

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS BİTİRME TEZİ**

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR
UYGULAMA**

**BURÇ ALTINBAŞ
03713008**

**TEZ DANIŞMANI
YRD. DOÇ. DR. ŞULE ÇERİK**

**İSTANBUL
2008**

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS BİTİRME TEZİ**

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR
UYGULAMA**

**BURÇ ALTINBAŞ
03713008**

**TEZ DANIŞMANI
YRD. DOÇ. DR. ŞULE ÇERİK**

**İSTANBUL
2008**

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS BİTİRME TEZİ

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR
UYGULAMA

BURÇ ALTINBAŞ
03713008

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:
Tezin Savunulduğu Tarih:

Tez Oybirliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

	Unvan Ad Soyadı	İmza
Tez Danışmanı:	Yrd.Doç.Dr.Şule ÇERİK	
Jüri Üyeleri:	Yrd.Doç.Dr.Esra ÖZTAMAN	
	Yrd.Doç.Dr.Turhan ERKMEN	

İSTANBUL
OCAK 2008

ÖZ

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR UYGULAMA

Burç ALTINBAŞ

Ocak, 2008

Bu çalışma, örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin açıklanması amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmada ilk önce geniş bir literatür taraması yapılarak örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları teorik çerçevede sunulmuştur. Bu bölümlerde, kavramların tanımı, boyutları, kavramları etkileyen faktörler ve sonuçları anlatılmıştır. Çalışma teorik bir çerçevede sunulduktan sonra, örgütsel bağlılığı ölçmek için Sungurlu'nun Türkçe'ye çeviri ve adaptasyonunu yaptığı Bucharan'ın örgütsel bağlılık ölçeği, ve örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için Dyne ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş Kamer tarafından Türkçe'ye adaptasyon çalışması yapılmış örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sanayi sektöründe farklı hiyerarşik düzeylerden 50 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu anketler sonucunda veriler değerlendirilerek örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Sivil Erdem, Vicdanlılık, Özgecilik, Nezaket Tabanlı Bilgilendirme, Devamlılık Bağlılığı, İleri Görev Bilinci, İlkesel Bağlılık, Centilmenlik ve Gönüllülük, Duygusal Bağlılık

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR AND AN APPLICATION

Burç ALTINBAŞ

January, 2008

The aim of this study is the explanation of the difference between organizational commitment and organizational citizenship behavior. Firstly, organizational commitment and organizational citizenship behaviour concepts are presented in a theoretical frame by doing a wide literature search. In these parts, definitions of the concepts, sizes, effective factors and their results are explained. After the presentation of the study in a theoretical frame, to measure the organizational commitment Bucharan's "organizational commitment measurement", which is translated and adapted to Turkish by Sungurlu, and to measurement", which is developed by Dyne and his friends, and worked on adaptation to Turkish by Kamer, are used. Research was done on 50 people who are working on different hierarchical level of industry sector. After the result of these surveys, the relation between organizational commitment and organizational citizenship behavior was being tried to explain by evaluating the data.

Key Words: Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour, Civic Virtue, Conscienceness, Altruism, Organizational Courtesy, Organizational Commitment, Extra Role Behaviour, Principle Obedience, Sportsmanship and Volunteerism, Organizational Allegiance.

ÖNSÖZ

Ödevi hazırlarken bana yardımcı olan hocam Yrd. Doç. Dr. Şule ÇERİK'e, yardımlarını ve önerilerini esirgemeyen Araştırma Görevlisi Serdar BOZKURT ve Emel ÖZARSLAN 'a çok teşekkür ederim.

Ayrıca yaptığım çalışmada anketleri özenle ve sabırla dolduran çalışma arkadaşlarıma; benden desteklerini esirgemeyen aileme ve arkadaşlarıma ve son olarak sabırlı davranan yöneticilerime de teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

İstanbul, Ocak, 2008

Burç ALTINBAŞ

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TEZ ONAY SAYFASI	
ÖZ	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	vi
1. GİRİŞ	1
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	3
2.1 Örgütsel Bağlılık Tanımı	3
2.2 Örgütsel Bağlılıkta Kuram Ve Hipotez.....	5
2.3 Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	6
2.3.1 Duygusal (Etkili) Bağlılık.....	6
2.3.2 Devamlılık Bağlılığı.....	7
2.3.3 İlkesel Bağlılık.....	8
2.4 Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	8
2.4.1 İrade	9
2.4.2 Açıklık.....	9
2.4.3 Geriye Döndürülemezlik.....	10
2.4.4 Görünürlük.....	10
2.4.5 Kişisel Faktörler.....	11
2.4.5.1 Yaş.....	11
2.4.5.2 Eğitim Düzeyi.....	11
2.4.5.3 Cinsiyet.....	12
2.4.5.4 Kıdem.....	13
2.4.5.5 Değerler.....	13
2.4.6 Örgütsel Faktörler.....	13
2.4.6.1 Yönetim.....	14
2.4.6.2 Örgütsel Adalet.....	14
2.4.6.3 Örgütsel Ödüller.....	15
2.4.6.4 İşin Kapsamı.....	16
2.4.6.5 Örgütsel Kültür.....	16
2.4.6.6 Takım Çalışması.....	16
2.4.7 Örgüt Dışı Faktörler.....	17
2.5 Örgütsel Bağlılık Ve İş Davranışları.....	18
2.5.1 Örgütsel Bağlılık Ve Performans.....	18
2.5.2 Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma.....	18
2.5.3 Örgütsel Bağlılık Ve Stres.....	18
2.6 Örgütsel Bağlılık Modelleri.....	19
2.7 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	20
3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	21

3.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımı.....	21
3.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler.....	24
3.2.1 Sosyal Değişim Teorisi.....	24
3.2.2 Eşitlik Teorisi.....	25
3.2.3 Vekalet Teorisi.....	25
3.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	26
3.3.1 Özgeçmişlik (Diğerlerini Düşünme).....	26
3.3.2 Vicdanlılık (İleri Görev Bilinci).....	26
3.3.3 Nezaket Tabanlı Bilgilendirme.....	27
3.3.4 Sivil Erdem (Örgüt Gelişimine Destek Verme).....	28
3.3.5 Centilmenlik Ve Gönüllülük.....	28
3.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Ortaya Çıkaran Faktörler.....	30
3.4.1 Kişisel Faktörler.....	30
3.4.1.1 Olumlu İş Unsurları.....	30
3.4.1.2 Çıkarıcılık.....	30
3.4.1.3 Bağlılık.....	31
3.4.2 Çevresel / Durumsal Faktörler.....	31
3.4.2.1 Örgüt Değerleri.....	31
3.4.2.2 İşin Özellikleri.....	31
3.4.2.3 Liderin Özellikleri.....	32
3.5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları.....	32
4. BİR SANAYİ İŞLETMESİNDE ARAŞTIRMA.....	34
4.1 Araştırmanın Amacı.....	34
4.2 Araştırmanın Modeli, Kapsamı Ve Varsayımları.....	34
4.3 Veri Toplama Aracı.....	35
4.4 Anakütle Ve Örneklem.....	38
4.5 Kullanılan İstatistiksel Yöntemler.....	38
4.6 Hipotezler.....	39
4.7 Bulgular Ve Değerlendirme.....	41
4.7.1 Demografik Özellikler.....	41
4.7.2 Çalışanların Örgüte Bağlılıkları.....	45
4.7.3 Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.....	45
4.7.4 Örgüte Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi.....	46
5. SONUÇ.....	50
KAYNAKÇA.....	54
EKLER.....	60
Ek 1. Demografik Sorular.....	60
Ek 2. Örgütsel Bağlılık Anketi.....	62
Ek 3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anketi.....	63
ÖZGEÇMİŞ.....	67

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1 : Örgüte Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	36
Tablo 2 : Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	37
Tablo 3 : Cinsiyetlerine Göre Dağılım	41
Tablo 4 : Yaşlarına Göre Dağılım	42
Tablo 5 : Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım	42
Tablo 6 : Medeni Durumlarına Göre Dağılım	43
Tablo 7 : Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılım	43
Tablo 8 : Kıdemlerine Göre Dağılım	44
Tablo 9 : Görevlerine Göre Dağılım	44
Tablo 10: Çalışanların Örgüte Bağlılıkları	45
Tablo 11: Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	46
Tablo 12: Korelasyon Matrisi	47

1. BÖLÜM

GİRİŞ

Günümüzde, işletmeler rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için, insan kaynağına daha fazla değer verme ihtiyacı duymuşlardır. İnsan kaynağına önem verme, örgütün hedeflerine ulaşmada daha fazla kolaylık sağlayacaktır.

Örgütsel bağlılık kavramı, işletmeler için daha fazla önem taşıyan bir konu haline gelmektedir. Zamanla daha çok insanın örgütünü çalışmak için uygun yer olmadığını düşünmesi ve başka arayışlar içinde olması, bu kavramın daha fazla önem kazanmasına yol açmaktadır. Gönüllüğe dayanan ve biçimsel ödül sistemine doğrudan etki etmeyen davranışlar olan örgütsel vatandaşlık davranışları çalışanların iş tatminini arttıran ve aynı zamanda örgütsel bağlılığın oluşmasını da sağlayan bireysel davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanlar iş tatmini daha yüksek, daha adil bir çalışma ortamında çalıştığını düşünen çalışanlardır.

Bu tez çalışmasında, örgütler için büyük önem taşıyan bu iki kavram incelenmiştir. Öncelikle bağlılık kavramına açıklık getirebilmek için örgütsel bağlılık kavramı tanımları boyutları ve etkileyen faktörler incelenmiştir.

Örgütsel bağlılık, bireylerin görevlerini yerine getirmede gösterdiği çaba ile doğrudan ilgilidir. Örgüte bağlı çalışanlar bu konuda daha fazla çaba gösterirler ve kendini örgüt içinde daha mutlu hissettiği için örgütte daha kalıcı olurlar. Bağlılığı yüksek çalışanlar her zaman örgüt için yenilik ve yaratıcılığa açıktırlar. Örgütün hedeflerine ulaşmada örgütsel bağlılığın pozitif etkisi bulunmaktadır. Çalışanlarının örgütsel bağlılığı daha yüksek olan örgütler hedeflerine daha kolay ulaşırlar. Bağlılık işletmelerin başarısına olumlu olarak etki eden bir faktördür.

Örgütsel bağlılık kavramının boyutları altında; bireyin bağlı bulunduğu örgüte duygusal bir bağ hissetmesinin sonucu olan duygusal bağlılık, bireyin

örgütten ayrılmasının maliyetinin yüksek olduğu veya başka bir alternatifi olmadığı durumlara ilişkin devamlılık bağlılığı ve sadakat hissi, örgüte olan minnet borcunun sonucu olan ilkesel bağlılık yer almaktadır.

Bireyin örgütsel bağlılığını, davranışlar hakkında sorumluluk hissedilmesi olarak ifade edilen irade, davranışın başkaları tarafından gözlemlenebilir olması, bireyin davranışını inkar edemeyeceği oran anlamına gelen açıklık, davranışın kalıcı olması ve iptal edilemezliği gibi faktörler etkilemektedir. Bunların yanında birey kişisel, örgütsel, örgüt dışı bazı faktörler örgütsel bağlılığı etkileyebilmektedir.

Sonraki bölümde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı tanımları, ilgili teoriler, boyutları, etkileyen faktörler ayrıntılarıyla ele alınmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili sosyal değişim, eşitlik ve vekalet teorileri geliştirilmiştir. Boyutları altında diğerlerini düşünme, ileri görev bilinci, nezaket tabanlı bilgilendirme, sivil erdem ve centilmenlik yer almaktadır. Bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen kişisel ve durumsal bazı faktörler mevcuttur. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel yaşamda bireylerin iş tatminleri, motivasyon düzeyleri, performansları ve örgütsel bağlılıkları ile yakından ilgilidir.

Örgüt yaşamında bireylerin ve örgütlerin amaçlarının birlikte gerçekleştirilmesi örgüt için temel hedeflerden biridir. Örgütün amaçlarına ulaşırken, bireyleri de amaçlarına ulaştırması, bireylerin kendi amaçlarına ulaşırken örgütü de amaçlarına ulaştırması örgüt hayatının temel gereklerindedir. Bu bakımdan, örgütsel vatandaşlık davranışı bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada dengeleyici bir unsurdur. Örgütsel vatandaşlık davranışı daha fazla gözlemlenen örgütler hedefe ulaşma konusunda daha başarılı olurlar.

Sonraki bölümde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu inceleme yapılırken araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları ölçekleriyle örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi incelenmiş, ayrıca demografik değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarında nasıl bir etkiye sahip olduğu araştırılmıştır.

2. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bağlılık, yönetim literatüründe çok eski dönemlerden beri dikkat çeken bir konu olmuştur. Bağlılığın bir çok farklı uygulamadaki etkisinin ne yönde olduğu, işleyişi destekleyip desteklemediği bir çok farklı araştırmada incelenmiştir. Bazen diğer değişkenler üzerine etkisi incelenen, bazen diğer değişkenlerce nasıl etkilendiği incelenen bağlılık, çalışma ortamında örgüte, amire veya iş grubuna yönelik şekilde oluşmakta olup, bu çalışma kapsamında bütüncül bir yaklaşımla ele alınacaktır.

2.1 Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Örgütün yaşaması, iş görenlerin örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. İş görenler örgüte ne derecede bağlıysa örgüt de o derecede güçlenir. Örgüt, yaşamını devam ettirmek için iş görenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır. Bunu yaparken ücret arttırma yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunma vb yollar izler. Her örgütün iş görenleri tutmak için gösterdiği çaba aynı değildir. Kimi örgütler iş görenin örgütten ayrılmasından pek etkilenmez. Örgüte girmek için başvuranları çok olan bir örgüt iş göreni örgüte bağlamak için büyük bir çaba duymaya gerek duymaz.¹

Bireyin örgüte katılma, sadakat ve örgütsel değerlere inanç gibi unsurları içeren psikolojik bağlılığını ifade eden örgütsel bağlılık bireyin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücünü yansıtır. Bireyin örgütün hedeflerini benimsemesi, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inanması ve onları kabullenmesi, örgüt yararına daha fazla çaba harcama isteği ve örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek duymasına neden olur. Örgütün yaşaması örgüt içindeki bireylerin örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. Bireylerin örgüte bağlılığı ne

¹ Münevver Ölçüm Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, 1.Baskı, Ankara:Nobel Yayın, 2004, s.90

derece fazlaysa örgüt de o derece güç kazanır. Çalışanın yüksek seviyede örgüte bağlılığı, genelde hem örgüt hem de çalışan için olumlu bir etmendir. Bunların olumlu sonuçları arasında çalışanın uzun süre örgütte kalması, sınırlı işi bırakma isteği, sınırlı personel devri ve yüksek iş tatmini yer almaktadır. İş tatmini örgütsel bağlılığın bir sonucu olarak da ortaya çıkabilir.

Bireyin verimli çalışabilmesi açısından örgüt amaçlarını benimsemesi ve örgütsel bağlılığın artırılması günümüzde yönetim ve davranış bilimlerinin popüler konuları arasına girmiştir.² Örgütsel bağlılık için pek çok yazar tarafından tanımlar geliştirilmiştir.

