

**PSİKOLOJİK İKLİMİN ÖRGÜTE ADAMA VE
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE
İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

776786

Tuba Neslihan ALTUNKESE



Osmangazi Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TC. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANİZASYON MERKEZİ**

Eskişehir
Ağustos, 2002

ÖNSÖZ

Bu araştırmada özellikle son yıllarda popüler olan konular üzerinde çalışılmıştır.

Çalışmam sırasında yardımları ve desteği için tez danışmanın Sayın Selahattin TURAN' a, ayrıca jüri üyeleri olarak araştırmamı değerlendiren ve eksiksiz bir yüksek lisans tezi hazırlamama katkıda bulunan Sayın Doç. Dr. Mehmet ŞİŞMAN ve Sayın Doç.Dr. Ömer TORLAK Hocalarıma teşekkür ederim.

Çalışmam süresince beni destekleyen aileme, seçtiğim kurumda anket çalışmasını yürütmemde yardımlarını esirgemeyen iş arkadaşlarım Sayın İsmail BAŞ' a, Sayın Canan AVCI' ya ve Sayın Aylin TÖREN' e teşekkürü borç bilirim.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan.....
Doç. Dr. Mehmet ŞİŞMAN

Danışman.....
Yrd. Doç. Dr. Selahattin TURAN

Üye.....
Doç. Dr. Ömer TORLAK

ONAY

22/11/2007

Doç. Dr. Münay YILANCI
Enstitü Müdürü

ÖZET

PSİKOLOJİK İKLİM, ÖRGÜTE ADAMA VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ALTUNKESE, TUBA NESLİHAN

Yüksek Lisans-2002

İŞLETME

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Selahattin TURAN

Bu çalışmanın amacı, kamu sektöründe faaliyet göstermekte olan bir örgütteki psikolojik iklim ile örgüte adama ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri araştırmaktır. Çalışmanın verileri TÜLOMSAŞ Genel Müdürlüğü'nde memur olarak çalışan 300 personelden toplanmıştır. Hipotezleri test etmek için korelasyon analizleri kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, genel psikolojik iklim ile örgüte adama arasında ve örgüte adama ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Ancak genel psikolojik iklim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Genel psikolojik iklimin duygusal adama ile arasında anlamlı bir ilişki varken, örgüte sürekli adama ile arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Örgütsel vatandaşlık davranışı, duygusal adama ile anlamlı bir korelasyon gösterirken, sürekli adama ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre, psikolojik iklimin bütün boyutları ile duygusal adama arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür.

ABSTRACT

A STUDY OF RELATIONSHIP BETWEEN PSYCHOLOGICAL CLIMATE, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR IN A PUBLIC ORGANIZATION

ALTUNKESE, TUBA NESLIHAN

Master Thesis-2002

BUSINESS

Advisor: Selahattin TURAN, Assistant Professor

The purpose of this study was to examine the relationships among psychological climate, organizational commitment and organizational citizenship behavior. Data were collected from 300 individuals. Correlation analyses were performed to test the hypotheses of the study.

Results of the study indicated that there is a significant positive relationship among general psychological climate and organizational commitment, organizational commitment and organizational citizenship behavior. There was no significant relationship between general psychological climate and organizational citizenship behavior. A significant positive correlation between general psychological climate and affective commitment was found. There was no significant relationship between psychological climate and continuance commitment. Organizational citizenship behavior and affective commitment were significant correlated but, organizational citizenship behavior and continuance commitment were not significant correlated. There were significant relations between sub dimensions of psychological climate and affective commitment.

İçindekiler

	Sayfa
Özet	iv
Abstract	v
Tablolar Listesi	viii
Şekiller Listesi	xii
Ekler Listesi	xiii
BÖLÜM I: GİRİŞ	1
TANIMLAR	3
Psikolojik İklim	3
Örgüte Adama	4
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	4
ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ	5
ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	5
ÇALIŞMANIN AMACI VE ÖNEMİ	6
SINIRLILIKLAR	7
ÇALIŞMANIN ORGANİZASYONU	8
BÖLÜM II: YÖNTEM	9
ÇALIŞMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM	9
VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ	10
Araştırmada Kullanılan Ölçekler	10
Psikolojik İklim Ölçeği	10
Örgüte Adama Ölçeği	11
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	11
Verilerin Analizi	12
BÖLÜM III: İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	13
PSİKOLOJİK İKLİM	13
Psikolojik İklimin Anlamı ve Tanımlar	15
Psikolojik İklimin Belirleyicileri	16
Psikolojik İklimin Boyutları	17
Psikolojik İklimin Sonuçları	18

İçindekiler (devam)

	Sayfa
ÖRGÜTE ADAMA.....	20
Psikolojik İklim ve Örgüte Adama.....	27
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI.....	29
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgüte Adama	42
BÖLÜM IV: BULGULAR VE YORUMLAR	43
VERİLERİN TOPLANMASI VE KAYIP VERİ	43
Kayıp Veri.....	43
ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ.....	46
PSİKOLOJİK İKLİM, ÖRGÜTE ADAMA, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE PSİKOLOJİK İKLİMİN VE ÖRGÜTE ADAMANIN ALT BOYUTLARINA AİT ORTALAMALAR, STANDART SAPMALAR, FREKANS DAĞILIMLARI VE HİSTOGRAMLAR	47
ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNE İLİŞKİN SONUÇLAR.....	63
PSİKOLOJİK İKLİMİN VE ÖRGÜTE ADAMANIN ALT BOYUTLARI ARASINDAKİ KORELASYON SONUÇLARI.....	76
BÖLÜM V: SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	79
SONUÇLAR.....	79
ÖNERİLER.....	97
KAYNAKÇA	99
EKLER.....	110

Tablolar Listesi

Tablo	Sayfa
1. Psikolojik İklim İçin Kayıp Veri Analiz Sonuçları	44
2. Örgüte Adama İçin Kayıp Veri Analiz Sonuçları.....	45
3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İçin Kayıp Veri Analiz Sonuçları	46
4. Örgüte Adamanın Boyutları İçin α Katsayıları	47
5. Psikolojik İklim Boyutları İçin α Katsayıları.....	47
6. Genel Psikolojik İklim İçin Frekans Dağılımı.....	48
7. Otonomi Boyutu İçin Frekans Dağılımı.....	50
8. Bağlılık Boyutu İçin Frekans Dağılımı	51
9. Güven Boyutu İçin Frekans Dağılımı	52
10. Baskı Boyutu İçin Frekans Dağılımı.....	53
11. Destek Boyutu İçin Frekans Dağılımı.....	54
12. Takdir Etme Boyutu İçin Frekans Dağılımı	55
13. Adillik Boyutu İçin Frekans Dağılımı	56
14. Yenileştirme Boyutu İçin Frekans Dağılımı	57
15. Hizmet Boyutu İçin Frekans Dağılımı	58
16. Örgüte Adama İçin Frekans Dağılımı	59
17. Duygusal Adama İçin Frekans Dağılımı	60

Tablolar Listesi (devam)

Tablo	Sayfa
18. Sürekli Adama İçin Frekans Dağılımı	61
19. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İçin Frekans Dağılımı	62
20. Genel Psikolojik İklim İle Örgüte Adama Arasındaki Korelasyon.....	63
21. Genel Psikolojik İklim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Korelasyon.....	64
22. Örgüte Adama İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Korelasyon.....	64
23. Genel Psikolojik İklim İle Örgüte Duygusal Olarak Adama Arasındaki Korelasyon.....	65
24. Gen Psikolojik İklim İle Örgüte Sürekli Adama Arasındaki Korelasyon.....	65
25. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgüte Duygusal Olarak Adama Arasındaki Korelasyon	66
26. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgüte Sürekli Adama Arasındaki Korelasyon.....	66
27. Örgüte Adama İle Örgütteki Otonomi Düzeyi Arasındaki Korelasyon.....	67
28. Örgüte Adama İle Örgütteki Bağlılık Düzeyi Arasındaki Korelasyon.....	67
29. Örgüte Adama İle Örgütteki Güven Düzeyi Arasındaki Korelasyon.....	68

Tablolar Listesi (devam)

Tablo	Sayfa
30. Örgüte Adama İle Örgütteki Baskı Düzeyi Arasındaki Korelasyon.....	68
31. Örgüte Adama İle Örgütteki Destek Düzeyi Arasındaki Korelasyon.....	69
32. Örgüte Adama İle Örgütteki Takdir Edilme Düzeyi Arasındaki Korelasyon.....	69
33. Örgüte Adama İle Örgütteki Adillik Düzeyi Arasındaki Korelasyon.....	70
34. Örgüte Adama İle Örgütteki Yenileştirme Düzeyi Arasındaki Korelasyon.....	70
35. Örgüte Adama İle Örgütteki Hizmet Anlayışı Arasındaki Korelasyon.....	71
36. Örgütteki Otonomi Düzeyi İle Örgüte Duygusal Olarak Adama Arasındaki Korelasyon.....	71
37. Örgütteki Bağlılık Düzeyi İle Örgüte Duygusal Olarak Adama Arasındaki Korelasyon.....	72
38. Örgütteki Güven Düzeyi İle Örgüte Duygusal Olarak Adama Arasındaki Korelasyon.....	72
39. Örgütteki Baskı Düzeyi İle Örgüte Duygusal Olarak Adama Arasındaki Korelasyon.....	73
40. Örgütteki Destek Düzeyi İle Örgüte Duygusal Olarak Adama Arasındaki Korelasyon.....	73

Tablolar Listesi (devam)

Tablo	Sayfa
41. Örgütteki Takdir Edilme Düzeyi İle Örgüte Duygusal Olarak Adama Arasındaki Korelasyon	74
42. Örgütteki Adillik Düzeyi İle Örgüte Duygusal Olarak Adama Arasındaki Korelasyon.....	74
43. Örgütteki Yenileştirme Düzeyi İle Örgüte Duygusal Olarak Adama Arasındaki Korelasyon	75
44. Örgütteki Hizmet Anlayışı İle Örgüte Duygusal Olarak Adama Arasındaki Korelasyon.....	75
45. Duygusal Adama Ve Sürekli Adama Arasındaki Korelasyon.....	76
46. Psikolojik İklim Boyutları Arasındaki Korelasyon	77

Şekiller Listesi

Şekil	Sayfa
1. Örgüte Adamayı Belirleyen Etmenler ve Örgüte Adamanın Sonuçları	24
2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Modeli.....	37
3. Genel Psikolojik İklimin Grafiksel Gösterimi.....	49
4. Otonomi Boyutunun Grafiksel Gösterimi	50
5. Bağlılık Boyutunun Grafiksel Gösterimi	51
6. Güven Boyutunun Grafiksel Gösterimi	52
7. Baskı Boyutunun Grafiksel Gösterimi.....	53
8. Destek Boyutunun Grafiksel Gösterimi	54
9. Takdir Edilme Boyutunun Grafiksel Gösterimi	55
10. Adillik Boyutunun Grafiksel Gösterimi.....	56
11. Yenileştirme Boyutunun Grafiksel Gösterimi.....	57
12. Hizmet Boyutunun Grafiksel Gösterimi	58
13. Örgüte Adamanın Grafiksel Gösterimi	59
14. Duygusal Adamanın Grafiksel Gösterimi	60
15. Sürekli Adamanın Grafiksel Gösterimi.....	61
16. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Grafiksel Gösterimi	62

Ekler Listesi

Ek	Sayfa
1. Katılımcılara Anketler İle Dağıtılan Ön Yazı	110
2. Çalışmayı TÜLOMSAŞ' da Yürütebilmek İçin Alınan İzin Yazısı	111
3. Psikolojik İklim Ölçeği	112
4. Örgüte Adama Ölçeği	113
5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği.....	114
6. Örgüte Adamanın Boyutları	115
7. Psikolojik İklimin Boyutları.....	116
8. Genel Korelasyonlar Matrisi	119

BÖLÜM I

GİRİŞ

İnsanlar, toplum içinde doğar ve yaşar. Birey, örgütler içinde eğitilir, kişiliği örgütler tarafından oluşturulur, hayata bakış açısını örgütler şekillendirir. Bu süreç boyunca birey-örgüt arasındaki etkileşim sürekli ve kesintisizdir. İnsanlar hayatlarının başlangıcı ve bitişi arasındaki zamanı bir ya da birden çok örgüt üyesi olarak geçirirler. Örgütler, bireylerin günlük yaşamının çok önemli ve değişmez bir parçası haline gelmiştir. İşyerlerindeki yaşam, eskisine göre daha karmaşıktır. İşte geçirilen zaman, gittikçe iş dışında geçirilen zaman ile bütünleşmiştir. Çağımızın yükselen değeri olan “küreselleşme” ile iş yaşamına giren “rekabet” kavramı bireyleri de son derece etkilemiştir. Küreselleşme, rekabet ve benzeri kavramların etkisi altında örgütlerde geçerli olan eğilim, örgüte katkısı olmayan, örgüt için bir anlam ifade etmeyen çalışanın örgüt dışına itilmesidir. Örgütlerden bir şeyler alabilmek gittikçe zorlaşmakta, çalışanın örgüte daha çok şey vermesini gerektirmektedir. Örgüt-birey arasındaki etkileşim süreci içerisinde örgütün çalışanına verebilecekleri, çalışanın örgüte verecekleri ile orantılıdır.

Sosyal, kültürel ve ekonomik amaçlı tüm örgütlerin başarısı, yönetimin işletmeyi hedeflenen amaca ulaştırma derecesi ile, yani yönetim konularında etkinlik ile ölçülür. Yönetim konusundaki etkinliğin artırılabilmesinin temel koşulu, insan etkenini amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilmek ve ondan iyi verim alabilmektir (Eren, 2000). Bu durumda bir örgütün başarısının çalışanlarının verimlilik düzeyleri ile ilişkili olduğu söylenebilir. Rekabetin örgüt yaşantısı içinde son yıllardaki artan etkisi, örgütleri daha fazla bağlılık ve daha fazla örgütlenme amaçlı uygulamaları benimsemeye zorlamıştır. Bu uygulamaların amacı, çalışanların bağlılığını artırarak, daha çok üretkenliğe, daha fazla kaliteye ulaşmak ve daha gelişmiş davranışlar oluşturmaktır (Rodwell, Kienzle, Shadur, 1998).

Kohler ve Mathieu (1993) Kurt Lewin' in Alan Teorisi' ne dayanarak, bireysel özelliklerin ve örgüt ortamına ait algıların bireylerin örgütteki davranışlarını doğrudan etkilediğini ortaya koymuşlardır. Çalışanların örgüt ve örgüt ortamı ile ilgili algılamaları iş yaşamının niteliğini belirleyen davranışları ve kararları etkiler. Bir örgütün genel ve özel yönleriyle ilgili algıların meydana getirdiği örgütün psikolojik iklimi, bireylerin örgüt içindeki tepki ve davranışlarını etkileyerek, bireylerin iş yaşamındaki hareketlerini şekillendirir (Rousseau, 1988). Olumlu algılamalar örgütün uzun süreli refahına katkıda bulunur. Schneider' a göre;

Bir işyeri ortamı, örgütün yapısından, teknolojiden veya diğer çevresel etmenlerden çok insan ögesi tarafından yaratılır. Bir örgütün yapısal özellikleri, örgütte kullanılan teknoloji ve örgüt dışında oluşan çevre örgüt üyesi olan bireylerin yarattığı sonuçlardır (Schneider, 1987).

Örgütsel konular ile ilgili son yıllarda yapılan çalışmalarda “iş davranışı” kavramı yeniden ele alınmıştır. İş davranışı, örgüt yaşamının kalitesi ve niteliği bakımından önemlidir (Graham, 1991; Schnake, 1991; Organ, 1988). Örgütsel çalışmalarda iş davranışının önem kazanmasına paralel olarak, iş davranışları ile olan ilişkisi sebebiyle örgüte adama kavramı da yeniden incelenmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990; Reichers, 1985; Mowday, Porter ve Steers, 1982; Wiener, 1982). Çalışanların örgütle bütünleşme düzeyini tanımlamak açısından önemli olan örgüte adama, aynı zamanda çalışanların örgütte kalma isteği, işe devamlılık, gayretli çalışma gibi örgütsel yaşamın devamı için önemli olan etmenleri de etkiler (Mowday, Porter ve Steers, 1982). Örgüt-birey arasındaki etkileşim ve alış-veriş, bireyin karakter yapısına ve sosyal durumuna bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel vatandaşlık davranışının gelişimine katkıda bulunur (Organ ve Ryan, 1995). Beraberinde sadakat, itaat ve katılımı getiren örgütsel vatandaşlık davranışı (Graham, Van Dyne ve Dienesch, 1994) karşılıklı güven ve paylaşılan değerlere vurgu yapar.

Bir örgütteki psikolojik iklim, örgüte adama ve örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütlerdeki karşılıklı etkileşimin niteliğinin ve doğasının anlaşılmasını sağlayan insan davranışını açıklamaya yardımcı olarak, insan etmeninin örgütsel etkinlik için doğru şekilde kullanılmasını sağlayan kavramlardır. Bu bilgiler ışığında yürütülen bu çalışmada, psikolojik iklim, örgüte adama ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin niteliği uygulamalı bir örnek üzerinde incelenmiştir.

TANIMLAR

Psikolojik İklim

Çeşitli amaçlara yönelik örgütlerde yer alan örgüt üyeleri, dahil oldukları örgütler ile ilgili çeşitli ve farklı algılamalara sahiptirler. Bu algılar toplamı, ilgili araştırmalarda “örgütsel iklim” olarak tanımlanır. James ve Jones (1974) yaptıkları iklim çalışmasında, örgütsel iklim kavramını örgütün tamamına ait bir nitelik olarak ifade ederlerken, psikolojik iklim’i araştırmanın bireylere ait düzeyinde kullanmışlardır.

Örgüt üyeleri yaşadıkları sosyal çevreyi anlamaya çalışırlar (Schneider, 1975). Bu sürecin temel özelliği, örgüt ortamının hem genel hem de özel yönlerinin algılanmasını kapsamaktadır. Örgüt ortamı ile ilgili özel ve genel algılar toplamı “psikolojik iklim” i meydana getirir. Bu çalışmada psikolojik iklim, bir örgütün ve bu örgütün alt birimlerinin çeşitli yönlerine ait genel ve özel düzeyde algılamalar dizisi olarak ifade edilmiştir (Helford, 1995). Araştırmada psikolojik iklimin Koys ve DeCotiis (1991) tarafından tanımlanmış olan dokuz boyutu kullanılmıştır. Bu boyutlar; *otonomi, bağlılık, güven, baskı, destek, takdir edilme, adilik, yenileştirme ve hizmet*’ tir.

Örgüte Adama

Örgüte adama, örgütsel davranışın ve örgütsel yaşamın anlaşılması açısından önem taşıyan bir kavramdır. Bu çalışmada kullanılan örgüte adama tanımı Mowday, Porter, Steers ve Boulian' a aittir. Mowday, Porter, Steers ve Boulian (1974) örgüte adamayı “bireyin belirli bir örgütle özdeşleşme ve örgüte ait olma gücü” olarak tanımlamaktadır. Bu tanım ışığında örgüte adamayı açıklayabilmek için, üç etmen gerekmektedir:

- a- Örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inanmak ve bunları kabul etmek,
 - b- Örgüt yararına hatırı sayılır derecede çaba göstermeye istekli olmak,
 - c- Örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek,
- (Mowday, Porter, Steers ve Boulian, 1974).

Örgüte adamanın üç ögesi vardır: Duygusal adama, sürekli adama ve normatif adama (Meyer ve Allen, 1991-1997). Bu çalışmada duygusal ve sürekli adama ögeleri incelenmiştir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Bu çalışmada Organ (1988) tarafından yapılmış olan örgütsel vatandaşlık davranışı tanımı kullanılmıştır. Organ' a göre örgütsel vatandaşlık davranışı, isteğe bağlı, resmi bir ödüllendirme sistemi tarafından doğrudan veya kesin olarak kabul edilmemiş ve bir örgütün bütün olarak etkin şekilde işlemesini vaat eden bireysel davranıştır (Organ, 1988).

ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Bu araştırmanın problemi; bir kamu kurumundaki psikolojik iklim ile örgüte adama ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu inceleme sırasında örgüte adamanın ve psikolojik iklimin boyutları ile ilgili ilişkiler de araştırılmıştır.

ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

ANA HİPOTEZLER

- H1: Örgütün genel psikolojik iklimi ile örgüte adama arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H2: Örgütün genel psikolojik iklimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H3: Örgüte adama ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.

ALT HİPOTEZLER

- H4: Örgütün genel psikolojik iklimi ile örgüte duygusal olarak adama arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H5: Örgütün genel psikolojik iklimi ile örgüte sürekli adama arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H6: Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüte duygusal olarak adama arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H7: Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüte sürekli adama arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H8: Örgüte adama ile örgütteki otonomi düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H9: Örgüte adama ile örgüte bağlılık düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H10: Örgüte adama ile örgütteki güven düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H11: Örgüte adama ile örgütteki baskı düzeyi arasında negatif bir ilişki vardır.

- H12: Örgüte adama ile örgütteki destek düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H13: Örgüte adama ile örgütteki takdir edilme düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H14: Örgüte adama ile örgütteki adillik düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H15: Örgüte adama ile örgütteki yenileştirme düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H16: Örgüte adama ile örgütteki hizmet anlayışı arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H17: Örgütteki otonomi düzeyi ile örgüte duygusal olarak adama arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H18: Örgütteki bağlılık düzeyi ile örgüte duygusal olarak adama arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H19: Örgütteki güven düzeyi ile örgüte duygusal olarak adama arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H20: Örgütteki baskı düzeyi ile örgüte duygusal olarak adama arasında negatif bir ilişki vardır.
- H21: Örgütteki destek düzeyi ile örgüte duygusal olarak adama arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H22: Örgütteki takdir edilme düzeyi ile örgüte duygusal olarak adama arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H23: Örgütteki adillik düzeyi ile örgüte duygusal olarak adama arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H24: Örgütteki yenileştirme düzeyi ile örgüte duygusal olarak adama arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H25: Örgütteki hizmet anlayışı ile örgüte duygusal olarak adama arasında pozitif bir ilişki vardır.

ÇALIŞMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı, kamu sektöründe faaliyet göstermekte olan bir kurumdaki psikolojik iklim ile örgüte adama ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri araştırmaktır. Bu araştırma sırasında, örgüte adamanın alt

boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin ve psikolojik iklimin alt boyutları ile örgüte adanmanın ve örgüte adanmanın alt boyutları arasındaki ilişkilerin anlamlılık düzeyini belirlemektir.

Elde edilecek veriler kullanılarak çalışan-yönetici ilişkilerine, çalışanların dahil oldukları örgütü algılama biçimlerine ve örgüte bakış açılarına dair açıklayıcı bilgilere ulaşılabileceği varsayılmaktadır. Ulaşılabilecek bulgular yoluyla kurum çalışanları ve yöneticiler arasındaki etkileşimin niteliğini arttıracak önlemler alınabilir.

SINIRLILIKLAR

Örgütler, karmaşık yapılardır. Örgütleri oluşturan insanlar da karmaşık varlıklardır. Çalışmanın özellikle örgüt üyeleri arasındaki etkileşim hakkında daha geniş bir bakış açısı üretebilecek diğer nitel ve eleştirel çalışmalar ile desteklenmesi gerekir. Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği çeşitli çalışmalarla kanıtlanmıştır. Ancak, gerek soruların Türkçe'ye çevrilmesi sırasında karşılaşılan kavram çatışmaları, gerekse orijinal ölçeklerin geliştirildiği ülkeler ile Türkiye arasındaki kültürel farklılıklar çalışmaya bazı sınırlılıklar getirmiştir.

Araştırmayla ilgili diğer bir sınırlama da verilerin sadece TÜLOMSAŞ Genel Müdürlüğü çalışanları yoluyla toplanmış olmasıdır. Elde edilen bulgular sadece bu kurumla ilgili olacağından, Türkiye'deki bütün KİT'ler için genelleme yapılması uygun olmayabilir. Çalışmaya katılanların yaş ortalamaları ve kurumda bulunma süreleri de çalışma açısından diğer bir sınırlamadır. Örgütte uzun yıllardır çalışmakta olan bireylerin kişisel beklentilerinin ve değerlerinin değişmesi, örgüt beklentileri ve değerleri içinde kaybolmuş olması mümkündür.

ÇALIŞMANIN ORGANİZASYONU

Çalışmanın birinci bölümünde psikolojik iklim, örgüte adama ve örgütsel vatandaşlık davranışının örgütler için niçin önemli olduğu ve örgütleri nasıl etkilediği üzerinde kısaca durulmuş, psikolojik iklim, örgüte adama ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları tanımlanmıştır. Daha sonra araştırmanın problemi ortaya konularak, doğruluğu araştırılacak hipotezler sunulmuş ve çalışmanın önemine, araştırmayı etkileyen sınırlılıklara yer verilmiştir.

İkinci bölümde, araştırmanın yürütülmesi ve sonuçlandırılmasında kullanılan teknikler ve uygulamalar açıklanmıştır. Verilerin toplandığı evren ve örneklem, veri toplama yöntemi ve verilerin analizi için seçilen istatistiksel uygulama bu bölümde sunulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, psikolojik iklim, örgüte adama ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde, toplanan veriler değerlendirilerek, araştırma hipotezlerinin doğruluğu sınanmıştır.

Beşinci ve son bölümde ise araştırmadan çıkarılan sonuçlar ve yargılara yer verilmiş, öneriler sunulmuştur.

BÖLÜM II

ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM

Bu araştırmada ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır.

Bu bölümde, çalışmada kullanılan araştırma yöntemi ve teknikleri üzerinde durulmuştur. İlk olarak çalışmanın evreni ve örneklemini tanımlanmış, daha sonra da veri toplama ve analiz teknikleri açıklanmıştır.

ÇALIŞMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM

Bu çalışmanın evrenini, Eskişehir ilinde faaliyet göstermekte olan TULOMSAŞ Genel Müdürlüğü çalışanları oluşturmaktadır. TULOMSAŞ, 1894 yılında kurulmuş olup, halen TCDD Genel Müdürlüğü Bağlı Ortaklığı şeklinde faaliyet göstermekte olan bir kuruluştur. Başkanlığını genel müdürün yapmakta olduğu dört üyeli bir yönetim kurulu ve dört genel müdür yardımcısından meydana gelmiş bir yönetim organı tarafından yönetilmektedir. Faaliyet konuları; her tür demiryolu aracının imalatı ve revizyonudur. Personel yapısını memurlar ve işçiler oluşturmaktadır. Kurumdaki memur personelin özellikleri incelendiğinde, yaş durumuna göre; 21-25 yaş: 20 personel, 26-30 yaş: 60 personel, 31-35 yaş: 130 personel, 36-40 yaş: 150 personel, 41-45 yaş: 85 personel, 46 yaş ve üzerinde 45 personel; hizmet yılına göre; 0-5 yıl: 23 personel, 6-10 yıl: 10 personel, 11-15 yıl: 102 personel, 16-20 yıl: 110 personel, 21-25 yıl: 144 personel, 26 yıl ve üzerinde de 101 personel istihdam edildiği görülmektedir. Çalışmanın örneklemini TULOMSAŞ Genel Müdürlüğü'nde memur konumunda çalışan 300 kişi oluşturmuştur.

VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ

Bu araştırma için üç ölçekten oluşan bir anket kullanılmıştır. Daha fazla örnekleme düşük maliyetle ulaşmayı sağlaması, isim yazılmadan cevaplama imkanı olduğu için güvenilirlik oranının yüksek olması, anketi cevaplayacak olanların soruları tekrar okuyarak cevaplarını gözden geçirebilme imkanına sahip olmaları, yazılı sorular herkese aynı şekilde sorulduğu için bir örnekliğin sağlanabilmesi gibi sebeplerle anket yöntemi tercih edilmiştir.

Bu çalışmada standardize edilmiş psikolojik iklim, örgüte adama ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçekleri kullanılmıştır. Her üç ölçeğin orijinali de İngilizce' dir. Bu çalışmada kullanılmak üzere Türkçe' ye çevrilmiş, uzmanlar tarafından kontrol edilmiştir. Ölçeklerde yer alan soruların her biri bir yargı cümlesi belirtmektedir. Sorular, cevaplandıranların bu yargılara katılıp katılmadıklarını ifade etmelerini sağlayacak şekilde hazırlanmıştır. Cevaplar Likert ölçeği ile sınıflandırma yapmaya uygun biçimdedir. Aşağıda çalışmada kullanılan ölçekler açıklanmıştır.

Araştırmada Kullanılan Ölçekler

a) Psikolojik İklim Ölçeği

Araştırma için seçilen kurumun psikolojik iklimi Koys ve DeCotiis (1991) tarafından geliştirilmiş olan “Psikolojik İklim Ölçeği” (Ek - 3) kullanılarak ölçülmüştür. Psikolojik iklimin 9 boyutunu (Ek - 7) kapsayan 49 sorudan oluşan ölçek, kurumdaki *mevcut* iklimi ölçmeye yöneliktir. Sorular içinde “ters” kodlu sorular yer almaktadır. Bunun amacı, tesadüfi cevaplamalara karşı dengelemeyi sağlamaktır. Cevaplar “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “fikrim yok”, “katılıyorum”, “kesinlikle katılıyorum” şeklindeki 5’ li Likert ölçeğine uygun olarak sınıflandırılacak şekildedir.

b) Örgüte Adama Ölçeği

Kurum çalışanlarının örgüte adama düzeyi Mowday, Porter, Steers ve Boulian (1974) tarafından geliştirilmiş olan “Örgüte Adama Ölçeği” (Ek - 4) kullanılarak ölçülmüştür. Ölçek, örgüte adamanın 2 boyutunu (Ek - 6) kapsayan 25 sorudan oluşmaktadır. Örgüte adama ölçeği soruları içinde “ters” kodlu sorular yer almaktadır. Bunun amacı, tesadüfi cevaplamalara karşı dengelemeyi sağlamaktır. Psikolojik İklim Ölçeği’ nin değerlendirmesinde olduğu gibi örgüte adamanın değerlendirilmesinde de cevaplar “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “fikrim yok”, “katılıyorum”, “kesinlikle katılıyorum” şeklindeki 5’ li Likert ölçeğine uygun olarak sınıflandırılacak şekildedir.

c) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Kurum çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini ölçmek için Williams ve Anderson (1991) tarafından geliştirilmiş olan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” ölçeği (Ek - 5) kullanılmıştır. 13 sorunun yer aldığı ölçekteki “ters” kodlu sorunun amacı tesadüfi cevaplamalara karşı dengelemeyi sağlamaktır. Psikolojik İklim Ölçeğinde ve Örgüte Adama Ölçeğinde olduğu gibi örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmeye yönelik bu ölçekte de cevaplar “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “fikrim yok”, “katılıyorum”, “kesinlikle katılıyorum” şeklindeki 5’ li Likert ölçeğine uygun olarak sınıflandırılacak şekildedir.

Psikolojik iklimi, örgüte adamayı ve örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için her katılımcıya yukarıda tanımlanmış 3 ölçekten oluşan bir soru seti verilmiştir. Kişilerden kimlikleriyle ilgili herhangi bir işaretleme yapmamaları istenmiştir. Ölçeklerdeki yargı cümlelerine verilecek cevaplar katılımcıların bu yargılara katılma veya katılmama düzeylerini gösterecek şekilde seçilmiştir.

Araştırmayı TÜLOMSAŞ Genel Müdürlüğü' nde yürütebilmek için gerekli izin alındıktan sonra (Ek – 2) sorular İngilizce' den Türkçe' ye çevrilmiş, uzmanlar tarafından kontrol edilmiştir. Ölçekler, yönetici konumunda çalışanlar hariç, toplam 430 kişiden, çalıştıkları birimler, çalışanların yaşı ve hizmet yılı gibi etmenler gözetilmeksizin 300 kişiye, araştırmacı tarafından elden verilmiştir. Soru setlerine eklenen bir ön yazı ile (Ek - 1) katılımcılara sonuçların ne tür bir araştırmada kullanılacağı açıklanmıştır. Cevaplanan ölçekler araştırmacı tarafından elden toplanmıştır.

Verilerin Analizi

Yapılan araştırmada incelenecek sonuçlar düşünüldüğünde kullanılması gereken analiz tekniğinin, değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği nicel tekniklerden biri olması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple bu araştırmada kullanılmak üzere, iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini belirlemeye yönelik çift yönlü korelasyon tekniği seçilmiştir.

Çalışmada geliştirilen hipotezleri test edebilmek için ilk olarak kayıp veri ve güvenilirlik analizleri, daha sonra ⁺hipotezlerin doğruluğunu araştırmak için korelasyon analizleri yapılmıştır. Verilerin analizi sırasında psikolojik iklim, örgüte adama ve örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları için ortalama değerler ve standart sapmalar ayrı ayrı hesaplanarak, frekans dağılımları ve grafiksel gösterimler sunulmuştur. Kayıp veri analizi, ölçeklerin güvenilirlik testi, frekans dağılımları, histogramlar, standart sapmalar ve ortalamaları belirlemek için yapılan analizler ile korelasyonel inceleme çalışmaları, ölçekler yoluyla toplanan verilerin istatistiksel programlar kullanılarak değerlendirilmesi yoluyla gerçekleştirilmiştir.

BÖLÜM III

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Örgüt yöneticileri başarı ve verimlilik için örgütsel yaşam içinde, duyguları, tepkileri ve bireysel davranış şekillerini yaratan insan boyutu ile ilgilenmek zorundadırlar. İnsan davranışını anlamak, bireylerin ve örgütlerin uzun süreli refahı açısından son derece önemlidir. Bu yüzden örgütsel davranış, değişik bilim dallarına mensup araştırmacılar tarafından çeşitli açılardan incelenmiştir. Yapılan tüm örgütsel çalışmaların amacı, örgüt yaşamının kalitesini ve niteliğini arttırabilmektir. Örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalar, hem yöneticilerin hem de çalışanların örgütsel yaşamı, örgüt yaşantısındaki kuralları ve örgütsel yaşamın gereklerini anlamalarına yardımcı olur. Psikolojik iklim, örgüte adama ve örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt içindeki etkileşimin doğasının ve niteliğinin anlaşılmasına, örgüt yaşamının daha iyi kavranmasına katkıda bulunan kavramlardır.

Bu bölümde psikolojik iklim, örgüte adama ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

PSİKOLOJİK İKLİM

Psikolojik iklim kavramının açıklanması ve tanımlanması örgüt içinde bireylerin davranış ve tutumlarının anlaşılabilmesi açısından önemlidir. Psikolojik iklim alanında yapılan çalışmaları içeren araştırmalar gözden geçirildiğinde psikolojik iklim kavramının örgütsel iklim kavramı ile birlikte incelendiği görülür.

Örgütsel iklim kavramını açıklayabilmek için çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991; Schneider ve Rentsch, 1988; Poole, 1985;

Schneider ve Reichers, 1983; Joyce ve Slocum, 1979; Schneider, 1972-1975; James ve Jones, 1974; Litwin ve Stringer, 1968; Gilmer, 1961).

Gilmer (1961) örgütlerin sadece psikolojik yapı olarak değil, aynı zamanda üyelerinde açığa çıkan tutum ve davranışlar yönünden de farklılıklar gösterdiğini söylemiştir. Bireylerin tutumlarındaki farklılıklar psikolojik yapılar ile ilgilidir. Bazı bireyler çalıştıkları yeri severler. Ancak bazen aynı ortam koşulları diğer bireylerin çalıştıkları ortamdaki hoşlanmamalarına sebep olur. Bireysel özellikler ve işin gereksinimleri hem birey hem de örgüt için önemli olan iklimi yaratır (Gilmer, 1961).

Genel olarak örgütsel iklim kavramı, birey-örgüt etkileşimini yansıtan (Glick, 1985; Howe 1977) ve bireylerin örgüt içindeki davranışlarını etkileyen (Jones ve James, 1979) geniş bir algısal değişkenler sınıfını ifade etmek için kullanılır. Lewin' in (1951) klasik davranış formülüne göre davranış, bireyin ve psikolojik çevrenin bir fonksiyonudur. $B = f(P, E)$. Bununla birlikte daha sonra yapılan çalışmalarda Lewin tarafından vurgulandığı gibi davranış üzerinde sadece psikolojik çevrenin değil, aynı zamanda sosyal, durumsal ve örgütsel etmenlerin de etkileri olduğu ortaya konulmuştur. Bu durumda örgütsel iklim kavramı, tüm bu çevresel etkileri ifade etmek için kullanılabilir (Glick, 1985). Bir örgüt, o örgütün alt birimleri ve çalışma grupları bir çok farklı tip iklim yaratabilir. Schneider (1975), bir örgütte birçok iklimin var olabileceğini ve her bir iklimin de kendine özgü şekilde ifade edileceğini söylemiştir. Bireylerin konumları ve iş gruplarındaki farklılıklar sebebiyle bir örgüt içindeki iklim algılamaları çeşitlilik gösterebilir (Schwepker, 2001).

Örgütsel iklim ile psikolojik iklim arasındaki fark, iklimin kavramlaştırılması çalışmalarında ortaya çıkmıştır. İklimin kavramlaştırılması için yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütsel iklim ile psikolojik iklimin birbirinden farklı iki ayrı iklim birimi olarak ifade edildiği görülür (James ve Jones, 1974). Psikolojik iklim, bireysel algılamalar ile ilgiliyken, örgütsel iklim örgütün bütününe ait araştırmalara konu olan bir kavramdır (Glick, 1985).

Psikolojik İklimin Anlamı ve Tanımlar

James ve Jones (1974) iklim araştırmalarında hem bireysel hem de örgütsel düzeyde analizler yapmışlardır. İncelemelerinin bireysel düzeyinden bahsederken “psikolojik iklim” terimini, örgütün bütününden bahsederken de “örgütsel iklim” terimini kullanmışlardır. Schneider (1975), psikolojik iklim algılamalarını, bir sistemin günlük yaşamı içinde meydana gelen gerçek veya dolaylı olarak anlam çıkartılabilen olaylara, uygulamalara ve süreçlere dayanmakta olan psikolojik birliğe sahip kitleye ait algılamalar olarak tanımlamıştır.

Bir örgütte yer alan bireyler, yaşadıkları sosyal ortamı anlamaya çalışırlar (Schneider, 1975). Bu süreç, ortamın genel ve özel yönleriyle ilgili algılanış biçimlerini kapsar. Örgüt ortamının bireyler tarafından kişisel olarak yaşanılarak öğrenilmesi süreci içinde bu algılamalar “psikolojik iklim” i meydana getirir. Field ve Abelson (1982) iklimi, “ortamın algısal olarak yorumlanması” şeklinde tanımlamışlardır. Bu iki araştırmacıya göre her birey kendine ait algılar geliştirir. Psikolojik iklimi meydana getiren algılamalarla ilgili fikir birliği örgütün değişik düzeylerinde (örneğin örgütün tamamında, iş gruplarında, arkadaşlık gruplarında) meydana gelebilir. Bazı durumlarda ise örgütün fonksiyonel alanlarında veya diğer gruplarında ortak bir iklim hakim olabilir. Ancak iklim genelde ortak değildir ve örgütle ilgili algılamalar bireyden bireye değişeceği için iklim de değişiklik gösterir (Glick, 1985). James, Joyce ve Slocum (1988) bireysel temele dayandığı için psikolojik olduğu kabul edilen psikolojik iklim gruplarını oluşturan ve devamını sağlayan şeyin örgütsel iklim olduğunu söylemişlerdir.

Psikolojik iklim, bir örgütün ve o örgütün alt birimlerinin çeşitli yönlerine ait genel ve özel algılamalar dizisidir. Rousseau (1988) psikolojik iklimi, “bireyin davranış ve tepkilerinin yarattığı genel durumun nasıl algılandığını gösteren içerikten bağımsız bir kavram” olarak ifade etmiştir. James ve Jones (1974) ve Field ve Abelson (1982) tarafından ifade edildiği gibi psikolojik iklim terimi bireysel düzeydeki algılamaları temsil ederken, örgütsel iklim terimi bireysellikten daha yüksek düzeyde fikir birliği oluştuğunda topluluğun iklimini ifade eder.

Bazı araştırmacılar örgütsel iklimi, bir örgütte bireysel düzeyde algısal fikir birliği oluştuğunda meydana gelen ortalama psikolojik iklim olarak tanımlanmıştır (James, 1982; Joyce ve Slocum, 1979). Glick' e göre ise, örgütsel iklim sosyolojik/örgütsel sürecin bir sonucudur. Bu yüzden psikolojik iklimin oluşturduğu fikir birliği olarak değil, örgütsel bir konu olarak incelenmelidir (Glick, 1985). İklim, örgütteki beklenen, desteklenen ve ödüllendirilen rutin davranış ve eylemleri harekete geçirmenin yoludur (Schwepker, 2001; Schneider ve Rentsch, 1988).

Psikolojik İklimin Belirleyicileri

Yapılan araştırmalar, psikolojik ve örgütsel iklimin belirleyicilerinin anlaşılmasına önemli katkılarda bulunmuştur (Joyce ve Slocum, 1984-1979; Schneider ve Reichers, 1983; Poole ve McPhee, 1983; Abbey ve Dickson, 1983). Araştırmalar daha çok bireysel algılar üzerinde yoğunlaşmıştır. Schneider ve Reichers (1983) iklimin üç kaynaktan ortaya çıktığını belirlemişlerdir: Bütün örgüt üyelerinin ortak şekilde maruz kaldıkları aynı objektif yapısal özellikler, örgüt içinde homojen üye gruplarının oluşmasına sebep olan örgüt üyelerinin seçilmesi, çekiciliği, sürtüşmesi ve üçüncü olarak da anlamların paylaşılmasını sağlayan sosyal etkileşim. Bu bakış açısına göre iklim sosyal bir kavramdır ve örgütsel iklim ile psikolojik iklim arasındaki ayrım net değildir (Glick, 1985; Schneider ve Reichers, 1983). Schneider ve Reichers tarafından önerilen iklim kaynaklarının hiç biri psikolojik süreçler ile sınırlı değildir. İklimin belirleyicilerine ait bir diğer yaklaşım da Poole ve McPhee tarafından geliştirilmiş olan ve yapısal bakış açısını tartışan yaklaşımdır. Yapısal yaklaşıma göre iklim “üyeler arasındaki etkileşim yoluyla sürekli olarak yeniden üretilen kolektif bir durumdur” (Glick, 1985; Poole ve McPhee, 1983). Bu yaklaşım, değişimi ve süreci vurgulayan dinamik bir bakış açısına sahiptir.

Psikolojik İklimin Boyutları

Psikolojik iklim konusundaki araştırmalar incelendiğinde psikolojik iklimin boyutları ile ilgili birbirinden farklı önermelerle karşılaşılır. Örneğin iklimin boyutları arasında eşitlik (James, 1982), rol çatışması ve rol belirsizliği, destek (Jones ve James, 1979), merkeziyetçilik (Joyce ve Slocum, 1979), iletişim (Drexler, 1977), güven (Gawin ve Howe, 1975), ödül beklentileri (Schneider, 1975) gibi unsurlar yer almaktadır. Koys ve DeCotiis (1991) yapmış oldukları çalışmada konu ile ilgili diğer çalışmalarda tanımlanan bütün iklim boyutlarını incelemiş, hepsini kapsayan, faktör analizleri ile destekledikleri dokuz boyut ortaya çıkarmışlardır. Koys ve DeCotiis' e göre psikolojik iklimin boyutları şunlardır:

- 1- Otonomi:** İş süreçleri, amaçlar ve öncelikler konusunda çalışanların kendi kararlarını verebilmeleri konusundaki algılamaları.
- 2- Bağlılık:** Örgüt içinde birliktelik veya paylaşma algıları.
- 3- Güven:** Daha yüksek konumdaki üyelerle, iletişimin bütünlüğünü bozmayacak şekilde hassas veya özel konularda açıkça iletişim kurabilme özgürlüğü ile ilgili algılamalar.
- 4-Baskı:** Verilen görevlerin tamamlanması ve performans standartları konusunda zaman talepleri ile ilgili algılamalar.
- 5- Destek:** Amirler tarafından üyelerin davranışlarına karşı gösterilen toleransla ilgili algılamalar. Bu algılara, örgüt üyelerinin, cezalandırılma korkusu olmadan yaptıkları hatalardan öğrenmelerine izin vermek de dahildir.
- 6-Takdir Etme:** Çalışanın örgüte katkısının takdir edilmesi ile ilgili algılamalar.
- 7-Adillik:** Örgütsel uygulamaların eşit olması, keyfi olmaması ile ilgili algılamalar.

8-Yenileştirme: Değişiklik ve yaratıcılığın cesaretlendirilmesi ile ilgili algılamalar. Yenileştirme algılamalarına yeni alanlarda veya üyelerin az ya da hiç tecrübeye sahip olmadıkları alanlarda risk almalarını cesaretlendirmek de dahildir.

9- Hizmet: Çalışanların hizmet üretilibilmeleri için sağlanan materyal destek ve hizmet karşılığındaki ödüllendirme algıları.

Schneider (1990) psikolojik iklim boyutlarının ya özel ya da genel olabileceğini ifade etmiştir. Yaptığı deneysel çalışmada iklimin özel boyutlarından biri olarak hizmet boyutunu kullanmıştır.

Psikolojik İklimin Sonuçları

Teorik olarak iklim, örgütsel girdiler ve çıktılar arasındaki ilişkinin önemli bir değiştiricisidir (Helford, 1995; Likert, 1967). Fiziksel ortam, personel yapısı, politikalar, yönetim biçimleri ve örgüt yapısı gibi yaygın olarak kabul edilen girdiler, verimlilik, etkililik, tatmin, iş hayatının kalitesi, ürün kalitesi ve örgütün devamlılığı gibi çeşitli çıktıları doğrudan etkilemez. Bununla birlikte üyelerin (ve bazı durumlarda müşteriler, danışmanlar, satıcılar gibi dış katılımcıların) örgüt içinde nasıl davranacakları konusundaki kararlarını etkiler. Örneğin çalışanlar otonominin yetersiz, desteğin tatmin edici olmadığını algılıyorsa beklenenden daha az üretken olabilirler. Ancak örgütsel girdiler ve çıktılar arasındaki ilişkinin tek değiştiricisi iklim değildir. Çalışanlar arasındaki etkileşim, yapı gibi etmenler de girdi-çıkı arasındaki ilişkinin niteliği üzerinde rol oynar.

Litwin (Litwin, 1968; Litwin ve Stringer, 1968) örgütler üzerinde iklimin muhtemel etkilerinden bazılarının gösterildiği önemli bir çalışma yapmıştır. Bu çalışma için farklı liderlik biçimini vurgulayan üç ayrı iş yeri ortamı yaratılmıştır. Farklı iş yeri ortamlarını yaratmak için kullanılan liderlik biçimleri; a) güce yönelik liderlik, b) yakın ilişkiye yönelik liderlik ve c) başarıya yönelik liderliktir.

Güce yönelik grupta ciddiyet ve emir gibi kavramlara vurgu yapılırken, yakın ilişkiye yönelik grupta arkadaşlık, işbirliği davranışı, gruba sadakat ve takım çalışması öne çıkartılmıştır. Başarıya yönelik grupta yenilik, rekabet ve performans önem kazanmaktadır. İklim araştırması yapı, sorumluluk, risk, ödül, destek ve çatışma boyutları üzerinde yapılmıştır. Çalışma sonunda üç grupta da yapı, sorumluluk, risk, ödül, destek ve çatışma boyutları ile ilgili olarak değişik durumlar ortaya çıkmıştır. Örneğin güce yönelik grup risk konusunda düşük, yapı konusunda yüksek sonuç elde etmiştir. Gözlemler ve toplanan veriler üç grubun da üç ayrı iklim geliştirdiğini ortaya çıkartmıştır.

Aynı çalışmada teşvik edici etmenler de ölçülmüştür. Güce yönelik grupta başarı gereksinimi ve yakın ilişki ihtiyacı düzeyinin düşük olduğu görülmüştür. Bunun yerine güç isteği yüksek değerdedir. Başarıya yönelik grupta, başarı isteği yüksek çıkmıştır. Yakın ilişkileri vurgulayan grupta da başarı isteğinin yüksek olduğu görülmüştür. Başarıya yönelik grubun performans açısından en verimli grup olduğu ve birçok yeni ürün geliştirdiği görülmüştür. Güce odaklı grupta performans ortalama bir değer gösterirken, yakın ilişkinin öne çıktığı grup ortalamanın altında kalmıştır (Litwin, 1968; Litwin ve Stringer, 1968). Bu çalışma, liderlik biçimlerinin iklimleri yaratabileceğini ve bu tarz yaratılan iklimlerin de bazı teşvik edici etmenleri etkileyebileceğini göstermektedir.

Kariyerlerinde istedikleri yere gelmiş ve finansal gereksinimlerini doyurmuş bireylerden oluşan bir örgütte iklim uzun dönemde daha fazla etkili olabilir. Ayrıca örgütün psikolojik iklimi, motivasyon, tatmin ve verimliliği etkilediği kadar üyelerin kişiliklerini de etkiliyorsa bu etkiler daha geniş bir alanda görülür. Bu durumda iklim, bireyin örgüt dışı yaşantısını da (örneğin aile yaşantısı, politik yaşam) etkiler.

Psikolojik iklimin sonuçları ile ilgili başka çalışmalar da vardır. Pritchard ve Karasick (1973) iklimin örgütün alt birimlerinin performansını etkilediğini ortaya çıkarmışlardır. Repetti (1987) ise psikolojik refahın işyerindeki sosyal ortam ile ilgili olduğunu söylemiştir.

ÖRGÜTE ADAMA

Örgüte adama, örgütsel davranış ve örgütsel hayatın anlaşılması açısından önemli olduğu için örgütler ile ilgili yapılan çalışmalarda önemli bir yer tutmaktadır. Örgüte adama, iş davranışlarıyla olan bağlantısı sebebiyle özellikle yakın yıllarda yapılan çalışmalarda tekrar ele alınmıştır (Meyer ve Allen, 1997; Brown, 1996; Becker, 1992; Mathieu ve Zajac, 1990; Reichers, 1985; Mowday, Porter ve Steers, 1979-1982; Wiener, 1982; Buchanan, 1974; Mowday, Porter, Steers ve Boulian, 1974). Araştırmacılar adama kavramının tanımlanmasının ve açıklanmasının hem bilimsel çalışmalar hem de pratik uygulamalar için esas teşkil ettiğini ifade etmişlerdir. Konu ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde örgüte adamanın çeşitli şekillerde tanımlandığı görülmüştür. Örneğin, Buchanan'a göre (1974) örgüte adama; a) örgütsel misyonla özdeşleşme hissi, b) bireyin, örgütsel görevlere dahil olduğunu veya psikolojik olarak bu görevler içinde yer aldığını hissetmesi ve c) diğer başka iş fırsatlarını değerlendirmeyi düşünmeyecek kadar örgüte bağlılık ve sadakat hissi olarak açıklanabilecek üç boyutu olan karmaşık bir tutumdur.

Porter, Steers, Mowday ve Boulian' a göre örgüte adama; Bireyin belirli bir örgüte dahil olma ve o örgütle özdeşleşmesinin rölatif gücüdür. Adamanın üç temel özelliği olduğu söylenebilir. Bu özellikler şunlardır: a-örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inanmak ve bunları kabul etmek, b-örgüt yararına hatırı sayılır derecede çaba göstermeye istekli olmak, c-örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek (Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974).

Mowday, Porter ve Steers (1982) örgüte adama kavramı ile ilgili yapılan teorik ve deneysel çalışmaları detaylı olarak incelemişlerdir. Bu inceleme sonucunda, örgüte adama kavramın anlamı üzerinde çok az fikir birliği olduğunu görmüşlerdir. Alan büyük ve geniştir. Farklı dallara mensup araştırmacılar örgüte adama kavramına kendilerine göre bir anlam vermektedir. Bu sebeple konunun anlaşılmasındaki zorluklar artmaktadır (Turan, 1998).

