına rol gereklerini aşan vatandaşlık davranışları gösterilmesine neden olduğunu saptamışlardır. Organ(1990) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi bireyin bağlılığı bir davranış, niyet, tutum ya da güdüsel bir etkileşim olarak görüp görmediğine bağlamıştır. Birey eğer bağlılığın bu tip nitelikler taşıdığı yönünde bir görüşe sahipse, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme olasılığı daha yüksek olmaktadır¹⁶³.

Literatürde örgüte bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişki konusunda birbirleriyle çelişen bulgular söz konusudur. Genel olarak literatür, örgüte bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde açıklayıcılığı olduğunu ifade etse de, örgüte bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında ilişki

¹⁶¹ Uygur, a.g.m., s.73.

¹⁶² Türker, a.g.e. ,s .29.

¹⁶³ Kamer, a.g.e. , s.15.

olmadığını belirten çalışmalar da vardır. Örneğin; Morrison(1994) örgüte bağlılığın çalışanların “işlerini daha geniş tanımlamalarına neden olarak” Örgütsel Vatandaşlık Davranışı denilen davranışları işin bir parçası olarak gösterdiklerini belirtmiştir¹⁶⁴. Mayer ve Shoorman araştırmalarında; duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanların, daha fazla Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergilediklerini ortaya koymaktadır¹⁶⁵. Organ ve Ryan, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı’nın sadece duygusal bağlılık boyutundan etkilendiğini ileri sürmektedirler¹⁶⁶.William ve Anderson(1991) ise örgütsel bağlılığı ölçen ölçekleri kullanarak araştırma da, örgütsel bağlılık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında hiçbir ilişkiye rastlamamışlardır¹⁶⁷.

3.3.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı’yla ilgili ilk çalışmalar, daha çok bu kavramın öncülleri ve boyutları ile ilgili olurken, son zamanlarda yapılan çalışmalar Örgütsel Vatandaşlık Davranışı’nın örgütsel sonuçları konusunda olmuştur. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı’nın örgütsel sonuçları, bireysel ve örgütsel performans, ücret ve ödüller, örgütün verimliliği, çalışanların sorumluluk duyguları ve yardımlaşma davranışları, iş başarımları düzeyleri, iş ahlakı veya etiği ve iş gücü devri gibi önemli konuları kapsamaktadır¹⁶⁸.

Mayer ve Shoorman araştırmalarında, duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanların, daha fazla Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergilediklerini ortaya koymuştur. Gradney ve Tanner’ın araştırma sonuçları da duygusal bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile pozitif, devam bağlılığının ise negatif ilişki içinde olduğu yönündedir¹⁶⁹.

¹⁶⁴ Türker, a.g.e. ,s. 30.

¹⁶⁵ Burcu YEŞİLTAN, Amaçlara Uyum Sağlamanın Örgütsel Davranış Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Ana Bilim Dalı, 1999, s.25.

¹⁶⁶ Gürbüz, a.g.e. ,s. 47.

¹⁶⁷ Münevver Ölçüm ÇETİN, Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bazı Kavramlarla İlişkisi, Nobel Yayın Dağıtım, Ağustos 2004, Ankara, s.58.

¹⁶⁸ Gürbüz, a.g.e.,s.65.

¹⁶⁹ Gürbüz, a.g.e., s.47.

2003 yılında Parnell ve Crandall'ın araştırma sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki belirlenmiş iken, Rifai 2005 yılında yaptığı araştırma da yalnızca duygusal bağlılık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırma sonucuna göre duygusal bağlılığı daha yüksek olan çalışanlar, daha fazla Örgütsel Vatandaşlık Davranışı göstermektedirler¹⁷⁰.

2001 yılında Salime Mehtap Smadi doktora tezinde Yabancı Çalışanların Uyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları'nı incelemiştir. Çalışma üniversite öğretim üyeleri üzerinde çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre üniversite öğretim üyelerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergiledikleri tespit edilmiştir¹⁷¹.

2003 yılında Mahmut Özdevecioğlu tarafından yapılan çalışmada Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın evrenini Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme, İktisat ve Maliye bölümleri lisans öğrencileri oluşturmaktadır. 208 öğrenci üzerinde gerçekleştirilen araştırma da öğrencilerin örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri ile başarı seviyeleri arasında pozitif yönlü bir ilişki, öğrencilerin yaşları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ters yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın diğer değişkenlerle ilgili ilişkisini inceleyen çalışmalarda mevcuttur. 2007 yılında Sait Gürbüz'ün "Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet ile İlişkisi" konulu doktora tezi 310 kişilik örneklemden oluşmuş ve çalışma Kara Kuvvetleri Komutanlığı'nda çalışan subay, astsubay ve uzman erbaşlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalışma sonucunda; askeri personelin iş tatminlerinin, sergileyecekleri Örgütsel Vatandaşlık Davranışını anlamlı düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. İş tatmini kadar olmasa da adalet algısının da Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nı etkilemekte olduğu görülmüştür¹⁷².

¹⁷⁰ Bolat, a.g.m., s. 81.

¹⁷¹ Salime Mehtap SMADI, "Yabancı Çalışanların Uyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Bir Yüksek Eğitim Kurumunun İncelenmesi", Basılmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme ABD, İstanbul, 2001.

¹⁷² Gürbüz, a.g.e., ss.222-226.

BÖLÜM IV

4. YÖNTEM

Yöntem başlığı altında araştırmanın modeline, evren ve örneklemine, veri toplama teknikleri ile verilerin analizine yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma bir alan araştırmasıdır ve tek bir örneklem üzerinde yapılmıştır. Bu yüzden bu araştırma kesitsel araştırma¹⁷³ düzeninin kullanıldığı betimsel¹⁷⁴ bir araştırmadır ve ilişkisel tarama modeli biçiminde yapılmıştır.

4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Ingbank İstanbul Anadolu Yakası şubelerinde çalışan yönetmen, yetkili ve yetkili yardımcılar kadrosundaki personelden oluşmaktadır. Araştırmanın evrenini 40 şube oluşturmaktadır. Örneklem olarak 19 şube seçilmiştir. Örnekleme yöntemi olarak küme örnekleme yöntemi ile 19 şube seçilmiş olup, ardından basit tesadüfî örnekleme metoduyla 19 şubede çalışan 127 kişi seçilmiştir. Ölçekte en az 1 maddeyi boş bırakan çalışanların ölçek formları araştırma dışında tutulmuş ve toplam 122 çalışanın ölçekleri üzerinden veriler analiz edilmiştir.

¹⁷³ Verilerin aynı gruptan tek seferde toplandığı araştırma düzenidir.

¹⁷⁴ Var olan durumu olduğu gibi araştırmadır.

4.3. Ölçek ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada Allen ve Meyer(1984,1997) tarafından geliştirilen ve Yasin Boylu, Elbeyi Pelit ve Evren Güçer tarafından (2007) Türkçe'ye uyarlanan 17 maddeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. “Örgütsel bağlılık ölçeği” örgütsel bağlılığı; duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç temel bileşene ayırarak ölçmektedir. Ankette bağlılık boyutlarından ilk altı soru duygusal bağlılığı, sonraki altı soru devam bağlılığını ve son beş soru da normatif bağlılığı ölçmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için Borman ve Motowidlo (1993) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek 5 maddeden oluşmakta olup, güvenirlik katsayısı 0.80 olarak saptanmıştır.