Genel bir ifade ile örgütsel bağlılık “Bireyin örgüte olan sevgi bağının dayanıklılığı” şeklinde tanımlanmaktadır.³ Bu tanımdan başka, “Bireyin örgütü ile kurduğu kimlik birliğinin ve kendisini o örgütün bir parçası olarak hissetme derecesidir.”⁴, “Bireyin örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olarak devam etmeye istekli olmasıdır.”⁵ şeklinde tanımlar yapılmaktadır. Mowday, Steers ve Porter’in sık kullanılan tanımında örgütsel bağlılığa ait üç özellik çıkarılabilir. Bunlar;

- Örgütün hedef ve değerlerine yönelik inanç duyulması ve bunların kabulü
- Örgüt yararına dikkate değer şekilde çaba gösterme isteği
- Örgütün bir üyesi olarak kalabilmek için şiddetli istek duymak

olarak ifade edilebilir.⁶

² Hasan İbicioğlu, “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, **D.E.İ.İ.B.F. Dergisi** Cilt 15, Sayı 1, (2000), s.13

³ Oskar Grusky, “*Career Mobility And Organizational Commitment*”, **Administrative Science Quarterly**, 10(4), (1996), s.488-506

⁴ John R. Schermerhorn Jr, James G.Hunt, Richard N.Osborn, **Managing Organizational Behaviour**, Fifth Edition, USA: John Wiley&Sons Inc., 1994, s.144

⁵ Davis Keith – John W. Newstrom, **Human Behaviour at Work-Organizational Behaviour**, Eighth Edition, New-York: McGraw Hill Book Company, 1989, s.179

⁶ Aslı Tepe, **Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2004, s.37

Genel kabul görmüş bir tanıma göre “Örgütsel bağlılık, örgütün üyesi olarak varlığını sürdürmek için yoğun istek duyma, örgüt yararı için normalden fazla çaba gösterme ve örgütün değer ve hedeflerine inanma ve kabul etmedir.”⁷

Kısacası, örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne karşı olan sadakat tutumudur ve örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Örgütsel bağlılık tutumu, kişisel (yaş, örgüt içi kıdem ve iç/dış kontrol odağı) ve örgütsel (iş dizaynı ve yöneticinin liderlik vasıfları) değişkenler ile belirlenmektedir. Ayrıca uzun süreli iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilme, ademi merkeziyetçi örgütsel yapı ve olumlu örgüt iklimi bireyin örgüte bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyler diğerlerinden daha çok çaba gösterirler, örgüte ve üretime katılımları da daha yüksek olur. Ayrıca bu kişiler örgüt yararına daha fazla yaratıcı ve yenilikçi düşünceler üretirler. Böylece daha uzun süreli istihdam yaşarlar. Örgütsel bağlılık hem örgütün performansını arttırmakta hem de örgütü çalışılabilecek daha iyi bir yer haline getirmektedir.

2.2 Örgütsel Bağlılıkta Kuram ve Hipotez

Örgütsel bağlılık hem davranışsal hem de tutumsal olarak tanımlanmaktadır. Davranışçılara göre örgütsel bağlılık, bağlılığın açık gösterimiyle kanıtlanır. Diğer yandan çalışanlar kurumda işlerine devam ederek sorumluluklarını arttırırlar. Bu da kurumda ayrılmayı zorlaştırır. Davranışsal yaklaşımın tersine tutumsal yaklaşım kişinin kimliğinin örgütle ilişkilendirilmesi fikrini savunur. Böylece kişinin işveren karşı duygusal veya psikolojik bir bağlılık geliştireceği düşünülür. Örgütsel bağlılık çok boyutlu bir kavram olarak ele alınabilir. Bu yüzden de bağlılık tanımı Allen&Mayer’inkiyle tutarlılık gösterir.

Duygusal bağlılık, kuruluşa karşı duygusal veya psikolojik bir bağlanma şeklinde tanımlanır. Devam etme bağlılığı, kişinin üzerinde birçok sorumluluk olduğunu, bu yüzden de işten ayrılmanın büyük karışıklıklara neden olacağını düşünerek işe devam zorunluluğu hissetmesidir. Normatif bağlılık ise işgörenin

⁷ Fred Luthans, **Organizational Behaviour**, Seventh Edition, New York: McGraw Hill, 1995, s.130-132

kişisel bağlılık ya da sadakat nedeniyle bir kuruluştaki sürekli kalmak zorunda olmasını düşünmesinden kaynaklanmaktadır.

Allen&Mayer duygusal ve normatif bağlılık ölçüleri arasında karşılıklı bir ilişki bulmuşlardır. Bu bulguya göre daim ve normatif bağlılık birbirleriyle oldukça ilişkili; ancak duygusal ve daim bağlılık tersine tutarsızdır. Bu bilgiye dayanarak şu hipotezler üretilmiştir:

- Daim ve normatif bağlılık olumlu ilişkilendirilecektir.
- Duygusal, daim ve normatif bağlılığın tutarlı bir ilişki içinde olmasını umulduğu halde, duygusal ve daim bağlılık arasındaki ilişkinin olumsuz sonuçlar ortaya koyacağı düşünülmektedir.⁸

2.3 Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılık, Meyer ve Allen tarafından örgütte oluşan sevgi bağı ve özdeşleşmeden kaynaklanan duygusal bağlılık, örgütten ayrılmanın yol açacağı maliyetten kaynaklanan devamlılık bağlılığı ve örgütte kalma yükümlülüğü hissetmekten kaynaklanan ilkesel bağlılık şeklinde üç boyut altında incelenmiştir.⁹

2.3.1 Duygusal Bağlılık

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

⁸ Münevver Ölçüm Çetin, a.g.e., s.93-94

⁹ Meltem Kamer, **Örgüte Güven Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2001, s.26

Bu boyutla ilgili bir takım araştırmalar yapan Porter, duygusal bağlılığın üç unsurun sonucunda ortaya çıktığını belirtmiştir.¹⁰

1. Organizasyonun amaç ve değerlerinin kabulü
2. Organizasyonun amacına ulaşmada gönüllü katkıda bulunma isteği
3. Organizasyonda kalmaya devam etme isteği

2.3.2 Devamlılık Bağlılığı

Örgütten ayrılmanın maliyetini yüksek olduğu veya başka bir alternatif olmadığı durumlara ilişkin örgütsel bağlılık boyutudur. Örgüte devamlılık bağlılığı ile bağlı bir birey işine ve örgüte ihtiyacı olduğu için bir bağlılık duyar. Böyle durumlarda birey örgüte şimdiye kadar fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını düşünmekte ve bunların boşa gitmemesi için örgütte devam etmesinin zorunlu olduğunu düşünmektedir.

Örgüte devamlı bağlılık duyan bir kişi, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. Bu kişilerden bazıları, başka iş bulamadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bazılarının ise işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri vardır. Kötü iş alışkanlıkları yanında olumsuz tavır sergilerler ve yöneticiler için bir sorun kaynağı oluştururlar.¹¹

İşverenleri için çalışmak zorunda olan bu kişiler ‘kapana sıkışmış’ çalışanlardır. Pek çok sebepten dolayı örgütte kalırlar. Bu kişilerden bazıları başka iş bulamadıklarından ya da başka iş bulabilecek yetenekleri olmadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bazılarının ise işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri vardır. Bu tür ‘kapana kısılmış’ çalışanlar, yapılabilecek durumda olsalar örgütten ayrılabilen olan kişilerdir. Ancak bunu yapamayacaklarını hissederler. Kötü iş alışkanlıkları yanında olumsuz tavır sergilerler ve yöneticiler için bir sorun kaynağı oluştururlar. Bu açıdan

¹⁰ Jerald Greenberg – Robert A. Baron, **Behavior in Organizations**, Seventh Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc., 2000, s.183

¹¹ Levent Bayram, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 59, (2005), s.133

bakıldığında örgütte çalışmaya devam eden bütün bireylerin aslında örgüte sadık olmayabileceği anlaşılır.¹²

2.3.3 İlkesel Bağlılık

Bireyin örgütüne bağlı kalmaya yükümlü hissetmesi ve örgütte kalmayı ahlaki zorunluluk olarak görmesidir. Örgüte ilkesel olarak bağlı çalışanlar örgütün şu ana kadar kendisine sundukları olanaklar ve iyilikleri sebebiyle sadakat hisleriyle örgütte kalmayı isterler.

İlkesel bağlılık, bireyin örgütü için çalışmaya olan isteğinin gücüdür. Birey örgütün hedeflerini kendi hedefleri gibi kabul eder. Örgüte ilkesel bağlı bireyler, örgütü terk ettiklerinde diğerlerinin kendileri hakkında ne düşündükleri ile ilgilidirler. Bu kişiler işverenlerini ve çalışma arkadaşlarını hayal kırıklığına uğratmayı istemez ve istifaları halinde bu kişilerin kendileri için kötü düşünceler sahip olacaklarına inanırlar.¹³

Bireyler işverenlerine karşı mecbur olduklarını düşünürler. Bir minnettarlık duygusunun sonucunda örgütte kalırlar. Bunun sebebi işverenlerinin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe almış olması ya da örgütte kalmanın yapılacak en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmasıdır. Bu kişiler, örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da kendilerinin örgütte bir süre çalışmalarının örgüte karşı borçları olduğu kanısındadırlar.¹⁴

2.4 Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bireyin örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bir işgörenin işe başladıktan sonra örgüte olan bağlılığının nasıl olacağını belirleyen bazı faktörler bulunmaktadır. Örgüte katıldıktan sonra bu faktörler bireyin örgüte olan bağlılığını etkilemektedir; örgüte

¹² Münevver Ölçüm Çetin, a.g.e., s.95-96

¹³ Greenberg, a.g.e., s.182.

¹⁴ Mary A. Lemons – Coy A. Jones, “Procedural justice in promotion decisions: Using perceptions of fairness to build employee commitment”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.16-no.4, (Jun 2001), s.268-279

bağlayabilir ya da örgütten uzaklaştırabilir. Bir örgütün, işgörenlerin örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husustur. Örgütsel bağlılığı etkileyen bu faktörler irade, açıklık, geriye döndürülmezlik, görünürlük, kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak sıralanmaktadır.

2.4.1 İrade

İrade, gözlemlenebilir kişisel sorumluluktur. Kişileri davranışlara bağlayan bir faktördür. İrade olmadan davranışlara bağımlılık olmaz. Davranışların sonuçları hakkında sorumluluk hissetmek iradenin göstergesidir. Bireyleri davranışlarından soyutlayamayız. Bunu yapmak insanların kendi davranışlarını beğenmemesi demektir. İstenmeyen bazı sonuçlar doğurduğunda davranışları reddetmemiz bu nedenledir. Bu durumda birey davranış ya da sonuçtaki sorumluluğu kabul etmek istemez. Örneğin kendisine verilen bir görevi son gününe kadar yapamamış bir kişi bu olumsuz sonucun kendi iradesi dışında ortaya çıktığını ve sorumluluğun kendisine ait olmadığını ifade etmeye çalışır.¹⁵

Örgütsel bağlılıkta davranışların geriye döndürülemezliği önemlidir. Fakat, zaman ve baskı altında çalışmak bazen örgütsel bağlılığı azaltabilir. Çünkü kendi iradesi dışında baskı gördüğü için bir görevi yerine getirmek zorunda kalan bir çalışanın örgüte bağlılığı azalabilmektedir. Bunun yanında kişilerin davranışlarında bireysel sorumluluğu geliştirmek, göreve ve örgüte bağlılığını oluşturur ve onun sürekli kalmasını sağlar. Örgütte belli ölçüde karar almaya katılma da, karar verme ve problem çözme konusunda sorumluluğu arttıracığından sonuca bağlılığı arttırabilmektedir.¹⁶

2.4.2 Açıklık

Görünürlük kişileri örgüte bağlamak için yeterli değildir. Görünürlüğün açıklık ile desteklenmesi gerekmektedir. Bir davranış ne kadar açık ise inkar edilmesi

¹⁵ Gregory B. Northcraft – Margaret A. Neale, **Organizational Behaviour, A Management Challenge**, USA: The Dryden Press, (1990), s.469

¹⁶ Northcraft, a.g.e., s.469

o derece zordur. Açıklık bireyin davranışını inkar edemeyeceği orandır. Bir davranışın ne kadar açık olduğu iki faktöre bağlıdır. Bunlar davranışın gözlemlenebilirliği ve anlaşılabilirliğidir. Bir davranış gözlemlenemediği halde bu davranıştan anlam çıkartıldığı zaman daha az açıktır. Anlaşılabilirlik ise kişilerin algısına bağlıdır ve “bence”, “sanırım” gibi ifade edilir.¹⁷

2.4.3 Geriye Döndürülemezlik

Geriye döndürülemezlik, davranışın kalıcılığı iptal edilmezliğidir. Geriye döndürülemez davranışının, örgütsel bağlılığa etkisi bilindiğinden birçok örgüt çalışanlarına başka yerlere aktarılamaz yarar paketleri hazırlamaktadırlar. Bu yararın geriye döndürülemezliği yani kaybolacağını bilen çalışan, ya da bu yararlarından vazgeçecek ve örgütten ayrılacak ya da örgütte kalmaya devam edecektir. Bu şekilde geriye döndürülemezlik ile bağlılık pekiştirilebilir. Bazı işyerlerinde sadece o işyerlerinde işe yarayacak özel beceri eğitimi verilebilir. Böylece çalışanın örgüte bağlılığı artırılabilir. Bütün bunlar örgüt ile çalışanın ilişkisini iyileştirirken çalışanın ayrılması durumunda ona pahalıya mal olacağını ifade eder. Çünkü örgütteki pozisyonun geri döndürülemezliği çalışanın o örgüt için özel becerilerle donanmış olmasından kaynaklanır. Bu nedenle genel beceriler edindirecek eğitimler yerine örgüte özel eğitimlerden geçen çalışan işten ayrıldığında başka bir örgütte aynı pozisyonu geriye döndüremez. Böylece birey, psikolojik kontratı ile onun duygusal, mantıksal ve sosyal beklentilerini karşılayan bir pozisyondan vazgeçerek işini terk etmesi düşük bir olasılık haline gelir.¹⁸

2.4.4 Görünürlük

Bir davranışın bağlılığı etkileyen en önemli belirleyicisi, davranışın diğerleri tarafından gözlemlenebilir oluşudur. Gizli ya da gözlemlenemeyen davranışların bağlılık üzerine etkisi azdır. Bir kişiyi örgüte bağlamanın en basit ve en güçlü yolu kişi ve örgüt ilişkisinin örgüt çalışanlarının bilgisine açık olmasıdır. Eğer çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak hissedersen örgütü ve örgütün hedeflerini

¹⁷ Northcraft, a.g.e., s.467

¹⁸ Northcraft, a.g.e., s.469

desteklerler. Bu nedenle birçok örgüt görünürlük faktörünü, çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmak için kullanmaktadırlar. Örneğin işe yeni giren kişinin katılımından herkesin haberdar edilmesi bu düşüncenin bir ürünüdür. Çalışanların örgütte varlığı başarıları ve örgüte katkıları ne kadar görünür ise örgüte bağlılığı o derecede artar.¹⁹

2.4.5 Kişisel Faktörler

Bireyin örgüte bağlılığını etkileyen kişisel faktörlerin başlıcaları kişinin sahip olduğu değerler, yaş, cinsiyet ve eğitim gibi demografik özelliklerdir. Bu demografik özelliklerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için pek çok araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların neticesinde yaş ile örgüt arasında olumlu bir ilişkinin olduğu bulunmuştur.²⁰ Eğitim düzeyi ne kadar yükselirse, beklentilerin de o kadar yüksek olacağı varsayımıyla eğitim düzeyi ile bağlılık arasındaki ilişki negatif yöndedir. Bunların yanı sıra yapılan araştırmalarda cinsiyetin örgütsel bağlılıkla arasındaki ilişkisi için yapılan araştırmaların sonucu tutarsızdır.