Mowday, Porter ve Steers' a göre tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı adama söz konusudur. Mowday, Porter ve Steers (1982) bu farklılığı temel alan iki yaklaşım geliştirmişlerdir. Tutumsal adama yaklaşımına göre örgüte adama; bireylerin örgütle aralarındaki ilişki üzerinde düşünceleri ile gerçekleşen süreçte ortaya çıkar. Bireyler kendi değer ve hedefleri ile örgütün değer ve hedeflerini karşılaştırırlar. Diğer yandan davranışsal adama, bireylerin belirli bir örgüte kilitlendiklerini hissettikleri ve bu problem ile nasıl baş edeceklerini düşündükleri süreçte gelişir (Turan, 1998). Mowday, Porter ve Steers' a göre tutumsal ve davranışsal adama arasında döngüsel bir ilişki vardır. Adama tutumları, adama tutumlarına sebep olan adama davranışlarını ortaya çıkartır (Reichers, 1985; Mowday, Porter ve Steers, 1982).

Mowday, Porter ve Steers daha önceki çalışmalarını (Mowday, Porter, Steers ve Boulian, 1974) tekrar ele alarak, "bireyin belirli bir örgüte dahil olma ve o örgütle özdeşleşmesinin rölatif gücü olarak yapmış oldukları tanımın tutumsal adamayı ifade ettiğini belirtmişlerdir (Mowday, Porter ve Steers 1982). Buchanan (1974) tutumsal adamayı, bir örgütün amaç ve değerlerine, bireyin amaç ve değerlerle ilişkili rolüne ve tamamen kendi değerlerinden ayrı tutarak örgüt hatırı için örgüte partizan bir tutumla, duygusal olarak bağlı olmak şeklinde tanımlar.

Reichers, örgüte adama ile ilgili araştırmaları gözden geçirip yeni bir kavramlaştırma yaptığı çalışmasında (1985), örgüte adamayı, "bir örgütün çoklu unsurlularının amaçları ile özdeşleşme süreci" olarak tanımlamıştır. Çoklu unsurlar arasında üst yönetim, müşteriler ve/veya geniş açıdan bakıldığında halk yer alır. Reichers aynı çalışmasında tutumsal ve davranışsal adamanın tanımlamalarını da yapmıştır. Bu tanıma göre; tutumsal adama, örgütün amaçları ile özdeşleşmek ve bireyin bu amaçlara yönelmede istekli olması, davranışsal adama ise, davranışsal eylemlerin bireyleri bağlayıcılığından kaynaklanan bir süreçtir. O'Reilly ve Chatman (1986) bireyin kendini örgüte adamasının temelinde, uyumluluğun, özdeşleşmenin ve içselleşmenin bulunduğunu ifade etmişlerdir. Meyer ve Allen (1997) tutumsal ve davranışsal adama arasındaki farkın sadece adamanın

tanımlamasında ve ölçülmesinde değil, aynı zamanda örgüte adamanın gelişimi ve sonuçları üzerindeki çalışmalarda da önemli olduğuna dikkat çekmektedirler.

Tutumsal adamanın öznesi “örgüt” tür (Mowday, Porter ve Steers, 1982). Tutumsal adama konusunda yapılan araştırmaların amacı; a) güçlü bir adama düzeyinin işe devamsızlığın düşük olması, daha fazla verimlilik gibi istenilen örgütsel çıktılarla ilişkili olduğunu göstermek (örgüt açısından) ve b) hangi kişisel özelliklerin ve durumsal şartların adama düzeyinin yükselmesine katkıda bulunduğunu belirlemektir (Meyer ve Allen, 1997). Davranışsal adamanın öncelikli öznesi ise “davranış” tır (Mowday, Porter ve Steers, 1982). Davranışsal adamada örgüt üyelerinin hareketin varlığından çok özel bir hareketin gerçekleşmesine bağlı oldukları görülür (Meyer, Allen, 1997; Brown, 1996).

Tutumsal ve davranışsal adama biçimlerinden farklı olarak, Meyer ve Allen (1991) üç elemanlı bir adama modeli geliştirmişlerdir. Bu modele göre örgüte adama elamanları; duygusal, sürekli ve normatif adamadır. Duygusal adama, bireyin örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılık, normatif adama bireyin örgütte kalmasını gerektiren zorunluluk duygusudur. Sürekli adama ise bireyin örgütten ayrılmanın kendisi için zararlı olacağını ya da ulaşabileceği diğer karşılaştırılabilir alternatiflerin sınırlı olduğunu düşünmesi sonucunda ortaya çıkan adamadır (Meyer, Allen ve Smith, 1993). Üç adamada da bireyler örgüte bağlıdır, ancak sebepler değişiktir ve her üç adamanın örgüt ve birey için yaratacağı etkiler de birbirinden farklıdır.

Meyer ve Allen daha sonraki çalışmalarında (1997) adamanın üç elemanını daha ayrıntılı olarak açıklamışlardır. Duygusal adama; çalışanın örgüte dahil olmasını, örgütle özdeşleşmesini ve örgüte duygusal olarak bağlanmasını ifade eder. Duygusal adama düzeyi yüksek çalışanlar örgüte kalmaya devam ederler, çünkü kalmak isterler. Sürekli adama; örgütten ayrılma ile bağlantılı maliyetlerin farkında olmayı işaret eder. Örgütte sürekli adama duygusuyla kalmaya devam eden çalışanlar, kalmaya ihtiyaçları olduğu için örgütte kalırlar. Normatif adama ise, işe devam etmek için bir zorunluluk duygusunu gösterir. Yüksek düzeyde normatif

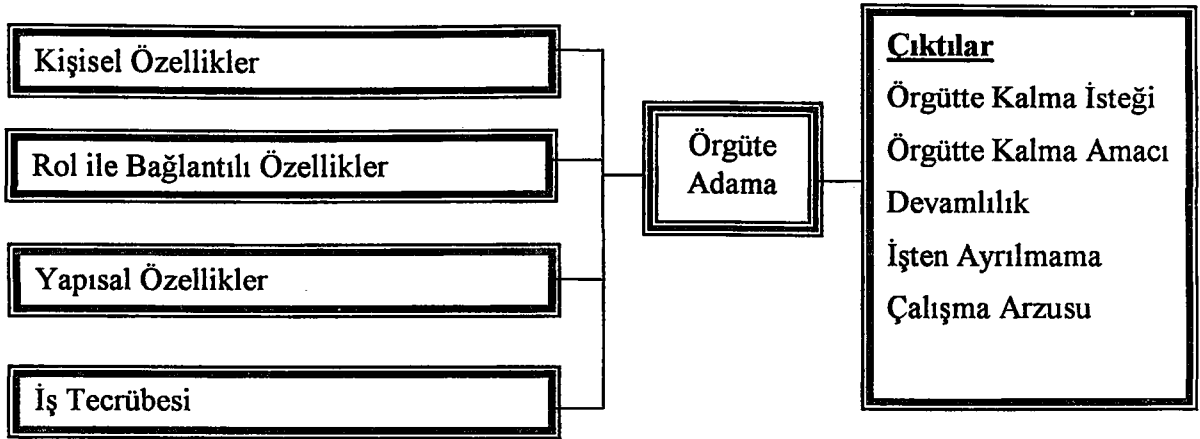
adamayla örgütte çalışan bireyler, örgütte kalmanın onlar için iyi olacağını hissettikleri için örgütte kalırlar (Meyer ve Allen, 1997).

Duygusal adama, daha fazla verimlilik (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, Jackson, 1989), daha olumlu iş tutumları (Allen ve Meyer, 1996) ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı (Meyer ve Allen, 1996) ile bağlantılıdır. Benzer bulgular normatif adama için de ortaya konulabilir (Meyer ve Allen, 1997). Çalışmalar sürekli adama ve performans arasında ya hiçbir ilişki olmadığını ya da negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Konovsky ve Croponzano, 1991; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin ve Jackson, 1989). Duygusal adama ile sürekli adama arasındaki tek benzerlik, ikisinde de işgücü devrinin düşük olmasıdır (Meyer ve Allen, 1997). Meyer ve Allen' in çalışmalarında dikkati çeken nokta; duygusal, sürekli ve normatif adamanın, adama kavramının türleri olarak değil, adamanın elamanları olarak açıklanmış olmalarıdır. Çünkü çalışanların örgütle olan ilişkileri farklı zamanlarda duygusal, sürekli ve normatif adamanın değişik düzeylerini yansıtabilir.

Örgüte adama konusunda yapılmış olan çalışmalarda sadece örgüte adamanın tanımı üzerinde durulmamış, aynı zamanda örgüte adamayı ortaya çıkartan etmenler ve sonuçları da incelenmiştir (Allen ve Meyer, 1997; Mathieu ve Zajac, 1990; Mathieu ve Hamel, 1989; DeCotiis ve Summers, 1987; Mowday, Porter ve Steers, 1982). Bu çalışmalardan yola çıkarak örgüte adamayı belirleyen etmenler ve sonuçları aşağıda açıklanmıştır.

Mowday, Porter ve Steers (1982) örgüte adama konusundaki deneysel çalışmaları gözden geçirdiklerinde hem örgüte adamayı meydana getiren etmenler ile hem de örgüte adamanın sonuçlarıyla ilgili zengin bulgulara rastlamışlardır. Bu bulgulara dayanarak örgüte adamayı ortaya çıkartan dört etmen tanımlamışlardır: Kişisel özellikler, rol ile ilişkili özellikler, yapısal özellikler ve iş tecrübesi. Bu etmenler Şekil 1' de gösterilmiştir.

Şekil 1: Örgüte Adamayı Belirleyen Etmenler ve Örgüte Adamanın Sonuçları



Kaynak: Mowday, Porter ve Steers, 1982.

Kişisel özellikler bireyden bireye değişiklik göstereceği için örgüte adama olan etkisinin çeşitli düzeylerde olması beklenir. Kişisel özellikler üzerinde yapılan çalışmalarda, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, yetenek, örgütteki rekabetin kişi tarafından algılanışı, ücretler, iş etiği ve iş düzeyi gibi etmenler üzerinde durulmuştur. Genel olarak örgüte adama hem yaş durumu ile hem de örgütte bulunma süresi ile pozitif ilişkilidir. Eğitimin adama ile negatif ilişkili olduğu görülmüştür. Araştırma, kadınların ve erkeklerin aynı örgüte adanma düzeylerinin farklı olduğunu göstermiştir. Kadınlar erkeklere göre daha yüksek adama düzeyine sahiptirler (Mathieu ve Zajac, 1990; Angle ve Perry, 1986; Hrebiniak ve Alutto, 1972). Mowday, Porter ve Steers' ın araştırma sonuçlarına göre adama, başarmaya yönelik motivasyon ve rekabet duygusu ile de ilişkilidir (Turan, 1998; Mowday, Porter ve Steers, 1982).

Rol ile bağlantılı özellikler konusunda yapılan araştırmalarda, örgüte adama ile çalışan rolleri ve iş durumları arasındaki ilişki incelenmiştir (Mowday, Porter ve Steers, 1982). Rol belirsizliği, rol çatışması ve işin kapsamı ya da meydan okuma, örgüte adama düzeyi ile rol durumları arasındaki ilişkinin niteliğini belirleyen üç özelliktir. Ancak rol durumlarının adama ile ne şekilde bağlantılı olduğunu gösteren az sayıda teorik çalışma vardır. Mathieu ve Zajac' ın (1990) da ifade ettiği gibi, en

yaygın varsayım, rol durumlarının, iş ortamının algılanış biçimlerine ve bu algıların duygusal tepkileri etkilemesine bağlı olarak ortaya çıktığı şeklindedir. Roller ile örgüte adama arasında doğrudan bir ilişki olup olmadığı açıkça belli değildir. Bununla birlikte rolünden kaynaklanan gerginlik daha fazla olan çalışanın kendini örgüte adama düzeyinin düşük olması beklenebilir.

Örgüte adamayı ortaya çıkartan bir diğer etmen olan yapısal özellikler, örgütün yapısı ve durumu ile ilgili olan özellikleri ifade eder. Yapısal özelliklerin örgüte adamayı nasıl etkilediğini araştıran çalışmalarda, örgütün büyüklüğü, formalleşme, fonksiyonel bağımlılık, kontrol mesafesi, örgütsel merkezileşme gibi unsurlar üzerine durulmuştur. Formalleşme, fonksiyonel bağımlılık ve örgütsel merkezileşme örgüte adama ile ilişkilidir. Örgütün büyüklüğü ve kontrol mesafesi ise örgüte adama ile bağıntılı değildir (Mowday, Porter ve Steers, 1982). Mowday, Porter ve Steers' a göre iş tecrübesi, önemli bir sosyalleşme aracıdır ve örgüte psikolojik bağlılığı etkiler. Meyer ve Allen' a göre (1997) duygusal adama ile iş tecrübesi arasındaki ilişki, diğer etmenlere göre en güçlü ve kararlı olan ilişkidir. Araştırmacıların, iş tecrübesini ifade eden özellikler olarak ortaya koydukları örgütsel güvenilirlik, örgüt için önemli olan kişisel duygular, çalışanların beklentileri, ücret eşitliği algılamaları, grup normları, liderlik biçimleri ve bir örgüte sosyal açıdan dahil olmak gibi değişkenler ile örgütsel adama arasındaki ilişkileri incelemiştir (Turan, 1998; Mowday, Porter ve Steers, 1982; Meyer ve Allen, 1997).

Mowday, Porter ve Steers' in dört etmenli modelinden başka örgüte adamayı hazırlayan etmenlerin neler olduğu konusunda yapılmış başka araştırmalar da vardır. O'Reilly ve Caldwell (1980)' in deneysel alan çalışmasında, örgüte adamanın, bireylerin iş seçimi sürecinde, geri alınamayan ve iradesel olarak gerçekleşen hareketler tarafından yaratıldığı gösterilmiştir. Reichers' a göre (1985), özdeşleşme gibi psikolojik değişkenler, rol çatışması, rol belirsizliği gibi rol ile bağlantılı değişkenler ve daha önceki iş tecrübeleri, örgüte adamayı meydana getiren etmenlerdir. Meyer ve Allen (1997)' in adillik ile adillığın duygusal adama

üzerindeki etkilerinin incelendiği çalışmalarından elde edilen bulgulara göre adillik ile duygusal adama arasında anlamlı bir korelasyonun olduğu ortaya konmuştur.

Konu ile ilgili diğer araştırmalarda yer alan çalışmalarda, iş tatmini (Bartol, 1979), başarı ihtiyacı, iş durumları ve grup normları (Steers, 1977), örgütsel amaçlar ile bireysel amaçların uygunluğu, güvenlik ihtiyacı (Schneider, Hall ve Nygren, 1974, 1970), ödüller, maliyetler, alternatifler (Farrell ve Rusbult, 1981), iş seçiminde irade ve geri dönülemez kararlar, iş tatmini (O'Reilly ve Caldwell, 1980), rol stresi, yaş ve eğitim (Morris ve Sherman, 1981), örgütte bulunma süresi, amaç uygunluğu ve profesyonel prestij (Lee, 1969-1971), rol stresi, iş tatmini ve örgütte bulunma süresi (Hrebiniak ve Alutto, 1972), grup normları, beklentiler, kişisel duyguların önemi (Buchanan, 1974) gibi etmenlerin örgüte adamayı ortaya çıkardığı görülmektedir. İlgili araştırmalar incelendiğinde ortaya çıkan sonuç, örgüte adamayı ortaya çıkartan etmenlerin değişken olduğu ve ilişkilerin sabit olmadığıdır. Bu değişkenlik örgüte adamanın tanımlanmasında ve kavramlaştırılmasında farklı yöntemlerin ve ifadelerin kullanılmış olmasından kaynaklanabilir (Reichers, 1985).

Örgüte adama konusundaki araştırmalarda örgüte adamayı hazırlayan etmenlerin yanında örgüte adamanın sonuçları üzerinde de durulmuştur. Araştırmaların genelde benzer sonuçlara ulaştığı görülmektedir. Örgüte adamanın sonuçları arasında, işe devamlılık ve işgücü devri (Mowday, Porter ve Steers, 1979; Steers, 1977; Porter, Crampon ve Smith, 1976; Mowday, Porter, Steers ve Boulian, 1974) ve iş tatmini (Bateman ve Strasser, 1984) sayılabilir. Mowday, Porter ve Steers (1982) örgüte adamanın iş performansı, örgütte bulunma süresi, işe devamsızlık, işe geç gelme ve işgücü devri üzerine etkilerini incelemişlerdir. Bu çalışmanın sonucunda incelenen diğer değişkenlere göre adama ile performans arasındaki korelasyonun en az olduğu görülmüştür. Mowday, Porter ve Steers (1982) bu durumu örgüte adamanın performansı etkileyen diğer bir çok etmenlerden sadece birisi olduğuna dikkat çekerek açıklamışlardır.

Örgütte bulunma süresi ve örgüte adama arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda bu iki değişken arasında güçlü bir korelasyon olduğu görülmüştür

(Hrebiniak ve Alutto, 1972; Lee, 1969-1971). Örgütte bulunma süresi uzadıkça örgüte karşı duyulan bağlılık ve adama hissi de artmaktadır. Mowday, Porter ve Steers' a (1982) göre ise, örgüte adamanın örgütte bulunma süresini ya da örgütte bulunma süresinin örgüte adamayı etkileyip etkilemediği açık değildir (Helford, 1995). Mathieu ve Zajac (1990) örgüte adama ve işe geç gelme davranışı arasındaki ilişkiyi incelediklerinde, adama ve işe geç gelme arasında negatif bir ilişki olmasının beklenebileceğini, çünkü geç gelme davranışının tamamen kendiliğinden gelişen bir hareket olduğunu ifade etmişlerdir. Örgüte adama ile işe devamsızlık arasında bir ilişki vardır ama bu tamamen sabit bir ilişki değildir (Mowday, Porter ve Steers, 1982; Reichers, 1985). Mathieu ve Zajac (1990), işe geç gelme davranışının bireyin kontrolü dışındaki pek çok etmenden kaynaklanabileceğini ifade etmişlerdir. Bir diğer araştırma konusu da örgüte adama ve işgücü devri arasındaki ilişkinin niteliğidir. Mowday, Porter ve Steers' in (1982) yaptığı araştırmaya göre örgüte adama işgücü devri ile anlamlı düzeyde ve negatif ilişkilidir. Bu negatif yönlü ilişki Reichers tarafından da doğrulanmıştır (Reichers, 1985).

Örgüte adama ile ilgili bu etmenlere ek olarak, ilgili diğer çalışmalarda örgütsel adama ile ilişkili başka diğer etmenlere de yer verilmiştir. Bu ilişkiler örgüt dışındaki alternatiflerden (Curry, Wakefield, Price ve Mueller, 1986) ve bireylerin referans gruplarından (Reichers, 1985) kaynaklanmaktadır.

Psikolojik İklim ve Örgüte Adama

İklim ve adama arasında bir ilişki olduğunu gösteren veya bu ilişkiyi öneren çeşitli çalışmalar vardır (Witt, 1989; Jacofsky ve Slocum, 1988; Welsch ve Lavan, 1981).

Örgütler, adama hissini dengeli bir şekilde yönetmek suretiyle mevcut kadroları ile daha verimli hale gelebilirler. Adama duygusunu anlayabilmek ve düzeyini değiştirebilmek için adamayı etkileyen etmenler mutlaka incelenmelidir. Bu etmenlerden bir tanesi örgüt içindeki psikolojik iklimdir. Psikolojik iklimi ortaya

çıkartan algılar, bireylerin örgüt içinde nasıl davranacaklarına karar verirken kullandıkları bilgiyi üreterek, adama sürecinde yer alabilir (Helford, 1995).

İklimin adama üzerindeki etkileri arasında, örgüt üyelerinin başka bir örgütten alabileceklerinin şu anda üyesi oldukları örgüte adama düzeylerini etkilemesi önemli bir unsur olarak yer almaktadır. Örneğin ekonomik durgunluk yüzünden alternatif iş imkanlarının az olduğu dönemde, çalışanlar korku veya güvende olma hissinin etkisiyle dahil oldukları örgüte daha çok adanırlar. Tam tersine, kendi örgüt iklimine benzeyen ya da daha iyi bir iklime sahip diğer bir örgüt tarafından istenildiğinin farkında olan çalışan büyük ihtimalle mevcut örgütüne karşı daha az adanma duyguları içinde olacaktır. Alternatiflerin karşılaştırılma düzeyi (CL-alt) modelini geliştiren Thibaut ve Kelley' e göre örgüte adama, alternatif örgütler ile halen üyesi olunan örgütün kıyaslanmasından doğan bir sonuçtur (Helford, 1995; Thibaut ve Kelley, 1986). CL-alt, alternatif bir grup veya örgütün çıktıları ile ilgili beklenti düzeyini ifade etmektedir. CL-alt modeline göre, bir örgüte veya gruba adama, içinde bulunulan grup veya örgütün gözlemlenen çıktılar düzeyinin, CL-alt ile ifade edilen alternatif grup ya da örgütün gözlemlenen çıktılarından daha fazla olması sonucunda oluşur. Mevcut iklimle ilgili algılamalar tercih edilecek iklim algılamalarına göre kuvvetli ise adama gerçekleşecektir.

Psikolojik iklim - örgüte adama arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalarda iklimin genel boyutları arasında yer alan, algılanan örgütsel desteğin adama üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur. Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro (1990) yapmış oldukları çalışmada, algılanan desteğin işe gelmeme ve performans ile ilişkisinin çok açık olduğunu göstermişlerdir. Ayrıca algılanan örgütsel destek ile yenileştirme, duygusal adama ve performans-ödül beklentileri arasında da anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro (1990)' nun çalışmalarının önemi, psikolojik iklimin bir yönü ile (algılanan örgütsel destek) örgüte adamanın çeşitli unsurları (işe gelmeme, özdeşleşme, gayretli çalışma) arasında belirgin bir ilişki olduğunu göstermesidir. Schneider (1975) tarafından belirtildiği gibi bireyler, beklentilerinden ve algılarından yararlanarak kendilerini örgüte adamaya yönelten kavramsal bir örgüt haritası yaratırlar.

Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro (1990) ve Jacofsky ve Slocum (1988) tarafından açıklanan sonuçlara bakıldığında, örgüt üyelerinden çoğunun Y tipi iklim teorisini kabul ettiği görülür. Y Teorisi McGregor (1961) tarafından yönetim uygulamalarında kullanılmıştır. Y tipi yöneticiler, çalışanlarının verimli olmak istediklerini ve yaratıcı tabiatlı olduklarını varsayarlar. Karşıt teori olan X teorisinde ise, yöneticiler çalışanların tembel olduklarını, yaratıcılık özellikleri bulunmadığını kabul ederler. X yöneticileri, çalışanlarının izlenmesi gerektiğine inanırlar. Welsch ve Lavan (1981) Y teorisinin etkin olduğu katılımcı bir iklim ile adama arasında pozitif ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Psikolojik iklim, örgüte adamayı hazırlayan etmenler arasında tamamen yer almamakla birlikte, örgüte adamanın anlaşılmasında önemli bir etmendir (Helford, 1995).

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Psikolojik iklim ve örgüte adama konusunda olduğu gibi, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olarak yapılmış değişik ve çeşitli çalışmalar vardır (Podsakoff ve Organ, 1991; Williams ve Anderson, 1991; Farh, Podsakoff ve Organ, 1990; Costa ve McCrae, 1987; Konovsky ve Organ, 1989-1993; Organ, Near ve Smith, 1983). Konu ile ilgili çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının anlamı ve tanımları üzerinde durulmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışının anlamı ile ilgili araştırmalardan elde edilen çeşitli ifadeler aşağıda açıklanmıştır.

Bateman ve Organ, Katz ve Kahn (1966) tarafından geliştirilmiş olan rol ötesi davranış kavramından yararlanarak örgütsel vatandaşlık davranışını incelemişlerdir. Bu incelemede örgütsel vatandaşlık davranışına örnek olarak, diğer çalışanlara yardım etmeyi, yapılması gerekli olmayan işler için gönüllü olmayı, yardım istemediği halde amire yardımcı olmayı ve örgüt içindeki olaylardan şikayetçi olmamayı vermişlerdir (Bateman ve Organ, 1983). Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını;

İsteğe bağlı, resmi bir ödüllendirme sistemi tarafından doğrudan veya kesin olarak kabul edilmemiş ve bir örgütün bütün olarak etkin şekilde işlemlerini vaat eden bireysel davranış olarak tanımlamıştır (Eastman, 1994; Organ, 1988).

Organ' ın bu araştırması daha geniş olarak ele alındığında örgütsel vatandaşlık davranışı;

- 1- varlığı ödüllendirilmeyen, yokluğu cezalandırılmayan,
 - 2- çalışan için iş tanımının bir parçası olmayan,
 - 3- çalışanların yapmak için eğitim almadıkları davranışlar olarak ortaya çıkar.
- (Bolino, 1999).

Örgütsel vatandaşlık davranışının pratik uygulamalardaki önemi, kaynakların aktarımına, yenileştirilmesine ve adapte edilebilirliğine olan katkısı sayesinde örgütsel verimliliği ve etkililiği geliştirmesidir (Williams ve Anderson, 1991). Farh, Podsakoff ve Organ' a göre (1990) örgütsel vatandaşlık davranışı, diğer çalışanlara yardımcı olmak, kabul edilebilir normların ötesinde işe devamlılık ve dakiklık, bazı görevler için gönüllülük ve yönetim ile ilgili kararların uygulanmasında etkin işbirliği gibi örgütsel açıdan faydalı davranışları kapsamaktadır. Araştırmacılar, örgütsel vatandaşlık davranışının genel olarak iki temele dayandığını ortaya koymuşlardır: İş tutumları ve kişilik (Bolino, 1999; Organ, 1990; Organ ve Ryan, 1995). Organ ve Ryan a göre (1995) örgütsel vatandaşlık davranışı; "bir bireyin sosyal durumuna ya da kişiliğine bağlı olarak örgüte veya iş yerindeki özel bir bireye yardımcı olma isteğinin bir sonucudur".

İş davranışları (Bateman ve Organ, 1983), iş algılamaları (Organ ve Konovsky, 1989), kişilik özellikleri (Konovsky ve Organ, 1996), örgütsel adalet (Niehoff ve Moorman, 1993) ve işbirliği (Moorman ve Blakely, 1995) gibi örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkartan etmenlerin incelendiği araştırmalarının ortak paydası; örgütsel vatandaşlık davranışının bireylerin kişilikleriyle ilgili olarak ya da zorunluluk duygusuyla örgüte veya diğer bireylere yardım etme isteğinden

kaynaklandığını ortaya koymalarıdır. Bu tür davranışlar sergileyen bireyler örgüt içinde “iyi asker”, “iyi vatandaş” olarak nitelendirilmektedir (Bolino, 1999).