Araştırmada veri toplamak için kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği ve örgütsel vatandaşlık ölçeği, 5’li Likert skalasına göre tasarlanmış olup, 5’li ölçekteki ifadelerin puanlanması “1: Kesinlikle Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yapılmıştır. Ölçekten alınan maksimum puan (22*5) 110 iken alınan minimum puan 22’dir. Duygusal bağlılık alt ölçeğinden alınan maximum puan (6*5) 30 iken, minimum puan 6’dır. Devam bağlılığı alt ölçeğinden alınan maximum puan (6*5) 30 iken, minimum puan 6’dır. Normatif bağlılık alt ölçeğinden alınan maximum puan (5*5) 25 iken, minimum puan 5’dir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinden alınan maximum puan (5*5) 25 iken, min puan 5’dir.

Araştırmanın örneklemini İstanbul Anadolu Yakası Şubeleri çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada öncelikle çalışanların tamamına konu ile bilgi vermek amacıyla e-posta yolu ile ulaşılmış daha sonra 19 şubeye anketler gönderilmiştir. Anket formları her şubeye aynı anda ulaşmadığından şubedeki temsilci personelle iki günde bir irtibata geçilmiştir. Bu işlemlerden sonra yaklaşık bir ay içerisinde şubelerden anketlerin dönüşü tamamlanmıştır. Gönderilen 150 anketten 127’si geri

dönmiştir. Geri dönen anketlerden 5 tanesi cevapların eksik ya da hatalı doldurulması nedeniyle geçersiz sayılmış, geri kalan 122 anket üzerinde değerlendirme yapılmıştır. Veriler toplanırken bunun yanı sıra kuramsal çerçeveyi oluşturmak amacıyla literatür taraması yapılmıştır. Konu ile ilgili yapılmış olan araştırmalar taranarak elde edilen veriler konu ile bağdaştırılmıştır.

4.4. Verilerin Analiz Edilmesi

Elde edilen verilerin istatistiksel çözümleri için SPSS 16.0 paket programı kullanılmıştır. Ve anlamlılık düzeyi olarak sosyal ve beşeri bilimlerde tercih edilen 0.05 alınmıştır.

Anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin çözümünde; anketin birinci bölümü olan yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, meslekte çalışma yılı ve unvan gibi demografik değişkenler için frekans ve yüzde dağılımı hesaplanmıştır.

Anketin ikinci bölümünde yer alan; çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerinin, iki gruplu cinsiyet ve medeni durum değişkenine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla bağımsız örneklem için “t testi” (independent samples t test) kullanılmıştır.

T testi, iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için kullanılır. T testinde kritik nokta “iki” dir. T testi her zaman iki farklı ortalamayı ya da değeri karşılaştırır. Özellikle örneklem büyüklüğünün çok fazla olmadığı, örneklem alındığı ana kütlenin standart sapmasının bilinmediği durumlarda tercih edilir¹⁷⁵.

Araştırmada çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerinin yaş, öğrenim durumu, meslekte çalışma yılı ve unvan (ikiden fazla gruplu değişkenler) değişkenlerine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla tek yönlü ANOVA testi (One Way Anova) kullanılmıştır. Ortalamalar arasındaki farkın kaynağını bulmak için Post Hoc

¹⁷⁵ Şeref Kalaycı ve diğerleri, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 4. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara,2009, s. 74.

testlerinden güvenilirliği yüksek olduğu için ve geçirgenliği diğer testlere göre daha düşük olduğu için SCHEFEE testi kullanılmıştır.

Duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında ilişkiyi belirlemek için “Pearson Correlations Yöntemi” kullanılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki veya daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analizinde amaç, bağımsız değişken değiştiğinde, bağımlı değişkenin ne yönde değişeceğini görmektir.

Pearson korelasyon katsayısı, iki sürekli değişkenin doğrusal ilişkisinin derecesinin ölçümünde kullanılır. Başka bir deyişle, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki var mıdır sorusunun cevabı alınır¹⁷⁶.

Pearson korelasyon katsayısı r ile gösterilir ve -1 ile 1 arasında değerler alır. Eğer;

- r : -1 ise Tam bir negatif doğrusal ilişki vardır. Yani bir değişken artarken diğeri azalır; bir değişken azalırken diğeri artar.
- r : 1 ise Tam pozitif doğrusal ilişki vardır. Yani bir değişken arttığında diğeri de artar, bir değişken azaldığında diğeri de azalır.
- r : 0 ise İki değişken arasında ilişki yoktur.

İki değişken arasında Pearson korelasyon katsayısının yorumu¹⁷⁷;

<u>r</u>	<u>İlişki</u>
0,00- 0,25	Çok Zayıf
0,26- 0,49	Zayıf
0,50- 0,69	Orta
0,70- 0,89	Yüksek
0,90- 1,00	Çok Yüksek

¹⁷⁶ Kalaycı, a.g.e. ,s. 116.

¹⁷⁷ Kalaycı, a.g.e. ,s. 116.

BÖLÜM V

5. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırma problem ve alt problemlerine ilişkin elde edilen bulgular ve bulguların yorumlanmasına yer verilmiştir.

5.1. Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin yüzde-frekans dağılımlarına Tablo 3’de yer verilmiştir.

Tablo 3. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımlar

<i>KİŞİSEL BİLGİLER</i>		<i>Frekans Dağılımları</i>	<i>%</i>
Cinsiyet	Kadın	83	68
	Erkek	39	32
Medeni Durum	Bekar	69	56,6
	Evli	53	43,4
Eğitim Durumu	Lise	11	9
	Üniversite	99	81,1
	Yüksek Lisans	12	9,8
Yaş	25 ve altı	16	13,1
	26-35 yaş	89	73
	36 ve üstü	17	13,9
Unvan	Yetkili Yardımcısı	61	50
	Yetkili	37	30,3
	Yönetmen	24	19,7
Meslekte Çalışma Süreleri	1-5 yıl	75	61,5
	6-10 yıl	17	13,9
	11 ve üstü yıl	30	24,6

Tablo 3’den anlaşıcağı üzere ankete katılan çalışanların % 68’ini kadınlar oluştururken, % 32’sini erkekler oluşturmaktadır. Çalışanların % 56,6 ‘sı bekâr iken, %43,4’ü evlidir. Eğitim durumlarına baktığımızda lise mezunu yalnızca %9 iken, büyük çoğunluğu % 81,1 lik payla üniversite mezunu ve %9,8 ile yüksek lisans mezunları oluşturmaktadır. Yaşlarını incelediğimizde %13,1 ile 25 yaş ve altı, % 73 ile 26- 35 yaş ve %13, 9’u 36 ve üzeri yaş grubundadır. Unvanları açısından % 50’si, yetkili yardımcısı, % 30,3’ü yetkili ve % 19,7’si yönetmenlerden oluşmaktadır. Çalışma süreleri açısından da % 61,5’i, 1-5 yıl, % 13,9’u, 6-10 yıl ve % 24,6’sı 11 ve üzeri yıldır çalışmaktadır.