2.4.5.1 Yaş

Yaş ile örgütsel bağlılık arasında tutarlı bir pozitif ilişkinin olduğu saptanmıştır. Yaşları büyük olan çalışanların daha olgun olmaları ve işyerinde geçirdikleri zamanın daha çok olması dolayısıyla örgüte yönelik duygusal bağlılıkların daha yüksek olduğu ifade edilir.²¹

2.4.5.2 Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık ilişkisine bakıldığında, eğitilmiş çalışanların beklentilerinin de yüksek olacağı düşüncesiyle negatif bir ilişki görülmektedir. Eğitimi düşük kişilerin alternatif iş imkanları daha az olduğundan dolayı, şu anki

¹⁹ Northcraft, a.g.e., s.466

²⁰ Özkan Yılmaz, **Örgütsel Bağlılık ve Yönetimin Çalışanlara Karşı Ahlaki Sorumluluğunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Tekstil Sektöründe Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2002, s.14

²¹ Natalie J. Allen – John P. Meyer, “*Organizational commitment: Evidence of career stage effects?*”, **Journal of Business Research**, vol.26, no.1, (1993), s.49-61

işlerine daha çok bağlılık göstermesi mümkündür. Bu pasif bağlılık ya da sadakat olarak ifade edilebilir. Bu faktörler sadakat ve örgütsel bağlılık boyutlarını ayırt etmek için önemlidir. Daha genç, daha az eğitilmiş ve daha çok çocuklu mavi yakalılarda daha çok sadakat (pasif bağlılık) gözlemlenirken, daha yaşlı daha eğitilmiş beyaz yakalılarda aktif örgütsel bağlılık gözlemlenmektedir.²²

2.4.5.3 Cinsiyet

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelendiği araştırmalarda kadınların bağlılıkları hakkında çelişkili bazı sonuçlar elde edilmiştir. Yapılan araştırmaların kiminde 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 bağlı oldukları sonucu elde edilmiştir.²³

Jacob'un Amerikalı erkek ve bayan yöneticiler üzerindeki araştırması ne erkeklerde ne de bayanlarda örgütsel bağlılıkta cinsiyetin etkisi olmadığını ortaya çıkarır. Bazı çalışmalar erkeklerin bayanlara göre örgütsel bağlılığa biraz daha meyilli olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Aven, Parker ve Mc Evoy kadınlarda örgüte bağlılığın daha az olduğunu açıklamak için kadınların örgütün değerleri ve hedefleri ile fazla ilgili olmadığını, bu değer ve hedefler bağlı olmadığını ve örgüt kimliğine sahip olmadığını tartışarak cinsiyet faktörünü araştırmış. Çünkü bayanların ikinci kimliği ve yerine getirmesi gereken aile rolleri vardır. Bu tartışma sonucunda, kadınların erkeklere göre örgüte daha az bağlı olduğu görüşü yatkınlık kazanmış. Bunun yanında bazı araştırmacılar (Angle&Pery, Gould, Grusky, Mathieu) kadınların erkeklere kıyasla örgüte bağlı olduklarını bulmuşlardır. Örgütsel bağlılıktaki cinsiyet faktörü hakkındaki bu çelişkili bulgular nedeniyle kesin bir sonuca ulaşmak çok zordur.²⁴

²² Avid Bar-Hayim, Gerald S. Berman; "The Dimensions Of Organizational Commitment", **Journal Of Organizational Behaviour**, Vol.13, No.4, (1992), s.384

²³ Meltem Kamer, a.g.e, s.28

²⁴ Remziye Kozacıoğlu, **The Relationship Of Organizational Commitment And Work Rewards With Organizational Citizenship Behavior**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2002, s.26-28

2.4.5.4 Kıdem

Kıdemın örgütsel bağıllıkla doğrusal yönde bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Örgüt içerisinde geçen zamana dayalı olarak statü yükselişini neticesinde memnuniyet düzeyinin artması bağıllık ile kıdem arasında pozitif yönde bir ilişki oluşturur. Bucharan'ın kıdemın çalışanların bağıllığını nasıl etkilediğini açıklamak için geliştirdiği modelde süreye dayalı etkiler incelenmiştir. Sonuçlara göre, birinci yıl çalışanın güvenlik ihtiyacı ile beklentileri arasında denge kurmaya çalıştığı, ikinci ve dördüncü yıllar başarı ve statüsünü arttıracak katkılar sağlamaya yöneldiği ve başarısızlık korkusu taşıdığı, beşinci yıldan sonrası ise bağıllığının arttırdığı olgunluk aşamasını yaşadığı dönemlerdir. Bu modelden hareketle yapılan çalışmalarda, ikinci ve sekizinci yıllar arasında, kıdemın bireylerin bağıllıklarının artmasına ve bunun sonucunda da rol gereklilerini aşan davranışların gösterilmesine yol açan bir etken olduğu saptanmıştır.²⁵

2.4.5.5 Değerler

Değerler yeni alınan bir kişi için başlangıçta bağıllığın oluşması yönünden önemlidir. Nedeni ise kişi işe yeni başladığında iş ile ilgili bir takım beklentileri vardır ve değerler beklentileri içerisinde yer alır.²⁶

2.4.6 Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağıllığı etkileyen bir diğer unsur da örgütsel faktörlerdir. Kişinin bireysel özellikleri ne olursa olsun örgüt kaynaklı bir takım unsurlar da onun örgüte olan bağıllığını olumlu ya da olumsuz etkileyebilir. Örgütsel faktörleri aşağıdaki başlıklar altında inceleyebiliriz.

²⁵ Meltem Kamer, a.g.e, s.28-29

²⁶ John B. Miner, **Organizational Behaviour (Performance And Pruductivity)**, Random House Inc., New York: (1998), s.234

2.4.6.1 Yönetim

Örgütsel faktörlerden ilki yönetim biçimidir. Güçlü bir örgüt oluşturabilmek için örgütün enerjisini ekonomik ve sosyal performansa yönlendirmesi ve çalışanların örgütsel bağlılığına yatırım yapması etkinliği arttırabilmektedir. Yönetim tarzı örgütsel değerlere ve hedeflere bağlılığı arttırmaktadır. Eğer üst yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem verirse, verimlilik ve yenilikçilik artmaktadır. Bu da örgütsel bağlılığı arttırmaktadır.²⁷

Yönetime katılma kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesinde küçümsenmeyecek bir rol oynar. Ayrıca, yönetime katılma astların örgütsel sorunların çözümüne önemli katkıları bulunmaları nedeniyle, çevrelerinden, özellikle üstlerinden ve iş arkadaşlarından övgüler almalarını sağlar. Bu durumda astların örgüte bağlılığı artar.²⁸

2.4.6.2 Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktördür. Örgüt içinde adalet olduğuna duyulan inanç örgütsel bağlılığı artırır.

Örgütsel adalet, doğruluğun işyerindeki rolü ya da haklılığın korunmasında otoritenin işlevidir. Örgütsel adaletin iki alt alanı adalet vardır. Birincisi adalet dağıtımı ya da herkesin hakkını verme ikincisi ise işlemsel adalettir. Adalet dağıtımı, çalışanların karşılaştıkları sonuçların ya da ücretin hakkaniyeti iken işlemsel adalet ise ücret dağıtımına ilişkin kararları almada kullanılan yöntemin hakkaniyetidir.²⁹

Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkanlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu

²⁷ Vedat Erol, **İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul: 1998, s.74

²⁸ Erol Eren, **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**, 7.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2001, s.402

²⁹ Rajnandini Pillai, Chester A. Schriesheim, Eric S. Williams, "Fairness Perceptions And Trust As Mediators For Transformational And Transactional Leadership: A Two-Sample Study". **Journal of Management**, Vol.25, (1999), s.901

çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır.³⁰

2.4.6.3 Örgütsel Ödüller

Bir başka önemli faktör örgüt tarafından verilen ödüllerdir. İşteki teşvikler de örgütsel bağlılık ile direkt ilişkilidir.

Ödül ve ceza yöneticilerin iş görenleri kontrol etmek, örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmek için kullandıkları güdüleme araçlarıdır. Bunlardan ödül, olumlu güdülemeye yöneliktir ve etkisi cezaya göre daha uzun sürelidir. Ödülün iş görenin kişiliğine, beklentilerine, gereksinimlerinin nitelik ve niceliğine uygun olması gerekmektedir. Her iş görenin değişik ödül istemleri vardır. Örgütsel ödüller yeterli doyum sağladığında işgörenin örgütte kalmasını, devamlılığını, örgütü koruyup benimsemesini sağlar. İş güvencesi, sağlık ve dinlenme izinleri, iyi sağlık koşulları, maaş, ikramiye, prim ödemeleri, yazlık kamp gibi olanaklar, başarıya özendiricidirler.³¹

İşgörenler örgütün, kendileri için ilginç ve anlamlı görevler, arkadaşça ve destekçi çevre ile birlikte iyi ödeme ve yükselme olanakları sağladığını algılayorsa örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık hissederler.³² Çalışanlar kendi ihtiyaçlarına uygun verilen ödüllerle örgüte bağlılıklarını güçlendirirler. Ödüllerin örgütsel bağlılıkta olumlu rol oynaması ödüllerin gösterilen performansın sonucunda gerçekten ödül olarak verilmesine bağlıdır.³³

³⁰ Julian Barling, Phillips Michelle, *Interactional, Formal, and Distributive Justice in The Workplace: An Exploratory Study*, *The Journal of Psychology*, 127(6), (1993), s.651

³¹ Esergül Balcı, *Ödüller, Güdüleme Kuramları ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri*, Ankara: Adem Yayıncılık, 1992, s.48-49

³² Refik Balay, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayınları, 2000, s.63

³³ Özgür Ceylan, *Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul: 2002, s.63

2.4.6.4 İşin Kapsamı

Yapılan işin kapsamı ve yapısı da örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biridir. İşin önemli bir iş olarak algılanıp algılanmaması durumuna göre örgütsel bağlılık düşük ya da yüksek olur.

İşin kapsamı faktörü çalışanın değer sistemi ile uyduğu sürece örgütsel bağlılığın olması çok doğaldır. İşin çalışan için taşıdığı anlam az ise, toplumsal statüsü düşük ise örgütsel bağlılığın az olması, toplumsal ve kişisel değeri yüksek ise örgütsel bağlılığın yüksek olması bunu açıklamaktadır. Çalışan anlam bulmadığı işe daha az bağlılık duyar.³⁴

2.4.6.5 Örgütsel Kültür

Örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Örgütsel kültür, yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır ve üyelerin örgüte bağlılıklarını artırır.

Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Örgütte belirgin bir kültürün olması örgüte yeni katılanları ve örgüt üyesi çalışanları örgüte bağlayan bir etmendir. Çalışanlarının örgütsel bağlılığı yüksek olan bir örgüt güçlü bir örgüt kül

2.4.6.6 Takım Çalışması

Takım çalışmasını dar anlamda belli sayıda çalışanın, belirli sürelerle bir araya gelip örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi sorunların çözülmesi, örgütte

³⁴ Aaron Cohen, "Antecedents Of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis", *Journal Of Organizational Behaviour*, vol.13, no.6, (1992), s.541

yenileşme ve değişme çabalarının örgütlenmesi, yürütülmesine yönelik olarak, yaptıkları eylemler etkinlikler bütünü olarak tanımlanabilir.

Takım çalışmasının örgütsel bağlılığı düşürdüğü yönünde hiçbir araştırma sonucu bulunmamaktadır. Tam aksine, takım üyeliği çalışması bağlılığı olumlu etkilemektedir. Örgütteki diğer arkadaşlarına, işlerine ve örgütüne karşı olumlu tutum geliştiren takım çalışanlarının örgütsel bağlılığının arttığı gözlemlenmiştir.³⁵

2.4.7 Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında örgütsel olanlar kadar örgüt dışı faktörler de önemli yer tutmaktadır. Örgüt dışı faktörlerin en bilinenleri bireyin sahip olduğu alternatif iş imkanları ve profesyonelliktir.

Alternatif iş imkanları daha az olan çalışanların örgüte bağlılığı daha fazla olmaktadır. Yüksek eğitilmiş çalışanların alternatif iş imkanları daha fazladır ve iş beklentileri o oranda yüksektir. Bir araştırmaya göre MBA yapmış öğrencilerin yüksek olmayan bir ücretle işe başladıktan altı ay sonra, başka bir iş teklifi almadıklarında örgüte bağlılığı artmaktadır. Yüksek ücretle başladıklarında ise alternatif iş imkanı olup olmaması hiçbir şeyi değiştirmemektedir ve aynı örgütsel bağlılığı göstermektedir.³⁶

Profesyonellik söz konusu olduğunda çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramı karşılaşmaktayız. Hukuk, tıp, mühendislik ve diğer bazı teknik alanlardaki profesyoneller için ya mesleğine ya da örgütüne bağlılık önem kazanmaktadır. Hem mesleğine hem de örgütüne bağlı ise bir ikilem doğmaktadır. Eğer örgüt mesleki gelişim sağlamasına katkıda bulunuyorsa veya kariyer beklentileri mesleği dışında örgüte bağlı ise bireyin mesleği bağlılığı olumsuz etkilenir. Ancak, örgütsel bağlılığı artar. Bu nedenler profesyonellerde üst düzey yönetici olmak ve ücret ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki görülmektedir.³⁷

³⁵ Thomas E. Becker & Robert S. Billings, "Profiles of Commitment: An Empirical Test", **Journal of Organizational Behaviour**, vol.14, (1993), s.177-189

³⁶ Northcraft, a.g.e., s.472

³⁷ Hugh P. Gunz, Sarah P. Gunz, "Professional Organizational Commitment And Job Satisfaction For Employed Lawyers", *Human Relations*, (1994), Vol.47, No.7, s.802

2.5 Örgütsel Bağlılık ve İş Davranışları

2.5.1 Örgütsel Bağlılık ve Performans

Örgütsel bağlılık ile performans arasında zayıf bir ilişkinin olduğu ifade edilmektedir. Bu ilişkiyi daha çok ailevi mecburiyetler ve ekonomik koşullar gibi değişkenler etkiler. Yüksek ücret, örgütün sağladığı sosyal imkanlar, ödüllendirme gibi maddi beklentilerin yüksek olması örgütsel bağlılık ile performans ilişkisini olumsuz etkilerken, maddi beklentilerin düşük olması bu ilişkiyi daha güçlendirir.³⁸

2.5.2 Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma

Bireyler örgüte yaptığı yatırımın karşılığını alamayacaklarına inandıkları zaman işten ayrılırlar. Örgütte çalışmaya devam etmek bir çalışan için örgüte yatırım yapmaya devam etmek demektir. Bu yatırım birikir ve zamanla vazgeçilmesi bir hale gelir. Örgütsel bağlılığın zayıflaması ve işten ayrılma isteği ilgili bir görüşe göre işten ayrılma bir kaç faktörlü bir fonksiyondur. İşten ayrılmayı engelleyen faktörler, örgütsel ödüller, çalışanın iş tatmini, alternatif işin kalitesi, çalışanın işe yaptığı yatırımın büyüklüğü gibi faktörlerdir. Bu görüşe göre çalışanın örgüte yaptığı yatırımlar ise hizmet yılı, başka örgütte kullanılamayacak beceriler, emeklilik programları gibi genel yatırımlardır. Bu tür yatırımlar işten ayrılmanın maliyetini arttırır. Ancak kaliteli elemanlar yerine alternatif iş seçenekleri kötü ve pasif bağlı olan kalitesiz elemanların örgütte kalmasını sağlar.³⁹

2.5.3 Örgütsel Bağlılık ve Stres

Stres ve sonuçları arasındaki ilişki ile örgütsel bağlılığı inceleyen pek çok araştırma bulunmaktadır. Bunlardan 1990 yılında Mathieu ve Zajac tarafından yapılan bir araştırmada; yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanların diğerlerine göre stresten daha fazla etkilendiği belirtilmiştir. Örgütsel bağlılık, kişinin örgütsel tehlikelerden ve problemlerden daha kolay etkilenmesine neden olur. Bu da

³⁸ Nilgün Kantav, **Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Çalışma İlişkisi ve Medya Sektöründe Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1998, s.78

³⁹ Cohen, a.g.e., s.539-544

çalışanların hassasiyetini arttırarak strese neden olabilmektedir. Stres ve örgütsel bağlılık ilişkisi ile ilgili bir karşıt görüş de Kobasa ile Mowday ve arkadaşları tarafından ileri sürülmüş olup, araştırmacılar örgütsel bağlılığın, çalışanı stresin olumsuz etkilerinden koruduğunu belirtmişlerdir. Ait olma duygusunun güven yarattığı ve bu güvenin kişiyi stresin olumsuz etkilerinden koruduğu söylenmiştir.⁴⁰

Yüksek örgütsel bağlılık bazen, işgörenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir.⁴¹

2.6 Örgütsel Bağlılık Modelleri

Steers'in örgütsel bağlılık modeline göre bağlılık kişisel özelliklerden ziyade örgütse yaşamın getirdikleri ile ilgilidir. Steers yapmış olduğu araştırma sonucunda iş özelliklerinin örgütsel bağlılık ile ilişkisini, kişisel veya işin özelliklerinden daha yakın bulmuştur. Ayrıca örgütü etkileyen bir başka faktörün de yapısal özellik olduğuna değinmiştir. Bu modele göre bireyler örgüte bazı istek, ihtiyaç ve sahip olduğu beceriler ile gelirler ve iş ortamının yeteneklerini kullanmayı beklerler.⁴²