Araştırmacılar, örgütsel vatandaşlık davranışının kavramlaştırılması üzerinde de durmuşlardır. Yakın yıllarda yapılan çalışmalarda “davranış”ı tanımlamak için örgütsel vatandaşlık davranışı (Graham, 1991; Schnake, 1991; Organ, 1988-1990), ekstra rol davranışı (Van Dyne ve Cummings, 1990) gibi terimler kullanılmıştır. Bu çalışmalarda ortaya konulan farklı kavramların ortak amacı, örgütsel etkinliğe katkıda bulunan, ancak iş performansını değerlendirirken kullanılan geleneksel tanımlar ve ölçümler yüzünden kimi zaman dikkate alınmayan “iş davranışı” nı tanımlama girişimidir.

Graham (1991), iş davranışlarının kavramlaştırılmasında kullanılmak üzere iki yaklaşım geliştirmiştir. İlk yaklaşıma göre, örgütsel vatandaşlık davranışı ve klasik iş performansı kavramı birbirinden ayrı olarak değerlendirilmesi gereken yapılardır (Graham, Van Dyne ve Dienesch, 1994; Graham, 1991). Örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda ilk çalışmaları yapan araştırmacılar, örgütsel vatandaşlık davranışını, rolün gerektirdiği iş performansından ayrı olarak tanımlamışlar ve örgütsel vatandaşlık davranışının hem ekstra rol davranışı hem de örgütsel bir fonksiyon olarak görülmesi gerektiğini vurgulamışlardır (Bateman ve Organ, 1983). Graham’ e göre (1991) kişilere, örgütlere ve işin kapsamına göre değişiklik gösterebilen rol-gerekliliği ve ekstra-rol kavramları arasında bir ayrım yapılması gerekliliği araştırmacıları çelişkiye düşürebilir. Graham, bu çelişkiye düşmemek için felsefe, politika ve sosyal tarih alanlarında araştırılan yurttaşlık vatandaşlığı teorisine dayanan ikinci bir yaklaşım geliştirmiştir. Bu yaklaşıma göre, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt üyelerinin örgütsellikle ilgili bütün pozitif davranışlarını içeren genel bir konu olarak kavramlaştırılabilir (Graham, Van Dyne ve Dienesch, 1994; Graham, 1991). Yurttaşlık vatandaşlığı teorisine dayanan bu yaklaşım açısından örgütsel vatandaşlık davranışı, klasik şekilde role dayalı iş performansı davranışlarını, örgüte bağlı olarak fonksiyonlaşan ekstra rol davranışlarını ve politik davranışları içine alır (Graham, Van Dyne ve Dienesch, 1994).

Graham (1991) klasik felsefeyi ve modern politik teoriyi, Inkeles tarafından (1969) tanımlanan “aktif vatandaşlık sendromu” ile karşılaştırmalı olarak bazı inançlar ve davranışsal eğilimlerin ışığı altında yeniden incelemiştir. Politik felsefeye göre devlet ve vatandaşları arasındaki ilişki vatandaşlık davranışı sürecinde son derece önemlidir. Aktif vatandaşlık sendromu sınırsız adanma, karşılıklı güven ve paylaşılan değerler ile açıklanan anlaşmaya dayalı karşılıklı ilişkiyi temel alır (Graham ve Organ, 1993; Graham, 1991). Karşılıklı adanma ilişkilerini tanımlayan anlaşmalar, aradaki bağın sürekliliğini sağlamak veya önceden belirlenmemiş ortak amaçları izlemek için gerekli olan özel davranışlardır (Graham, Van Dyne ve Dienesch, 1994; DePree, 1989). Politik felsefede kullanılan anlaşma terimi, süre belirlenmeden bireylerin ortak değerlere hizmet etmek için en iyiyi yapacaklarına dair karşılıklı olarak verdikleri sözü ifade eder (Graham, Van Dyne ve Dienesch, 1994).

Anlaşmaya dayalı ilişki, tatmin ve adanma gibi duygusal durumları etkilemesinin ötesinde, örgütler için pozitif sonuçlar yaratan davranışları da etkilediği için örgütsel konularda önem kazanır. McLean Parks (1992) karşılıklı anlaşmaya dayalı ilişkilerin ve bu ilişkilerin güven, karşılıklı ilişkiler ve paylaşılan değerler üzerindeki etkilerinin yüksek düzeyde vatandaşlık davranışını ortaya çıkaracağını söylemiştir. Graham ve Organ (1993) anlaşmaya dayalı ilişkinin sonuçları olan itaat, sadakat ve katılımcılığı örgütsel konular kapsamında ele almışlardır. Bu çalışmada, itaat, sadakat ve katılımcılığın vatandaşın sorumluluklarını gösterdiği ve çalışanların örgütleri ile ilişkilerindeki “karşılıklılık” algılamalarına dayandığı açıklanmıştır. Anlaşmaya dayalı ilişkiyi tanımlayan karşılıklı güven, paylaşılan değerler ve sınırsız adanma, birlikteliği korumak için enerji ve çaba ortaya konmasını sağlayan ve güçlü etkiler yaratan unsurlardır. Sonuç olarak, politik felsefe temel alınarak örgütsel vatandaşlık davranışı yeniden kavramlaştırıldığında ortaya iki önemli nokta çıkar. Bu noktalardan birincisi, örgütsel vatandaşlık davranışı birbiri ile ilişkili itaat, sadakat ve katılımcılık biçimlerine sahiptir. İkinci nokta ise, anlaşmaya dayalı ilişki yapısı içinde örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkartan çeşitli konumların (kişisel, durumsal ve

konumla ilgili özellikler) örgütler ve üyeleri arasındaki karşılıklı davranışları etkilemekte olduğudur.

Yurttaşlık vatandaşlığının birbirleri ile ilişkili üç kategorisi Inkeles tarafından ortaya konulan “aktif vatandaşlık sendromu” nu ortaya çıkartır (Inkeles, 1969). Birinci kategoride yer alan itaat, sistemli yapı ve süreçlere saygılı olmayı ifade eder. Sorumluluk sahibi vatandaşlar rasyonel-yasal otoriteyi kabul eder ve kanuna uyar. İkinci kategoride yer alan sadakat, topluluğu somutlaştıran, bütünleştiren, topluluğun isteklerine hizmet etmeyi gerekli gören refah fikrini açıklar. Sadık vatandaşlar topluluklarını korur, yüceltir ve toplulukları için çaba gerektiren durumlarda gönüllüdürler. Üçüncü kategoriyi açıklayan katılımcılık, topluluğun yönetiminde etkin ve sorumluluk sahibi olmayı gerektirir. Sorumlu vatandaşlar, topluluğu ilgilendiren konularda bilgi sahibi olur, topluluğun yönetimine katkıda bulunanlarla bilgi ve düşünce alış-verişi yapar, diğer vatandaşları da bu şekilde davranmaları için cesaretlendirirler (Graham, Van Dyne ve Dienesch, 1994).

Graham (1991) yurttaşlık vatandaşlığının politik felsefe açısından görünüşünü ve itaat, sadakat ve katılımcılığı örgütsel yapılar içindeki vatandaşlığa uygulamıştır. Buna göre, örgütsel itaat; örgütsel yapının, iş tanımlarının ve çalışan politikalarının yönetilmesinde geçerli olan rasyonel kuralların ve düzenlemelerin gerekliliğinin kabul edilmesidir. Kurallara ve talimatlara uymak ve işin tamamlanmasında dakiklik tipik davranış şekilleridir. Örgütsel sadakat, örgüt liderlerini ve örgütü, bireyler veya gruplarla sınırlı algıların ötesinde bir bütün olarak kabul edip örgüte ve lidere bağlı olmak ve örgütle özdeşleştirmektir. Örgütü tehditlere karşı korumak ve bütüne hizmet etmek için diğerleriyle işbirliği yapmak en belirgin davranış şekilleridir. Kişisel özellikler, durumsal özellikler ve örgüt içindeki konum, sadakat davranışlarını etkiler. Örgütsel katılım ise, örgütsel olaylarla ilgilenmek ve örgüt yönetiminde sorumlu davranmaktır. Gerekli olmayan toplantılara katılmak, yeni fikir ve düşünceleri başkaları ile paylaşmak, örgütsel katılımcılığı temsil eden davranışlar arasındadır (Graham, Van Dyne ve Dienesch, 1994).

Graham, Van Dyne ve Dienesch' in deneysel çalışmalarındaki faktör analizi sonuçlarına göre katılımcılığın üç çeşidi olduğu ortaya çıkmıştır: Müdafaacı katılım, sosyal katılım ve fonksiyonel katılım. (Graham, Van Dyne ve Dienesch, 1994). Smith, Organ ve Near (1983) ise örgütsel vatandaşlık davranışına ait iki ölçek geliştirmişlerdir: Başkalarını düşünme ve genelleştirilmiş uyum. Genelleştirilmiş uyum terimi Smith, Organ ve Near tarafından örgütsel vatandaşlık davranışının kişisel olmayan, genelde örgüt için faydalı yönlerini yansıtmak için kullanılmıştır. Başkalarını düşünme boyutu ise, öncelikli olarak özel bir bireye, bu birey yoluyla da dolaylı olarak örgüte faydalı davranışları ifade etmektedir. Organ (1988) genelleştirilmiş uyum kavramını bilinçlilik olarak yeniden tanımlamıştır. Bununla birlikte bilinçlilik terimi McCrae ve Costa (1987) tarafından beş etmenli kişisel modelinin etmenlerinden birini ifade etmek için de kullanılmıştır. Karışıklığı önlemek için genelleştirilmiş uyum terimini vatandaşlık davranışının kişisel olmayan yönlerini ifade etmek için kullanmak doğru olacaktır.

McCrae ve Costa (1987) tarafından önerilen ve “Büyük beş” olarak anılan beş etmenli kişisel model örgütsel vatandaşlık davranışının özel biçimleri ile belirli kişisel boyutları arasındaki bağları gösterir. Bu modeldeki etmenlerden biri olan uyumluluk, dostluğu, sempatikliği, uyumlu ilişkileri telkin edici ölçeklere bağlı olarak tanımlanır. Uyumluluk, örgütsel vatandaşlık davranışının özellikle başkalarını düşünme, nezaket ve sportmenlik boyutları ile ilişkilidir. Bu modelde başkalarını düşünme davranışı; işyerinde yüz yüze etkileşimde olunan belirli bireylere yardım etme eylemi, nezaket; işyerindeki diğer kişilerin işle ilgili problemlerini çözmeye yardım etme davranışı, sportmenlik ise, işten kaynaklanan olumsuzlukları ve küçük hataları yok saymak şeklinde tanımlanmıştır. Büyük beşteki diğer bir etmen olan bilinçlilik; güvenilir, planlı ve azimli olmayı ifade etmektedir. Bilinçlilik, örgütün varlıklarına ve kaynaklarına saygılı olmak, işyerinde harcanan zamana dikkat etmek, dakiklik ve işe devamlılık gibi şartları ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışının genelleştirilmiş uyum boyutu ile ilgilidir (Konovsky ve Organ, 1996). Smith, Organ ve Near' ın ortaya koyduğu başkalarını düşünme ve genelleştirilmiş uyum boyutlarına ek olarak Organ (1988) üç etmen

daha geliştirmiştir. Sportmenlik, nezaket ve medenilik. Organ' ın çalışmalarına göre örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları;

- a) Başkalarını düşünme : İşyerindeki zel bir kişiye (rneğin bir iş arkadaşı ya da bir amir) yardım etmek,
- b) Genelleştirilmiş uyum : Uygulanabilir iş standartlarının üstesinden gelecek şekilde genel çalışan bilinçliliği,
- c) Sportmenlik : İşteki can sıkıcı olaylara karşı toleranslı olmak, küçük hataları kabullenmek,
- d) Nezaket : Diğerlerinin çalışmalarını etkileyebilecek eylemlerde bulunmadan ya da kararlar almadan önce bu kişilerle temasta bulunmak,
- e) Yurttaşlık meziyeti : Grubun ve örgütün meselelerine karşı sorumluluk duymak, bunlarla ilgilenmek, rgt olaylarına etkin olarak, yapıcı bir şekilde katılmak (Bolino, 1999; Organ, 1988).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan çalışmaların çoğu Organ' ın bu beş boyutlu modelini esas almıştır. Bununla birlikte bazı araştırmacılar örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları ile ilgili olarak değişik önerilerde bulunmuşlardır. Örneğin, Van Dyne, Graham ve Dienesch' e göre (1994) hem teorik hem de deneysel olarak beş boyut söz konusudur. Bu boyutlar şunlardır:

- a) Sadakat : Bireyin rgte bağlı olması.
- b) İtaat : Örgüt kurallarına ve politikalarına uyma.
- c) Mdafaacı katılım : Bireyin iş arkadaşlarını mücadeleci yapma işteği.
- d) Fonksiyonel katılım : Gönüllülük ve kendi kararlarını verebilme.
- e) Sosyal katılım : Toplantılara ve grup etkinliklerine katılım.

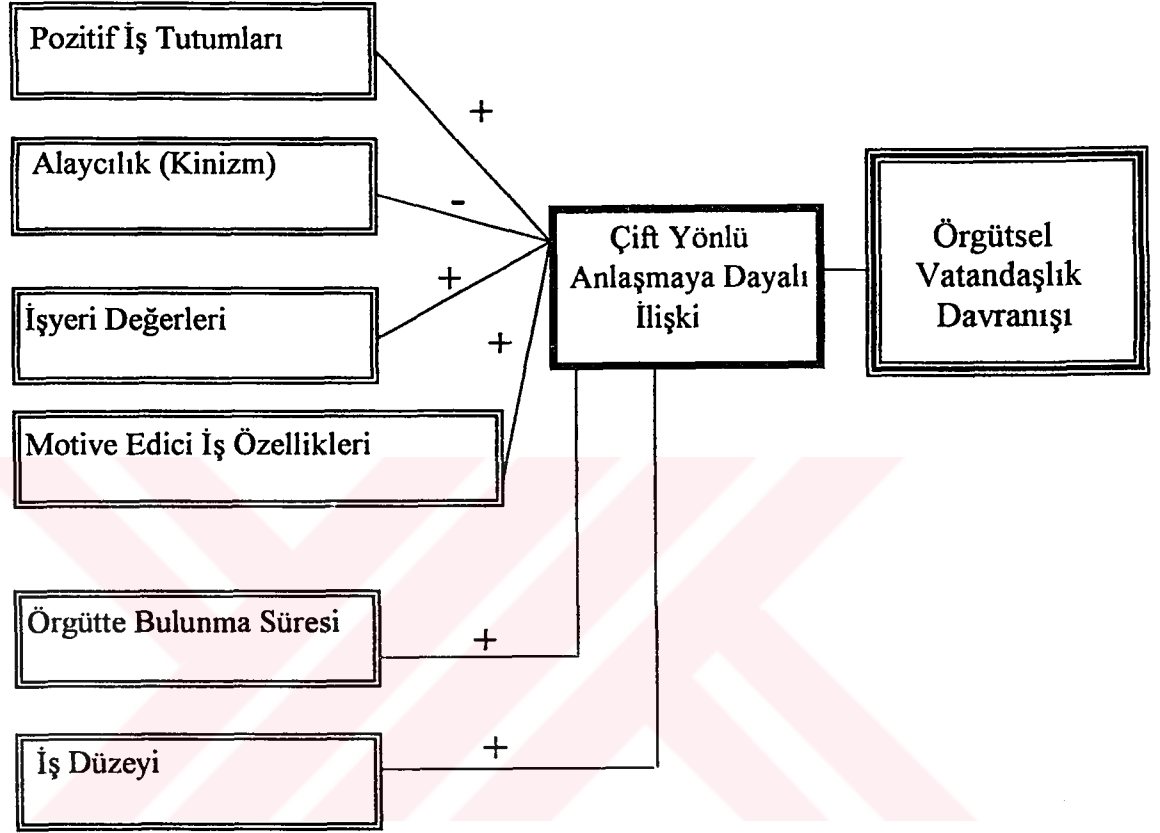
Bu modeldeki boyutlar Organ' ın modeliyle büyük ölçüde örtüşmesine rağmen, yurttaşlık vatandaşlığı ve politik felsefeye dayanmaktadır. Bu sebeple Organ' ın önerdiği ilişkisel ve teşvik edici davranışlardan çok değişime yönelik ve mücadeleci davranışları ifade etmektedir. Moorman ve Blakely (1995) rgtsel vatandaşlık davranışının boyutları ile ilgili olarak, Graham, Van Dyne ve Dienesch'

in (1994) ve Organ' ın (1988) modelleri ile bütünleşmeyi amaçlayan dört boyutlu bir ölçek geliştirmişlerdir. Moorman ve Blakely' nin modeline göre örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları;

- a) Bireyler arası yardımlaşma (başkalarını düşünme davranışı)
 - b) Bireysel girişim (yurttaşlık meziyeti ve müdafaacı davranışlar)
 - c) Kişisel çalışkanlık (bilinçlilik ve fonksiyonel katılım davranışları)
 - d) Sadık yardımcılık (sadakat davranışları)tır
- (Bolino, 1999; Moorman ve Blakely, 1995).

Yapılan çalışmalarda, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bu davranışı ortaya çıkartan etmenler arasındaki ilişkiyi açıklayan aracı süreçlerle ilgili araştırmalara da yer verilmiştir. Moorman (1991) adillik ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide tatminin aracılık rolünü değerlendirmiştir Konovsky ve Pugh (1994) ise vatandaşlık davranışı üzerinde yontemsel adalet etkisinin aracısı olarak “güven” i göstermişlerdir. Vatandaşlık davranışını ortaya çıkartan aracı süreçler ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, anlaşmaya dayalı ilişkinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışını oluşturan etmenler arasında köprü oluşturduğu ifade edilebilir. Bu önerme şu şekilde modellenebilir.

Şekil 2 : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Modeli



Kaynak: Graham, Dienesch ve Van Dyne, 1994.

Bu modelde, anlaşmaya dayalı ilişkinin aracılık ettiği üç temel tip etmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Birinci etmen, kişisel özellikler olarak açıklayabileceğimiz etmenlerdir. Kişisel özellikler, işle ilgili boyutlar ile çalışanın işiyle ilgili konulardan kaynaklanan duygusal tatmin durumunu ve bireyin yaradılışsal olarak olaylara alaycı yaklaşım eğilimini açıklar. Şekil-2' deki modelde yer alan pozitif iş tutumları ve alaycılık, kişisel özellikleri ifade etmek için kullanılmıştır. İkinci etmen, çalışanın işyerindeki ortamla ilgili algılamalarına bağlı olan durumsal özelliklerdir. Durumsal özellikler örgütsel değerleri ve işin algılanış biçimlerini gösterir. İşyeri değerleri ve motive edici iş özellikleri durumsal özellikleri yansıtmak için modelde kullanılmıştır. Üçüncü tip etmen olan konumla ilgili özellikler, bireyin örgütte bulunma süresini ve hiyerarşik

iş düzeyini ifade eder. Örgütte bulunma süresi ve iş düzeyi, konumla ilgili özellikleri oluşturur. Bu üç temel özellik aşağıda daha ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Kişisel Özellikler

a) Pozitif İş Tutumları: Organ (1988), pozitif iş tutumları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Bu ifadeye göre, sosyal alış-veriş teorisi kullanılarak çalışanın işiyle ilgili tatmine ulaştığında bunun karşılığını vereceği söylenebilir. Bu karşılık, örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı şeklindeki davranışlar olarak ortaya çıkabilir. İşyerinde çeşitli sebeplerden (örneğin işin niteliğine bağlı olarak, iş arkadaşları ve amire bağlı olarak, ödüllendirmeye bağlı olarak) kaynaklanan kişisel tatmin duygusu örgütte anlaşmaya dayalı ilişkiler yaratılmasına zemin hazırlar. Anlaşmaya dayalı ilişkiler de örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkartır. İş, çalışanın kişisel gereksinimlerini karşıladığında bireysel tatmin gerçekleşir. Kişisel tatmin, anlaşmaya dayalı ilişkiyi, anlaşmaya dayalı ilişki de örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkartır (Graham, Dienesch ve Van Dyne, 1994).

b) Kinizm: Kinizm kelimesinin sözlük anlamı, müstehzilik, alaycılıktır. Kanter ve Mirvis (1989)' e göre kinizm, işyerindeki davranışlar da dahil, çeşitli davranış biçimlerini etkiler. Örneğin bu tip kişiler, diğer çalışanların motivasyonunu bozar, sınırsız ilişkiler içinde diğerlerine zarar verecek özelliklere sahiptirler. Bu yüzden kinik bireyler anlaşmaya dayalı ilişkilerin oluşum sürecine olumsuz etki yaparlar ve daha az vatandaşlık davranışı ortaya çıkmasına sebep olurlar (Graham, Dienesch ve Van Dyne, 1994). Modelde de görüldüğü gibi, alaycılık, örgütsel vatandaşlık davranışını negatif olarak etkilemektedir.

Durumsal Özellikler

a) İşyeri Değerleri: Paylaşılan değerler, anlaşmaya dayalı ilişki açısından önemli bir elemandır. Sosyal olarak kabul görmüş değerleri (örneğin kalite, yenileşme, işbirliği, geniş çaplı katılım gibi) paylaşmak kolaydır (Graham, Van Dyne ve Dienesch, 1994). Bu değerler örgüt içinde yakın ilişkiler, pozitif duygular ve bağlılık yaratır. Örgüt üyeleri, sosyal olarak kabul gören değerlerin kendi örgüt kültürlerinin önemli bir parçası olduğunu algıladıklarında muhtemelen anlaşmaya dayalı ilişkilere daha çok bağlı olacaklar ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı geliştireceklerdir (Graham, Dienesch ve Van Dyne, 1994).

b) Motive Edici İş Özellikleri: İş, çalışanların davranışlarını kontrol ederek yüksek düzeyde kişisel denetim duygusu kazandıkları görevin tamamlanması sorumluluğunun yanında, düzenli bir geri besleme ve otonomi sağlayacak şekilde yapılandırılmış bir olgudur (Greenbeger ve Strasser, 1986).

İş, çalışan için anlamlı olduğunda, otonomi ve geri besleme gibi, işe ait motive edici özellikleri öne çıkarır. Çalışanların sürekli izlenerek denetlendikleri bir ortam yerine yüksek düzeyde otonominin hakim olduğu şartlar çalışana duyulan güvene bağlı olarak oluşur. Böyle bir ortam çalışanları motive edici bir ortamdır. Niehoff ve Moorman (1993) denetçiler tarafından sürekli izlenmenin vatandaşlık davranışları üzerinde olumsuz etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Bir işe ait belirli özellikler, çalışanın sorumluluk bilincini ve örgüte bağlılığını artırır. Sorumluluk bilinci ve işin özelliklerine bağlı olarak gerçekleşen aitlik duygusu örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkarır (Graham, Dienesch ve Van Dyne, 1994). Farh, Podsakoff ve Organ (1990), deneysel çalışmalarında iş durumlarının örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkartan bir etmen olduğunu göstermişlerdir.

Konumla İlgili Özellikler

a) Örgütte Bulunma Süresi: Bir örgütte uzun zamandan beri çalışmakta olan bireyler, muhtemelen daha yerleşik ilişkilere ve daha güçlü örgütsel bağlara sahiptirler (Mowday, Porter ve Steers, 1982). Örgütte bulunma süresi duygusal sebeplere dayanabileceği gibi, başka bir iş alternatifi bulunmamasına bağlı olarak da süreklilik gösterir.

Meyer, Allen, Gellatly (1990) uzun süreden beri örgütte bulunan çalışanların örgütle aralarındaki bağlayıcılığın artmasının, örgüte karşı duygusal bağlılığın gelişimi sürecinde, çalışanın hatalar karşısında kendisini haklı çıkarma davranışını ya da işyerindeki uyumsuzluğu azaltabileceğini ifade etmişlerdir. Bireylerin örgütte bulunma süresinin anlaşmaya dayalı ilişki ile ifade edilebilecek sınırsız adanma hislerine sahip olmalarını etkiler. Buna bağlı olarak da örgütsel vatandaşlık davranışının geliştiği söylenebilir (Graham, Dienesch ve Van Dyne, 1994).

b) Hiyerarşik İş Düzeyi: Örgütler üzerine yapılan çalışmalarda üst düzey işlerde çalışan bireylerde örgüte adanma düzeyinin genelde daha yüksek olduğu görülmüştür (Mowday, Porter ve Steers, 1982). Bunun sebebi gücün, insanlara örgütsel karar verme sürecini etkileyen bir konum vermesi, üst düzey iş konumunun örgüt içinde yüksek bir mevkide bulunulduğunu göstermesi ve formal otoriteyi temsil etmesidir. Daha fazla otorite, iş davranışlarında daha fazla özgürlük sağlar. Lawler' a göre (1992) bireyin ortamı kontrol etme düzeyi arttıkça örgüte karşı duygusal bağlılığı da artar (Graham, Van Dyne ve Dienesch, 1994; Lawler, 1992). Yüksek iş düzeyi, otonomi, etkileşim fırsatı ve kararlara dahil olma ile ilişkilidir. Bu etmenler örgüte bağlılığı artırır, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini yükseltir (Graham, Dienesch ve Van Dyne, 1994).

İlgili araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkartan etmenlerin incelendiği başka çalışmalar da bulunmaktadır. Konovsky ve Organ yaptıkları çalışmada adillik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında teorik olarak

anlamalı bir ilişki olmadığını, bununla birlikte bilinçliliğin örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkardığını gösteren bulgulara ulaşmışlardır (Konovsky ve Organ, 1996). Bateman ve Organ iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin varlığını inceledikleri korelasyonel çalışmada, iş tatminin bütün boyutlarının (iş, çalışma arkadaşları, denetim, terfiler ve ödeme) örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Bateman ve Organ, 1983). Farh, Podsakoff ve Organ, örgüt liderinin adilliği, işin kapsamı ve iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında etkileri olup olmadığını araştırdıkları çalışmalarında, örgütsel vatandaşlık davranışını temsil etmek için başkalarını düşünme ve uyumluluk boyutlarını kullanmışlardır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre iş tatmini örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler. İşin kapsamı başkalarını düşünme ve uyumluluk boyutlarının her ikisi için de güçlü bir etmen olarak ortaya çıkmıştır. Liderin adilliği uyumluluk ile anlamalı bir ilişki göstermezken başkalarını düşünme davranışını etkilediği görülmüştür (Farh, Podsakoff ve Organ 1990). Konovsky ve Pugh, çalışmalarında adaletli davranışların getirdiği amire duyulan güvenin örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında etkili olduğunu göstermişlerdir (Konovsky ve Pugh, 1994).

Örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkartan bu etmenlere ek olarak, iş tutumları (Bateman ve Organ, 1983), iş algılamaları (Organ ve Konovsky, 1989), kişilik özellikleri (Konovsky ve Organ, 1996), örgütsel adalet (Niehoff ve Moorman, 1993) ve işbirliği (Moorman ve Blakely, 1995) gibi etmenler de örgütsel vatandaşlık davranışının gelişimini etkiler.

Örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçları ile ilgili olarak yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütün ve çalışma gruplarının etkililiğini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmak mümkündür (Bolino, 1999).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgüte Adama

Meyer ve Allen (1984) iki farklı adama elemanı olduğundan bahsetmişlerdir. Duygusal adama ve sürekli adama. Duygusal adama, örgüte karşı duyulan hissi bağlılık ve varolan değerlerin pozitif çekim gücünden kaynaklanır. Sürekli adama ise, alternatif işlerin olmamasına veya örgütten ayrılmanın maliyetinin ağır olma olasılığına dayanır. Bu noktada örgütsel vatandaşlık davranışının etmenleri arasında yer alan örgütte bulunma süresinin sebeplerinin örgüte adama üzerindeki etkileri önem kazanmaktadır. Bireyin örgütte bulunma süresinin uzunluğu pozitif bir seçim duygusuna, olumlu hislere bağlıysa anlaşılmaya dayalı ilişkiler ve örgüte karşı hissedilen duygusal bağlar kuvvetlenir (Mowday, Porter ve Steers, 1982). Örgütte bulunmaya devam etmek başka bir seçim olmamasına dayanıyorsa bireyler hissettikleri şekilde davranıp, davranışlarına uygun tutumlar geliştirecekler ve hareketi mazur gösterme, mazeretler ileri sürme gibi davranışlara yöneleceklerdir.

Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa (1986) çalışan-örgüt ilişkilerinde karşılıklılığın önemini vurgulamış, çalışan tarafından algılanan örgütsel desteğin (örgütün çalışanlarına adanması) çalışan varlığına (çalışanın örgüte adanması) bağlı olduğunu göstermişlerdir. Bu karşılıklılık fikri üzerine, Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro (1990) yapmış oldukları çalışmada bir örgütün üyelerini desteklemesi ve onlara katkıda bulunması ile çalışan davranışları ve duygusal durumlar arasında önemli bir ilişki olduğunu açıklamışlardır. Anlaşılmaya dayalı ilişkinin özellikleri olan karşılıklı onaylama, güven ve sınırsız adanma, birliktelik duygusuna hizmet eden, yaratıcılığı ve enerjiyi ortaya çıkaran etkilerdir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde sırasıyla ölçeklerin cevaplanma oranı belirtilmiş, ölçekler yoluyla toplanan verilerin değerlendirilebilmesi için öncelikli şekilde gerekli olan kayıp veri ve güvenilirlik analiz sonuçları sunulmuş, elde edilen bulgulara dayanarak psikolojik iklim, örgüte adama ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile psikolojik iklimin ve örgüte adamanın alt boyutları için frekans dağılımları yapılmış, ortalama, standart sapma değerleri hesaplanarak histogramlar üzerinde gösterilmiştir. Son olarak elde edilen sonuçlar ışığında, araştırma için önerilen hipotezlerin kabul edilip edilemeyeceği araştırılmıştır.

VERİLERİN TOPLANMASI VE KAYIP VERİ

Bu çalışmanın yürütülmesi sırasında araştırmanın tamamlanabilmesi için kurum çalışanlarına toplam 300 anket dağılmıştır. Cevaplandırılarak geri dönen anket sayısı ise 220' dir. Dağıtılmış olan ölçeklerin cevaplanma oranı %73.3' dür.

Kayıp Veri

Kayıp veri, anket uygulamalarında karşılaşılan önemli bir sorundur. Gerek ölçeklerdeki soru sayısı, gerekse bazı yargı cümlelerinin yeterince anlaşılabilmesi bu çalışmada kayıp verilerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Ölçekler için kayıp veri analizi yapıldığında ortaya çıkan sonuçlar aşağıda gösterilmiştir.

Tablo. 1: Psikolojik İklim İçin Kayıp Veri Analiz Sonuçları

	N	Kayıp	
		Kayıp	Yüzde
GENEL PSİKOLOJİK İKLİM	183	37	16,8
OTONOMİ	217	3	1,4
BAĞLILIK	214	6	2,7
GÜVEN	212	8	3,6
BASKI	217	3	1,4
DESTEK	216	4	1,8
TAKDİR ETME	218	2	.9
ADİLLİK	212	8	3,6
YENİLEŞTİRME	213	7	3,2
HİZMET	201	19	8,6

Örgütteki genel psikolojik iklim için inceleme yapılırken 183 anket değerlendirmeye tabi tutulmuş, 37 anket ise kayıp veri yüzünden analizlere dahil edilmemiştir. Kayıp veri oranı % 16.8' dir. Psikolojik iklimin otonomi boyutu için inceleme yapılırken 217 anket değerlendirmeye tabi tutulmuş, 3 anket ise kayıp veri yüzünden analizlere dahil edilmemiştir. Kayıp veri oranı % 1.4' dür. Psikolojik iklimin bağılılık boyutu için inceleme yapılırken 214 anket değerlendirmeye tabi tutulmuş, 6 anket ise kayıp veri yüzünden analizlere dahil edilmemiştir. Kayıp veri oranı % 2.7' dir. Psikolojik iklimin güven boyutu için inceleme yapılırken 212 anket değerlendirmeye tabi tutulmuş, 8 anket ise kayıp veri yüzünden analizlere dahil edilmemiştir. Kayıp veri oranı % 3.6' dır. Psikolojik iklimin baskı boyutu için inceleme yapılırken 217 anket değerlendirmeye tabi tutulmuş, 3 anket ise kayıp veri yüzünden analizlere dahil edilmemiştir. Kayıp veri oranı % 1.4' dür.

Psikolojik iklimin destek boyutu için inceleme yapılırken 216 anket değerlendirmeye tabi tutulmuş, 4 anket ise kayıp veri yüzünden analizlere dahil edilmemiştir. Kayıp veri oranı % 1.8' dir. Psikolojik iklimin takdir etme boyutu için inceleme yapılırken 218 anket değerlendirmeye tabi tutulmuş, 2 anket ise kayıp veri

yüzünden analizlere dahil edilmemiştir. Kayıp veri oranı % .9' dur. Psikolojik iklimin adillik boyutu için inceleme yapılırken 212 anket değerlendirmeye tabi tutulmuş, 8 anket ise kayıp veri yüzünden analizlere dahil edilmemiştir. Kayıp veri oranı % 3.6' dır. Psikolojik iklimin yenileştirme boyutu için inceleme yapılırken 213 anket değerlendirmeye tabi tutulmuş, 7 anket ise kayıp veri yüzünden analizlere dahil edilmemiştir. Kayıp veri oranı % 3.2' dir. Psikolojik iklimin hizmet boyutu için inceleme yapılırken 201 anket değerlendirmeye tabi tutulmuş, 19 anket ise kayıp veri yüzünden analizlere dahil edilmemiştir. Kayıp veri oranı % 8.6 ' dır.

Tablo .2: Örgüte Adama İçin Kayıp Veri Analiz Sonuçları

	N	Kayıp	
		Kayıp	Yüzde
ÖRGÜTE ADAMA	201	19	8,6
DUYGUSAL ADAMA	207	13	5,9
SÜREKLİ ADAMA	209	11	5,0

Genel olarak örgüte adama için analizler yapılırken 201 anket değerlendirmeye tabi tutulmuş, 19 anket ise kayıp veri yüzünden analizlere dahil edilmemiştir. Kayıp veri oranı % 8.6' dır. Duygusal adama boyutu incelenirken 207 anket değerlendirmeye alınmış, 13 anket ise kayıp veri yüzünden analizlere dahil edilmemiştir. Kayıp veri oranı %5.9' dur. Sürekli adama boyutu incelenirken 209 anket değerlendirmeye alınmış, 11 anket ise kayıp veri yüzünden analizlere dahil edilmemiştir. Kayıp veri oranı % 5' dir.

Tablo. 3: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İçin Kayıp Veri Analiz Sonuçları

	N	Kayıp	
		Kayıp	Yüzde
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	206	14	6,4

Örgütsel vatandaşlık davranışı için analizler yapılırken 206 anket değerlendirmeye tabi tutulmuş, 14 anket ise kayıp veri yüzünden analizlere dahil edilmemiştir. Kayıp veri oranı % 6.4' dür.

Bu bilgiler ışığında çalışanların kurumun hizmet politikaları ve çalışmaları ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmadıkları söylenebilir. Kurumdaki baskı, takdir edilme ve otonomi konusunda ise diğer boyutlara göre daha fazla fikir sahibi oldukları görülmektedir.

ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Ölçeklerin güvenilirlik düzeyini incelemek için Space Saver metodu kullanılarak güvenilirlik analizi yapılmıştır. Buna göre;

örgütsel vatandaşlık davranışı için $\alpha = .5910$,
genel olarak örgüte adama için $\alpha = .6451$,
genel psikolojik iklim için $\alpha = .8334$ olarak bulunmuştur.

Tablo 4 ve 5' de örgüte adama ve iklimin boyutları için ayrı ayrı belirlenen α katsayıları verilmiştir.

Tablo. 4: Örgüte Adamanın Boyutları İçin α Katsayıları

<u>Boyutlar</u>	<u>α</u>
Duygusal Adama	.6642
Sürekli Adama	.4056

Tablo. 5: Psikolojik İklim Boyutları İçin α Katsayıları

<u>Boyutlar</u>	<u>α</u>
Otonomi	.3940
Bağlılık	.2341
Güven	.5476
Baskı	- .3253
Destek	.5974
Takdir Etme	.5227
Adillik	.6151
Yenileştirme	.1099
Hizmet	.5383

**PSİKOLOJİK İKLİM, ÖRGÜTE ADAMA, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVARNİŞİ İLE PSİKLOJİK İKLİMİN VE ÖRGÜTE ADAMANIN ALT
BOYUTLARINA AİT ORTALAMALAR, STANDART SAPMALAR,
FREKANS DAĞILIMLARI VE HİSTOGRAMLAR**

Araştırmanın sonuçlandırılması için yapılan istatistiki çözümler sonucuna göre psikolojik iklim, örgüte adama ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenleri ile psikolojik iklimin ve örgüte adamanın alt boyutlarına ait

ortalamalar, standart sapmalar, frekans dağılımları ve histogramlar aşağıda gösterilmiştir.

Psikolojik iklim, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüte adama ile örgüte adamanın ve psikolojik iklimin alt boyutlarına ait genel korelasyonlar matrisi Ek – 8’ de sunulmuştur.

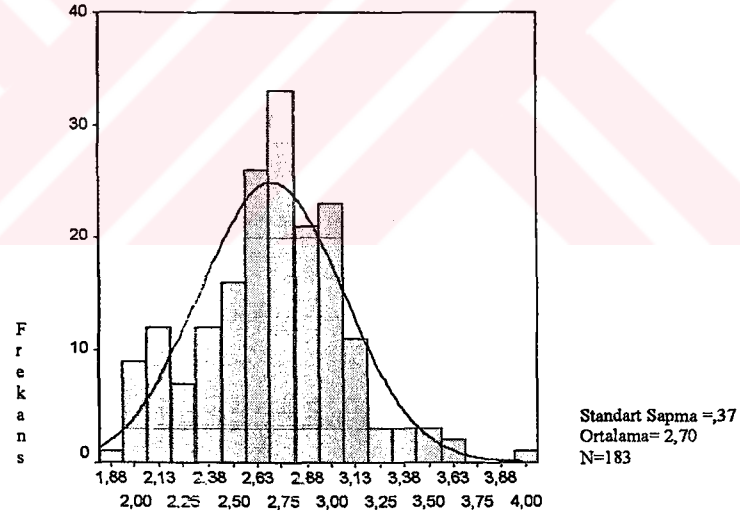
1. Genel Psikolojik İklim

Tablo. 6: Genel Psikolojik İklim İçin Frekans Dağılımı

Geçerli		Frekans	Yüzde	Geçerli Oran	Kümülatif Yüzde
	1,86	1	,5	,5	,5
	1,96	1	,5	,5	1,1
	2,00	2	,9	1,1	2,2
	2,02	2	,9	1,1	3,3
	2,04	3	1,4	1,6	4,9
	2,06	1	,5	,5	5,5
	2,08	2	,9	1,1	6,6
	2,10	1	,5	,5	7,1
	2,12	2	,9	1,1	8,2
	2,14	2	,9	1,1	9,3
	2,16	3	1,4	1,6	10,9
	2,18	2	,9	1,1	12,0
	2,22	2	,9	1,1	13,1
	2,24	4	1,8	2,2	15,3
	2,29	1	,5	,5	15,8
	2,35	2	,9	1,1	16,9
	2,39	4	1,8	2,2	19,1
	2,41	5	2,3	2,7	21,9
	2,43	1	,5	,5	22,4
	2,45	3	1,4	1,6	24,0
	2,47	2	,9	1,1	25,1
	2,49	3	1,4	1,6	26,8
	2,51	5	2,3	2,7	29,5
	2,55	3	1,4	1,6	31,1
	2,57	7	3,2	3,8	35,0
	2,59	5	2,3	2,7	37,7
	2,61	3	1,4	1,6	39,3
	2,63	1	,5	,5	39,9
	2,65	8	3,6	4,4	44,3
	2,67	2	,9	1,1	45,4
	2,69	5	2,3	2,7	48,1
	2,71	7	3,2	3,8	51,9
	2,73	5	2,3	2,7	54,6
	2,76	6	2,7	3,3	57,9
	2,78	5	2,3	2,7	60,7
	2,80	5	2,3	2,7	63,4
	2,82	2	,9	1,1	64,5
	2,84	9	4,1	4,9	69,4
	2,86	3	1,4	1,6	71,0
	2,88	1	,5	,5	71,6
	2,90	4	1,8	2,2	73,8
	2,92	2	,9	1,1	74,9
	2,94	5	2,3	2,7	77,6
	2,96	3	1,4	1,6	79,2
	2,98	4	1,8	2,2	81,4
	3,00	2	,9	1,1	82,5
	3,02	3	1,4	1,6	84,2

	3,04	3	1,4	1,6	85,8
	3,06	3	1,4	1,6	87,4
	3,08	1	,5	,5	88,0
	3,10	3	1,4	1,6	89,6
	3,12	1	,5	,5	90,2
	3,14	2	,9	1,1	91,3
	3,16	4	1,8	2,2	93,4
	3,20	1	,5	,5	94,0
	3,29	1	,5	,5	94,5
	3,31	1	,5	,5	95,1
	3,33	1	,5	,5	95,6
	3,35	1	,5	,5	96,2
	3,37	1	,5	,5	96,7
	3,45	1	,5	,5	97,3
	3,51	1	,5	,5	97,8
	3,55	1	,5	,5	98,4
	3,57	1	,5	,5	98,9
	3,63	1	,5	,5	99,5
	4,00	1	,5	,5	100,0
	Toplam	183	83,2	100,0	
Kayıp	Sistem	37	16,8		
Toplam		220	100,0		

Şekil. 3: Genel Psikolojik İklimin Grafikselsel Gösterimi

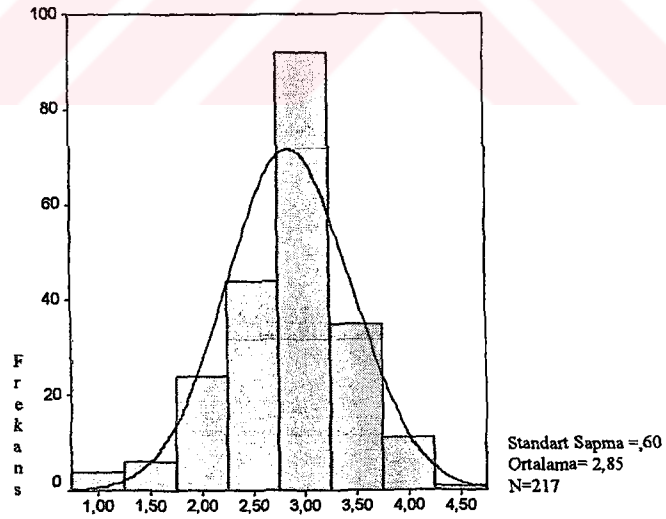


Psikolojik İklim (Otonomi Alt Boyutu)

Tablo. 7: Otonomi Boyutu İçin Frekans Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Oran	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1,00	1	,5	,5	,5
	1,20	3	1,4	1,4	1,8
	1,40	3	1,4	1,4	3,2
	1,60	3	1,4	1,4	4,6
	1,80	2	,9	,9	5,5
	2,00	11	5,0	5,1	10,6
	2,20	11	5,0	5,1	15,7
	2,40	22	10,0	10,1	25,8
	2,60	22	10,0	10,1	35,9
	2,80	30	13,6	13,8	49,8
	3,00	38	17,3	17,5	67,3
	3,20	24	10,9	11,1	78,3
	3,40	21	9,5	9,7	88,0
	3,60	14	6,4	6,5	94,5
	3,80	5	2,3	2,3	96,8
	4,00	2	,9	,9	97,7
	4,20	4	1,8	1,8	99,5
	4,60	1	,5	,5	100,0
	Toplam	217	98,6	100,0	
Kayıp	Sistem	3	1,4		
Toplam		220	100,0		

Şekil. 4: Otonomi Boyutunun Grafiksel Gösterimi

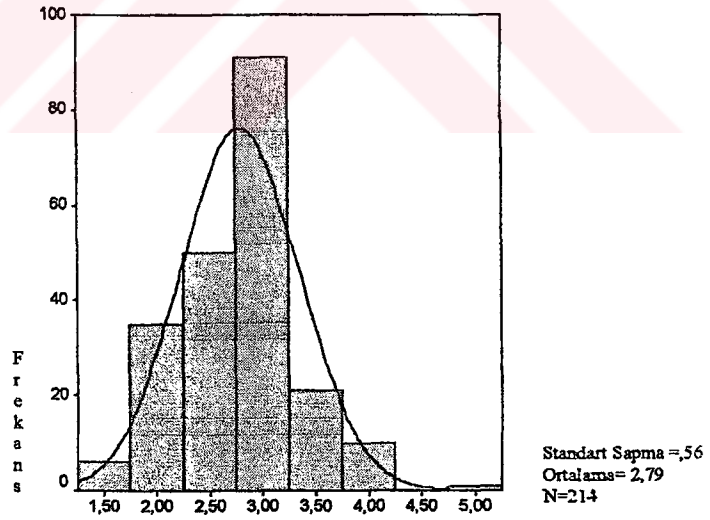


Psikolojik İklim (Bağlılık Alt Boyutu)

Tablo. 8: Bağlılık Boyutu İçin Frekans Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Oran	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1,40	1	,5	,5	,5
	1,60	5	2,3	2,3	2,8
	1,80	8	3,6	3,7	6,5
	2,00	7	3,2	3,3	9,8
	2,20	20	9,1	9,3	19,2
	2,40	19	8,6	8,9	28,0
	2,60	31	14,1	14,5	42,5
	2,80	33	15,0	15,4	57,9
	3,00	36	16,4	16,8	74,8
	3,20	22	10,0	10,3	85,0
	3,40	11	5,0	5,1	90,2
	3,60	10	4,5	4,7	94,9
	3,80	6	2,7	2,8	97,7
	4,00	1	,5	,5	98,1
	4,20	3	1,4	1,4	99,5
	5,00	1	,5	,5	100,0
	Toplam	214	97,3	100,0	
Kayıp	Sistem	6	2,7		
Toplam		220	100,0		

Şekil. 5: Bağlılık Boyutunun Grafiksel Gösterimi

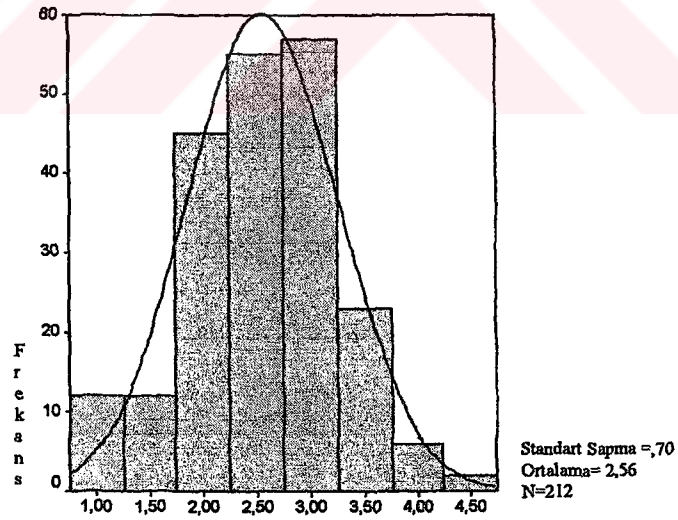


Psikolojik İklim (Güven Alt Boyutu)

Tablo. 9: Güven Boyutu İçin Frekans Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Oran	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1,00	7	3,2	3,3	3,3
	1,20	5	2,3	2,4	5,7
	1,40	4	1,8	1,9	7,5
	1,60	8	3,6	3,8	11,3
	1,80	14	6,4	6,6	17,9
	2,00	13	5,9	6,1	24,1
	2,20	18	8,2	8,5	32,5
	2,40	24	10,9	11,3	43,9
	2,60	31	14,1	14,6	58,5
	2,80	22	10,0	10,4	68,9
	3,00	20	9,1	9,4	78,3
	3,20	15	6,8	7,1	85,4
	3,40	15	6,8	7,1	92,5
	3,60	8	3,6	3,8	96,2
	3,80	3	1,4	1,4	97,6
	4,00	2	,9	,9	98,6
	4,20	1	,5	,5	99,1
	4,40	1	,5	,5	99,5
	4,60	1	,5	,5	100,0
	Toplam	212	96,4	100,0	
Kayıp	Sistem	8	3,6		
Toplam		220	100,0		

Şekil. 6: Güven Boyutunun Grafiksel Gösterimi

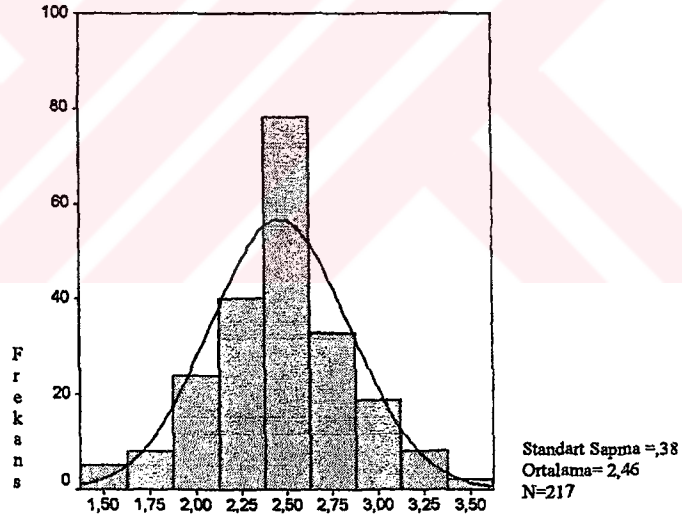


Psikolojik İklim (Baskı Alt Boyutu)

Tablo. 10: Baskı Boyutu İçin Frekans Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Oran	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1,60	5	2,3	2,3	2,3
	1,80	8	3,6	3,7	6,0
	2,00	24	10,9	11,1	17,1
	2,20	40	18,2	18,4	35,5
	2,40	45	20,5	20,7	56,2
	2,60	33	15,0	15,2	71,4
	2,80	33	15,0	15,2	86,6
	3,00	19	8,6	8,8	95,4
	3,20	8	3,6	3,7	99,1
	3,40	2	,9	,9	100,0
	Toplam	217	98,6	100,0	
Kayıp	Sistem	3	1,4		
Toplam		220	100,0		

Şekil. 7: Baskı Boyutunun Grafiksel Gösterimi

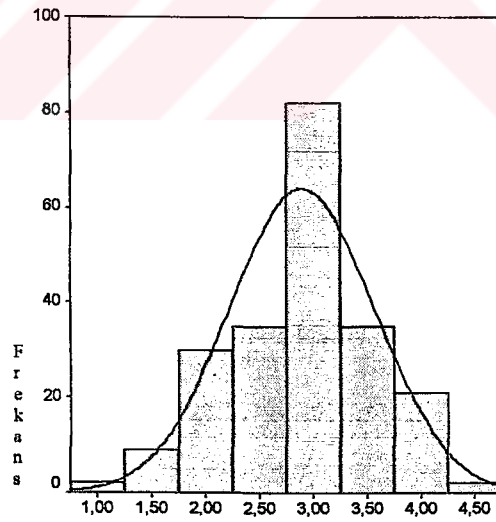


Psikolojik İklim (Destek Alt Boyutu)

Tablo. 11: Destek Boyutu İçin Frekans Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Oran	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1,00	2	,9	,9	,9
	1,40	3	1,4	1,4	2,3
	1,60	6	2,7	2,8	5,1
	1,80	12	5,5	5,6	10,6
	2,00	7	3,2	3,2	13,9
	2,20	11	5,0	5,1	19,0
	2,40	11	5,0	5,1	24,1
	2,60	24	10,9	11,1	35,2
	2,80	23	10,5	10,6	45,8
	3,00	32	14,5	14,8	60,6
	3,20	27	12,3	12,5	73,1
	3,40	22	10,0	10,2	83,3
	3,60	13	5,9	6,0	89,4
	3,80	11	5,0	5,1	94,4
	4,00	7	3,2	3,2	97,7
	4,20	3	1,4	1,4	99,1
	4,40	1	,5	,5	99,5
	4,60	1	,5	,5	100,0
	Toplam	216	98,2	100,0	
Kayıp	Sistem	4	1,8		
Toplam		220	100,0		