Tablo değerlerine bakıldığında; kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha fazla olduğu görülmektedir. Ankete katılanların üniversite mezunu ağırlıklı, bekâr ve 26-35 yaş aralığında genç çalışanlar olduğu saptanmıştır. Genç çalışan ağırlıklı olmasına bağlı olarak da, yetkili yardımcısı unvanının ve 1-5 yıl deneyim ile çalışanların çoğunluğu oluşturduğu sonucuna varılmıştır.

5.2. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemini “Çalışanların Kurumlarına Yönelik Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık Düzeyleri Nedir?” sorusu oluşturmaktadır.

Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerine ilişkin bulgular aşağıda Tablo 4’de gösterilmektedir.

Tablo 4. Araştırmaya Katılan Çalışanların Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular

<i>Değişkenler</i>	<i>n</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	$\bar{X}$	<i>ss</i>
Duygusal Bağlılık	122	6	30	19,12	5,54
Devam Bağlılık	122	6	30	19,26	4,35
Normatif Bağlılık	122	5	25	14,72	4,65

Tablo 4 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların kurumlarına yönelik devam bağlılık düzeyi ($\bar{X}=19,26$) diğer bağlılık düzeylerine oranla daha yüksek bulunmuştur. Çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri ($\bar{X}=19,12$) ikinci sırada yer alırken, normatif bağlılık düzeyleri ($\bar{X}=14,72$) üçüncü sırada yer almaktadır. Konu ile ilgili yazın incelendiğinde örgütlerde bu boyutların önem derecesine ilişkin en çok istenilen durum, çalışanların öncelikle yüksek duygusal bağlılık, daha sonra normatif bağlılık ve en sonda devam bağlılığı olması hususudur¹⁷⁸.

Devam bağlılığı yüksek çalışanlar, iki nedenden ötürü bu bağlılık türüne yönelmektedir. Bunlardan birincisi algılanan alternatiflerinin yokluğu yani başka iş alternatiflerinin azlığı. Diğeri ise kurumda harcadığı enerji ve zamandan ötürü diğer örgütlere transfer olmanın sıkıntı yaratmasıdır. Bu sebeplerden ötürü çalışanlar örgütlerine daha güçlü devam bağlılığı duymaktadırlar. Bankacılık mesleği kişisel yatırımlar gerektiren ve sağlayan, deneyimi uzun yıllarda kazanılan bir meslektir. Bu nedenle devam bağlılığının yüksek olması beklenilebilir. Ayrıca özel sektörde çalışan kişilerin devam bağlılığı, ülkede yaşanan ekonomik sorunlar ve iş bulmada karşılaşılabilecekleri güçlükler nedeniyle de açıklanabilir.

¹⁷⁸ B.B. BROWN, Employees' Organizational Comiitment and Their Perception Of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors, Unpublished Dissertation, Falls Church, Virginia, 2003, s. 41.

5.3. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemini “Çalışanların, kurumlarına yönelik duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılık düzeyleri cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusu oluşturmaktadır.

Katılımcıların duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt ölçeklerinden aldıkları puanların cinsiyetlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 5’de sunulmaktadır.

Tablo 5. Çalışanların Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılıklarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan t-Testi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	S	ss	t	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	83	18,84	5,57	0,61	-0,812	0,419
	Erkek	39	19,71	5,48	0,87		
Devam Bağlılığı	Kadın	83	19,31	4,41	0,48	0,188	0,851
	Erkek	39	19,15	4,27	0,68		
Normatif Bağlılık	Kadın	83	14,75	4,60	0,50	0,130	0,897
	Erkek	39	14,64	4,81	0,77		

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların duygusal bağlılık alt ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). Erkek katılımcıların ölçekten aldıkları ortalama puan ($\bar{X}=19.71$), kadın katılımcıların ölçekten aldıkları ortalama puandan ($\bar{X}=18.84$) daha yüksek bulunmasına karşın, aradaki fark anlamlı değildir. Katılımcıların devam bağlılığı alt ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar da cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). Kadın katılımcıların ölçekten aldıkları ortalama puan ($\bar{X}=19.31$), erkek katılımcıların ölçekten aldıkları ortalama puandan ($\bar{X}=19.15$) daha yüksek bulunmasına karşın, aradaki fark anlamlı değildir. Analiz sonuçlarına göre, katılımcıların normatif bağlılık alt ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). Kadın katılımcıların

ölçekten aldıkları ortalama puan ($\bar{X}=14.75$), erkek katılımcıların ölçekten aldıkları ortalama puandan ($\bar{X}=14.64$) daha yüksek bulunmasına karşın, aradaki fark anlamlı değildir. Bu bulgulardan yola çıkarak çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılıklarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0.05$).

5.4. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemini “Çalışanların, kurumlarına yönelik duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılık düzeyleri medeni durum açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusu oluşturmaktadır.

Katılımcıların duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt ölçeklerinden aldıkları puanların medeni durumlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 6’de sunulmaktadır.

Tablo 6. Çalışanların Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılıklarının Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan t-Testi Sonuçları

Değişkenler	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	S	ss	t	p
Duygusal Bağlılık	Bekâr	69	18,92	5,62	0,67	-0,443	0,659
	Evli	53	19,37	5,47	0,75		
Devam Bağlılığı	Bekâr	69	18,98	4,28	0,51	-0,800	0,425
	Evli	53	19,62	4,45	0,61		
Normatif Bağlılık	Bekâr	69	14,18	4,62	0,55	-1,451	0,149
	Evli	53	15,41	4,63	0,63		

Analiz sonuçlarına göre, katılımcıların duygusal bağlılık alt ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). Evli katılımcıların ölçekten aldıkları ortalama puan ($\bar{X}=19.37$), bekâr katılımcıların ölçekten aldıkları ortalama puandan ($\bar{X}=18.92$)

daha yüksek bulunmasına karşın, aradaki fark anlamlı değildir. Katılımcıların devam bağlılığı alt ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar da medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). Evli katılımcıların ölçekten aldıkları ortalama puan ($\bar{X}=19.62$), bekâr katılımcıların ölçekten aldıkları ortalama puandan ($\bar{X}=18.98$) daha yüksek bulunmasına karşın, aradaki fark anlamlı değildir. Analiz sonuçlarına göre, katılımcıların normatif bağlılık alt ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar medeni duruma göre de anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). Evli katılımcıların ölçekten aldıkları ortalama puan ($\bar{X}=15.41$), bekâr katılımcıların ölçekten aldıkları ortalama puandan ($\bar{X}=14.18$) daha yüksek bulunmasına karşın, aradaki fark anlamlı değildir. Bu bulgulardan yola çıkarak çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılıklarının medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0.05$).

5.5. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt problemini “Çalışanların, kurumlarına yönelik duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılık düzeyleri eğitim durumları açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusu oluşturmaktadır.