Decotiis ve Summers'in modeline göre örgütsel bağlılığı oluşturan iki kategori bulunmaktadır. Bunlar kişisel ve durumsal özelliklerdir. Kişisel özellikler yaş, çalışma süresi, cinsiyet ve eğitimidir. Durumsal özellikler ise, örgütün yapısı, insan kaynakları süreçleri ve örgüt iklimini içermektedir. Örgütsel süreçler, liderlik tarzlarını, iletişimi, karar verme, kadrolaşmayı ve ücretlendirmeyi içermektedir. Örgütün bu süreçlere yaklaşımı örgütsel bağlılık ile ilişkilidir. Bu yaklaşıma göre

⁴⁰ Kantav, a.g.e., s.77

⁴¹ Bayram, a.g.e., s.136

⁴² Şenay Küçük Baransel, **İletişim Kalitesi İle Örgüt İklimi, Örgüte Bağlılık ve İş Terk Etme Niyeti Arasındaki İlişkiler**, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul: 1996, s.49-50

örgütsel bağlılıkta ilk kaynak örgüt içinde yaşananlar ve deneyimlerdir. Çalışanların kişisel özellikleri ve deneyimleri örgütsel bağlılığı direkt etkiler.⁴³

Mowday'ın modeli aynı zamanda süreç modeli olarak da isimlendirilir. Bu modele göre bağlılık; işe giriş öncesi bekleme, işe başlama ve orta ve daha sonra yer alan kariyer aşamaları olarak üç safhayı içerir. Birey işe başlamadan önce bilgi toplamakta ve bu bilgiler ışığında örgütten bazı beklentiler geliştirmektedir. Kişisel özellikler, iş ile ilgili beklentiler ve o işi seçme nedenleri bu safhadaki örgüte bağlılığı etkilemektedir. İşe başlama safhası, işe girdikten sonra ilk birkaç ayı işaret etmektedir. Bu dönem çalışanın sosyalleşme dönemidir. Bu dönemde en önemli şey deneyimdir. Kariyer safhasında ise, daha çok eleman ve örgüt arasındaki karşılıklı alışveriş ve yatırımlar baskın çıkmaktadır.⁴⁴

2.7 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olması daha kalıcı ve daha güvenilir bir çalışma ortamı sağlar. Bunun yanında iş tatmini de örgütsel bağlılık düzeyi yüksek çalışanlarda artmaktadır. Örgütsel bağlılık yüksek çalışanlar diğerlerine göre daha yüksek performans gösterirler.

Örgütsel bağlılığın sonuçları üzerine yapılan araştırmalarda elde edilen en önemli sonuçlar yüksek bağlılığı olan çalışanların yeniliklere ve yaratıcılığa daha çok katkısı 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.⁴⁵

⁴³ Baransel, a.g.e., s.51-52

⁴⁴ Baransel, a.g.e., s.52-53

⁴⁵ Kamer, a.g.e., s.32

3. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Örgütlerin formal iş gereklerinin ötesinde bir şeyler yapmaya gönüllülük gösterebilecek çalışanlara ihtiyaç duyduğu, yönetim literatüründe genel kabul görmüş bir görüştür. Örgütler etkin işleyebilmek için, çalışanların işbirliği, yardımseverlik ve fedakarlık gibi davranışları sıklıkla göstermelerine ihtiyaç duyarlar. İş gereklerinin ötesine geçmek de denebilecek bu olgu “örgütsel vatandaşlık davranışı” şeklinde ifade edilir.⁴⁶

3.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımı

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel davranış ve yönetim biliminin temel araştırma konularından biri haline gelmiştir. Bu davranış çeşitli açılardan incelenmiş ve diğer bazı davranışlar üzerindeki etkileri yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Örgütsel bağlılıkla ilgili değişik yazarlar tarafından tanımlar geliştirilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan fakat bir bütün olarak örgütün etkinliğini arttırmaya yardımcı olan, gönüllüğe dayalı bireysel davranıştır.⁴⁷ Bir diğer tanımla ise örgütsel vatandaşlık davranışları, “Bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapmasıdır.”⁴⁸ Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere, örgütsel vatandaşlık davranışı gönüllülük esasına dayanmaktadır. Gönüllük kavramı, bu tür davranışların bireyin rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirdiği bir davranış olmadığı, aksine kişisel tercihe bağlı olarak geliştiği anlamındadır.

⁴⁶ Meltem Kamer, a.g.e, s.3

⁴⁷ Dennis W. Organ, **Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome**, Lexington Books, Lexington: (1998), s.4

⁴⁸ Greenberg, a.g.e., s.372

Bu tanımlara göre örgütsel vatandaşlık davranışlarının üç temel özelliği bulunmaktadır.⁴⁹

- a) Davranışının kişinin kendi isteğine bağlıdır.
- b) Formal ödül sisteminin içine doğrudan giremez.
- c) Örgüt fonksiyonlarının etkili bir şekilde yerine getirilmesini sağlar.

Graham'ın klasik felsefe ve modern politik teori açısından yaptığı incelemelerle aktif vatandaşlık sendromu adıyla tanımlanmış inançlar ve davranışsal eğilimler belirlenmiştir. Bunlar itaat, sadakat, katılımdır. Bunlardan Örgütsel İtaat, düzenlenmiş yapı ve süreçlere saygı duymayı, kural ve yönetmeliklerin gereğini kabul etmeyi ve bunları benimsemeyi içerir. Örgütsel sadakat, bir bütün olarak topluma hizmet etmeyi ifade eder. Sadakat sahibi vatandaşlar toplumlarını koruma ve güçlendirme için gönüllü olarak ekstra çaba gösterir. Örgütsel katılım ise kendi kendini yönetimine vatandaşların yasalara uygun olarak aktif ve sorumlu şekilde katılmasını içerir. Buna göre sorumlu vatandaşlar, toplumu etkileyen sorunlar hakkında kendilerini bilgilendirir ve diğer vatandaşlarla bu bilgilerini paylaşmak için gönüllülük gösterir.⁵⁰

Örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir belirleyicisi de iş tatminidir. Tatmin olmuş çalışanın örgütü hakkında olumlu konuşması diğerlerine yardım etmesi, işinde beklenenin ötesinde performans göstermesi daha olasıdır. Yapılan bir çok araştırma çalışanın iş tatmininin, iş performansı ve öz çabasına katkıda bulunduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle iş tatmini vatandaşlık davranışlarını etkiler.⁵¹

Örgütsel vatandaşlık davranışı konusu sosyal bilimler alanındaki önemli konulardan biri olmuştur. Konuya olan ilginin temel nedeni örgütsel vatandaşlık davranışı ile bireysel ve örgütsel performans arasındaki olumlu ilişkilerin varlığıdır.

⁴⁹ Organ, a.g.e., s.

⁵⁰ Jill W. Graham, "An essay on organizational citizenship behaviour", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, vol.4, s.249-270

⁵¹ Dursun Bingöl, Atlıhan Naktiyok, Ömer Faruk İşcan, "Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisi", **11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: 22-24 Mayıs 2003**, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, 2003, s.498

Bu olumlu ilişkileri inceleyen pek çok araştırma yönetim ve organizasyon literatüründe yer almıştır.⁵²

Örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamak için biçimsel rol davranışı ve ekstra rol davranışlarını da incelemek gerekir. Biçimsel rol davranışı yönetim tarafından kabul edilen işte gerekli olan teknik davranışlardır. Biçimsel rol davranışı biçimsel organizasyonlardaki örgütsel sistemler, politikalar, kurallar ve etkin üretim tekniklerinin uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Biçimsel rol davranışı, olması gereken ya da yapılması beklenen davranışlardır ve bu davranışlar örgütsel düzenin temelini oluşturur. Biçimsel rol davranışı örgütteki biçimsel ödül sistemi tarafından tanımlanmaktadır ve eğer çalışanlar yerine getirmeleri gereken davranışlarda başarılı olmazlarsa, örgütün vereceği ödülleri alamayacaklardır. Belki de işlerini kaybetmeleri söz konusu olacaktır. Ancak bir örgütte biçimsel rol davranışlarının olmaması halinde çatışmalar yaşanacak ve olumsuz finansal sonuçlar söz konusu olabilecektir.⁵³

Formel iş değerlemesi tarafından ölçülmeyen, formel ödül sistemi ile bağlantılı olmayan ve örgütsel olarak istenenden daha fazlasını yapmaya yönelik ekstra rol davranışını ortaya koyan örgütsel vatandaşlık davranışı, informel ve gönüllü bir örgüt davranışını ortaya koyduğu için, literatürde bazı araştırmacılar tarafından “iyi asker davranışı” olarak ifade edilmiştir.⁵⁴

Örgütsel vatandaşlık davranışı bireyin bir bütün olarak örgütün işleyişini geliştiren faaliyetlerini temsil eder. Bir bütün olarak tanımlanması burada önemlidir, nitelendiricidir. Pek çok örgütsel vatandaşlık davranışı tek başına organizasyonun genel performansını geliştirici nitelikte olmayabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışları genellikle önemsiz görünen davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışının bu yönünü oy verme davranışıyla karşılaştırarak daha iyi ifade etmek mümkün olabilir.

⁵² Deniz Taşçı, Umut Koç, “*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma*”, **XIII.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: 12-14 Mayıs 2005**, İstanbul: Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, 2005, s.168

⁵³ Lin Van Dyne, Jeffrey A. Le Pine, “*Helping and Voice Extra Role Behaviours: Evidence Of Construct and Predictive Validity*”, **Academy of Management Journal**, Vol.41, No.1, (1998), s.108-119

⁵⁴ David L Turnipseed, “*Are Good Soldiers Good? Exploring the Link Between Organizational Citizenship Behaviour and Personel Ethics*”, **Journal of Business Research**, vol.55: (2002), s.1-15

Bir tek kişinin verdiği oy, yüzeysel olarak bakıldığında son derece önemsiz görünse de, bir bütün olarak düşünüldüğünde, seçmenlerin oylarının demokratik sistemin temelini oluşturduğu açıktır.⁵⁵

3.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler

3.2.1 Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisi, örgütte amir konumundakilerin adaletli davranışları sonucunda çalışanların vatandaşlık davranışı göstereceği temeline dayanır. Böylelikle yaşanacak bir değişim söz konusudur. Amirler astlarına hakkaniyetli davrandığında değişim ilkesine göre çalışanlar bir karşılık vereceklerdir. Çalışanların verebileceği tek karşılık ise örgütsel vatandaşlık davranışıdır.

Sosyal değişim teorisini geliştiren Blau'ya göre sosyal değişim gelecekteki ilişkileri açıklar. Ekonomik değişimler gibi sosyal değişim de geleceğe yönelik bazı kazanımlar konusunda beklentiler çıkarır. Ekonomik değişimde olduğu gibi sosyal değişimde de yapılan katkıların gelecekte geri döneceği kazanç getireceği beklentisi vardır. Ancak sosyal değişimde bu kazancın niteliği kesinlikle belirtilmemiştir ya da belli değildir. Sosyal değişimde ekonomik değişimden ziyade kazançlar para ile ifade edilemez. Sosyal değişim teorisinin dayandığı temel varsayım kazançtan ziyade daha çok ödül verilerek karşılıklı güven ve sevgiyi sağlamaktır. Yani elde edilen özel kazançlar, karşılıklı desteğin ve arkadaşlığın sembolüdür.⁵⁶

Bireylerin örgütte var olan adalete ilişkin biçimsel algılarının ve örgüt içindeki hak dağıtımını içeren örgütsel vatandaşlık davranışı yapısının sosyal değişimleri kapsadığı ortaya konulmuştur.

⁵⁵ Janset Özen İşbaşı, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma”, 6.Ulusal İşletmecilik Kongresi, Antalya: 2000, s.360

⁵⁶ Peter Blau, **Exchange and Power in Social Life**, New York: Wiley, 1964, s.88-97

3.2.2 Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisinin temeli örgüt içindeki bireylerin diğer bireylerle kıyaslama yapmasına dayanır. Buna göre bireyler örgütün kendilerine ve diğerlerine sunduğu olanakları karşılaştırır ve örgütün adil olup olmadığını anlamaya çalışır. Teorinin alt yapısı Adams tarafından oluşturulmuş ve geliştirilmiştir.

Adams, General Electric 'te yapmış olduğu bir dizi incelemelere dayanarak, çalışanların kendilerine ödenen ödül ile başkalarına ödenen ödülü karşılaştırma eğiliminde olduğu tespit edilmiştir. Adams'a göre, her çalışan birey kendine ödenen ödüllerin ne denli eşit olduğunu belirtmek üzere, kendilerine bir karşılaştırma temeli seçer. Böylece iki oran arasında bir karşılaştırma yapar. Bunlardan birincisi, bireyin elde ettiği ödüller ile kendisinin örgüte yaptığı katkılar arasındaki orandır. İkincisi ise, bireyin kendisine karşılaştırma temeli olarak seçtiği diğer bir kişinin elde ettiği oran ile katkıları arasındaki orandır. Çalışanlar bu iki oran arasında farklılık olduğunu gördüğü zaman ortada bir eşitsizlik durumu olduğunu algılayacaklardır. Teoriye göre kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliğe bağlıdır.⁵⁷

3.2.3 Vekalet Teorisi

Amaçları ve çıkarları farklı iki tarafın birbirleriyle yardımlaşması durumunda ortaya çıkan sorunları inceleyen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım yardımlaşma durumunda olan tarafların motivasyonları, birbirlerini kontrol etmeleri ve aralarındaki bilgi akışı konularının incelenmesi ile gelişmeye başlamıştır. Ortak bir amaç için yardımlaşma durumunda olan taraflardan biri vekalet veren diğeri de vekildir. Vekalet teorisi bir tarafın diğer tarafı yetkilendirmesiyle birlikte doğan vekalet ilişkilerini açıklamaktadır. Vekalet teorisinde vekalet veren, başta ücretlendirme ve ödüllendirme olmak üzere, politika belirleme, bilgi akışını kontrol etme, vekilin alacağı kararları kontrol etmeye imkan verecek bir organizasyon oluşturma, ikili görüşme gibi alt kademedeki iş görenlerin işletme performansı göstergeleri üzerinde anahtar bir etkiye sahip olma şansları zayıf bir olasılıktır.⁵⁸

⁵⁷ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, 4.Baskı, İstanbul: Beta Yayın, 1998, s.289

⁵⁸ Füsün Çınar, **Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa:2000, s.16-17

3.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin, literatürde çok sayıda sorumluluk tanımlanmıştır. Organ ve Bateman, sivil vatandaşlığın gereklerinden yola çıkarak örgütsel vatandaşlık davranışını beş boyutta ele alır. Bu boyutlar diğerlerini düşünme, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve gönüllülük-centilmenlik olarak sıralanırlar.

3.3.1 Özgecilik (Diğerlerini Düşünme)

Özgecilik organizasyonda işle ilgili ortaya çıkan problemlerde diğer kişilere karşılıksız olarak yardımcı olmayı ifade etmektedir.⁵⁹ Organizasyona ilişkin görev veya problemlerde diğer kişilere yardım etmeyi amaçlayan gönüllü davranışların tümünü ifade eder. Organizasyon üyelerinin, iş yükü ağır olan veya işiyle ilgili sorun yaşayan arkadaşlarına ya da kuruma yeni katılan kişilere yardımcı olmaları bu davranışa örnek olarak gösterilebilir.