Şekil. 8: Destek Boyutunun Grafikselsel Gösterimi

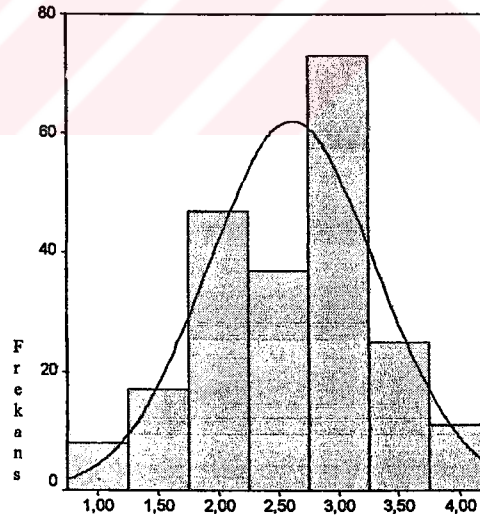


Psikolojik İklim (Takdir Etme Alt Boyutu)

Tablo. 12: Takdir Etme Boyutu İçin Frekans Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Oran	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1,00	4	1,8	1,8	1,8
	1,20	4	1,8	1,8	3,7
	1,40	8	3,6	3,7	7,3
	1,60	9	4,1	4,1	11,5
	1,80	9	4,1	4,1	15,6
	2,00	20	9,1	9,2	24,8
	2,20	18	8,2	8,3	33,0
	2,40	17	7,7	7,8	40,8
	2,60	20	9,1	9,2	50,0
	2,80	31	14,1	14,2	64,2
	3,00	22	10,0	10,1	74,3
	3,20	20	9,1	9,2	83,5
	3,40	17	7,7	7,8	91,3
	3,60	8	3,6	3,7	95,0
	3,80	4	1,8	1,8	96,8
	4,00	6	2,7	2,8	99,5
	4,20	1	,5	,5	100,0
	Toplam	218	99,1	100,0	
Kayıp	Sistem	2	,9		
Toplam		220	100,0		

Şekil. 9: Takdir Etme Boyutunun Grafikselsel Gösterimi

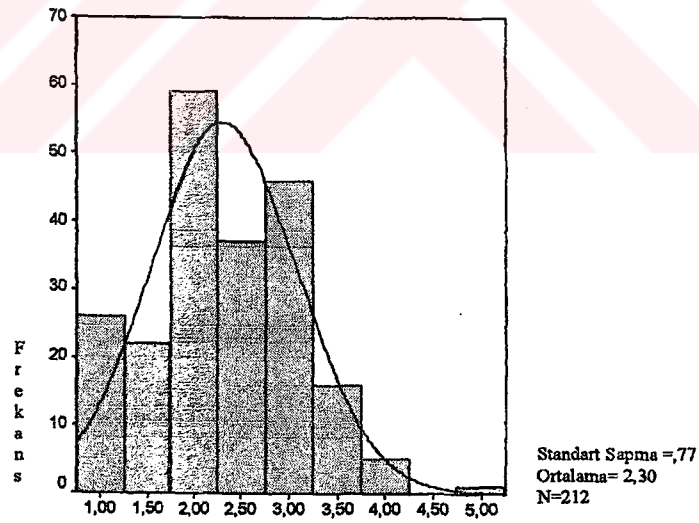


Psikolojik İklim (Adillik Alt Boyutu)

Tablo. 13: Adillik Boyutu İçin Frekans Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Oran	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1,00	12	5,5	5,7	5,7
	1,20	14	6,4	6,6	12,3
	1,40	15	6,8	7,1	19,3
	1,60	7	3,2	3,3	22,6
	1,80	19	8,6	9,0	31,6
	2,00	21	9,5	9,9	41,5
	2,20	19	8,6	9,0	50,5
	2,40	21	9,5	9,9	60,4
	2,60	16	7,3	7,5	67,9
	2,80	17	7,7	8,0	75,9
	3,00	16	7,3	7,5	83,5
	3,20	13	5,9	6,1	89,6
	3,40	10	4,5	4,7	94,3
	3,60	6	2,7	2,8	97,2
	3,80	4	1,8	1,9	99,1
	4,20	1	,5	,5	99,5
	5,00	1	,5	,5	100,0
	Toplam	212	96,4	100,0	
Kayıp	Sistem	8	3,6		
Toplam		220	100,0		

Şekil . 10: Adillik Boyutunun Grafiksel Gösterimi

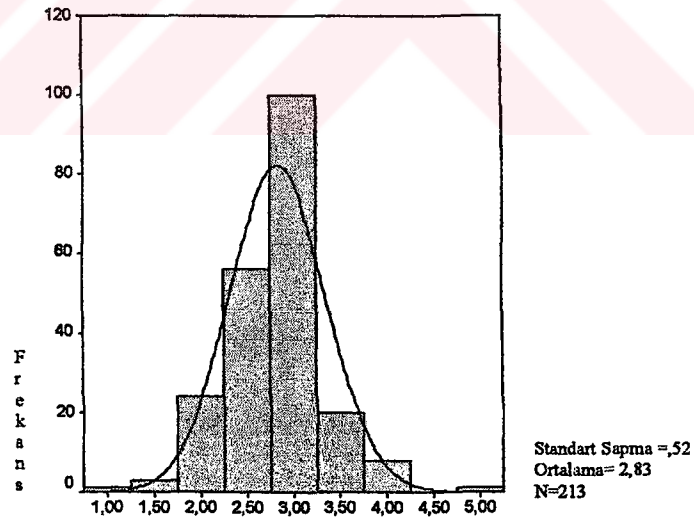


Psikolojik İklim (Yenileştirme Alt Boyutu)

Tablo. 14: Yenileştirme Boyutu İçin Frekans Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Oran	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1,00	1	,5	,5	,5
	1,40	1	,5	,5	,9
	1,60	2	,9	,9	1,9
	1,80	4	1,8	1,9	3,8
	2,00	10	4,5	4,7	8,5
	2,20	10	4,5	4,7	13,1
	2,40	13	5,9	6,1	19,2
	2,60	43	19,5	20,2	39,4
	2,80	36	16,4	16,9	56,3
	3,00	37	16,8	17,4	73,7
	3,20	27	12,3	12,7	86,4
	3,40	10	4,5	4,7	91,1
	3,60	10	4,5	4,7	95,8
	3,80	4	1,8	1,9	97,7
	4,00	2	,9	,9	98,6
	4,20	2	,9	,9	99,5
	4,80	1	,5	,5	100,0
	Toplam	213	96,8	100,0	
Kayıp	Sistem	7	3,2		
Toplam		220	100,0		

Şekil. 11: Yenileştirme Boyutunun Grafiksel Gösterimi

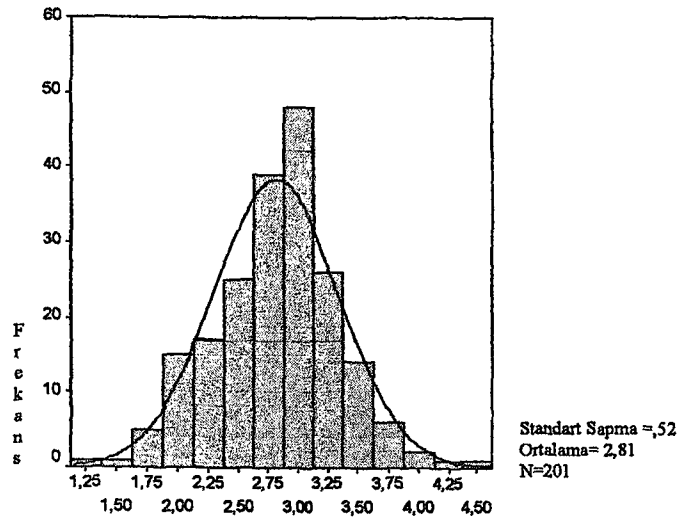


Psikolojik İklim (Hizmet Alt Boyutu)

Tablo. 15: Hizmet Boyutu İçin Frekans Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Oran	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1,22	1	,5	,5	,5
	1,44	1	,5	,5	1,0
	1,67	3	1,4	1,5	2,5
	1,78	2	,9	1,0	3,5
	1,89	5	2,3	2,5	6,0
	2,00	5	2,3	2,5	8,5
	2,11	5	2,3	2,5	10,9
	2,22	7	3,2	3,5	14,4
	2,33	10	4,5	5,0	19,4
	2,44	13	5,9	6,5	25,9
	2,56	12	5,5	6,0	31,8
	2,67	21	9,5	10,4	42,3
	2,78	18	8,2	9,0	51,2
	2,89	19	8,6	9,5	60,7
	3,00	18	8,2	9,0	69,7
	3,11	11	5,0	5,5	75,1
	3,22	18	8,2	9,0	84,1
	3,33	8	3,6	4,0	88,1
	3,44	7	3,2	3,5	91,5
	3,56	7	3,2	3,5	95,0
	3,67	3	1,4	1,5	96,5
	3,78	3	1,4	1,5	98,0
	4,00	2	,9	1,0	99,0
	4,22	1	,5	,5	99,5
	4,56	1	,5	,5	100,0
	Toplam	201	91,4	100,0	
Kayıp	Sistem	19	8,6		
Toplam		220	100,0		

Şekil. 12: Hizmet Boyutunun Grafiksel Gösterimi

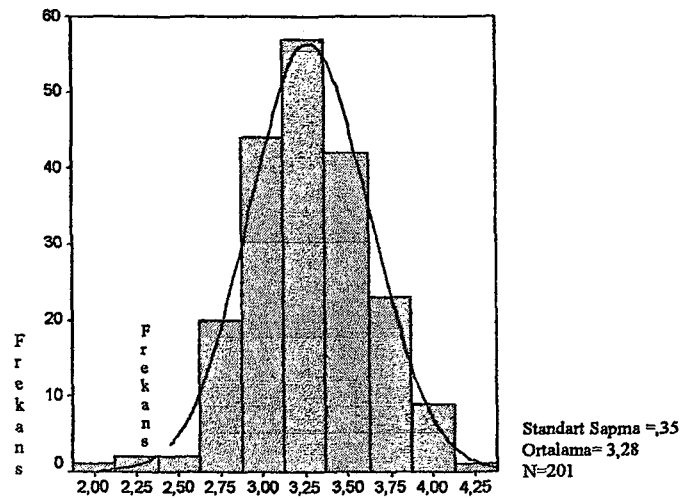


2. Örgüte Adama

Tablo. 16: Örgüte Adama İçin Frekans Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Oran	Kümülatif Yüzde
Geçerli	2,08	1	,5	,5	,5
	2,20	1	,5	,5	1,0
	2,28	1	,5	,5	1,5
	2,56	1	,5	,5	2,0
	2,60	1	,5	,5	2,5
	2,68	3	1,4	1,5	4,0
	2,72	4	1,8	2,0	6,0
	2,76	4	1,8	2,0	8,0
	2,80	4	1,8	2,0	10,0
	2,84	5	2,3	2,5	12,4
	2,88	5	2,3	2,5	14,9
	2,92	2	,9	1,0	15,9
	2,96	9	4,1	4,5	20,4
	3,00	3	1,4	1,5	21,9
	3,04	9	4,1	4,5	26,4
	3,08	5	2,3	2,5	28,9
	3,12	11	5,0	5,5	34,3
	3,16	5	2,3	2,5	36,8
	3,20	9	4,1	4,5	41,3
	3,24	8	3,6	4,0	45,3
	3,28	8	3,6	4,0	49,3
	3,32	14	6,4	7,0	56,2
	3,36	13	5,9	6,5	62,7
	3,40	9	4,1	4,5	67,2
	3,44	8	3,6	4,0	71,1
	3,48	4	1,8	2,0	73,1
	3,52	11	5,0	5,5	78,6
	3,56	3	1,4	1,5	80,1
	3,60	7	3,2	3,5	83,6
	3,64	5	2,3	2,5	86,1
	3,68	4	1,8	2,0	88,1
	3,72	5	2,3	2,5	90,5
	3,76	6	2,7	3,0	93,5
	3,84	3	1,4	1,5	95,0
	3,88	2	,9	1,0	96,0
	3,92	2	,9	1,0	97,0
	3,96	2	,9	1,0	98,0
	4,00	2	,9	1,0	99,0
	4,08	1	,5	,5	99,5
	4,24	1	,5	,5	100,0
	Toplam	201	91,4	100,0	
Kayıp	Sistem	19	8,6		
Toplam		220	100,0		

Şekil.13: Örgüte Adamanın Grafiksel Gösterimi

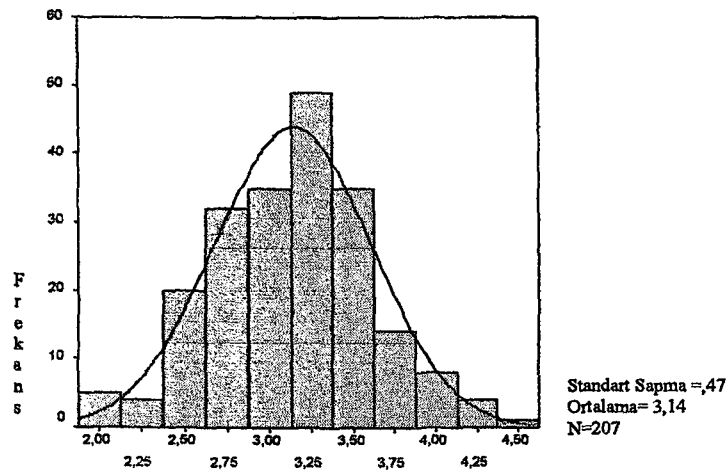


Örgüte Adama (Duygusal Adama Alt Boyutu)

Tablo. 17: Duygusal Adama İçin Frekans Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Oran	Kümülatif Yüzde
Geçerli	2,00	2	,9	1,0	1,0
	2,07	3	1,4	1,4	2,4
	2,13	1	,5	,5	2,9
	2,20	1	,5	,5	3,4
	2,33	2	,9	1,0	4,3
	2,40	3	1,4	1,4	5,8
	2,47	5	2,3	2,4	8,2
	2,53	7	3,2	3,4	11,6
	2,60	5	2,3	2,4	14,0
	2,67	3	1,4	1,4	15,5
	2,73	9	4,1	4,3	19,8
	2,80	9	4,1	4,3	24,2
	2,87	11	5,0	5,3	29,5
	2,93	15	6,8	7,2	36,7
	3,00	10	4,5	4,8	41,5
	3,07	10	4,5	4,8	46,4
	3,13	10	4,5	4,8	51,2
	3,20	17	7,7	8,2	59,4
	3,27	11	5,0	5,3	64,7
	3,33	11	5,0	5,3	70,0
	3,40	10	4,5	4,8	74,9
	3,47	5	2,3	2,4	77,3
	3,53	10	4,5	4,8	82,1
	3,60	10	4,5	4,8	87,0
	3,67	4	1,8	1,9	88,9
	3,73	5	2,3	2,4	91,3
	3,80	2	,9	1,0	92,3
	3,87	3	1,4	1,4	93,7
	3,93	1	,5	,5	94,2
	4,00	4	1,8	1,9	96,1
	4,07	3	1,4	1,4	97,6
	4,13	3	1,4	1,4	99,0
	4,27	1	,5	,5	99,5
	4,47	1	,5	,5	100,0
	Toplam	207	94,1	100,0	
Kayıp	Sistem	13	5,9		
Toplam		220	100,0		

Şekil. 14: Duygusal Adamanın Grafiks gösterimi

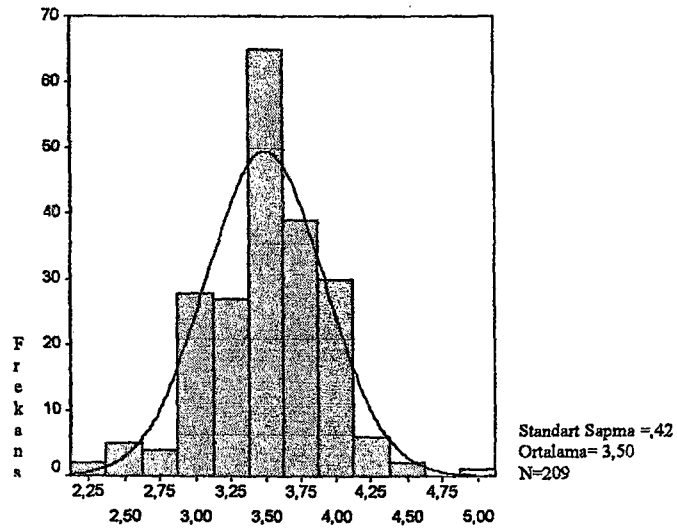


Örgüte Adama (Sürekli Adama Alt Boyutu)

Tablo. 18: Sürekli Adama İçin Frekans Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Oran	Kümülatif Yüzde
Geçerli	2,20	1	,5	,5	,5
	2,30	1	,5	,5	1,0
	2,40	2	,9	1,0	1,9
	2,50	1	,5	,5	2,4
	2,60	2	,9	1,0	3,3
	2,70	2	,9	1,0	4,3
	2,80	2	,9	1,0	5,3
	2,90	12	5,5	5,7	11,0
	3,00	7	3,2	3,3	14,4
	3,10	9	4,1	4,3	18,7
	3,20	14	6,4	6,7	25,4
	3,30	13	5,9	6,2	31,6
	3,40	24	10,9	11,5	43,1
	3,50	24	10,9	11,5	54,5
	3,60	17	7,7	8,1	62,7
	3,70	21	9,5	10,0	72,7
	3,80	18	8,2	8,6	81,3
	3,90	16	7,3	7,7	89,0
	4,00	7	3,2	3,3	92,3
	4,10	7	3,2	3,3	95,7
	4,20	5	2,3	2,4	98,1
	4,30	1	,5	,5	98,6
	4,40	1	,5	,5	99,0
	4,60	1	,5	,5	99,5
	5,00	1	,5	,5	100,0
	Toplam	209	95,0	100,0	
Kayıp	Sistem	11	5,0		
Toplam		220	100,0		

Şekil. 15: Sürekli Adamanın Grafiksel Gösterimi

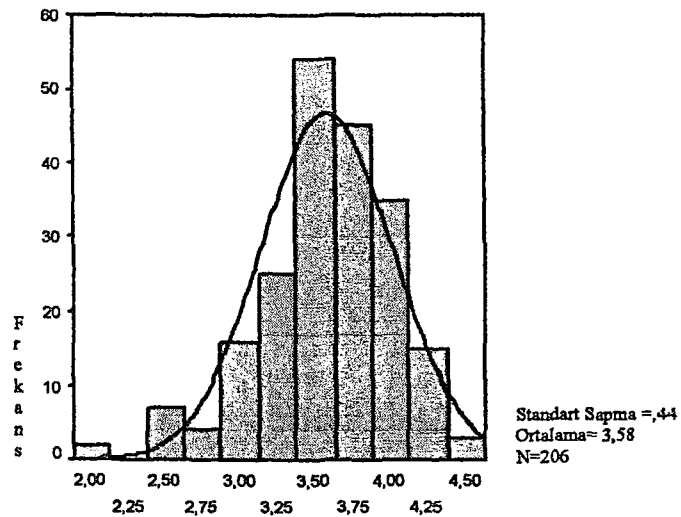


3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Tablo. 19: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İçin Frekans Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Oran	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1,92	1	,5	,5	,5
	2,00	1	,5	,5	1,0
	2,38	1	,5	,5	1,5
	2,46	1	,5	,5	1,9
	2,54	2	,9	1,0	2,9
	2,62	3	1,4	1,5	4,4
	2,69	1	,5	,5	4,9
	2,77	1	,5	,5	5,3
	2,85	2	,9	1,0	6,3
	2,92	2	,9	1,0	7,3
	3,00	6	2,7	2,9	10,2
	3,08	8	3,6	3,9	14,1
	3,15	6	2,7	2,9	17,0
	3,23	13	5,9	6,3	23,3
	3,31	6	2,7	2,9	26,2
	3,38	17	7,7	8,3	34,5
	3,46	5	2,3	2,4	36,9
	3,54	16	7,3	7,8	44,7
	3,62	16	7,3	7,8	52,4
	3,69	16	7,3	7,8	60,2
	3,77	15	6,8	7,3	67,5
	3,85	14	6,4	6,8	74,3
	3,92	12	5,5	5,8	80,1
	4,00	16	7,3	7,8	87,9
	4,08	7	3,2	3,4	91,3
	4,15	9	4,1	4,4	95,6
	4,23	6	2,7	2,9	98,5
	4,38	1	,5	,5	99,0
	4,46	2	,9	1,0	100,0
	Toplam	206	93,6	100,0	
Kayıp	System	14	6,4		
Toplam		220	100,0		

Şekil. 16: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Grafiksel Gösterimi



ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNE İLİŞKİN SONUÇLAR

Hipotez 1: Örgütün genel psikolojik iklimi ile örgüte adama arasında pozitif bir ilişki vardır.

Araştırma sonuçlarına dayanarak bu hipotez kabul edilebilir. Kurumdaki genel psikolojik iklim ile örgüte adama arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu ($r = .301, p < 0.01$) görülmüştür. Bu ilişki Tablo 20' de sunulmuştur.

Tablo. 20: Örgütün Genel Psikolojik İklimi ile Örgüte Adama Arasındaki Korelasyon

		GENEL PSİKOLOJİK İKLİM	ÖRGÜTE ADAMA
GENEL PSİKOLOJİK İKLİM	Pearson Korelasyonu Anlamlılık (2 yönlü) N	1,000 , 183	,301 ,000 172
ÖRGÜTE ADAMA	Pearson Korelasyonu Anlamlılık (2 yönlü) N	,301 ,000 172	1,000 , 201

Hipotez 2: Örgütün genel psikolojik iklimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Araştırma sonuçlarına dayanarak kurumdaki genel psikolojik iklim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki olduğu ($r = .049$) ancak bunun anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Bu ilişki Tablo 21' de sunulmuştur.

Tablo. 21: Genel Psikolojik İklim ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Korelasyon

		GENEL PSİKOLOJİK İKLİM	ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
GENEL PSİKOLOJİK İKLİM	Pearson Korelasyonu Anlamlılık (2 yönlü) N	1,000 ,520 183	,049 ,520 173
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	Pearson Korelasyonu Anlamlılık (2 yönlü) N	,049 ,520 173	1,000 ,206

Hipotez 3: Örgüte adama ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Araştırma sonuçlarına dayanarak bu hipotez kabul edilebilir. Örgüte adama ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu ($r = .269$, $p < 0.01$) görülmüştür. Bu ilişki Tablo 22' de sunulmuştur.

Tablo. 22: Örgüte Adama ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Korelasyon

		ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	ÖRGÜTE ADAMA
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	Pearson Korelasyonu Anlamlılık (2 yönlü) N	1,000 ,206	,269 ,000 191
ÖRGÜTE ADAMA	Pearson Korelasyonu Anlamlılık (2 yönlü) N	,269 ,000 191	1,000 ,201

Hipotez 4: Örgütün genel psikolojik iklimi ile örgüte duygusal olarak adama arasında pozitif bir ilişki vardır.

Araştırma sonuçlarına dayanarak bu hipotez kabul edilebilir. Örgütün genel psikolojik iklimi ile örgüte duygusal olarak adama arasında anlamlı bir pozitif ilişki ($r = .408$, $p < 0.01$) vardır. Bu ilişki Tablo 23' de sunulmuştur.

Tablo. 23: Genel Psikolojik İklim ile Örgüte Duygusal Olarak Adama Arasındaki Korelasyon

		GENEL PSİKOLOJİK İKLİM	DUYGUSAL ADAMA
GENEL PSİKOLOJİK İKLİM	Pearson Korelasyonu	1,000	,408
	Anlamlılık (2 yönlü)	,	,000
	N	183	175
DUYGUSAL ADAMA	Pearson Korelasyonu	,408	1,000
	Anlamlılık (2 yönlü)	,000	,
	N	175	207

Hipotez 5: Örgütün genel psikolojik iklimi ile örgüte sürekli adama arasında pozitif bir ilişki vardır.

Araştırma sonuçlarına göre örgütün genel psikolojik iklimi ile örgüte sürekli adama arasında negatif yönde ilişki olduğu ($r = -.008$) ancak bu ilişkinin anlamlı olmadığı görülmüştür. Bu ilişki Tablo 24' de sunulmuştur.

Tablo. 24: Genel Psikolojik İklim ile Örgüte Sürekli Adama Arasındaki Korelasyon

		GENEL PSİKOLOJİK İKLİM	SÜREKLİ ADAMA
GENEL PSİKOLOJİK İKLİM	Pearson Korelasyonu	1,000	-,008
	Anlamlılık (2 yönlü)	,	,918
	N	183	179
SÜREKLİ ADAMA	Pearson Korelasyonu	-,008	1,000
	Anlamlılık (2 yönlü)	,918	,
	N	179	209

Hipotez 6: Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüte duygusal olarak adama arasında pozitif bir ilişki vardır.

Araştırma sonuçlarına göre bu hipotez kabul edilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüte duygusal olarak adama arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ($r = .270, p < 0.01$) vardır. Bu ilişki Tablo 25' de sunulmuştur.

Tablo. 25: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgüte Duygusal Olarak Adama Arasındaki Korelasyon

		DUYGUSAL ADAMA	ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
DUYGUSAL ADAMA	Pearson Korelasyonu Anlamlılık (2 yönlü) N	1,000 , 207	,270 ,000 195
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	Pearson Korelasyonu Anlamlılık (2 yönlü) N	,270 ,000 195	1,000 , 206

Hipotez 7: Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüte sürekli adama arasında pozitif bir ilişki vardır.

Araştırma sonuçlarına örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüte sürekli adama arasında bir ilişki olduğu ($r = .116$) ancak bunun anlamlı bir ilişki olmadığı görülür. Bu ilişki Tablo 26' da sunulmuştur.

Tablo. 26: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgüte Sürekli Adama Arasındaki Korelasyon

		ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	SÜREKLİ ADAMA
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	Pearson Korelasyonu Anlamlılık (2 yönlü) N	1,000 , 206	,116 ,104 198
SÜREKLİ ADAMA	Pearson Korelasyonu Anlamlılık (2 yönlü) N	,116 ,104 198	1,000 , 209

Hipotez 8: Örgüte adama ile örgütteki otonomi düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Araştırma sonuçlarına göre örgüte adama ile örgütteki otonomi arasında bir ilişki olduğu ($r = .107$), ancak bunun anlamlı bir ilişki olmadığı görülür. Bu ilişki Tablo 27' de sunulmuştur.