Katılımcıların eğitim durumu ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt ölçeğinden aldıkları puan arasında anlamlı ilişki olup olmadığına ilişkin ANOVA Testi sonuçları Tablo 7’de sunulmaktadır.

Tablo 7. Çalışanların Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılıklarının Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan ANOVA Testi Sonuçları

Değişkenler	Eğitim Durumları	n	$\bar{X}$	S	ss	F	p
Duygusal Bağlılık	Lise	11	22,18	5,03	1,51	2,636	0,076
	Üniversite	99	19,04	5,41	0,54		
	Yüksek Lisans	12	17,00	6,23	1,80		
Devam Bağlılığı	Lise	11	20,81	3,91	1,18	3,483	0,034
	Üniversite	99	19,43	4,26	0,42		
	Yüksek Lisans	12	16,41	4,58	1,32		
Normatif Bağlılık	Lise	11	17,90	4,43	1,33	4,293	0,016
	Üniversite	99	14,64	4,54	0,45		
	Yüksek Lisans	12	12,41	4,48	1,29		

Tablo 7 incelendiğinde analiz sonuçları, katılımcıların eğitim durumları açısından duygusal bağlılık ölçeğinden aldıkları puanda anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ($p>0.05$). Lise mezunu çalışanların ortalama puanları ($\bar{X}=22.18$), hem üniversite ($\bar{X}=19.04$) hem de yüksek lisans mezunu çalışanların ortalama puanlarından ($\bar{X}=17.000$) yüksek bulunmuş, ancak aradaki fark anlamlı bulunmamıştır.

Devam bağlılığı alt ölçeğine baktığımızda ise eğitim durumuna göre anlamlı farklılık söz konusudur. Post Hoc yöntemlerinden varyanslar homojen olduğu için ve aynı zamanda geçirgenlik düzeyi en yüksek test olduğu için Scheffé testi kullanılmıştır. ($p<0.05$). Söz konusu farklılıkların hangi eğitim grubundakilerden kaynaklandığına yönelik yapılan Scheffé testi sonuçlarına göre, bu farklılığın lise mezunu çalışanlarla ($\bar{X}=20.81$), yüksek lisans mezunu çalışanlar ($\bar{X}=16.41$) arasındaki farklılıktan kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Yüksek lisans mezunlarının devam bağlılıkları, lise mezunu çalışanlarına göre daha düşük bulunmuştur.

Normatif bağlılık alt ölçeğine baktığımızda ise eğitim durumuna göre anlamlı farklılık söz konusudur. Post Hoc yöntemlerinden varyanslar homojen olduğu için ve aynı zamanda geçirgenlik düzeyi en yüksek test olduğu için Scheffé testi

kullanılmıştır ($p<0.05$). Lise mezunu çalışanların ortalama puanları ($\bar{X}=17.90$), üniversite ($\bar{X}=14.64$), ve yüksek lisans mezunlarına ($\bar{X}=12.41$), göre daha yüksek bulunmuş ancak Scheffé testi sonuçlarına göre sadece lise mezunu ($\bar{X}=17.90$) ve yüksek lisans mezunu ($\bar{X}=12.41$) çalışanların ortalama puanları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$).

Analiz sonuçlarına göre, eğitim düzeyleri açısından lise ve yüksek lisans mezunları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Devam bağlılığı, yüksek lisans mezunu çalışanlarda lise mezunu çalışanlara oranla daha düşük bulunmuştur. Normatif bağlılıklarına baktığımızda da yine yüksek lisans mezunu çalışanların, lise mezunu çalışanlara oranla bağlılık düzeyleri daha düşüktür.

5.6. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın beşinci alt problemini “Çalışanların, kurumlarına yönelik duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılık düzeyleri yaşları açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusu oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların yaşları ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt ölçeğinden aldıkları puan arasında anlamlı ilişki olup olmadığına ilişkin ANOVA Testi sonuçları Tablo 8 'te sunulmaktadır.

Tablo 8. Çalışanların Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılıklarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan ANOVA Testi Sonuçları

Değişkenler	Yaş Düzeyi	n	$\bar{X}$	S	ss	F	p
Duygusal Bağlılık	25 ve altı yaş	16	18,06	4,05	1,01	0,476	0,623
	26-35 yaş	89	19,15	5,83	,61		
	36 ve üstü	17	19,94	5,27	1,27		
Devam Bağlılığı	25 ve altı yaş	16	20,25	3,78	,94	0,501	0,607
	26-35 yaş	89	19,06	4,43	,47		
	36 ve üstü	17	19,35	4,51	1,09		
Normatif Bağlılık	25 ve altı yaş	16	14,12	3,57	,89	0,211	0,810
	26-35 yaş	89	14,74	4,93	,52		
	36 ve üstü	17	15,17	4,09	,99		

Tabloda görüldüğü gibi analiz sonuçları, katılımcıların yaş düzeyi açısından duygusal bağlılık ölçeğinden aldıkları puanda anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($p>0.05$). 36 ve üstü yaş grubundaki çalışanların ortalama puanları ($\bar{X}=19.94$), 25 ve altı yaş ($\bar{X}=18.06$) ile 26-35 yaş ($\bar{X}=19.18$) aralığındaki çalışanların ortalama puanlarından yüksek bulunmuş, ancak aradaki fark anlamlı bulunmamıştır.

Devam bağlılığı alt ölçeğinde ve normatif bağlılık alt ölçeğinde yaş durumuna göre anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

5.7. Araştırmanın Altıncı Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın altıncı alt problemini “Çalışanların, kurumlarına yönelik duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılık düzeyleri unvanları açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusu oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların unvanları ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt ölçeğinden aldıkları puan arasında anlamlı ilişki olup olmadığına ilişkin ANOVA Testi sonuçları Tablo 9’de sunulmaktadır.

Tablo 9. Çalışanların Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılıklarının Unvanlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan ANOVA Testi Sonuçları

Değişkenler	Unvan	n	$\bar{X}$	S	ss	F	p
Duygusal Bağlılık	Yetkili Yardımcısı	61	18,60	4,94	,63	2,737	0,069
	Yetkili	37	18,45	6,41	1,05		
	Yönetmen	24	21,45	5,12	1,04		
Devam bağlılığı	Yetkili Yardımcısı	61	19,75	4,03	,51	1,111	0,333
	Yetkili	37	19,13	4,86	,79		
	Yönetmen	24	18,20	4,29	,87		
Normatif bağlılığı	Yetkili Yardımcısı	61	14,11	4,39	,56	1,916	0,152
	Yetkili	37	14,70	5,01	,82		
	Yönetmen	24	16,29	4,52	,92		

Tabloda görüldüğü gibi analiz sonuçları, katılımcıların unvanları açısından duygusal bağlılık ölçeğinden aldıkları puanda anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ($p>0.05$). Yönetmen olarak çalışanların ortalama puanları ($\bar{X}=21.45$), hem yetkili ($\bar{X}=18.45$) hem de yetkili yardımcısı ($\bar{X}=18.60$) olarak çalışanların ortalama puanlarından yüksek bulunmuş, ancak aradaki fark anlamlı bulunmamıştır.