Uzman kişilerin ya da kıdemli çalışanların hiç bir ücret almaksızın yeni meslektaşlarına yardım etmesi de özgecilik için bir örnek oluşturmaktadır. Bu tür davranışlar, bireylerin performanslarını geliştirerek grup verimliliğine katkıda bulunurlar. Organ ise bir çalışanın diğerinin rahatsız olması nedeniyle onun işini üstlenmesi davranışını bu boyuta örnek olarak vermektedir.⁶⁰

3.3.2 Vicdanlılık (İleri Görev Bilinci)

Örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen minimum rol davranışının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmalarını ifade eder.⁶¹

⁵⁹ Philip Padsakoff & Scott Mackenzie, “Organizational Citizenship Behaviour and Sales Unit Effectiveness”, **Journal of Marketing Research**, vol.31, 1994: s.351-363

⁶⁰ Münevver Ölçüm Çetin, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Ankara: Nobel Yayın, 2004, s.20

⁶¹ Dennis W. Organ, “The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behaviour”, **Research In Organizational Behaviour**, vol.12, 1990, s.47

Örgüt üyelerinin kötü hava koşullarında bile işlerine zamanında gelmeye çabalamaları, çay/kahve ve yemek aralarını dikkatli kullanmaları, örgüt içi toplantılara düzenli olarak katılmaları gibi davranışlar örnek gösterilebilir. Yine başka bir örnekle, mesai saati bitmiş olmasına rağmen bitmesi gereken iş henüz bitmemişse çalışmaya devam etmesidir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının bu boyutu tamamen gerekli olandan daha fazlasını yerine getirmeyi içerir. Vicdanlı bir birey bu türden bir davranış yerine getirirken suistimalde bulunabileceği bir ortam olsa ya da çevrede onu görebilecek kimse olmasa dahi bu konularda bir özensizlik ya da dikkatsizlik göstermeyecektir.

3.3.3 Nezaket Tabanlı Bilgilendirme

Örgüt içinde iş yükümlülükleri dolayısıyla sürekli etkileşim içinde olmaları gereken ve birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu davranışları ifade eder. Örnek olarak, önceden haberdar etme, hatırlatma, bilgi aktarma, danışma ve yapılacakları özel halinde aktarma içerir. Bu boyut problemleri önlemede önemli rol oynar ve zamanın yapıcı bir şekilde kullanılmasını sağlar.

Bir problemin önlenmesinde başka birine yardım etme şeklinde jest niteliğindeki tüm davranışları içine almaktadır. Örneğin herhangi bir olaydan etkilenecek olan kişileri önceden korumaya çalışmak, iş programı hakkında önceden dikkat edilmesi gerekenleri bilmesini sağlamak bu tür davranışa verilebilecek örnektir.⁶²

Kararlarından ya da hareketlerinden etkilenen kişilerin fikrini alan, iş arkadaşlarının hakkını koruyan veya ortaya çıkan sorunlar karşısında sürekli yapıcı tutum sergileyen bir çalışanın davranışları nezaket boyutu içerisinde değerlendirilebilir.

⁶² Philip Padsakoff ve diğerleri, “*Organizational Citizenship Behaviours: A Critical Review of Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research*”, **Journal Of Management**, Vol. 26, Issue 3, s.513-563

3.3.4 Sivil Erdem (Örgüt Gelişimine Destek Verme)

Sivil erdem örgütün politik yaşamına aktif ve sorumlu biçimde katılmayı ifade eder. Örgütün gelişimine destek verme, davranışı organizasyonu etkileyen olaylara karşı bireylerin kendisini bilgili kılmadır ve kararlara ve toplantılara sorumlu bir biçimde katılmasıdır. Kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer almak ve tartışmalara aktif olarak katılmak, kurumdaki gelişmelere ayak uydurmaya çalışmak, kurumdaki değişimleri yakından izlemek ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol almak gibi davranışlar örnek olarak gösterilebilir.

Sivil erdem yani örgüt gelişimine destek verme örgüt içerisinde olup bitenler, yeni gelişmeler, iş yöntemleri ve şirket politikaları ile ilgilenerek bilgi sahibi olmayı ve kendini bu konularda geliştirmek için çaba sarf etmeyi anlatır.

3.3.5 Centilmenlik ve Gönüllülük

Örgüt üyelerinin örgüt içinde gerginliğe sebep olacak olumsuz davranışlardan kaçınmalarını ifade eder. Sorunları gereksiz yere büyütme, zamanın çoğunu işiyle ilgili sorunlardan bahsederek geçirmekten, iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan kaçınan çalışan davranışları örnek gösterilebilir. Bu davranış biçimi örgütteki olumlu çabalar üzerine harcanan zamanı arttırır. Olumsuzluklara karşı olumlu yaklaşımları tercih eder.

Örgütler ne kadar ustaca ve iyi niyetlerle yönetilirse yönetilsinler, umulmadık gerginliklerin ve sorunların yaşanması kaçınılmazdır. Örneğin bir süre tadilat ya da bina değişikliği gibi nedenlerle bireyler klimasız ortamda çalışma zorunda kalabilirler. Nedeni ne olursa olsun, ortaya çıkan olumsuz durum veya gerginliğin etkileri örgüt içinde yayılarak artabilir. Oluşan gergin ortamdan etkilenen kişiler de şikayet etme, hatta direnç gösterme hakkını kendilerinde görürler. İşte bu haklılığa rağmen, örgüt içinde ortaya çıkan sorunları büyütmeyen ve yapıcı tavırlarıyla çözüme katkıda bulunmaya çalışan, işteki durumun olumsuz yönlerinden çok olumlu

yönlerini vurgulamayı tercih eden çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutunda yer alan davranışları sergilemektedir.⁶³

Örgütsel bağlılığın boyutları ile ilgili tam bir fikir birliğine sahip olmayan yazarlar da bulunmaktadır. Bunun yanında örgütsel vatandaşlık davranışları özgecilik, vicdanlılık, nezaket tabanlı bilgilendirme, sivil erdem ve centilmenlik-gönüllülük boyutlarının yarar sağladığı yerlere göre de sınıflandırılmaktadır. Bunlardan ilki örgütte doğrudan bireylere yarar sağlayan davranışlar, diğeri ise bir bütün olarak örgüte yarar sağlayan davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık boyutlarından nezaket tabanlı bilgilendirme ve özgecilik çoğunlukla çalışanlara yarar sağlayan davranışlar olarak görülür. Vicdanlılık, centilmenlik-gönüllülük ve sivil erdem davranışları da bir bütün olarak örgüte yarar sağlayan davranışlardır.⁶⁴

Organ ve meslektaşları tarafından örgütsel vatandaşlık davranışlarının iki temel boyutu daha belirtilmiştir.⁶⁵

- a) **Örgütsel Uyum:** Bazı şeylerin kendisi için değil bir başkası için doğru ve düzgün olarak yürütülmesidir. Bu boyutta bireyler örgütteki diğer bireylerin minimum standartlarda üstünlük açısından büyük bir farkla geride bıraktığı davranışları isteyerek uygularlar.
- b) **Kişisel İnisiyatif:** Görünümde ekstra rol kapsamı içerisinde yer almakla birlikte görevle ilgili davranışlarda gerekli görülen veya beklenen seviyenin çok üstünde çalışmayı gerektirmektedir. Bu davranışlar örgütün performansını arttırmaya yönelik gönüllü yaratıcılık hareketleri ve fazladan sorumluluk gönüllü olmaya benzer davranışları içerir.

Bu boyutlar çeşitli işletme türlerinde ve birimlerinde uygulama olarak farklılıklar gösterebilir. Bir üniversitede veya bir oteldeki örgütsel vatandaşlık

⁶³ Ummuhan Erdem, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama**, Bilim Uzmanlığı Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara: 2003, s.26-27

⁶⁴ Roland E. Kidwell, Jr. Kevin W. Mossholder, Nathan Bennett, "Cohesiveness and Organizational Citizenship Behaviour: A Multilevel Analysis Using Work Groups and Individuals", **Journal of Management**, vol.23, Issue 6, Nov-Dec 1997, s.775-793

⁶⁵ C. Ann Smith, Dennis W. Organ & Janet P. Near, "Organizational Citizenship Behaviour: Its Nature and Antecedents", **Journal Of Applied Psychology**, Vol.68, No.4, (1983), s.654-655

davranışı teorik olarak benzerlik gösterse de uygulamada farklılıklar olabilir. örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları genel olarak örgütün yararını amaçlayan davranışlardır.

3.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Ortaya Çıkaran Faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını ortaya çıkaran kişisel ve durumsal olmak üzere iki grup faktörler bulunmaktadır.

3.4.1 Kişisel Faktörler

Kişisel faktörleri, olumlu iş unsurları, çıkarıcılık ve bağlılık oluşturmaktadır.

3.4.1.1 Olumlu İş Unsurları

Yapılan işten tatmin olmak önemlidir. Eğer bireyin tatmini çoğunlukla işinden kaynaklanıyorsa, işiyle ilgili sahip olduğu etkiyi çevresine yansıtacak ve işyerini tüm çalışanlarıyla kendisini mutlu eden bir ortam olarak görerek, etrafındakilere bu olumlu izlenimi doğrultusunda daha yardımsever davranmaya güdülenmektedir.⁶⁶

3.4.1.2 Çıkarıcılık

Çıkarıcılık kavramı diğer çalışanların güdülerine güvenmeme anlamına gelmektedir. Böylece diğerleri ile açık kapı iletişim kurulmamaktadır. Çıkarıcılık unsurları tek bir hedefle ilgili olabildiği gibi genelde sosyal ve örgütsel hedeflere yönelik genelleştirilmektedir. Bu konumdaki insan yapısında olan çıkarıcılık özellikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumsuz yönde etkilemektedir.⁶⁷

⁶⁶ Kamer, a.g.e., s.15

⁶⁷ Çınar, a.g.e., s.19

3.4.1.3 Bağlılık

Örgütsel bağlılık, örgüte olan kimlik bağının daha güçlü olması şeklinde tanımlanmıştır. Bireylerin örgüte bağlılık düzeyleri ile örgütte kalma yönündeki istekleri nedeniyle, örgütsel vatandaşlık davranışı sonucunda işte kaldığına inanılmaktadır. Bu da çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyeceğini akla getirmektedir. Nedeni bireylerin sahip olduğu örgütün gelişimi için sürekli kişisel ilgidir. Sonuç olarak araştırmalar örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişkinin varlığını öne sürmektedir.⁶⁸

3.4.2 Durumsal Faktörler

Durumsal faktörler; örgüt değerleri, işin özellikleri ve liderin özelliklerinden oluşmaktadır.

3.4.2.1 Örgüt Değerleri

Paylaşılan değerler bireyler için oldukça önemlidir. Eğer çalışanların değer sistemi örgüt değerleri ile tutarlı olursa bireylerin katılımları daha yüksek olacak ve örgütsel vatandaşlık davranışında gönüllü olarak bulunacaklardır. Örgüt değerleri ile üyelerin değerlerinin uyuşması üye tatminini artırır ve örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasına imkan verir.

3.4.2.2 İşin Özellikleri

İşin düzenli geribildirim ve otonomi sağlayacak şekilde düzenlenmesi, çalışanların kendi davranışlarını takip etmelerine ve kişisel kontrol duygusu geliştirmelerine yardımcı olur. Bazı araştırmacılara göre anlamlı görev, otonomi ve geribildirim gibi sorumluluk duygusunu harekete getirici iş özellikleri iç kaynaklı güdülerin oluşma olasılığını en üst düzeye çıkarır. Birey formal iş tanımları bunu desteklesin desteklemesin önemli iş sonuçları üzerinde kişisel gücünü

⁶⁸ Robert George Waris, **An Examination of Organizational Culture, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behaviours: A Path Analysis Approach**, Kansas City: Umi, 2005, s.34-35

hissettirmelidir. İç kaynaklı güdülenme sağlayan görev özellikleri işi psikolojik olarak daha anlamlı kılan özelliklerdir. Bu nedenle, bir işin belli bazı özellikleri bir çalışanın hissettiği sorumluluk düzeyini arttırır. İş özelliklerinin etkisiyle oluşan kuvvetli sorumluluk ve aidiyet duygusu vatandaşlık davranışlarını da arttırır.⁶⁹

3.4.2.3 Liderin Özellikleri

Lider davranışları, örgütsel vatandaşlık davranışlarını saptamada kilit rol oynarlar. Liderlik davranışlarının hepsi çalışanın vatandaşlık davranışı göstermesi ile tutarlı bir ilişki göstermiştir. Liderin yanında çalışanlara yardımcı olması, yol göstermesi kendisi için bir vatandaşlık davranışı sayılabileceği gibi göstereceği bu destek, çalışanlar için de örnek olacaktır.

3.5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışları unsurlarının tümü örgütsel etkinlik için gereklidir. Bu faktörler; verimliliği etkileyen olumlu ve olumsuz fazladan davranışların ortaya çıkmasını sağlamanın yanı sıra işe bağlılık, örgütsel bağlılık ve kendini gerçekleştirme sağlayan birer unsur olabilir.

Ekstra rol davranışının kişisel temeli, kişinin enerjisini örgüte ayırmasını ve istekliliğini yansıtır. Bu istekliliği kendiliğinden işbirlikçi ve örgütü koruyucu isteklilik olarak ortaya koymak mümkündür. Sonuçta bu isteklilik; örgütün imajını güçlendiren; verimlilik, etkinlik, performans ve sürdürülebilir rekabet avantajına katkıda bulunan faaliyetleri kapsar.

Örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine yapılan araştırmalar göstermiştir ki bu davranışı gösteren çalışanlar tatmin olmuş, aidiyet hissi yüksek, çalışma ortamlarının daha iyi olduğunu düşünen çalışanlardır.

⁶⁹ Kamer, a.g.e., s.19

Tüm bunları dikkate alarak örgütsel vatandaşlık davranışları katkılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Yardım edilen ve yardım eden çalışanların iş tatmini artacaktır.
- İşyerine bağlılık artacaktır.
- Motivasyon artacaktır.
- Kaliteli ve dikkatli işçilikle fireler, devamlılık ve dikkat ile zaman kayıpları azalacak, buna bağlı olarak da maliyetler azalacak, veri artacaktır.
- Çalışanların bağlılığı ve yeni çalışanlar için caziplik artacaktır.

4. BÖLÜM

BİR SANAYİ İŞLETMESİNDE ARAŞTIRMA

4.1 Araştırmanın Amacı

Araştırma örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda sanayi sektöründe faaliyet göstermekte olan bir işletmenin çalışanları üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilerek çalışanların örgüte bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışları değerlendirilerek her iki değişken arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

4.2 Araştırmanın Modeli, Kapsamı ve Varsayımları

Araştırma tanımlayıcı araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı araştırma, bir problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen bir araştırma modelidir.⁷⁰ Buna göre araştırmada çalışanların örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları incelenmiş ve her iki değişken arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın kapsamını sanayi sektöründe faaliyet göstermekte olan bir işletmenin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada çalışanlar arasında beyaz ve mavi yakalı ayırımı yapılmamıştır. Araştırmada çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları kendi beyanları esas alınarak belirlenmiştir; yöneticilerinin görüşleri alınmamıştır. Buna göre çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin verdikleri yanıtların gerçeği yansıtacağı varsayılmıştır.

⁷⁰ Kemal Kurtuluş, **Pazarlama Araştırmaları**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1996, s.310

4.3 Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket uygulamasından faydalanılmıştır. Bu doğrultuda geliştirilen anket formu 3 ana bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde çalışanların demografik özelliklerine ilişkin sorular (Ek 1); ikinci bölümünde çalışanların örgüte bağlılıklarını belirlemeye yönelik bir ölçek (Ek 2); üçüncü bölümünde ise çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını değerlendirmeye yönelik başka bir ölçek yer almaktadır (Ek 3).

Çalışanların örgüte bağlılıklarını ölçmek amacıyla Bucharan tarafından geliştirilmiş Sungurlu tarafından Türkçe'ye adaptasyon çalışması yapılmış bir ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçekten Kamer'in⁷¹ çalışmasında kullanıldığı haliyle yararlanılmıştır. Ölçek toplam 14 ifadeden oluşmakta ve 4 alt boyut içermektedir. Ölçekte yer alan ifadeler 6'lı Likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirmeler "tamamen katıyorum" seçeneğine 6, "hiç katılmıyorum" seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Buna göre ölçekten alınan yüksek puan çalışanın ilgili örgüte bağlılık boyutunda yüksek bir bağlılığın olduğunu ifade etmekte; düşük puan ise tam tersi bir durumu göstermektedir.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek amacıyla Dyne ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş Kamer tarafından Türkçe'ye adaptasyon çalışması yapılmış bir ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçek Kamer'in⁷² çalışmasında kullanıldığı haliyle yararlanılmıştır. Ölçek toplam 26 ifadeden oluşmakta ve 4 alt boyut içermektedir. Ölçekte yer alan ifadeler 6'lı Likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirmeler tamamen katıyorum seçeneğine 6, hiç katılmıyorum seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Buna göre ölçeğin boyutlarından alınan yüksek puan çalışanın ilgili boyuttaki örgütsel vatandaşlık davranışını yüksek düzeyde sergilediğini; düşük puan ise tam tersi bir durumu göstermektedir.