Tablo. 27: Örgüte Adama ile Örgütteki Otonomi Düzeyi Arasındaki Korelasyon

		OTONOMİ	ÖRGÜTE ADAMA
OTONOMİ	Pearson Korelasyonu	1,000	,107
	Anlamlılık (2 yönlü)	,	,132
	N	217	199
ÖRGÜTE ADAMA	Pearson Korelasyonu	,107	1,000
	Anlamlılık (2 yönlü)	,132	,
	N	199	201

Hipotez 9: Örgüte adama ile örgütteki bağlılık düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Araştırma sonuçlarına göre bu hipotez kabul edilebilir. Örgüte adama ile örgütteki bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu ($r = .354, p < 0.01$) görülmektedir. Bu ilişki Tablo 28' de sunulmuştur.

Tablo. 28: Örgüte Adama ile Örgütteki Bağlılık Düzeyi Arasındaki Korelasyon

		ÖRGÜTE ADAMA	BAĞLILIK
ÖRGÜTE ADAMA	Pearson Korelasyonu	1,000	,354
	Anlamlılık (2 yönlü)	,	,000
	N	201	198
BAĞLILIK	Pearson Korelasyonu	,354	1,000
	Anlamlılık (2 yönlü)	,000	,
	N	198	214

Hipotez 10: Örgüte adama ile örgütteki güven düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Araştırma sonuçlarına göre bu hipotez kabul edilebilir. Örgüte adama ile örgütteki güven düzeyi ile arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu ($r = .281, p < 0.01$) görülmektedir. Bu ilişki Tablo 29' da sunulmuştur.

Tablo. 29: Örgüte Adama ile Örgütteki Güven Düzeyi Arasındaki Korelasyon

		ÖRGÜTE ADAMA	GUVEN
ÖRGÜTE ADAMA	Pearson Korelasyonu	1,000	,281
	Anlamlılık (2 yönlü)	,000	,000
	N	201	197
GUVEN	Pearson Korelasyonu	,281	1,000
	Anlamlılık (2 yönlü)	,000	,000
	N	197	212

Hipotez 11: Örgüte adama ile örgütteki baskı düzeyi arasında negatif bir ilişki vardır.

Araştırma sonuçlarına göre örgüte adama ile örgütteki baskı düzeyi arasında negatif ilişki olduğu ($r = -.116$), ancak bunun anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Bu ilişki Tablo 30' da sunulmuştur.

Tablo. 30: Örgüte Adama ile Örgütteki Baskı Düzeyi Arasındaki Korelasyon

		ÖRGÜTE ADAMA	BASKI
ÖRGÜTE ADAMA	Pearson Korelasyonu	1,000	-,116
	Anlamlılık (2 yönlü)	,104	,104
	N	201	199
BASKI	Pearson Korelasyonu	-,116	1,000
	Anlamlılık (2 yönlü)	,104	,104
	N	199	217

Hipotez 12: Örgüte adama ile örgütteki destek düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Araştırma sonuçlarına göre bu hipotez kabul edilir. Örgüte adama ile örgütteki destek düzeyi arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu ($r = .289$, $p < 0.01$) görülmüştür. Bu ilişki Tablo 31’ de sunulmuştur.

Tablo. 31: Örgüte Adama ile Örgütteki Destek Düzeyi Arasındaki Korelasyon

		ÖRGÜTE ADAMA	DESTEK
ÖRGÜTE ADAMA	Pearson Korelasyonu	1,000	,289
	Anlamlılık (2 yönlü)	,000	,000
	N	201	201
DESTEK	Pearson Korelasyonu	,289	1,000
	Anlamlılık (2 yönlü)	,000	,000
	N	201	216

Hipotez 13: Örgüte adama ile örgütteki takdir edilme düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Araştırma sonuçlarına göre bu hipotez kabul edilir. Örgüte adama ile örgütteki takdir edilme düzeyi arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu ($r = .155$, $p < 0.05$) görülmüştür. Bu ilişki Tablo 32’ de sunulmuştur.

Tablo. 32: Örgüte Adama ile Örgütteki Takdir Edilme Düzeyi Arasındaki Korelasyon

		ÖRGÜTE ADAMA	TAKDİR
ÖRGÜTE ADAMA	Pearson Korelasyonu	1,000	,155
	Anlamlılık (2 yönlü)	,029	,029
	N	201	199
TAKDİR	Pearson Korelasyonu	,155	1,000
	Anlamlılık (2 yönlü)	,029	,029
	N	199	218

Hipotez 14: Örgüte adama ile örgütteki adillik düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Araştırma sonuçlarına göre bu hipotez kabul edilir. Örgüte adama ile örgütteki adillik düzeyi arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu ($r = .223, p < 0.01$) görülmüştür. Bu ilişki Tablo 33' de sunulmuştur.

Tablo. 33: Örgüte Adama ile Örgütteki Adillik Düzeyi ile Arasındaki Korelasyon

		ÖRGÜTE ADAMA	ADİLLİK
ÖRGÜTE ADAMA	Pearson Korelasyonu	1,000	,223
	Anlamlılık (2 yönlü)	,	,002
	N	201	197
ADİLLİK	Pearson Korelasyonu	,223	1,000
	Anlamlılık (2 yönlü)	,002	,
	N	197	212

Hipotez 15: Örgüte adama ile örgütteki yenileştirme düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Araştırma sonuçlarına göre bu hipotez kabul edilir. Örgüte adama ile örgütteki yenileştirme düzeyi arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu ($r = .211, p < 0.01$) görülmüştür. Bu ilişki Tablo 34' de sunulmuştur.

Tablo. 34: Örgüte Adama ile Örgütteki Yenileştirme Düzeyi Arasındaki Korelasyon

		ÖRGÜTE ADAMA	YENİLESTİRME
ÖRGÜTE ADAMA	Pearson Korelasyonu	1,000	,211
	Anlamlılık (2 yönlü)	,	,003
	N	201	197
YENİLESTİRME	Pearson Korelasyonu	,211	1,000
	Anlamlılık (2 yönlü)	,003	,
	N	197	213

Hipotez 16: Örgüte adama ile örgütteki hizmet anlayışı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Araştırma sonuçlarına göre bu hipotez kabul edilir. Örgüte adama ile örgütteki hizmet anlayışı arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu ($r = .270, p < 0.01$) görülmüştür. Bu ilişki Tablo 35' de sunulmuştur.

Tablo. 35: Örgüte Adama İle Örgütteki Hizmet Anlayışı Arasındaki Korelasyon

		ÖRGÜTE ADAMA	HİZMET
ÖRGÜTE ADAMA	Pearson Korelasyonu	1,000	,270
	Anlamlılık (2 yönlü)	,	,000
	N	201	187
HİZMET	Pearson Korelasyonu	,270	1,000
	Anlamlılık (2 yönlü)	,000	,
	N	187	201

Hipotez 17: Örgütteki otonomi düzeyi ile örgüte duygusal olarak adama arasında pozitif bir ilişki vardır.

Araştırma sonuçlarına göre bu hipotez kabul edilir. Örgütteki otonomi düzeyi ile örgüte duygusal olarak adama arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu ($r = .183, p < 0.01$) görülmüştür. Bu ilişki Tablo 36' da sunulmuştur.

Tablo. 36: Örgütteki Otonomi Düzeyi ile Örgüte Duygusal Olarak Adama Arasındaki Korelasyon

		DUYGUSAL ADAMA	OTONOMİ
DUYGUSAL ADAMA	Pearson Korelasyonu	1,000	,183
	Anlamlılık (2 yönlü)	,	,009
	N	207	205
OTONOMİ	Pearson Korelasyonu	,183	1,000
	Anlamlılık (2 yönlü)	,009	,
	N	205	217

Hipotez 18: Örgütteki bağlılık düzeyi ile örgüte duygusal olarak adama arasında pozitif bir ilişki vardır.

Araştırma sonuçlarına göre bu hipotez kabul edilir. Örgütteki bağlılık düzeyi ile örgüte duygusal olarak adama arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu ($r = .436, p < 0.01$) görülmüştür. Bu ilişki Tablo 37' de sunulmuştur.

Tablo.37: Örgütteki Bağlılık Düzeyi ile Örgüte Duygusal Olarak Adama Arasındaki Korelasyon

		DUYGUSAL ADAMA	BAĞLILIK
DUYGUSAL ADAMA	Pearson Korelasyonu	1,000	,436
	Anlamlılık (2 yönlü)	,	,000
	N	207	203
BAĞLILIK	Pearson Korelasyonu	,436	1,000
	Anlamlılık (2 yönlü)	,000	,
	N	203	214

Hipotez 19: Örgütteki güven düzeyi ile örgüte duygusal olarak adama arasında pozitif bir ilişki vardır.

Araştırma sonuçlarına göre bu hipotez kabul edilir. Örgütteki güven düzeyi ile örgüte duygusal olarak adama arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu ($r = .387, p < 0.01$) görülmüştür. Bu ilişki Tablo 38' de sunulmuştur.

Tablo. 38: Örgütteki Güven Düzeyi ile Örgüte Duygusal Olarak Adama Arasındaki Korelasyon

		DUYGUSAL ADAMA	GÜVEN
DUYGUSAL ADAMA	Pearson Korelasyonu	1,000	,387
	Anlamlılık (2 yönlü)	,	,000
	N	207	202
GÜVEN	Pearson Korelasyonu	,387	1,000
	Anlamlılık (2 yönlü)	,000	,
	N	202	212

Hipotez 20: Örgütteki baskı düzeyi ile örgüte duygusal olarak adama arasında negatif bir ilişki vardır.

Araştırma sonuçlarına göre bu hipotez kabul edilir. Örgütteki baskı düzeyi ile örgüte duygusal olarak adama arasında anlamlı bir negatif ilişki olduğu ($r = -.177$, $p < 0.05$) görülmüştür. Bu ilişki Tablo 39' da sunulmuştur.

Tablo. 39: Örgütteki Baskı Düzeyi ile Örgüte Duygusal Olarak Adama Arasındaki Korelasyon

		DUYGUSAL ADAMA	BASKI
DUYGUSAL ADAMA	Pearson Korelasyonu	1,000	-,177
	Anlamlılık (2 yönlü)	,	,011
	N	207	204
BASKI	Pearson Korelasyonu	-,177	1,000
	Anlamlılık (2 yönlü)	,011	,
	N	204	217

Hipotez 21: Örgütteki destek düzeyi ile örgüte duygusal olarak adama arasında pozitif bir ilişki vardır.

Araştırma sonuçlarına göre bu hipotez kabul edilir. Örgütteki destek düzeyi ile örgüte duygusal olarak adama arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu ($r = .360$, $p < 0.01$) görülmüştür. Bu ilişki Tablo 40' da sunulmuştur.

Tablo. 40: Örgütteki Destek Düzeyi ile Örgüte Duygusal Olarak Adama Arasındaki Korelasyon

		DUYGUSAL ADAMA	DESTEK
DUYGUSAL ADAMA	Pearson Korelasyonu	1,000	,360
	Anlamlılık (2 yönlü)	,	,000
	N	207	206
DESTEK	Pearson Korelasyonu	,360	1,000
	Anlamlılık (2 yönlü)	,000	,
	N	206	216

Hipotez 22: Örgütteki takdir edilme düzeyi ile örgüte duygusal olarak adama arasında pozitif bir ilişki vardır.

Araştırma sonuçlarına göre bu hipotez kabul edilir. Örgütteki takdir edilme düzeyi ile örgüte duygusal olarak adama arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu ($r = .265$, $p < 0.01$) görülmüştür. Bu ilişki Tablo 41' de sunulmuştur.

Tablo. 41: Örgütteki Takdir Edilme Düzeyi ile Örgüte Duygusal Olarak Adama Arasındaki Korelasyon

		DUYGUSAL ADAMA	TAKDİR
DUYGUSAL ADAMA	Pearson Korelasyonu	1,000	,265
	Anlamlılık (2 yönlü)	,000	,000
	N	207	205
TAKDİR	Pearson Korelasyonu	,265	1,000
	Anlamlılık (2 yönlü)	,000	,000
	N	205	218

Hipotez 23: Örgütteki adillik düzeyi ile örgüte duygusal olarak adama arasında pozitif bir ilişki vardır.

Araştırma sonuçlarına göre bu hipotez kabul edilir. Örgütteki adillik düzeyi ile örgüte duygusal olarak adama arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu ($r = .330$, $p < 0.01$) görülmüştür. Bu ilişki Tablo 42' de sunulmuştur.

Tablo. 42: Örgütteki Adillik Düzeyi ile Örgüte Duygusal Olarak Adama Arasındaki Korelasyon

		DUYGUSAL ADAMA	ADİLLİK
DUYGUSAL ADAMA	Pearson Korelasyonu	1,000	,330
	Anlamlılık (2 yönlü)	,000	,000
	N	207	202
ADİLLİK	Pearson Korelasyonu	,330	1,000
	Anlamlılık (2 yönlü)	,000	,000
	N	202	212

Hipotez 24: Örgütteki yenileştirme düzeyi ile örgüte duygusal olarak adama arasında pozitif bir ilişki vardır.

Araştırma sonuçlarına göre bu hipotez kabul edilir. Örgütteki yenileştirme düzeyi ile örgüte duygusal olarak adama arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu ($r = .327$, $p < 0.01$) görülmüştür. Bu ilişki Tablo 43' de sunulmuştur.

Tablo. 43: Örgütteki Yenileştirme Düzeyi ile Örgüte Duygusal Olarak Adama Arasındaki Korelasyon

		DUYGUSAL ADAMA	YENİLESTİRME
DUYGUSAL ADAMA	Pearson Korelasyonu Anlamlılık (2 yönlü) N	1,000 , 207	,327 ,000 201
YENİLESTİRME	Pearson Korelasyonu Anlamlılık (2 yönlü) N	,327 ,000 201	1,000 , 213

Hipotez 25: Örgütteki hizmet anlayışı ile örgüte duygusal olarak adama arasında pozitif bir ilişki vardır.

Araştırma sonuçlarına göre bu hipotez kabul edilir. Örgütteki hizmet anlayışı ile örgüte duygusal olarak adama arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu ($r = .343$, $p < 0.01$) görülmüştür. Bu ilişki Tablo 44' de sunulmuştur.

Tablo. 44: Örgütteki Hizmet Anlayışı ile Örgüte Duygusal Olarak Adama Arasındaki Korelasyon

		DUYGUSAL ADAMA	HİZMET
DUYGUSAL ADAMA	Pearson Korelasyonu Anlamlılık (2 yönlü) N	1,000 , 207	,343 ,000 190
HİZMET	Pearson Korelasyonu Anlamlılık (2 yönlü) N	,343 ,000 190	1,000 , 201

**PSİKOLOJİK İKLİMİN VE ÖRGÜTE ADAMANIN ALT BOYUTLARI
ARASINDAKİ KORELASYON SONUÇLARI**

Araştırmada incelenen hipotezler arasında yer almamasına rağmen aralarındaki ilişkinin niteliğini belirlemek için psikolojik iklimin ve örgüte adamanın kendi alt boyutları arasında da korelasyon yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 45 ve Tablo 46' da sunulmuştur.

Tablo. 45: Duygusal Adama ve Sürekli Adama Arasındaki Korelasyon

		DUYGUSAL ADAMA	SÜREKLİ ADAMA
DUYGUSAL ADAMA	Pearson Korelasyonu	1,000	,215**
	Anlamlılık (2 yönlü)	,	,002
	N	207	201
SÜREKLİ ADAMA	Pearson Korelasyonu	,215**	1,000
	Anlamlılık (2 yönlü)	,002	,
	N	201	200

** 0.01 düzeyinde anlamlı

Tablo 45' de görüldüğü gibi duygusal adama ile sürekli adama arasında anlamlı bir pozitif ilişki ($r = .215, p < 0.01$) vardır.

Tablo.46: Psikolojik İklim Boyutları Arasındaki Korelasyon

		OTONOMİ	BAĞLILIK	GÜVEN	BASKI	DESTEK	TAKDİR	ADİL.	YENL.	HİZMET
OTONOMİ	Pearson Kor. Anlamlılık N	1,000 , 217	,079 ,253 211	,162* ,019 210	-,201** ,003 214	,078 ,254 213	,116 ,090 215	,179** ,009 210	,184** ,008 211	,111 ,118 199
BAĞLILIK	Pearson Kor. Anlamlılık N	,079 ,253 211	1,000 , 214	,592** ,000 209	-,191** ,005 211	,522** ,000 213	,477** ,000 212	,497** ,000 206	,436** ,000 208	,518* ,000 196
GÜVEN	Pearson Kor. Anlamlılık N	,162* ,019 210	,592** ,000 209	1,000 , 212	-,269** ,000 209	,583** ,000 211	,595** ,000 210	,533** ,000 205	,439** ,000 207	,510* ,000 196
BASKI	Pearson Kor. Anlamlılık N	-,201** ,003 214	-,191** ,005 211	-,269** ,000 209	1,000 , 217	-,276** ,000 213	-,306** ,000 215	-,259** ,000 210	-,256** ,000 211	-,269* ,000 199
DESTEK	Pearson Kor. Anlamlılık N	,078 ,254 213	,522** ,000 213	,583** ,000 211	-,276** ,000 213	1,000 , 216	,525** ,000 214	,487** ,000 209	,420** ,000 210	,455* ,000 199
TAKDİR	Pearson Kor. Anlamlılık N	,116 ,090 215	,477** ,000 212	,595** ,000 210	-,306** ,000 215	,525** ,000 214	1,000 , 218	,466** ,000 210	,376** ,000 211	,479* ,000 200
ADİLLİK	Pearson Kor. Anlamlılık N	,179** ,009 210	,497** ,000 206	,533** ,000 205	-,259** ,000 210	,487** ,000 209	,466** ,000 210	1,000 , 212	,376** ,000 207	,555* ,000 199
YENL.	Pearson Kor. Anlamlılık N	,184** ,008 211	,436** ,000 208	,439** ,000 207	-,256** ,000 211	,420** ,000 210	,376** ,000 211	,376** ,000 207	1,000 , 213	,493* ,000 198
HİZMET	Pearson Kor. Anlamlılık N	,111 ,118 199	,518** ,000 196	,510** ,000 196	-,269** ,000 199	,455** ,000 199	,479** ,000 200	,555** ,000 199	,493** ,000 198	1,000 , 201

* 0.05 düzeyinde anlamlı

** 0.01 düzeyinde anlamlı

Psikolojik iklim boyutları arasında yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, psikolojik iklimin baskı boyutunun diğer tüm alt boyutları ile negatif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Tablo 46' ya göre otonomi ile bağlılık, otonomi ile destek, otonomi ile takdir edilme ve otonomi ile hizmet boyutları arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı, diğer boyutların ise 0.01 ve 0.05 düzeyinde anlamlı olduğu görülebilir. Otonomi boyutu, psikolojik iklimin diğer boyutları olan güven, baskı, adillik ve yenileştirme ile zayıf korelasyonlar göstermektedir. Bağlılık boyutu güven ile güçlü bir pozitif ilişkiye sahiptir. Güven boyutu ile takdir edilme arasındaki ilişki en güçlü olanıdır. Tablo 46' da, destek ve takdir edilme boyutunun güven boyutu ile, adillik ve yenileştirme boyutunun hizmet ile, hizmet boyutunun ise adillik ile güçlü pozitif ilişkilere sahip olduğu

görülmektedir. Psikolojik iklimin bütün alt boyutları göz önüne alındığında en güçlü ilişkinin güven ve takdir edilme boyutları arasında olduğu söylenebilir. İstatistiksel olarak anlamlı en zayıf ilişki ise, güven ve otonomi boyutları arasındaki ilişkidir.



BÖLÜM V

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde, kamu sektöründe faaliyet göstermekte olan bir kurumun çalışanlarından toplanan veriler değerlendirilerek, ilgili araştırmalardaki sonuçlarla karşılaştırılmıştır. Elde edilen bulgulara dayanarak söz konusu kurumdaki psikolojik iklim ile örgüte adama ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin niteliği hakkında varılan sonuçlar sunulmuştur. Ulaşılan sonuçları değerlendirebilmek için araştırmada önerilen hipotezler sırasıyla incelenmiştir. Daha sonra hipotezlere dayalı olarak öne sürülen yargılar yoluyla araştırmanın yürütüldüğü kurum için çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

SONUÇLAR

Araştırmadan elde edilen ilk sonuca göre, örgütün genel psikolojik iklimi ile örgüte adama arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuç, psikolojik iklimin örgüte adama ile ilişkili olduğunu ifade eden araştırma sonuçlarını doğrulamaktadır (Jacofsky ve Slocum, 1988; Welsch ve Lavan, 1981). Bu sonuca göre, kurumdaki psikolojik iklimle ilgili algılar olumlu ise, kurum çalışanları kendilerini kurumun bir parçası gibi hissederek örgütün amaç ve değerlerini kabullenirler denilebilir. Ulaşılan sonuç, Thibaut ve Kelley (1986) tarafından geliştirilmiş olan CL-alt modeliyle de paralellik göstermektedir. CL-alt modeline göre, kurum çalışanları şu anda çalıştıkları örgütten aldıklarını, alternatif bir örgütten alabileceklerine tercih ettiklerinde örgüte adama ortaya çıkar. Çalışanlar olumlu iklim algılarına sahip olduklarında diğer alternatiflerin varlığını dikkate almazlar. Schneider'ın (1975) ifade ettiği gibi çalışanların kurumdan beklentileri ve kurumla

ilgili algılamaları, onları örgüte adamaya yönelten davranışlar sergilemeye teşvik etmektedir.

Ancak bu araştırma sonucuna göre psikolojik iklimi yaratan bireysel fikir birliğinin, örgütün hangi düzeyinde gerçekleştiğine dair herhangi bir yorum yapmak mümkün değildir.

Araştırmanın ikinci hipotezinin test edilmesiyle elde edilen sonuca göre, genel psikolojik iklim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Farh, Podsakoff ve Organ' a göre (1990) diğer çalışanlara yardımcı olmak, işe devamlılık, dakiklik ve gönüllülük ile yönetsel kararların uygulanmasında aktif katılım gibi davranışları ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışının bu çalışmaya göre bu kurumun ortamıyla ilgili algılamaları ve beklentileri etkilemediği söylenebilir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeğine göre özellikle “amirime benden yardım istemese bile yardım ederim” ve “iş çok olanlara yardım ederim” yargılarına katılma düzeyi yüksek olmasına rağmen kurum çalışanları bunu kurumun psikolojik iklimine katkı sağlayacak bir gönüllülük ya da yardımseverlik olarak değil, zorunluluk olarak algılıyor olabilirler. Çalışanlar arasında, iş yerindeki can sıkıcı olaylara karşı toleranslı olmayı gösteren sportmenlik davranışının ve itaatin yaygın olduğu görülmekle beraber, bu davranışların çalışanlar tarafından kurumsal psikolojik iklimin yaratılması açısından bir etken olarak kabul edilmediği söylenebilir. Bu çalışma için, Graham, Dienesch ve Van Dyne (1994) tarafından önerilen örgütsel vatandaşlık davranışı modelinde yer alan ve kişinin işyerindeki ortamla ilgili algılamalarını yansıtan etmenlerin tüm çalışanları aynı şekilde etkilemediği açıktır.

Araştırmanın üçüncü hipotezinin test edilmesiyle elde edilen sonuca göre, örgüte adama ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında, anlamlı bir pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuca dayanarak Mowday, Porter, Steers ve Boulian' ın (1974) ifade ettiği şekilde bireyin örgüte dahil olma ve örgütle özdeşleşme gücü,

beraberinde örgütsel vatandaşlık davranışını da getirmektedir denilebilir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeğinde yer alan “benim için işe devamlılık kuralların da ötesindedir” yargısına katılım düzeyinin yüksekliği, Mowday, Porter ve Steers (1979), Angle ve Perry (1981) gibi araştırmacılar tarafından ortaya konulduğu gibi, işe devamlılığın örgüte adamanın sonuçları arasında yer aldığı sonucunu desteklemektedir.

Örgüte adama ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki anlamlı bir pozitif ilişki olmasına ve birinci hipotezden elde edilen genel psikolojik iklimle örgüte adama arasındaki pozitif ilişkilerin varlığına dayanarak, ikinci hipotezde örgütsel vatandaşlık davranışı ve psikolojik iklim arasındaki ilişkinin anlamlı olmaması; psikolojik iklimi oluşturan fikir birliği topluluklarının kurum içinde homojen olarak dağılmamasından kaynaklanmaktadır şeklinde açıklanabilir.

Araştırmanın dördüncü hipotezinin test edilmesiyle elde edilen sonuca göre, örgütün genel psikolojik iklimi ile örgüte duygusal olarak adama arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Örgütün genel psikolojik iklimi ile örgüte duygusal olarak adama arasındaki korelasyon diğer bütün korelasyonlar arasında en güçlü olanıdır. Çalışanların psikolojik iklim ile ilgili algıları olumlu oldukça, kuruma karşı güçlü duygusal hislerle bağlılıkları da devam edecektir denilebilir.

Meyer ve Allen (1997) tarafından yapılan tanıma göre duygusal adama, “çalışanın örgütle özdeşleşmesi ve duygusal hislerle örgüte bağlı olması” dır. Bu araştırmadan elde edilen sonuca göre kurumdaki çalışanların psikolojik ortamla ilgili olumlu algılamaları, örgüte karşı hissettikleri duygusal bağları güçlendirmektedir denilebilir. Örgüte adamanın “bu örgütün bir parçası olmak beni başka bir örgütün parçası olmaktan daha çok mutlu ediyor” yargısına katılma düzeyi Thibaut ve Kelley (1986) tarafından geliştirilmiş olan CL-alt modelinde ifade edildiği gibi “mevcut örgütten beklentilerin alternatif örgütten beklentilerine göre daha yüksek olması adamayı ortaya çıkarır” ifadesini doğrulamaktadır. Dördüncü hipotezin kabul edilebilir olması Helford’ un genel psikolojik iklimin örgüte duygusal olarak adama

ile pozitif ilişkili olduğunu gösterdiği deneysel çalışmayı da doğrulamaktadır (Helford 1995).