Devam bağlılığı alt ölçeğinde ve Normatif bağlılık alt ölçeğinde de unvanları durumuna göre anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

5.8. Araştırmanın Yedinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın yedinci alt problemini “Çalışanların, kurumlarına yönelik duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılık düzeyleri meslekte çalışma süreleri açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusu oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların meslekte çalışma süreleri ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt ölçeğinden aldıkları puan arasında anlamlı ilişki olup olmadığına ilişkin ANOVA Testi sonuçları Tablo 10’da sunulmaktadır.

Tablo 10. Çalışanların Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılıklarının Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan ANOVA Testi Sonuçları

Değişkenler	Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	S	ss	F	p
Duygusal Bağlılık	1- 5 yıl	75	18,49	5,32	,61	1,333	0,267
	6- 10 yıl	17	20,52	4,66	1,13		
	11 ve üstü yıl	30	19,90	6,40	1,16		
Devam Bağlılığı	1- 5 yıl	75	19,30	4,12	,47	0,022	0,978
	6- 10 yıl	17	19,05	4,94	1,19		
	11 ve üstü yıl	30	19,26	4,69	,85		
Normatif Bağlılık	1- 5 yıl	75	14,10	4,60	,53	3,147	0,047
	6- 10 yıl	17	17,17	2,76	,67		
	11 ve üstü yıl	30	14,86	5,22	,95		

Tabloda görüldüğü gibi meslekte çalışma süresi ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$). Ancak normatif bağlılık alt ölçeğinde meslekte çalışma süresine göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Post Hoc yöntemlerinden geçirgenlik düzeyi en yüksek test olduğu için Scheffee testi kullanılmıştır ($p<0.05$). 6-10 yıldır çalışanların ortalama puanları ($\bar{X}=17.17$), 1-5 yıl çalışanları ortalama puanlarından ($\bar{X}=14.10$) ve 11 ve üstü yıl çalışanların ($\bar{X}=14.86$), ortalama puanlarından yüksek bulunmuş, ancak Scheffee testi sonuçlarına göre sadece 1-5 yıl ile 6-10 yıldır çalışanların ortalama puanları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur.

Tabloda görüldüğü üzere 6-10 yıl çalışanların normatif bağlılığı işteki ilk 1-5 yıl aralığında çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur. Normatif bağlılığın belirleyicilerinin kişisel özellikler bunun yanı sıra sosyalizasyon süreci ve örgütün çalışanın eğitimi ve geleceği için yaptığı harcamalar olduğu düşünüldüğünde kişilerin iş yaşamına girdikten sonra ilerleyen yıllarda örgütün çalışana yapmış olduğu harcamaların karşılığında örgüte bağlılık duyma yükümlülüğü hissedebilecekleri söylenebilir.

5.9. Araştırmanın Sekizinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın sekizinci alt problemini “Çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri, devam bağlılığı düzeyleri ve normatif bağlılık düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki var mıdır?” sorusu oluşturmaktadır.

Sekizinci alt probleme ilişkin bulgulara, korelasyon analizi sonucunda ulaşılmıştır. Korelasyon analizleri, iki değişken arasındaki ilişki düzeyini belirlemek için kullanılmaktadır. Bir başka deyişle korelasyon analizi faktörlerden birindeki bir birimlik değişimin diğer faktörde kaç birimlik bir değişme yarattığını belirlemektedir¹⁷⁹. Sosyal bilimlerde verileri değerlemeye uygunluğu bakımından Pearson Korelasyon Analizi tercih edilmiştir.

¹⁷⁹ Şener BÜYÜKÖZTÜRK, Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Pegem Yayıncılık, 9. Baskı, Ekim 2008, Ankara, s.32.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri, devam bağlılığı düzeyleri ve normatif bağlılık düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçları Tablo 11’de sunulmaktadır.

Tablo 11. Çalışanların Duygusal Bağlılık Düzeyleri, Devam Bağlılığı Düzeyleri ve Normatif Bağlılık Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasında İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi

Korelasyon					
		Örgütsel vatandaşlık davranışı	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Örgütsel vatandaşlık davranışı	Pearson Correlation	1	.306**	.041	.312**
	Sig. (2-tailed)	.	.001	.652	.000

Tablo 11 incelendiğinde analiz sonucunda çalışanların duygusal bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında zayıf düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ($r: 0.306$, $p < 0.01$), normatif bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında da zayıf düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ($r: 0.312$, $p < 0.01$) saptanmıştır. Devam bağlılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı ($r: 0.041$, ($p > 0.01$) saptanmıştır.

Analiz sonucuna göre duygusal bağlılığın ve normatif bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicisi olduğu söylenebilir. Duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimindedirler.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerin başarıya ulaşılabilmelerinde ve etkinliklerini gerçekleştirebilmelerinde en etkin kaynak olarak kabul edilen ‘insan faktörü’ geçmişten günümüze önem arz etmektedir. Örgütlerde insan faktörüne verilen önem yalnızca motivasyon, iş doyumunu, ücret ile sınırlı kalmamakta, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırıcı faaliyetlerde bulunmaları da büyük bir gereksinim olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu kapsamda banka çalışanları üzerinde yapılan bu araştırmada çalışanların anket sorularına verdiği cevaplara göre, elde edilen bulguların değerlendirilmesiyle devam bağlılık düzeylerinin diğer bağlılık türlerine oranla daha yüksek düzeyde olduğu bunu duygusal bağlılığın ve ardından normatif bağlılığın izlediğini söyleyebilir. Devam bağlılığının yüksek olmasının, ankete katılan çalışanların örgütlerine yapmış oldukları yatırım miktarının fazla olduğu ya da örgütten elde ettikleri getirilerin örgütten ayrılmaları durumunda kaybedilebileceği endişesi ile ilişkili olduğu söylenebilir. Araştırmanın sonuçları 2008 yılında Hatice Özutku tarafından yapılan “Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi” çalışmasının sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri, devam bağlılık düzeylerine oldukça yakın olmakla birlikte ikinci sırada yer almaktadır. Örgüte orta düzeyde bir duygusal bağlılık, çalışanların işle ilgili tatmin düzeylerinin yükseltilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Bunun dışında örgütsel amaçların paylaşılması ve kariyer olanaklarının tanınması da bu tür bağlılığın geliştirilmesinde önemli rol oynamaktadır.

Araştırmada banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile bazı demografik özellikleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Söz konusu analiz sonuçlarına göre, ankete katılan çalışanların kurumlarına yönelik duygusal, devam ve normatif bağlılıklarının cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına ve unvanlarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak kurumlarına yönelik devam bağlılığı ve normatif bağlılıklarının eğitim durumlarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği saptanmıştır. Yapılan Post Hoc analizi sonucunda da farklılaşmanın lise mezunu çalışanlar ile yüksek lisans mezunu çalışanlar arasında olduğu saptanmıştır.

Bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan yüksek lisans mezunu çalışanların devam bağlılıklarının ve normatif bağlılıklarının, lise mezunu çalışanlara göre daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Bu bulgular eğitim düzeyinin devam bağlılığı ve normatif bağlılığı etkilediğini göstermektedir.