⁷¹ Kamer, a.g.e., s.53 ve s.57

⁷² Kamer, a.g.e., s.54-58.

Tablo 1: Örgüte Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

<i>İfadeler</i>	<i>İşyerine Duygusal Bağlılık</i>	<i>Devamlılık Bağlılık</i>	<i>İlkesel Bağlılık</i>	<i>İşe Duygusal Bağlılık</i>
<p>İşyerimin halka hizmet geleneği oldukça iyidir.</p> <p>Burada çalışmaktan gurur duyuyorum.</p> <p>Bu iş yerinde bugüne kadar yapılanlar, kendini işine adanmış olanların neler başarabileceğine iyi bir örnektir.</p> <p>Yeni mezun bir gence bu işyerinde kariyer yapmayı seçmesini önerebilirim.</p> <p>Bu işyerindeki mesleki gelişmemden genelde memnunum.</p> <p>Yaşanacak ve çalışacak bir yer olarak düşündüğümde işyerim bende sıcak duygular uyandırıyor.</p>				
<p>Eğer başka şirket yaptığım iş için daha fazla ücret teklif ederse, düşünmeden kabul ederim.</p> <p>Bu işyerindeki çalışma ortamının, soğuk ve samimiyetsiz olduğunu düşünüyorum.</p> <p>Bu işyerine karşı hiçbir özel duygu ve düşünceye sahip değilim.</p>				
<p>Seneler geçtikçe bu işyerinde yaşamaktan ve çalışmaktan hoşlanmaya başladım.</p> <p>Yaşamak ve çalışmak için burası kadar uygun çok az yer vardır.</p> <p>Beklentilerimle ilgili olarak kendimi tanıdığım kadarıyla bundan sonraki çalışma hayatımı bu işletmede geçirmek isterim.</p>				
<p>Yaptığım işin bitmesi gerekiyorsa, çalışmamın mesai saatini aşmış olması o kadar da önemli değildir.</p> <p>Ben işime bağlıyım.</p>				

Tablo 2: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

<i>İfadeler</i>	<i>Nezakət Tabanlı Bilgilendirme & Özgüçlük</i>	<i>Vicdanlılık & Centilmenlik ve Gönüllülük</i>	<i>Sivil Erdem & Vicdanlılık</i>	<i>Şirket Kaynaklarını Etkin Kullanma & Sivil Erdem</i>
<p>Başkalarına bu işyerinin çalışmak için iyi bir yer olduğunu söylerim.</p> <p>İşyerimin ürünlerini dışarıda aktif bir şekilde tanıtırım.</p> <p>İş arkadaşlarımı şirket hisselerine yatırım yapmaları için ikna etmeye çalışırım.</p> <p>Yeni ürün ve gelişmeler hakkındaki fikirlerimi çevremdekilerle paylaşırım.</p> <p>Ürün ve Servisler hakkındaki bilgilerimi sürekli güncel tutar ve iş arkadaşlarımla paylaşırım.</p> <p>İş arkadaşlarıma sıklıkla yaratıcı önerilerde bulunurum.</p> <p>Bilgi ve becerilerle ilgili yeni gelişmelerin takip edilmesinin gerekli olduğu yönündeki inancımı yönetime belli ederim.</p> <p>Toplantılarda düşüncelerini ifade etmeleri için diğer katılımcıları cesaretlendiririm.</p> <p>İş arkadaşlarıma bağımsız düşünebilmeleri için yardımcı olurum.</p> <p>Gerekli olduğunda fazla mesai yapmak için gönüllü olurum.</p> <p>İşler sarpa sarmadan amirimi bilgilendiririm.</p>				
<p>İşe her zaman vaktinde gelirim.</p> <p>Koşullar ne olursa olsun, yapabileceğim en yüksek kalitede iş çıkarırım.</p> <p>İşyerimin kural ve yönergelerine son derece dikkat ederim.</p> <p>İşe erkenden gelirim.</p> <p>Mümkün olan en seri şekilde çalışırım.</p> <p>İşyerimde her zaman profesyonelce hareket ederim.</p>				

Sorunlar çözülene değin sebatla çalışırım. Gizli bilgilerin açığa çıkmamasına dikkat ederim. Bilgi ve becerilerimi sürekli güncel tutmaya çalışırım.				
İşyerimdeki çalışma alanımı temiz ve düzenli tutarım. Performansımı geliştirmek için ilave eğitimlere katılmak bana göre değildir. İşimin gerektirdikleri dışında ekstra görev ve sorumluluk almaktan kaçınırım. Gereğinden daha fazlasını yapmaktan kaçınırım.				
Şirketime yararlı olabilecek şirket dışındaki gruplarla ilişki kurmak bana göre değildir. Şirkete ait araç ve gereci bazen kendi özel işlerim için kullandığım olur.				

4.4 Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütesini sanayi sektöründe faaliyet göstermekte olan bir işletmenin çalışanları oluşturmaktadır. Söz konusu işletmede toplam çalışan sayısı 325'tir (%90 beyaz yakalı; %10 mavi yakalı). Araştırmada anketler, farklı departmanlardan rasgele seçilen 50 çalışana boş zarf eşliğinde dağıtılmış daha sonra geri toplanmıştır. Sonuçta geri dönen geçerli anket sayısı 50 olmuştur (geri dönüş oranı %100).

4.5 Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada elde edilen sonuçlar frekans dağılımları, ortalama ve standart sapma değerleri ile sunulmuştur. Hipotezlerin test edilmesi amacıyla korelasyon analizi kullanılmıştır. Analizler SPSS 13.0 istatistik paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma verilerinin normallik dağılımı için K-S testi yapılmış verilerin normal dağıldığı görülmüş ve parametrik testlerin yapılmasına karar verilmiştir. Ayrıca her iki ölçeğe ait Cronbach alpha güvenilirlik değerleri; bağlılık ölçeği 0,94 ve vatandaşlık ölçeği 0,97 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlerde sosyal bilimlerde yapılan çalışmalar için oldukça yüksek bir güvenilirliği ifade etmektedir.

4.6 Hipotezler

Araştırmada test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

- 1) H₁: Örgüte bağlılığın “işyerine duygusal bağlılık” boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki vardır.
 - a) H₁: Örgüte bağlılığın “işyerine duygusal bağlılık” boyutu ile örgütsel vatandaşlığın “özgecilik” ve “nezaket tabanlı bilgilendirme” boyutları arasında ilişki vardır.
 - b) H₁: Örgüte bağlılığın “işyerine duygusal bağlılık” boyutu ile örgütsel vatandaşlığın “vicdanlılık”, “ileri görev bilinci” ve “centilmenlik ve gönüllülük” boyutları arasında ilişki vardır.
 - c) H₁: Örgüte bağlılığın “işyerine duygusal bağlılık” boyutu ile örgütsel vatandaşlığın “sivil erdem” ve “vicdanlılık” boyutları arasında ilişki vardır.
 - d) H₁: Örgüte bağlılığın “işyerine duygusal bağlılık” boyutu ile örgütsel vatandaşlığın “şirket kaynaklarını etkin kullanma” ve “sivil erdem” boyutları arasında ilişki vardır.
- 2) H₁: Örgüte bağlılığın “devamlılık bağlılığı” boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki vardır.
 - a) H₁: Örgüte bağlılığın “devamlılık bağlılığı” boyutu ile örgütsel vatandaşlığın “özgecilik” ve “nezaket tabanlı bilgilendirme” boyutları arasında ilişki vardır.
 - b) H₁: Örgüte bağlılığın “devamlılık bağlılığı” boyutu ile örgütsel vatandaşlığın “vicdanlılık”, “ileri görev bilinci” ve “centilmenlik ve gönüllülük” boyutları arasında ilişki vardır.
 - c) H₁: Örgüte bağlılığın “devamlılık bağlılığı” boyutu ile örgütsel vatandaşlığın “sivil erdem” ve “vicdanlılık” boyutları arasında ilişki vardır.

- d) H₁: Örgüte bağlılığın “devamlılık bağlılığı” boyutu ile örgütsel vatandaşlığın “şirket kaynaklarını etkin kullanma” ve “sivil erdem” boyutları arasında ilişki vardır.
- 3) H₁: Örgüte bağlılığın “ilkesel bağlılık” boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki vardır.
- a) H₁: Örgüte bağlılığın “ilkesel bağlılık” boyutu ile örgütsel vatandaşlığın “özgecilik” ve “nezaket tabanlı bilgilendirme” boyutları arasında ilişki vardır.
- b) H₁: Örgüte bağlılığın “ilkesel bağlılık” boyutu ile örgütsel vatandaşlığın “vicdanlılık”, “ileri görev bilinci” ve “centilmenlik ve gönüllülük” boyutları arasında ilişki vardır.
- c) H₁: Örgüte bağlılığın “ilkesel bağlılık” boyutu ile örgütsel vatandaşlığın “sivil erdem” ve “vicdanlılık” boyutları arasında ilişki vardır.
- d) H₁: Örgüte bağlılığın “ilkesel bağlılık” boyutu ile örgütsel vatandaşlığın “şirket kaynaklarını etkin kullanma” ve “sivil erdem” boyutları arasında ilişki vardır.
- 4) H₁: Örgüte bağlılığın “işe duygusal bağlılık” boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki vardır.
- a) H₁: Örgüte bağlılığın “işe duygusal bağlılık” boyutu ile örgütsel vatandaşlığın “özgecilik” ve “nezaket tabanlı bilgilendirme” boyutları arasında ilişki vardır.
- b) H₁: Örgüte bağlılığın “işe duygusal bağlılık” boyutu ile örgütsel vatandaşlığın “vicdanlılık”, “ileri görev bilinci” ve “centilmenlik ve gönüllülük” boyutları arasında ilişki vardır.
- c) H₁: Örgüte bağlılığın “işe duygusal bağlılık” boyutu ile örgütsel vatandaşlığın “sivil erdem” ve “vicdanlılık” boyutları arasında ilişki vardır.

- d) H₁: Örgüte bağlılığın “işe duygusal bağlılık” boyutu ile örgütsel vatandaşlığın “şirket kaynaklarını etkin kullanma” ve “sivil erdem” boyutları arasında ilişki vardır.

4.7 Bulgular ve Değerlendirme

Bulgular ve değerlendirmeyi, çalışanların demografik özellikleri, çalışanların örgüte bağlılıkları, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki olarak inceleyeceğiz.

4.7.1 Demografik Özellikler

Araştırma kapsamındaki çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 3) çalışanların yarıdan az fazlasının (%52) erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Kadınların örneklem içerisindeki yeri ise %48’dir.

Tablo 3: Cinsiyetlere Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kadın	24	48
Erkek	26	52
Toplam	50	100

Araştırma kapsamındaki çalışanların yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 4) çalışanların yarıdan fazlasının (%62) 25 ile 34 yaş grubunda yer aldığı görülmektedir. 25 yaşından genç çalışanların oranı %10,0 iken 35 yaş ve üzeri çalışanların oranı %28’dir. Çalışanların yaş ortalaması 31,4’tür. En genç çalışan 21; en yaşlı çalışan ise 46 yaşındadır.

Tablo 4: Yaşlarına Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
25'den az	5	10
25-29 arası	18	36
30-34 arası	13	26
35 ve üzeri	14	28
Toplam	50	100

Araştırma kapsamındaki çalışanların eğitim düzeylerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 5) çalışanların yarısının (%50) lisans öğrenimlerini tamamladıkları görülmektedir. Bunu %18,0 ile lise mezunları; %14 ile de yüksek lisans mezunları izlemektedir.

Tablo 5: Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
İlköğretim	4	8,0
Lise	9	18,0
Ön Lisans	5	10,0
Lisans	25	50,0
Yüksek Lisans	7	14,0
Toplam	50	100

Araştırma kapsamındaki çalışanların medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 6) çalışanların yarıdan fazlasının (%52) bekar olduğu görülmektedir. Evlilerin oranı ise %48'dir.

Tablo 6: Medeni Durumlarına Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
Evli	24	48,0
Bekar	26	52,0
Toplam	50	100

Araştırma kapsamındaki çalışanların toplam çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 7) çalışanların yarısının (%50,0) 5 ile 15 yıl arası süredir çalışma hayatında olduğu görülmektedir. 5 yıldan az toplam çalışma süresine sahip çalışanların oranı %22,0; 15 yıldan fazla süredir çalışma hayatında olanların oranı ise %28'dir. Çalışanların toplam çalışma süresi ortalaması 9,7'dir. En az deneyime sahip çalışan 8 aydır; en çok deneyime sahip çalışan ise 25 yıldır iş hayatındadır.

Tablo 7: Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
5 yıldan az	11	22,0
5-10 yıl arası	13	26,0
10-15 yıl arası	12	24,0
15 yıl ve üzeri	14	28,0
Toplam	50	100

Araştırma kapsamındaki çalışanların kıdemlerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 8) çalışanların yarıya yakınının (%46,0) 5 yıldan az süredir mevcut kurumlarında çalıştıkları görülmektedir. 5 ile 10 yıl arası kıdeme sahip çalışanların oranı %15,0; 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanların oranı ise yine

%12,0 olarak gerçekleşmiştir. Çalışanların kıdem ortalaması 5,3'tür. En az kıdem süresi 4 ay; en çok kıdem süresi 18 yıldır.

Tablo 8: Kıdemlerine Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
5 yıldan az	23	46,0
5-10 yıl	15	30,0
11 yıl üzeri	12	24,0
Toplam	50	100

Araştırma kapsamındaki çalışanların görevlerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 9) alışanların çoğunluğunun (%70) beyaz yakalı çalışanlardan oluştuğu; bunların içinde en çok (%15) muhasebe ve finans departmanlarında çalışanların olduğu görülmektedir. Bunu pazarlama ve satış departmanı %13 ile takip etmektedir. En az çalışan sayısı da %2 ile İnsan Kaynakları departmanındadır. Mavi yakalı çalışanlar %15'i oluşturmaktadır.

Tablo 9: Görevlerine Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
Muhasebe - Finansman	15	30,0
Satış - Pazarlama	13	26,0
Planlama Depo	10	20,0
İnsan Kaynakları	1	2,0
Denetim	6	12,0
Diğer	5	10,0
Toplam	50	100

4.7.2 Çalışanların Örgüte Bağlılıkları

Araştırma kapsamındaki çalışanların örgüte bağlılıkları incelendiğinde (Tablo 10) çalışanların örgüte bağlılık boyutları içerisinde en fazla “işe duygusal bağlılık” (O=4,52) boyutunda yüksek puan aldıkları görülmektedir. Bunu sırasıyla “devamlılık bağlılığı” (O=4,31) ve “işyerine duygusal bağlılık” boyutları (O=3,78) izlemektedir. Örgüte bağlılık boyutları içerisinde en düşük puanı ise “ilkesel bağlılık” (O=3,71) boyutu almıştır. Buna göre araştırma kapsamındaki çalışanlar, işlerine duygusal olarak son derece bağlı; işyerlerine bu zamana kadar vermiş oldukları emekten dolayı işyerlerine bağlılıkları oldukça yüksek kişilerdir. Öte yandan, çalışanlar, ahlaki zorunluluk açısından örgütlerine kendilerini ancak kısmen bağlı olarak görmektedir.

Tablo 10: Çalışanların Örgüte Bağlılıkları

	Ortalama	Standart Sapma
İşyerine Duygusal Bağlılık	3,78	1,29
Devamlılık Bağlılığı	4,31	1,21
İlkesel Bağlılık	3,71	1,23
İşe Duygusal Bağlılık	4,52	1,09

4.7.3 Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Araştırma kapsamındaki çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları incelendiğinde (Tablo 11) çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları içerisinde en fazla “sivil erdem” ve “vicdanlılık” (O=4,83) boyutlarında yüksek puan aldıkları görülmektedir. Bunu sırasıyla “ileri görev bilinci” ve “centilmenlik ve gönüllülük” (O=4,40) ile “şirket kaynaklarını etkin kullanma” (O=4,33) boyutları izlemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları içerisinde en düşük puanı ise “özgecilik” ve “nezaket tabanlı bilgilendirme” (O=3,66) boyutları almıştır. Buna göre araştırma kapsamındaki çalışanlar, kendilerinden beklenen minimum rol

davranışının ötesinde bir davranış sergilemeye ve örgütün politik yaşamına aktif ve sorumlu biçimde katılmaya gönüllülerdir. Öte yandan çalışanlar, çalışma arkadaşlarına yardım etme konusunda ve örgüt içinde gerginliğe sebep olabilecek davranışlardan kaçınmaya da gönüllülerdir.

Tablo 11: Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

		Ortalama Standart Sapma
Özgecilik - Nezaket Tabanlı Bilgilendirme	3,66	1,09
Vicdanlılık - İleri Görev Bilinci - Centilmenlik Ve Gönüllülük	4,4	1,14
Sivil Erdem - Vicdanlılık	4,83	1,09
Sivil Erdem - Şirket Kaynaklarını Etkin Kullanma	4,33	0,93

4.7.4 Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi

Araştırmada örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre (Tablo 12) örgüte bağlılığın “işyerine duygusal bağlılık”, “devamlılık bağlılığı” ve “işe duygusal bağlılık” boyutlarının örgütsel vatandaşlığın tüm boyutları ile; örgüte bağlılığın “ilkesel bağlılık” boyutunun ise örgütsel vatandaşlığın “şirket kaynaklarını etkin kullanma” ve “sivil erdem” boyutları hariç diğer tüm boyutları ile anlamlı ($p < 0,05$) düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir. (Hipotez 1a, 1b, 1c, 1d, 2a, 2b, 2c, 2d, 3a, 3b, 3c, 4a, 4b, 4c, 4d Kabul).

Tablo 12: Korelasyon Matrisi

	İşyerine Duygusal Bağlılık		Devamlılık Bağlılığı		İlkesel Bağlılık		İşe Duygusal Bağlılık	
	r	p	r	p	r	p	r	p
Özgecilik								
Nezaket Tabanlı Bilgilendirme	0,858**	0,000	0,551**	0,000	0,759**	0,000	0,644**	0,000
Vicdanlılık								
Centilmenlik ve Gönüllülük	0,521**	0,000	0,371**	0,008	0,501**	0,000	0,710**	0,000
Sivil Erdem								
Vicdanlılık	0,582**	0,000	0,533**	0,000	0,332*	0,019	0,513**	0,000
Şirket Kaynaklarını Etkin Kullanma								
Sivil Erdem	0,467**	0,001	0,416**	0,003	0,267	0,061	0,352*	0,012

* =%95 güvenilir (p<0,05)

** =%99 güvenilir (p<0,01)

Örgüte bağlılığın “işyerine duygusal bağlılık” boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkisi incelendiğinde “işyerine duygusal bağlılık” boyutunun en fazla örgütsel vatandaşlığın “özgecilik” ve “nezaket tabanlı bilgilendirme” boyutları ile ilişkili ($r=0,86$) olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanın işyerine duygusal bağlılığı arttıkça kişi, organizasyonda işle ilgili ortaya çıkan problemlerde diğer kişilere karşılıksız olarak yardım etmekte ve işle ilgili konuları diğer kişilere önceden haberdar etme, hatırlatma, bilgi aktarma gibi konularda gönüllülüğü artmaktadır. Başka deyişle çalışanın işyerine bağlılığı arttıkça ya da azaldıkça şirket içi yardımlaşma düzeyi artış göstermekte ya da tam tersi olmaktadır. “Özgecilik” ve “nezaket tabanlı bilgilendirme” boyutlarını, “sivil erdem” ve “vicdanlılık” ($r=0,58$) boyutları izlemektedir. “İşyerine duygusal bağlılık” boyutunun söz konusu boyutlarla ilişkisi pozitif yönde orta düzeydedir ($0,40 < r < 0,70$). Buna göre çalışanın işyerine bağlılığı arttıkça, çalışanın, örgütün politik yaşamına aktif ve sorumlu bir şekilde katıldığı, örgütün gelişimine destek verdiği, yeni gelişmeler, iş yöntemleri ve şirket politikaları ile ilgilenerek bilgi sahibi olduğu ve kendini bu konularda geliştirmek için daha fazla çaba sarfettiği gözlemlenmektedir. Ancak söz konusu ilişki işyerine duygusal bağlılık ile özgecilik ve nezaket tabanlı bilgilendirme arasındaki ilişki

kadar yüksek değildir. Özetle, “işyerine duygusal bağlılık” boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının hepsiyle orta ve üst düzeyde pozitif ilişkisi olduğu ($r>0,40$) gözlemlenmiş buna göre de işyerine duygusal bağlılığın artması ya da azalmasıyla çalışanın diğer kişilere yardımının, örgütün politik yaşamına etkin katılımının, örgüt içinde gerginliğe sebep olacak davranışlardan kaçınmanın, kendilerinden beklenen minimum rol davranışı ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmalarının da aynı oranda artış ya da azalış gösterdiği bir gerçektir.

Örgüte bağlılığın “devamlılık bağlılığı” boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkisi incelendiğinde yine en yüksek ilişkinin “özgecilik” ve “nezaket tabanlı bilgilendirme” boyutları ($r=0,55$) arasında olduğu görülmektedir. Ancak bu ilişki sözkonusu boyutlar arasında orta düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Kişilerin “işyerine duygusal bağlılıkları” ile “özgecilik” ve “nezaket tabanlı bilgilendirme” boyutları arasındaki ilişki kadar kuvvetli değildir. İlgili boyutları “sivil erdem” ve “vicdanlılık” boyutları ($r=0,53$) izlemektedir. “Devamlılık bağlılığı” boyutunun, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında pozitif yönde olmasına rağmen en düşük ilişkili olduğu boyutlar ise “vicdanlılık” ve “centilmenlik ve gönüllülük”tür. Buna göre, söz konusu boyutlar arasında anlamlı bir ilişki olmasına rağmen düşük yönde etkileşim vardır ($r<0,40$).

Örgüte bağlılığın “ilkesel bağlılık” boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışları boyutlarından “özgecilik” ve “nezaket tabanlı bilgilendirme” ile en yüksek ilişkili olduğu ($r=0,76$) görülmektedir. Her iki boyutlar arasındaki ilişki pozitif yönde olup kuvvetlidir ($r>0,70$). Buna göre çalışan, ne kadar fazla örgütüne bağlı kalmayı yükümlü hissederse ve örgütte kalmayı ahlaki zorunluluk olarak görürse, organizasyonda işle ilgili ortaya çıkan problemlerde diğer kişilere o kadar fazla yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Yine “ilkesel bağlılık” boyutunun örgütsel vatandaşlık boyutları arasında olan “vicdanlılık” ve “centilmenlik ve gönüllülük” boyutları ile de orta düzeyde pozitif ilişkili olduğu ($0,40<r<0,70$) görülmektedir. Örgüte bağlılığın “ilkesel bağlılık” boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında tek ilişkisi olmadığı boyut da “şirket kaynaklarını etkin kullanma” boyutudur ($r=0,27$ ve $p>0,05$). Buna göre, çalışanın ilkesel bağlılığı arttıkça ya da

azaldıkça şirket kaynaklarını etkin kullanmasının artması ya da azalması gibi bir ilişki beklenemez.

Örgüte bağlılığın “işe duygusal bağlılık” boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkisi incelendiğinde yine tüm boyutlarla ilişkili olduğu görülmektedir. “İşe duygusal bağlılık” boyutunun “vicdanlılık” ve “centilmenlik ve gönüllülük” boyutları ile kuvvetli pozitif yönde ($r>0,70$) ilişkili olduğu görülmektedir. Buna göre, çalışanın işine duygusal bağlılığı arttıkça ya da azaldıkça, çalışanda ileri görev bilinci de artar ya da azalır. “İşe duygusal bağlılık” boyutunun yine pozitif yönlü ilişkisi olan ancak bu ilişkinin düşük düzeyde olduğu ($r<0,40$) boyut ise “şirket kaynaklarını etkin kullanma” boyutudur.

SONUÇ

Bu çalışmada örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla çalışma kapsamında bir sanayi işletmesinin çeşitli departmanlardaki çalışanları üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiş ve çalışanların örgüte bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışları analiz edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, araştırma kapsamındaki çalışanların en fazla “işe duygusal bağlılık” boyutunda yüksek puan aldıkları bunu sırasıyla “devamlılık bağlılığı” ve “işyerine duygusal bağlılık” boyutlarının izlediği görülmektedir. En düşük puanı ise “ilkesel bağlılık” boyutunda almışlardır. Buna göre araştırma kapsamındaki çalışanlar, işlerine duygusal olarak son derece bağlı; işyerlerine bu zamana kadar vermiş oldukları emekten dolayı işyerlerine bağlılıkları oldukça yüksek kişilerdir. Öte yandan, çalışanlar, ahlaki zorunluluk açısından örgütlerine kendilerini ancak kısmen bağlı olarak görmektedir. Örgüte bağlılığın çalışanların demografik özelliklerine göre farklılıkları incelendiğinde daha fazla kıdeme sahip çalışanların kıdemi daha düşük olanlara göre işyerlerine daha bağlı ve işyerinin sorunlarına daha duyarlı oldukları; beyaz yakalı çalışanların ise mavi yakalı çalışanlara göre örgütlerini daha fazla benimsedikleri görülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre araştırma kapsamındaki çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları içerisinde en fazla “sivil erdem” ve “vicdanlılık” davranışlarını sergiledikleri ortaya çıkmaktadır. Bunu sırasıyla “ileri görev bilinci”, “centilmenlik ve gönüllülük” ve “şirket kaynaklarını etkin kullanma” boyutları izlemektedir. Buna göre araştırma kapsamındaki çalışanlar, kendilerinden beklenen minimum rol davranışının ötesinde bir davranış sergilemeye ve örgütün politik yaşamına aktif ve sorumlu biçimde katılmaya gönüllülerdir. Öte yandan çalışanlar, çalışma arkadaşlarına yardım etme konusunda ve örgüt içinde gerginliğe sebep olabilecek davranışlardan kaçınmaya da gönüllülerdir.

Araştırmada örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre örgüte bağlılığın “işyerine duygusal bağlılık”, “devamlılık bağlılığı” ve “işe duygusal bağlılık” boyutlarının örgütsel vatandaşlığın tüm boyutları ile; örgüte bağlılığın “ilkesel bağlılık” boyutunun ise örgütsel vatandaşlığın “şirket kaynaklarını etkin kullanma” ve “sivil erdem” boyutları hariç diğer tüm boyutları ile anlamlı düzeyde pozitif ilişkili olduğu saptanmıştır.

Örgüte bağlılığın “işyerine duygusal bağlılık” boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkisi incelendiğinde “işyerine duygusal bağlılık” boyutunun en fazla örgütsel vatandaşlığın “özgecilik” ve “nezaket tabanlı bilgilendirme” boyutları ile ilişkili olduğu saptanmıştır. Buna göre çalışanın işyerine duygusal bağlılığı arttıkça kişi, organizasyonda işle ilgili ortaya çıkan problemlerde diğer kişilere karşılıksız olarak yardım etmekte ve işle ilgili konuları diğer kişilere önceden haberdar etme, hatırlatma, bilgi aktarma gibi konularda gönüllülüğü artmaktadır. Başka deyişle çalışanın işyerine bağlılığı arttıkça ya da azaldıkça şirket içi yardımlaşma düzeyi artış göstermekte ya da tam tersi olmaktadır. “Özgecilik” ve “nezaket tabanlı bilgilendirme” boyutlarını, “sivil erdem” ve “vicdanlılık” boyutları izlemektedir. “İşyerine duygusal bağlılık” boyutunun söz konusu boyutlarla ilişkisi pozitif yönde orta düzeydedir. Buna göre çalışanın işyerine bağlılığı arttıkça, çalışanın, örgütün politik yaşamına aktif ve sorumlu bir şekilde katıldığı, örgütün gelişimine destek verdiği, yeni gelişmeler, iş yöntemleri ve şirket politikaları ile ilgilenerek bilgi sahibi olduğu ve kendini bu konularda geliştirmek için daha fazla çaba sarf ettiği gözlemlenmektedir. Ancak söz konusu ilişki işyerine duygusal bağlılık ile özgecilik ve nezaket tabanlı bilgilendirme arasındaki ilişki kadar yüksek değildir. Özetle, “işyerine duygusal bağlılık” boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının hepsiyle orta ve üst düzeyde pozitif ilişkisi olduğu gözlemlenmiş buna göre de işyerine duygusal bağlılığın artması ya da azalmasıyla çalışanın diğer kişilere yardımının, örgütün politik yaşamına etkin katılımının, örgüt içinde gerginliğe sebep olacak davranışlardan kaçınmanın, kendilerinden beklenen

minimum rol davranışı ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmalarının da aynı oranda artış ya da azalış gösterdiği bir gerçektir.

Örgüte bağlılığın “devamlılık bağlılığı” boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkisi incelendiğinde yine en yüksek ilişkinin “özgecilik” ve “nezaket tabanlı bilgilendirme” boyutları arasında olduğu saptanmıştır. Ancak bu ilişki söz konusu boyutlar arasında orta düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Kişilerin “işyerine duygusal bağlılıkları” ile “özgecilik” ve “nezaket tabanlı bilgilendirme” boyutları arasındaki ilişki kadar kuvvetli değildir. İlgili boyutları “sivil erdem” ve “vicdanlılık” boyutları izlemektedir. “Devamlılık bağlılığı” boyutunun, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında pozitif yönde olmasına rağmen en düşük ilişkili olduğu boyutlar ise “vicdanlılık” ve “centilmenlik ve gönüllülük”tür. Buna göre, söz konusu boyutlar arasında anlamlı bir ilişki olmasına rağmen düşük yönde etkileşim vardır.

Örgüte bağlılığın “ilkesel bağlılık” boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışları boyutlarından “özgecilik” ve “nezaket tabalı bilgilendirme” ile kuvvetli pozitif ilişkili olduğu saptanmıştır. Buna göre çalışan, ne kadar fazla örgütüne bağlı kalmayı yükümlü hissederse ve örgütte kalmayı ahlaki zorunluluk olarak görürse, organizasyonda işle ilgili ortaya çıkan problemlerde diğer kişilere o kadar fazla yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Yine “ilkesel bağlılık” boyutunun örgütsel vatandaşlık boyutları arasında olan “vicdanlılık” ve “centilmenlik ve gönüllülük” boyutları ile de orta düzeyde pozitif ilişkili olduğu saptanmıştır. Örgüte bağlılığın “ilkesel bağlılık” boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında tek ilişkisi olmadığı boyut da “şirket kaynaklarını etkin kullanma” boyutudur. Buna göre, çalışanın ilkesel bağlılığı arttıkça ya da azaldıkça şirket kaynaklarını etkin kullanmasının artması ya da azalması gibi bir ilişki beklenemez.

Örgüte bağlılığın “işe duygusal bağlılık” boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkisi incelendiğinde yine tüm boyutlarla ilişkili olduğu saptanmıştır. “İşe duygusal bağlılık” boyutunun “vicdanlılık” ve “centilmenlik ve gönüllülük” boyutları ile kuvvetli pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Buna göre, çalışanın işine duygusal bağlılığı arttıkça ya da azaldıkça, çalışanda ileri görev

bilinci de artar ya da azalır. “İşe duygusal bağlılık” boyutunun yine pozitif yönlü ilişkisi olan ancak bu ilişkinin düşük düzeyde olduğu boyut ise “şirket kaynaklarını etkin kullanma” boyutudur.