Çalışanlar, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetin yüksek olacağını düşünüyorlarsa, onlar için iş bulma imkânları daha sınırlı ise ya da işten ayrıldıkları takdirde başka bir örgütün onlar için sunacaklarından bir farklılık olmayacaklarını düşünüyorlarsa devam bağlılığı yüksek olacaktır. Araştırmanın bulguları, çalışanların eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılıkları arasında negatif bir ilişkiyi ortaya çıkarmaktadır. Özellikle çalışanların devam bağlılığı ve normatif bağlılıklarının, eğitim düzeyleri düştükçe, örgütsel bağlılık düzeylerinin artacağı söylenebilir. Bunun nedeni, eğitim düzeyi yükseldikçe birey için alternatif iş olanaklarının artmasıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde yüksek lisans mezunlarının, lise mezunlarına oranla devam bağlılıklarının düşük olması tutarlıdır.

Araştırmada elde edilen bulgular incelendiğinde, çalışanların kurumlarına yönelik normatif bağlılık düzeylerinin meslekte çalışma sürelerine göre 0.05 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan Post Hoc analizi sonucunda da farklılaşmanın 1-5 yıl süre ile 6-10 yıl süredir çalışanlar arasında olduğu görülmüştür. 6-10 yıl çalışanların normatif bağlılıklarının, 1-5 yıl aralığında çalışanlara oranla daha yüksek bulunmuştur. Yani hizmet süresi arttıkça normatif bağlılığın arttığı görülmektedir. Normatif bağlılık, büyük ölçüde sosyalizasyon sürecindeki deneyimlerle ve çalışanların kendi değer yargılarının

uyumu ile açıklanmaktadır. Deneyim kazandıkça çalışan personelin örgütüne sadakatle bağlanması söz konusu olabilmektedir.

Araştırmada, çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye bakıldığında elde edilen bulgular, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında zayıf düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Devam bağlılığı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Duygusal bağlılık ve normatif bağlılık Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nı etkilemekte iken Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, devam bağlılığından etkilenmemektedir. Araştırma sonuçları, Rifai(2005) ve Parnell ve Crandall (2003) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile örtüşmektedir. Öte yandan örgütsel bağlılık boyutları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi bu konuda önemli sonuçları ortaya koymuştur. Elde edilen bulgular, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde en etkili olan örgütsel bağlılık boyutunun normatif bağlılık boyutu olduğunu, bunu duygusal bağlılığın izlediğini göstermektedir. Araştırma sonuçları Oya İnci Bolat ve Tamer Bolat'ın "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" çalışmasındaki sonuçlarla paralellik göstermektedir.

Yapılan analiz sonucu elde edilen bilgiler çerçevesinde bazı öneriler üzerinde durulabilir:

- Bütün örgütler istenilen amaç ve hedeflere ulaşılabilmek için farklı yöntem ve teknikler uygulayabilmektedirler. Uygulanan yöntemler örgütün faaliyet alanına göre, çalışılan personelin niteliğine göre ya da kurumun politikasına göre farklılık gösterebilmektedir. Ancak çalışanların örgütlerine olan katkılarını artırmada en önemli etken, çalışanların örgütü, örgütün verdiği görev ve sorumlulukları ya da örgütün amaçlarını benimsemesini sağlayan bağlılığıdır. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının sağlanmasında örgütlerde

yönetici statüsünde bulunanların bağlılık konusunun önemine ilişkin bilgilendirilmesi önem arz etmektedir. Çünkü ilk kademedeki örgüte ulaşmadan, ilk ulaşılan merci yöneticilerdir. Yöneticiler astlarının memnuniyetini, motivasyonunu ve bağlılığını sağladığı sürece çalışan personel kurumda istekli hale gelmekte ve verilen görev ve sorumlulukları benimseyebilmektedir. Bu açıdan yöneticilerin performans değerlendirme, ödüllendirme, yükseltme ve personelin güçlendirilmesi konusunda eşit ölçütlere göre davranması, olumsuz çatışmaları önleyebilmesi ve personel sorunlarını çözebilmesi oldukça önemli hale gelmektedir. Bu açıdan bağlılığın nasıl sağlanması gerektiği konusunda her kademedeki yöneticilere ve çalışanlara yönelik eğitimlere ağırlık verilmelidir.

- İkinci önemli nokta çalışanlara esnek kariyer imkânının sunulabilmesidir. Çalışanların yetenekleri doğrultusunda esnek kariyer olanakları sağlamak, örgütsel bağlılığı sağlama da bir yöntem olarak düşünülmektedir.
- Örgütler bağlılık düzeyleri yüksek çalışanlara sahip olmak istiyorlarsa, çalışanlarını güdüleyici, demokratik ve katılımcı yönetim anlayışına, çalışanlarca da anlamlı ve uygun bulunacak personel politika ve uygulamalarına önem vermelidirler. Burada yalnızca örgütün beklentileri ön planda olmamalı, çalışanların da örgütten beklentileri göz önüne alınmalıdır. İstekleri yeterince karşılanmayan çalışanlardan giderek daha fazla beklentiye girmek, onların bağlılığını azaltmakta, stres ve tükenmişliğe yol açabilmektedir. Bu yüzden, çalışanlara, örgütleri için önemli olduklarını hissettirmek gerekmektedir.

- Örgütlerde belli zaman aralıkları ile çalışanların bağlılıklarının ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının ne düzeyde olduğunun belirlenmesine yönelik anket uygulamaları yapılmalıdır.
- Örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirebilmek için, çalışanların bağlılıklarını artırmak gerekmektedir. Bu kapsamda, çalışanların bireysel hedefleri ile örgüt amaçları bütünleştirilmelidir. Çalışanlar, örgütsel amaçları gerçekleştirirken kendi amaç ve hedeflerine ulaştıklarını gördüklerinde örgütlerine olan bağlılıkları daha da artacaktır. Gönüllülük esasına dayanan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sonucu ortaya çıkan performans, İnsan Kaynakları Politikalarında terfi ve ücret artışında son derece önem arz etmektedir. Bu açıdan çalışanları bu davranışlara yönltebilmek için çalışanların beklenti ve istekleri ile örgütün çalışandan beklentilerini bütünleştirmek gerekmektedir.

Araştırmacılara yönelik öneriler;

1. Araştırma farklı bir evrende farklı gruplara uygulanabilir.
2. Kamu bankalarında da benzer çalışma yapılabilir.
3. Araştırmada yalnızca yetkili yardımcısı, yetkili ve yönetmen statüsü şube çalışanları için uygulanmış olup, müdürler ve genel müdürlük çalışanları ya da tüm banka personeli kapsayacak şekilde benzer bir çalışma yapılabilir.
4. Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları üzerine de başka bir çalışma yapılabilir.

KAYNAKÇA

ALTAŞ, Sabiha Sevinç, **ÇEKMECELİOĞLU**, Hülya Gündüz. “ İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma”, Öneri: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, C:7, Sayı:28, İstanbul, Haziran 2008.

ARSLANTAŞ, Cem Cüneyt. “Yöneticiye Duyulan Güvenin ve Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma” Türk Akademi, Cilt 3, Sayı:5, 2008.

BALAY, Refik. Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.