Özetle araştırma sonuçları örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örgütlerin, çalışanlarının kendilerini duygusal anlamda örgüte ait hissetmelerini sağlamaları ve bu yönde politikalar izlemeleri çalışanların görev tanımlarında yazmadığı halde örgütlerini dışarıda en iyi şekilde temsil etme çabası sergilemelerine ve başkalarının yanında kurumlarını korumalarına yol açacaktır. Başka deyişle örgüt çalışanlarının duygusal bağlılığını arttırarak bir anlamda çalışanları aracılığıyla olumlu yönde halkla ilişkiler faaliyetleri gerçekleştirmiş olacaktır.

KAYNAKÇA

Allen, Natalie J., John P. Meyer. “*Organizational commitment: Evidence of career stage effects?*”, **Journal of Business Research**, vol.26, issue 1, (1993)

Balay, Refik. **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayınları, 2000

Balcı, Esergül. **Ödüller, Güdüleme Kuramları ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri**, Ankara: Adem Yayıncılık. 1992

Bar Hayim, Aviad, Gerald S.Berman. “*The Dimensions of Organizational Commitment*”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.13, No.4, (1992)

Baransel, Şenay Küçük. **İletişim Kalitesi ile Örgüt İklimi, Örgüte Bağlılık ve İşi Terk Etme Niyeti Arasındaki İlişkiler**, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul: 1996

Barling, Julian, Phillips Michelle, *Interactional, Formal and Distributive Justice in The Workplace: An Exploratory Study*, **The Journal of Psychology**, 127 (6), (1993)

Bayram, Levent. “*Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:59, (2005)

Becker, Thomas E, Robert S. Billings. “*Profiles of commitment: An empiricial test*”, **Journal of Organizational Behaviour**, vol.14, (1993)

Bingöl, Dursun, Atlıhan Naktiyok, Ömer Faruk İşcan, “*Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi*”, **11.Ulusal Yönetim ve**

Organizasyon Kongresi: 22-24 Mayıs 2003, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, 2003

Blau, Peter. **Exchange and Power in Social Life**, New York: Wiley, 1964

Ceylan, Özgür. **Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul: 2002

Cohen, Aaron. “*Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis*”, **Journal of Organizational Behaviour**, vol.13, no.16 (1992)

Çetin, Münevver Ölçüm. **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın, 2004.

Çetin, Münevver Ölçüm. **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Ankara: Nobel Yayın, 2004.

Çınar, Füsun. **Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa: 2000

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2001

Erdem, Ummuhan. **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama**, Bilim Uzmanlığı Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara: 2003.

Eroğlu, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**, 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayın, 1998

Erol, Vedat. **İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul: 1998

İbicioğlu, Hasan. “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, **D.E.İ.İ.B.F. Dergisi** Cilt 15, Sayı 1, (2000)

Graham, Jill W., “An essay on organizational citizenship behaviour”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, vol.4

Greenberg, Jerald, Robert A. Baron, **Behaviour in Organizations**, Seventh Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc., 2000, s.183

Grusky Oskar. “Career Mobility and Organizational Commitment”, **Administrative Science Quarterly**, 10(4), (1996)

Gunz, Hugh P., Sarah P. Gunz. “Professional Organizational Commitment and Job Satisfaction For Employed Lawyers”, **Human Relations**, (19949, Vol.47, Issue.7

İşbaşı, Janset Özen. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma”, **6. Ulusal İşletmecilik Kongresi**, Antalya: 2000

Kamer, Meltem. **Örgüte Güven Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2001

Kantav, Nilgün. **Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Çalışma İlişkisi ve Medya Sektöründe Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1998.

Keith, Davis, John W. Newstrom. **Human Behaviour at Work-Organizational Behavior**, Eighth Edition, New-York: McGraw Hill Book Company, 1989

Kidwell, Roland E., Jr., Kevin W. Mossholder. Nathan Bennet, “Cohesiveness and organizational citizenship behaviour: a multilevel analysis using work groups and individuals”, **Journal of Management**, vol.23, issue.6, Nov-Dec 1997

Kozacıoğlu, Remziye. **The Relationship Of Organizational Commitment and Work Rewards With Oranizational Citizenship Behaviour**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2002

Kurtuluş, Kemal. **Pazarlama Araştırmaları**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1996.

Kutanis, Rana Özen, Yasemin Özdemir, “*Kariyer Devreleri Akademisyenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarında Etkili Bir Unsur mudur? : Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Örneği*”, **XIII.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: 12-14 Mayıs 2005**, İstanbul: Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, 2005

Lemons, Mary A., Coy A. Jones. “*Procedural justice in promotion decisions: Using perceptions of fairness to build employee commitment*”, **Journal of Managerial Psychology**, Volume 16- Issue 4, (Jun 2001)

Luthans, Fred. **Organizational Behaviour**, seventh edition, New York: McGraw Hill, 1995, s.130-132

Miner, John B. **Organizational Behaviour (Performance and Pruductivity)**, Random House Inc., New York: (1998)

Northcraft, Gregory B., Margaret A.Neale. **Organizational Behaviour, A Management Challenge**, USA: The Dryden Pres, (1990)

Organ, Dennis W. **Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome**, Lexington Boks, Lexington: (1998)

Organ, Dennis W. “*The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behaviour*”, **Research In Organizational Behaviour**, vol.12, 1990

Padsakoff, Philip ve diğeri, “*Organizational Citizenship Behaviours: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions For Future Research*”, **Journal of Management**, Vol.26, Issue.3

Padsakoff, Philip, Scott Mackenzie. “*Organizational Citizenship Behaviour and Sales Unit Effectiveness*” **Journal of Marketing Research**, vol.31, 1994

Rajnandini, Phillai, Chester A. Schriesheim, Eric S.Williams, “*Fairness Perceptions and Trust As Mediators For Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study*”, **Journal of Management**, Vol.25, (1999)

Schermerhorn Jr, John G.Hunt, Richard N.Osborn. **Managing Organizational Behaviour**, Fifth Edition, USA: John Wiley&Sons Inc., 1994

Smith, C.Ann, Dennis W. Organ & Janet P.Near. “*Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents*”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.68, Issue.4, (1983)

Sungurlu, Melek. **Güç Tarzları ve Organizasyona Bağlılık**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul: 1994

Taşçı, Deniz, Umut Koç, “*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma*”, **XIII.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: 12-14 Mayıs 2005**, İstanbul: Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, 2005

Tepe, Aslı. **Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2004

Turnipseed, David L. “*Are Good Soldiers Good? Exploring the Link Between Organizational Citizenship Behaviour and Personel Ethics*” **Journal of Business Research**, vol.55: (2002)

Van Dyne, Lin Jeffrey A. Le Pine. “*Helping and Voice Extra Role Behaviours: Evidence Of Construct ND Predictive Validity*”, **Academy of Management Journal**, Vol.41, No.1, (1998)

Waris, Robert George. **An examination of organizational culture, employee attitudes, and organizational citizenship behaviours: A Path Analysis Approach**, Kansas City: Umi, 2005

Yılmaz, Özkan. **Örgütsel Bağlılık ve Yönetimin Çalışanlara Karşı Ahlaki Sorumluluğunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Tekstil Sektöründe Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2002.

<http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi20/Ozdevecioglu.pdf>

<http://www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/orgut.doc>

<http://www.gefad.gazi.edu.tr/2005-1/21.pdf>

<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der59m6.pdf>

EK 1

Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı bünyesinde yapılacak bir çalışma için ekteki sorulara vereceğiniz yanıtlarla bu araştırmaya katkıda bulunmanız istenmektedir.

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

Anketlerde hiçbir ifadenin doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Sizden istediğimiz, cevapları düşünerek ve samimi olarak vermenizdir. Vereceğiniz yanıtlar sadece bilimsel çalışmalarda kullanılacak, hiçbir şekilde başka kurum ya da kişilere sonuçlar yansıtılmayacaktır. Kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu yüzden formlar üzerinde kimliğini belirtmeyiniz ve lütfen soruları yanıtsız bırakmayınız.

Değerli zamanınızdan özveride bulunarak araştırmaya bulunacağınız katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

DEMOGRAFİK SORULAR

Lütfen aşağıdaki soruları yanıtlayınız.

Yaşınız :

Cinsiyetiniz : Kadın
 Erkek

Eğitim Düzeyiniz : İlköğretim
 Lise
 Ön Lisans
 Lisans
 Yüksek Lisans

Medeni Haliniz : Evli
 Bekar

Toplam Çalışma Süreniz :

Bu İşyerindeki Çalışma Süreniz :

Bu İşyerindeki Göreviniz :

EK 2
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ

ANKET-1

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	İşyerimin halka hizmet geleneği oldukça iyidir.						
2	Tekrar seçme imkanım olsaydı yine burada çalışmayı isterdim.						
3	İşyerimin sorunları sanki benim sorunlarım gibidir.						
4	Burada çalışmaktan gurur duyuyorum.						
5	Bu iş yerinde bugüne kadar yapılanlar, kendini işine adanmış olanların neler başarabileceğine iyi bir örnektir.						
6	Yeni mezun bir gence bu işyerinde kariyer yapmayı seçmesini önerebilirim.						
7	Hayatta beni en fazla tatmin eden şey işimden aldığım zevktir.						
8	İşimin yetki ve sorumlulukları dahilinde çalışırım; kimse benden bunun dışında bir şey isteme hakkına sahip değildir.						
9	Yaptığım işin bitmesi gerekiyorsa, çalışmamın mesai saatini aşmış olması o kadar da önemli değildir.						
10	Beni ilgilendiren en önemli şeyler işimle ilgili olanlardır.						
11	İşimle yaşar, işimle nefes alırım.						
12	Hayatta işimden daha önemli olan pek çok şey vardır.						
13	Yaptığım işten hoşlandığım sürece hangi şirketle çalıştığım çok önemli değildir.						
14	İşime bağlılığım oldukça güçlü olduğunu hissediyorum.						
15	Eğer başka şirket yaptığım iş için daha fazla ücret teklif ederse, düşünmeden kabul ederim.						
16	Bu işyerindeki çalışma ortamının, soğuk ve samimiyetsiz olduğunu düşünüyorum.						
17	Seneler geçtikçe bu işyerinde yaşamaktan ve çalışmaktan hoşlanmaya başladım.						
18	Bu işyerindeki mesleki gelişmemden genelde memnunum.						
19	Yaşanacak ve çalışacak bir yer olarak düşündüğümde işyerim bende sıcak duygular uyandırıyor.						
20	Bu işyerine karşı hiçbir özel duygu ve düşünceye sahip değilim.						
21	Ben işime bağlıyım.						
22	Yaşamak ve çalışmak için burası kadar uygun çok az yer vardır.						
23	Beklentilerimle ilgili olarak kendimi tanıdığım kadarıyla bundan sonraki çalışma hayatımı bu işletmede geçirmek isterim.						

EK 3
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ANKETİ

ANKET -2

		Hiç Katılmıyoru m	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	İşyerimi dışarıda en iyi şekilde temsil ederim.						
2	Dış tehditlere karşı işyerimi savunurum.						
3	Başkalarına bu işyerinin çalışmak için iyi bir yer olduğunu söylerim.						
4	Şirketi eleştiren iş arkadaşlarıma karşı işyerimi savunurum.						
5	İşyerimin ürünlerini dışarıda aktif bir şekilde tanıtırım.						
6	Daha yüksek ücret söz konusu olursa, rakip bir firmada çalışmayı kabul edebilirim.						
7	İş arkadaşlarımı şirket hisselerine yatırım yapmaları için ikna etmeye çalışırım.						
8	İş başındayken zamanımı nadiren boşa harcarım.						
9	Her zaman yapabileceğim en fazlasını yaparım.						
10	İşe her zaman vaktinde gelirim.						
11	Koşullar ne olursa olsun, yapabileceğim en yüksek kalitede iş çıkarırım.						
12	İşyeri tarafından konulmuş teslim tarihlerine uymak bana göre değildir.						
13	Sabah işyerime vardığım anda bile kafam dinç ve çalışmaya hazır durumda olurum.						
14	İşyerimin kural ve yönergelerine son derece dikkat ederim.						
15	Bazen şirket kaynaklarımı israf ediyorum.						
16	İşyerimdeki çalışma alanımı temiz ve						

	düzenli tutarım.						
17	Bazen geçerli bir sebebim olmadan işe gitmediğim olur.						
18	İşle ilgili toplantılara sadece işim gerekiyorsa katılırım.						
19	Yeni ürün ve gelişmeler hakkındaki fikirlerimi çevremdekilerle paylaşıyorum.						
20	Ürün ve Servisler hakkındaki bilgilerimi sürekli güncel tutar ve iş arkadaşlarımla paylaşıyorum.						
21	İş başındayken dış görünümün çekici ve uygun olmasına dikkat ederim.						
22	Şirketime yararlı olabilecek şirket dışındaki gruplarla ilişki kurmak bana göre değildir.						
23	İş arkadaşlarıma sıklıkla yaratıcı önerilerde bulunurum.						
24	Şirket için neyin doğru neyin yanlış olduğunu değerlendirirken profesyonelce karar veririm.						
25	Bilgi ve becerilerle ilgili yeni gelişmelerin takip edilmesinin gerekli olduğu yönündeki inancımı yönetime belli ederim.						
26	Toplantılarda düşüncelerini ifade etmeleri için diğer katılımcıları cesaretlendiririm.						
27	İş arkadaşlarıma bağımsız düşünebilmeleri için yardımcı olurum.						
28	Değişik fikirlerin şirket yararına olacağı durumlarda konu hakkında detaylı bilgi edinmeye çalışırım.						
29	Yöneticilerimin daha yüksek çalışma standartları oluşturmaları yolunda herhangi bir gayretim yoktur.						

30	Performansımı geliştirmek için ilave eğitimlere katılmak bana göre değildir.						
31	İşimin gerektirdikleri dışında ekstra görev ve sorumluluk almaktan kaçınırım.						
32	Gereğinden daha fazlasını yapmaktan kaçınırım.						
33	Gerekli olduğunda fazla mesai yapmak için gönüllü olurum.						
34	Bir proje üzerinde çalışırken iş arkadaşlarımla işbirliği yapmakta zorluk çekerim.						
35	İşe erkenden gelirim.						
36	Mümkün olan en seri Şekilde alışırım.						
37	Şirkete ait araç ve gereci bazen kendi özel işlerim için kullandığım olur.						
38	İşyerimde her zaman profesyonelce hareket ederim.						
39	Sorunlar çözülene değin sebatla çalışırım.						
40	Gizli bilgilerin açığa çıkmamasına dikkat ederim.						
41	Kendime ait işleri, işlerin sıkışık olmadığı zamanlarda yaparım.						
42	Ancak cret ödendiği zaman fazla mesaiye kalırım.						
43	İş süreçlerini destekleyecek yeni fikirler bulmaya çalışırım.						
44	Başkalarının hatalarını rapor ederim.						
45	Diğerleri katılmasa da fikrimi açıklıkla ifade ederim.						
46	İşler sarpa sarmadan amirimi bilgilendiririm.						
47	Amirime hoş olmayan Őeyleri bildirmekten kaçınırım.						
48	Herkesin hemfikir olduğu durumlarda, Őphelerimi kendime saklamayı tercih						

	ederim.						
49	Bilgi ve becerilerimi sürekli güncel tutmaya çalışırım.						
50	Amirlerine karşı talep edici olma konusunda iş arkadaşlarımla cesaretlerimi kırım.						
51	İşler kötü gittiğinde amirimin bundan haberdar olmasını engellerim.						
52	Yumurta kapıya dayanmadan sorunları sezer ve çözümlerim.						
53	Talimat verilmediği takdirde komitelere gönüllü olarak katılmaktan kaçınırım.						
54	Şikâyet bültenlerini hakkımı vermeden okurum.						

ÖZGEÇMİŞ

Burç ALTINBAŞ,

17.04.1979 yılında İstanbul'da doğdu. İlkokulu Levent Lutfi Banat ilkokulunda ve orta öğrenimini Şişli Terakki Lisesi'nde tamamladıktan sonra, Marmara Üniversitesi İngilizce Makina Mühendisliği bölümünde lisans öğrenimine başladı. 2003 yılında lisans eğitimini tamamladıktan sonra aynı yıl Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Yönetimi Yüksek Lisans programına başladı. Halen Vestel Pazarlama A.Ş.'de ürün yöneticisi olarak çalışmaktadır.