BASIM, H. Nejat, **ŞEŞEN**, Harun. “ Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Sayı:61, Ankara, 2006.

BAYRAM, Levent. “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Sayıştay Dergisi, Sayı 59, Ankara, 2006.

BECKER, H.S. “Notes On The Concept Of Commitment” American Journal Of Sociology, Cilt 66, 1960.

BOLAT, Oya İnci, **BOLAT**, Tamer. “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi” Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 11, Sayı 19, Haziran 2008.

BOYLU, Yasin, Elbeyi **PELİT** ve Evren **GÜÇER**, “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, Finans, Politik& Ekonomik Yorumlar, Cilt: 44 Sayı: 511, 2007, Ankara.

BROWN, B.B. Employees' Organizational Comiitment and Their Perception Of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors, Unpublished Dissertation, Falls Church, Virginia, 2003.

BULUÇ, Bekir. "Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki", Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 6(4), Güz 2008.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener. Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Pegema Yayıncılık, 9. Baskı, Ekim 2008, Ankara.

CAN, Halil. Organizasyon ve Yönetim, 4. Basım, Siyasal Kitabevi, Ankara.

CLIFFORD, M. "An Analysis Of The Relationship Between Attitudinal Commitment And Behavioral Commitment", The Sociological Quartely, Vol: 30, No:1.

ÇAKAR DEMİRCAN Nigar, CEYLAN, Adnan. "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri", Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(1), 2005.

ÇETİN, Münevver Ölçüm. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bazı Kavramlarla İlişkisi, Nobel Yayın Dağıtım, Ağustos 2004, Ankara.

ÇINAR ALTINTAŞ, Fusun."Hizmet Çalışanları Olarak Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Analiz", Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:4, Sayı:2, 2006.

ÇÖL, Güner. 'Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi', Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 6, Sayı:2, <http://www.isguc.org> 27/07/2008.

DEMİR, Nevzat. "Satış ve Pazarlama Elemanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:28, Yıl: 2007.

DEMİRCAN, Nigar. Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Doktora Tezi, Gebze, 2003.

DOĞAN, Selen, **KILIÇ**, Selçuk. “Örgütsel Bağlılığın Sağlanması Personel Güçlendirilmesinin Yeri ve Önemi, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:29, Temmuz- Aralık 2007.

DURNA, Ufuk; **EREN**, Veysel. “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(2), İstanbul, 2005.

EKER, Burcu. Halkla İlişkiler Açısından Örgütsel Bağlılık: Oyak Bankası Örneği, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006.

ERBAŞ, Gökçen. Yönetici ve İşgören Arasındaki İletişimin Kalitesi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008.

EREN, Özlem. Ekip Çalışması İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

ERKMEN, Turhan ve **ÇERİK**, Şule. Turhan. “ Kurum İmajını Oluşturan Kurum Kimliği Boyutları Bağlamında Örgüte Bağlılığın İncelenmesi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama”, Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 28, Yıl:2007.

GÜL, Hasan. “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi” Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt2, Sayı 1, 2002.

GÜL, Hasan. “Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi”, Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Cilt:10, Sayı:1, Manisa, Yıl:2003.

GÜL, Hasan, **OKTAY**, Ercan, **GÖKÇE**, Hakan. “ İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, Akademik Bakış, Uluslar arası Hakemli Sosyal Bilimler E-

Dergisi,Sayı:15, Kırgızistan, Ekim 2008, <http://www.akademikbakis.org>. 01.02.2008.

GÜNEŞER, Ayşe Begüm. Organizasyonlarda Güvenin Çalışanın İş Tatminindeki Rolü ve Önemi, Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002.

GÜRBÜZ, Sait. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt 3 Yıl:2 Sayı:1, Bahar 2006.

GÜRBÜZ, Sait. Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet İle İlişkisi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul, 2007.

GÜRBÜZ, Sait, **YÜKSEL**, Murad. “Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9(2), 2008.

İLSEV, Arzu. Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Hacettepe Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1997.

JAROS, J. Stephen. “An Assesment Of Meyer and Allen’s Three Component Model Of Organizational Commitment and Turnover Intentions”, Journal Of Vocational Behaviour, 51, 1997.

KALAYCI Şeref ve diğerleri, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 4. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2009.

KAMA, Bülent. Çalışanların İş Güvencesine İlişkin Algılamalarının İş Tatminleri, Örgütsel Bağlılıkları ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, Dumlupınar Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, SBE, 2005.

KAMER, Meltem. Örgüte Güven, Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001, s.28.

KANTER, R.M. “Commitment and Social Organization: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communities”, American Sociological Rewiew, 33,vol:4.

KAYA, Fatma Türkan. İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık, Polis Akademisi Başkanlığında Bir Uygulama, 2005.

KİTAPCI, Hakan. “TKY’de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi”, Bilig, GYTE İşletme Fakültesi, Güz, Sayı:36, 2006.

KÖSE, Sevinç, **KARTAL**, Burak, **KAYALI**, Nilgün. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:20, Ocak- Haziran 2003.

MEYER, John P. ve **ALLEN**, Natalie J. “Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization: An Examination Of Construct Validity”, Journal Of Vocational Behaviour, 49.

MEYER, John P. **HERSCOVITCH**, Lynne. ‘Commitment İn The Workplace Toward A General Model’, Human Resource Management Review, Vol 11; 2001.

MEYER, John P. **STANLEY**, David. J. **HERSCOVITCH**, Lynne **TOPOLNYSKY**, Laryssa. “Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates And Consequences, Journal Of Vocational Behavior, 61, 2002.

MOWDAY, N T. Richard, **STEERS**, R. ve **PORTER**, L. “The Measurement Of Organizational Commitment” Journal Of Vocational Behaviour, Vol 14, 1979.

OKTAY, Ercan, **GÜL**, Hasan. “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo’nun, Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:10, 2003.

O’ REILLY and **CHATMAN**, J. ‘ Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification and Internalization On Prosocial Behavior’, Journal Of Applied Psychology, N: 71, 1986.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut. “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, D.E.O.İ.İ.B.F Dergisi, Cilt 18, Sayı:2, Yıl: 2003.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:20, Ocak-Haziran 2003.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut ve **AKTAŞ**, Aylin. “ Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş- Aile Çatışmasının Rolü”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:28, Ocak – Haziran 2007.

ÖZKAYA ONAY, Meltem, **KOCAKOÇ DEVECİ**, İpek ve **KARAA**, Emre. “ Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, Yönetim ve Ekonomi, ,Cilt:13, Sayı:2, Manisa,2006.

ÖZSOY, Süheyla, **ERGÜL**, A. Şafak ve **BAYIK**, Ayla. “Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 6, Sayı:2, 2004, [http:// www.isguc.org.tr](http://www.isguc.org.tr). 27 Ekim 2007.

ÖZUTKU, Hatice. “Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 37, Sayı:2, 2008.

ÖZUTKU, Hatice, **AĞCA**, Veysel ve **CEVRİOĞLU**, Esin. “Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme”, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Cilt:22, Sayı:2, Temmuz 2008.

PODSAKOFF, P.M, **MACKENZİE**, S.B. **PAİNE**, J.B. . **BACHRACH**, D.G., “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions For Future Research”, Journal Of Management, 26,2000.

PODSAKOFF, Philip M., **KENZİE**, Scott B. “Impact Of Organizational Citizenship Behavior On Organizational Performance: A Review and Suggestion For Future Research”, A Review and Suggestion For Future Research, Human Performance, 10:2,1997.

SABUNCUOĞLU, Ebru Tolay. “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Ege Akademik Bakış, 7(2), Yıl: 2007.

SCHERMERHORN, J.R. ,**HUNT**, J.G. ve **OSBORN**, R.N. “Managing Organization Behaviour, Fifth Edition, John Willey& Sons, Newyork, 1994.

SCHNAKE, Mel E. , **DUMLER**, Michael P. “ Levels Of Measurement and Analysis Issues İn Organizational Citizenship Behaviour Research”, Journal Of Occupational and Organizational Psychology, 76, 2003.

SMADİ, Salime Mehtap. “Yabancı Çalışanların Uyum ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Bir Yüksek Eğitim Kurumunun İncelenmesi”, Basılmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme ABD, İstanbul, 2001.

SOMECH, Anit, **ZAHAVY**, Anat Drach. “Exploring Organizational Citizenship Behaviour From an Organizational Perspective: The Relationship Between Organizational Learning and Organizational Citizenship Behaviour”, Journal Of Occupational and Organizational Psychology, 77, 2004.

SÖKMEN, Alptekin. Ankara’daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2000.

TAYFUN, Ahmet, **PALAVAR**, Karabey, **YAZICIOĞLU**, İrfan. “Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi”, Kamu-İş, C:9, S:4, 2008, <http://www.websitem.gazi.edu.tr>. 01.02.2008.

TÜRKER, Mine. Çalışanların rol tanımlamalarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.

UYGUÇ, Nermin ve **ÇIMRIN**, Dilek “ DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, DEÜ, İ.İ.B.F Dergisi, Cilt 19, Sayı 1, Yıl: 2004.

UYGUR, Akyay “Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl:2007, Sayı:1.

UYGUR, Akyay. Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı. Türkiye Vakıflar Bankası Ankara, İstanbul ve İzmir İli Şubelerine Yönelik Alan Araştırması, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara, Kasım, 2004.

ÜLKER, Gönül. “Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişki: Bunların Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2007-1, Sayı:14, Bolu, 2007.

WASTİ, Syeda Arzu. “Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürü’ne Bir Bakış”, Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, ed. Z. Aycan, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No:21, Ankara.

YAĞCI, Kamil. “Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:9, Sayı:3, 2007.

YALÇIN, Azmi ve **NUR**, Fatma. “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli örneği”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 14, Sayı: 1, 2005.

YEŞİLTAN, Burcu. Amaçlara Uyum Sağlamanın Örgütsel Davranış Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Ana Bilim Dalı, 1999.

YILMAZ, Aygöl Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, İstanbul, 2004.

YOLAÇ, Gökhan. “Satış Elemanlarının Müşteri Yönelimi İle İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığı ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 29, Yıl:2008.

EKLER

ANKET FORMU

Bu anket formu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı’nda yüksek lisans öğrenimi yapmakta olan Ayşe Erbay’ın “Örgütsel Bağlılık ile Banka Çalışanlarının Demografik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırması” konulu yüksek lisans tezi ile ilgilidir.

Çalışmada, kurum çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ve bu bağlılık düzeylerinin performanslarını artırmada etkisi olan örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkileri incelenecektir.

Bu anket yalnızca bir araştırma çalışması olup, tüm cevaplar toplu olarak değerlendirilecektir. Hiçbir bireyin cevaplarının ayırt edilmesi ve herhangi bir şekilde hukuki veya idari konu teşkil etmesi söz konusu olmayacaktır.

Katılımcılardan, tüm soru ve ifadelere öngörülen formata uygun olarak, gerçek durumu ve düşüncelerini yansıtacak biçimde cevap vermeleri beklenmektedir. Bu nedenle hiçbir sorunun boş bırakılmamasını rica ederiz.

Çalışmaya yapacağınız önemli katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ediyor ve saygılarımı sunuyorum.

AYŞE ERBAY

A.İ.B.Ü. Sosyal Bilimler Ens.

Kamu Yönetimi Ana Bil. Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I

Bu bölümdeki sorulara kutucukları işaretleyerek cevap veriniz.

- 1) Cinsiyetiniz;
 - a. Kadın
 - b. Erkek
- 2) Yaşınız;
 - a. 25 ve altı yaş
 - b. 26–35 yaş
 - c. 36- üstü yaş
- 3) Medeni Durum;
 - a. Bekar
 - b. Evli
- 4) Öğrenim Düzeyiniz;
 - a. Lise
 - b. Üniversite
 - c. Yüksek Lisans
- 5) Unvanınız;
 - a. Yetkili Yardımcısı
 - b. Yetkili
 - c. Yönetmen
- 6) Meslekteki Çalışma Süreniz
 - a. 1–5 Yıl
 - b. 6- 10 yıl
 - c. 10 ve üstü yıl

ANKET

	Açıklama: Aşağıda çalıştığınız kurum hakkında düşünce ve hislerinizi açıklayabileceğiniz ifadelere yer verilmiştir. Size en uygun olan cevabın yanındaki derecelendirilmiş ölçek üzerinde işaretleyiniz. Hiç katılmıyorsanız 1'i, katılmıyorsanız 2'yi, kararsızsınız 3'ü, katılıyorsanız 4'ü ve tamamen katılıyorsanız 5'i işaretleyiniz.	<i>Hiç Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kararsızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Tamamen Katılıyorum</i>
1	Kariyer hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
3	Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
4	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	1	2	3	4	5
7	Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	1	2	3	4	5
8	Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	1	2	3	4	5
9	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
10	Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	1	2	3	4	5
11	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	1	2	3	4	5
12	Bu kurumda çalışmaya devam etmenin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmanın kişisel fedakarlık gerektirmesidir.	1	2	3	4	5
13	Benim avantajım olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	1	2	3	4	5
14	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
15	Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
16	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
17	Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	1	2	3	4	5
18	İşimi her zaman benden beklenenin üstünde çaba sarfederek yaparım.	1	2	3	4	5
19	Yaptığım görevleri kendimi zorunlu hissettiğimden çok gönüllü olarak yaparım.	1	2	3	4	5
20	Diğer çalışanlara yardımcı olur ve onlarla işbirliği içinde çalışırım.	1	2	3	4	5
21	Her zaman kurumun kural ve yöntemlerine uygun davranmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
22	Çalıştığım kurumun amaçlarına sahip çıkar, korur ve desteklerim.	1	2	3	4	5

TEŞEKKÜRLER

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı	: Ayşe ERBAY
Doğum Yeri ve Yılı	: Ankara, 1983
Yabancı Dili	: İngilizce, Almanca
İlköğretim	: Etlik İlköğretim Okulu
Lise	: Kanuni Süper Lisesi
Lisans	: Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Yüksek Lisans	: Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Anabilim Dalı	: Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı
Bilim Dalı	: Kamu Yönetimi
Çalışma Hayatı	: INGBANK' ta çalışmaktayım