Araştırmanın beşinci hipotezinin test edilmesiyle elde edilen sonuca göre, kurumdaki genel psikolojik iklim ile örgüte sürekli adama arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Psikolojik iklimin bireysel algılara dayanıyor olması bu ilişkinin anlamlı olmamasına sebep olmuş olabilir. Bununla birlikte düşük de olsa negatif bir korelasyon olmasına dayanarak, psikolojik iklim algılamalarındaki olumsuzlukların bireylerin örgütten ayrılma isteğini arttırdığını söylemek mümkündür. Ya da tersine, örgüte sürekli adama duygusu ile bağlı olan çalışanların kurumdaki psikolojik iklimi olumsuz etkilediği görüşü savunulabilir. Çalışanların zorunluluk duygusuyla örgüte bağlı olmaları, örgüt yönetimi ve diğer çalışanlarla ilişkilerinde objektif davranmamalarına ve olumsuz tutumlar içinde olmalarına sebep olabilir. Başka bir alternatifi olmadığını bilmek bireyi hırçın, umutsuz ya da boş vermiş davranışlar sergilemeye yöneltir. Bu tür olumsuz davranışlar çalışanın içinde bulunduğu ortamdaki uyumluluğu bozacak etkiler yaratabilir.

Birinci hipotezde, örgütün genel psikolojik iklimi ile örgüte adama arasında pozitif bir korelasyon olduğu görülmüştü. Birinci ve beşinci hipotez sonuçları birlikte dikkate alındığında, kuruma duygusal olarak adanan çalışan oranının zorunluluk duygusunun etkisiyle adanan çalışanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırmanın altıncı hipotezinin test edilmesiyle elde edilen sonuca göre, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüte duygusal olarak adama arasında anlamlı bir pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık davranışı, isteğe bağlı, resmi bir ödüllendirme sistemi tarafından doğrudan veya kesin olarak kabul edilmemiş, örgütün etkin şekilde işlemesini vaat eden bireysel davranış olarak tanımlanmıştır (Organ, 1988). Örgüte adama ölçeğinin duygusal adama boyutunda yer alan “bu örgütün daha iyi durumda olduğunu görmek için normalden daha çok çalışırım” yargısına katılma düzeyinin yüksek olması, kurum çalışanlarının herhangi

bir zorlama olmadan, bireysel olarak örgütün işlerliğini arttırmak için çaba sarf ettiklerini otaya koymaktadır.

Mowday, Porter ve Steers (1982) örgütte bulunma süresinin örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkardığını söylemişlerdir. Uzun süre bir kurumda çalışan bireyler, örgütü aileleri gibi kabul etme eğilimi içinde olabilirler. Kuruma daha duygusal bağlarla bağlanırlar. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüte duygusal olarak adama arasındaki ilişkinin pozitif yönde olması bu fikri desteklemektedir. Elde edilen sonuç, Meyer ve Allen (1991) tarafından örgütsel vatandaşlık davranışının duygusal adama ile bağlantılı olduğu sonucu ile de uygunluk göstermektedir. Graham ve Organ (1993-1994) tarafından ortaya konulan çalışan-örgüt ilişkilerindeki karşılıklılık algılamaları, Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa (1986) tarafından ifade edildiği gibi örgüt-birey arasında gerçekleşen çift yönlü adamayı teşvik etmektedir. Gordon, Anderson ve Bruning (1992) deneysel çalışmaları sonucunda, örgüt ile çalışanları arasındaki iki yönlü duygusal bağlılık algılamalarının çalışanların davranışları üzerinde etkili olduğunu göstermişlerdir (Graham, Dienesch ve Van Dyne, 1994; Gordon, Anderson ve Bruning, 1992). Bu araştırmadan çıkan sonuç, hem Gordon, Anderson ve Bruning' in (1992) hem de Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa' nın (1986) bulgularını desteklemektedir.

Araştırmanın yedinci hipotezinin test edilmesiyle elde edilen sonuca göre, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüte sürekli adama arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Anlamlı bir ilişki bulunamamasının sebebi, kuruma zorunluluk duygusuyla bağlı olan çalışan sayısının duygusal adama ile bağlı olan çalışan sayısına göre az olmasına bağlanabilir. Çünkü örgüte adama ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki pozitif yönde ve istatistiksel anlamı olan bir ilişkidir.

Bu sonuca dayanarak, zorunluluk yüzünden örgütte kalmaya devam etmenin, kurum çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ifade edilecek davranışlar sergileyip sergilememelerini etkilememektedir denilebilir. Bu durumda

kurumda kalma sebepleri başka bir alternatif olmamasına dayanan çalışanların, hissettikleri zorunluluk duygusuna uygun tutumlar geliştirip geliştirmedikleri konusunda bir yorum yapılamaz.

Araştırmanın sekizinci hipotezinin test edilmesiyle elde edilen sonuca göre, örgütteki otonomi düzeyi ile örgüte adama arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Otonomi, Koys ve DeCotiis' in ifadesine göre (1991); iş süreçleri, amaçlar ve öncelikler konusunda kurum çalışanların kendi kararlarını verebilme düzeyleri ile ilgili algılamalar olarak ifade edilmektedir. Otonomi ile adama arasında anlamlı bir ilişki bulunamaması, kurum çalışanlarının kendi kararlarını verebilme iradesine sahip olup olmamalarının, kurumla özdeşleşmelerini, kurumun amaç ve değerlerini kabul etmelerini etkilemediği söylenebilir.

Psikolojik iklim ölçeğinde otonomi boyutu ile ilgili yargılar arasında yer alan “ bu örgütte kararların çoğu örgütün üst yönetimi tarafından alınır” ifadesine katılım oranının yüksek olması kamu kurumları için normal bir sonuçtur. Ancak “işimin niteliğini kendim belirlerim” ve “burada çalışanlar işlerini nasıl yapacakları konusunda özgürlüğe sahip değillerdir” yargılarına katılma ve katılmama oranlarının yaklaşık yarı yarıya olması üst yönetim hangi işin yapılacağına karar verdiğini, ancak bazı birimlerde işin nasıl yapılacağını çalışanların kendilerinin belirleyebildiğini göstermektedir. Yine de bu verilere göre kurumda işlerin yapılma şekliyle ilgili kararlar konusunda çalışanların özgür olup olmadıkları açık değildir. Araştırmalarda örgüte adama ile ilgili tanımlar arasında yer alan “bireyin örgütün amaçları ile özdeşleşmesi” ifadesine göre (Mowday, Porter, Steers ve Boulian, 1974; Buchanan, 1974; Reichers, 1985) çalışanların bir örgütün amaçları ile özdeşleşebilmeleri için o amaçlara ulaşma sürecinde gerekli kararları verebilme yetkileri olması gerekir. Ancak kurum çalışanlarının düşüncesinin bu yönde olmadığı, amaçlar ile özdeşleşmeyi daha farklı algıladıkları ileri sürülebilir.

Dokuzuncu hipotezin incelenmesi ile ulaşılan sonuca göre, bağlılık düzeyi ile örgüte adama arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuca

göre, çalışanlar ile örgüt arasında çeşitli sebeplerle oluşan duygusal bağın gücü ve niteliği, çalışanların örgütle özdeşleşme düzeyini etkiler denilebilir.

Psikolojik iklimin bağlılık boyutu, çalışanlar arasındaki güçlü bağları ifade etmek için kullanılmıştır. Koys ve DeCotiis (1991) bağlılık boyutunun “örgüt içindeki birliktelik veya paylaşma yönelik algılar” ı tanımladığını söylemişlerdir. Bu tanımlama ışığında ve kurum çalışanlarından toplanan veriler sonucunda çalışanlar arasındaki bağlılığın ve birliktelik duygusunun çalışanların örgütle özdeşleşmelerini arttırdığını söylemek mümkündür. Ancak, psikolojik iklim ölçeğinde bağlılık boyutu altında yer alan ifadelerden “işimizi yaparken birliktelik duygusu içinde hareket ederiz” ve “bu kurumda insanlar birlikte çalışmaktan hoşlanmazlar” yargılarının cevaplanma durumlarına bakıldığında aslında kurum içinde birliktelik duygusunun olmadığı görülür. Buna rağmen “çalışanlar kurum dışında da birbirlerine yardım ederler” yargısına yüzde yüz katılım görülmüştür. Bu durumda çalışanların iş söz konusu olduğunda birlikte çalışmaktan hoşlanmadıkları halde iş dışındaki sosyal ortamda birbirlerini destekledikleri söylenebilir. “Demiryolculuk Ruhu” kurumda çok gelişmiştir. Fakat bu iş dışında üçüncü kişilere karşı gösterilen bir dayanışmadır. Ortak bir dil kullanmak, tatillere birlikte çıkmak, ölüm, doğum gibi olaylara yüksek düzeyde katılım sağlamak şeklinde kendini göstermektedir.

Bağlılık düzeyi ile örgüte adama arasındaki ilişkinin pozitif çıkması aslında kurum dışındaki birliktelik duygusunun psikolojik iklim üzerindeki olumlu algılamalar yaratmasına bağlı olarak dolaylı şekilde örgüte adamayı etkilemektedir.

Araştırmanın onuncu hipotezinin test edilmesiyle elde edilen sonuca göre, örgütteki güven düzeyi ile örgüte adama arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Amire ve iş arkadaşlarına güven arttıkça çalışanın örgüte adama düzeyi de artar denilebilir. Psikolojik iklim ölçeğinde yer alan “çalışanlar örgütün üst yönetimine güvenirler” ifadesine katılma düzeyi düşük olmasına rağmen, çalışanların birbirine güvenmesi, birbirlerinin ayağını kaydırmak gibi amaçları olmaması kurum içindeki güven düzeyini yükseltmektedir. Verilere göre amirler-

Çalışanlar arasında sırların paylaşımı oranı yüksek çıkmıştır. Bu da kurum içinde orta düzey yönetici-çalışan arasındaki ilişkilerin olumlu olduğunu göstermektedir.

Örgütte bulunma süresi ile örgüte adama pozitif ilişkilidir (Hrebiniak ve Alutto, 1972). Elde edilen sonuca göre, çalışanın örgütte kalma sebepleri arasında güven düzeyinin algılanması önemli bir etmen olabilir. Ayrıca Mowday, Porter ve Steers' ın (1982) belirttiğı gibi işgücü devri ile örgüte adama arasındaki korelasyon, güven düzeyi ile adama arasındaki pozitif ilişkiyi destekleyebilecek niteliktedir. Çalışmakta olduğu kurumdaki iş arkadaşlarına ve yönetime güvenen birey büyük ihtimalle başka bir iş arayışına girmeyecektir. Ancak güven düzeyinin işgücü devrini kesinlikle etkilediğini ispatlayacak herhangi bir bulguya konu ile ilgili araştırmalarda rastlanmamıştır. Larson ve Fukami' ye göre (1984) "amirlerle çalışanlar arasındaki ilişki örgüte adamanın gelişiminde etkilidir". Buna göre, yönetimle ilişkilerinde güven duygusu içinde bulunan çalışanların örgüte adama düzeyleri artar diyebiliriz.

Araştırmanın on birinci hipotezinin test edilmesiyle elde edilen sonuca göre, örgütteki baskı düzeyi ile örgüte adama arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Psikolojik iklim ölçeğinde baskı boyutu altında yer alan "bu örgütte çok fazla baskı yoktur" yargısına verilen cevapların değişik olduğu görülmüştür. Yönetime daha yakın idari kadrolarda çalışanların "baskı vardır" şeklindeki ifadelerine karşılık yönetimden uzakta daha çok kendi içlerine dönük olarak çalışan üretim birimlerinde "baskı yoktur" görüşü ağır basmaktadır. Bu farklı algılama, baskı ve adama arasındaki ilişkinin anlamsız olmasına sebep olmuş olabilir. Baskı ve adama arasındaki ilişkinin anlamlı olmamasına rağmen negatif yönde bir korelasyon göstermesine dayanarak, baskının her tür kurumda olduğu gibi bu kurumda da olumlu algılanmadığı söylenebilir. Ancak bu durum örgüte bağlılık duyguları üzerinde herhangi bir etki yapmamaktadır.

Uygulanan anket çalışması sonucunda elde edilen bulgulara göre kurumdaki işyükünün ağır olmadığı açıktır. Çalışanların mümkün olduğunca termin sürelerine bağlı oldukları, ancak bunun çok katı kurallara dayanmadığı yargısı

çıkarılabilir. “Amirim çok çalışmamı ister” yargısına katılmama düzeyi yüksektir. Bu sonuç, amirin çalışana güvendiğini ve işini yeterince iyi yapabileceğine inandığı şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmanın on ikinci hipotezinin test edilmesiyle elde edilen sonuca göre, örgütteki destek düzeyi ile örgüte adama arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuca dayanarak, kurum çalışanlarının destek ile ilgili algılarının olumlu yönde olması, örgüt amaç ve değerlerine bağlılığı arttırmaktadır denilebilir. Bu sonuç, Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro (1990) tarafından önerilen “algılanan örgütsel destek çeşitli adama tipleri ile ilişkilidir” yargısını destekleyecek bir bulgudur.

Psikolojik iklim ölçeğinde yer alan “bu kurumda hatalardan öğrenmeye tolerans gösterilmez” yargısına çalışanların büyük kısmı katılmamaktadır. Kurumdaki genel yaklaşım, bu kurumun iş hayatına yeni başlayan birisi için en iyi okul olduğu şeklindedir. Orta düzey yöneticilerden üst düzey yöneticilere kadar amir konumunda olanların, çalışanları hatalarından öğrenerek bir daha hata yapmamaya yönelttikleri söylenebilir. Çalışanların birbirine destek olması ve gerektiğinde yöneticilerden yardım gelebileceğini algılaması, kurum çalışanlarının örgütle özdeşleşmesini, kendilerini bu kurumun bir parçası olarak hissetmelerini ve örgütün değerlerini kabullenmelerini sağlamaktadır diyebiliriz.

Araştırmanın on üçüncü hipotezinin test edilmesiyle elde edilen sonuca göre, takdir edilme düzeyi ile örgüte adama arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Bir çalışanın yaptığı işe karşılık takdir edilme, beğenilme beklentisi her zaman vardır. Yönetimden ya da iş arkadaşlarından gelecek olan herhangi bir takdir ifadesi çalışanı motive ederek, performansını arttırmasını sağlar. Bu yargı, bütün örgütsel davranış araştırmalarında motivasyon başlığı altında yer alır.

Elde edilen verilere bakıldığında kurum içindeki takdirin daha çok iş arkadaşlarından geldiği görülmektedir. Kurumda, performansın adil şekilde değerlendirilmediği, çalışanların ödüllendirilmediği düşüncesi yaygındır. Bununla

birlikte çaba ve sadakate de yeterince değer verilmediği düşünülmektedir. Takdir edilme düzeyi ile örgüte adama arasındaki ilişkiye göre yeterince takdir edilmediğini hisseden çalışan, örgütle etkileşiminde adama duygularından yoksun olarak davranır denilebilir. Örgütün amaçlarına yeterince bağlılık hissetmez, bu amaçları kabullenmeyebilir, göstermesi gerekenden daha fazla çaba göstermez, kurumda kalmaya devam etmesinin kendisi için çok da önemli olmadığı fikrini geliştirebilir. Ancak, takdir edilme, örgüte adama üzerinde etkisi olan diğer psikolojik iklim boyutlarından sadece birisidir. Bu yüzden genel psikolojik iklimle örgüte adama arasındaki pozitif ilişkinin varlığı her zaman göz önünde tutulmalıdır.

Araştırmanın on dördüncü hipotezinin test edilmesiyle elde edilen sonuca göre, örgütteki adillik düzeyi ile örgüte adama arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Bu durumda, kurumdaki uygulamalar ne kadar adil ve tarafsız olursa, çalışanlar kuruma o kadar adanırlar denilebilir. Kurum içindeki uygulamaların eşitliği, keyfiyete değil mantıklı sebeplere ve kurallara bağlı olması çalışanın kuruma bağlanmasında önemli bir etkenidir. Haksızlığa uğradığını, hakketmediği halde başkalarının ödüllendirildiğini düşünen bir çalışanın örgüte karşı olumlu düşünceler geliştirmesi mümkün değildir.

Psikolojik iklim ölçeğinin adillik boyutunda yer alan yargılara verilen cevaplar incelendiğinde, çalışanların kurumda adaletin olmadığını düşündükleri görülür. Terfilerin hakedenlere verilmediği, tarafsız davranılmadığı, performans değerlendirmelerinin adil şekilde yapılmadığı düşüncesi kurum içinde hakimdir. İlginç şekilde, çalışanlar kurumdan aldıklarını hakettiklerine de inanmamaktadırlar. Bu durumda kurum çalışanlarına yeterince adaletli davranmazken, çalışanlar da kurum için gerekli çabayı göstermiyorlar denilebilir.

Araştırmanın on beşinci hipotezinin test edilmesiyle elde edilen sonuca göre, örgütteki yenileştirme düzeyi ile örgüte adama arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Yenileştirme boyutu Koys ve Decotiis (1991) tarafından; “değişiklik ve yaratıcılığın cesaretlendirilmesi ile ilgili algılamalar” olarak tanımlamıştır. Bu tanım ışığında on beşinci hipotez sonucuna bağlı olarak; işyeri

ortamında ve iş süreçlerinde çalışan tarafından yapılacak değişikliklerin ve yeniliklerin, çalışanların örgüte bağlılık düzeylerini arttıracakı söylenebilir.

Çalışmanın sonuçlarına göre; kurumun yeni fikirlere açık olduğı ancak yeni yatırımlar yapmadığı görülmektedir. Bir kamu kurumunda yeni yatırım sürecinin uzun ve çeşitli etmenlere bağımlı olması bu çelişkiyi açıklayabilecek niteliktedir. Kurum çalışanlarının nadiren bir şeyler değiştirebilmesi, kurumda statükonun korunduğunun bir göstergesidir. Yaratıcılığın amir tarafından cesaretlendirilmesine katılmama düzeyinin yüksekliğı, çalışanlar tarafından gerçekten yeni ve yaratıcı fikirler ileri sürülememesine bağı olabileceğı gibi, amirler tarafından mevcut süreçlerde değişiklik yapılmasının örgütsel çıktılar için gerekli görülmüyor olmasına da bağlanabilir. Mevcut işi yapmanın daha iyi yolları değerlendirilmez şeklindeki yargı da mevcut yöntemlerin yeterli görüldüğü görüşünü desteklemektedir. Kurum var olan yöntem ve süreçleri ile yaşamaya devam etmektedir. Yenilikçiliğe fazla önem verilmemekte, çalışanların çizginin dışına çıkması istenmemektedir sonucuna varılabilir.

Araştırmanın on altıncı hipotezinin test edilmesiyle elde edilen sonuca göre, örgütteki hizmet anlayışı ile örgüte adama arasında anlamlı bir pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Hizmet anlayışı, Koys ve DeCotiis tarafından (1991); “hizmetin üretilebilmesi için sağlanan materyal destek ve karşılığındaki ödüllendirilme algıları” olarak tanımlamıştır.

Sonuçlardan elde edilen bulguya göre, çalışanların iş süreçlerinde kullanacakları materyallere kolaylık ulaşabilmeleri örgütsel davranış içinde olumlu tutumlar geliştirmelerini sağlar. “Müşterilerimize daha iyi ürün sunmak için yeni yöntemler tasarlarız” yargısına katılmama düzeyi örgütteki yenileştirme anlayışı ile paralellik göstermektedir. İş üretenlerin kurallara ve süreçlere bağı olması, işin zamanında ve doğru yapılmasını sağlayarak örgütün yararına olacak sonuçlar yaratır. Çalışanlar, işi en iyi yapanların ödüllendirilmediğine inanmaktadır. Çalışmanın sonuçlarına göre kurum çalışanlarının büyük çoğunluğunun çalıştıkları kadroyu yetersiz buldukları ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, “çalışanlar kurumdan

aldıklarını hak ederler” yargısına verilen cevaplar ile çelişmektedir. Bu çelişki, katılımcıların “çalışanlar kurumdan aldıklarını hak ederler” yargısını cevaplandırırken daha çok maddi boyutu düşündükleri şeklinde açıklanabilir. Yine sonuçlardan anlaşıldığına göre, çalışanların çoğu örgütün pazarlama fonksiyonu hakkında yeterli bilgiye sahip değildir.

Sekizinci ve on altıncı hipotez sonuçları arasında incelenen psikolojik iklimin boyutları ile örgüte adama arasındaki korelasyonlar göz önüne alındığında; psikolojik iklimin örgüte adama ile ilişkili olduğunu gösteren çalışmaları (Jacofsky ve Slocum, 1988, Welsch ve Lavan, 1981) destekleyecek nitelikte bulgulara ulaşılmış olduğu görülür. Örgüte adama ile en yüksek korelasyona sahip olan psikolojik iklim boyutunun bağlılık olduğu görülmektedir. Güven ve örgüte adama ile destek ve örgüte adama arasındaki ilişkinin birbirine yakın değerlerde olduğu, hizmet anlayışının örgüte adama üzerindeki etkisinin adillik, yenileştirme, takdir edilme ve otonomi boyutlarının etkilerinden daha fazla olduğu görülür. Otonominin örgüte adama üzerindeki etkisi diğerleri arasında en düşük olanıdır. Bütün iklim boyutları arasında sadece baskı ve örgüte adama arasında negatif bir korelasyon söz konusudur.

Bu sonuçlara göre, kurum çalışanlarının örgütle özdeşleşmeleri, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmeleri ve örgütte kalmaya devam etmeyi istemelerinin en önemli sebebi, bireysel olarak geliştirdikleri bağlılık duygusudur diyebiliriz. Ancak bağlılık duygusunun yaratılması sürecinde yer alan çeşitli etmenler arasında psikolojik iklimin diğer boyutları da rol oynar. Kurum çalışanlarının örgüte adama, kendi işleri ile ilgili kararları verebilme yetkisine sahip olup olmamaları ile ilgili değildir. Beklenenin tersine, üretim süreci içinde işi yapabilmek için gerekli materyallere ulaşabilmek çalışanlar açısından, adaletli davranışlardan, takdir edilmekten ve kurum içinde yapılabilecek değişiklikler ve yeniliklerden daha önemli görünmektedir. Takdir edilme ile ilgili algıların üretim araçlarına ulaşma kolaylığı algılarına göre düşük olması, kurum çalışanlarının takdir edilme beklentisi içinde olmadan, sorumluluk bilinci ile çalıştıklarının bir göstergesi olabilir. Güven ve destek ile örgüte adama arasındaki korelasyonun birbirine çok yakın bir değerde

olması sonucu güven ve destek arasındaki korelasyon da incelenmiştir. Bu ilişkinin kuvvetli olduğu görülmüştür ($r=.583$, $p<0.01$). Bu sonuca göre örgüt içinde olumlu olarak algılanan desteğin çalışanlarda güven duygusunu yarattığını söyleyebiliriz.

Araştırmanın on yedinci hipotezinin test edilmesiyle elde edilen sonuca göre, örgütteki otonomi düzeyi ile örgüte duygusal olarak adama arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Otonomi düzeyi ile ilgili algılamalar, Koys ve DeCotiis tarafından (1991), “iş süreçleri, amaçlar ve öncelikler konusunda çalışanların kendi kararlarını verebilmeleri ile ilgili algılamalar” olarak tanımlanmıştır. Bu araştırma sonucuna göre, çalışanların kurum içindeki karar verebilme düzeyleri, çalışanların örgüte özdeşleşerek daha fazla bağlılık duygusu geliştirmelerini sağlar diyebiliriz. Bu sonuca göre, kurumdaki otonomi düzeyi algılamaları olumlu yönde arttıkça örgüte karşı duyulan bağlılık da artmaktadır denilebilir.

Bu sonuç araştırmada yer alan sekizinci hipotez sonucu ile çelişmektedir. Sekizinci hipoteze göre otonominin örgüte adama ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştı. Birinci hipotezde, örgütün genel psikolojik iklimi ile örgüte adama arasında pozitif bir korelasyon olduğu görülmüştü. Bu durumda araştırmaya katılanların örgüte adama kavramını daha çok duygusal olarak adama şeklinde algıladıkları söylenebilir.

Araştırmanın on sekizinci hipotezinin test edilmesiyle elde edilen sonuca göre, bağlılık düzeyi ile örgüte duygusal olarak adama arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuç Helford tarafından yapılmış olan deneysel araştırmayı da desteklemektedir (Helford, 1995). Meyer ve Allen (1997) duygusal adamayı “çalışanın örgüte duygusal olarak bağlanması” şeklinde ifade etmişlerdir. Bu hipotezden çıkartılan sonuç bu tanımlama ile uygunluk göstermektedir.

Psikolojik iklim ölçeğinde bağlılık boyutunda yer alan “Kurum çalışanlarının kurum dışında birbirlerine yardım etmeleri” yargısına katılma oranının yüksekliği çalışanların bağlılık düzeyi ile ilgili algılamalarının kurumun içindeki

birliktelikten çok kurum dışındaki birliktelik olarak algıladıkları şeklinde yorumlanabilir. Çalışanların işyeri dışındaki ilişkileri, iş yaşantısı içindeki adama düzeylerini yükseltmektedir diyebiliriz. Bu sonuç Curry, Wakefield, Price ve Mueller (1986) tarafından önerilen örgüt dışındaki alternatiflerin örgüte adamayı etkileyeceği yargısını doğrulayabilir.

Araştırmanın on dokuzuncu hipotezinin test edilmesiyle elde edilen sonuca göre, örgütteki güven düzeyi ile örgüte duygusal olarak adama arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuca dayanarak, kurum çalışanlarının örgüte özdeşleşmeleri ve örgüte duygusal olarak bağlanmaları, yönetime ve iş arkadaşlarına duydukları güvenle ilgilidir diyebiliriz. Kurum içindeki güven düzeyi arttıkça, bireyler kendilerini kuruma daha bağlı hissederler.

Araştırmanın yirminci hipotezinin test edilmesiyle elde edilen sonuca göre, örgütteki baskı düzeyi ile örgüte duygusal olarak adama arasında anlamlı bir negatif ilişki olduğu görülmüştür. Algılanan baskı düzeyi arttıkça çalışanların örgüte bağlılığı azalacaktır. Bu sonuç Helford' un araştırmasında da yer almaktadır (Helford, 1995).

Amirin çok çalışılmasını istemesi, termin sürelerine katı şekilde bağlılık gibi baskı algılamaları, çalışanların kendilerini rahatsız hissetmelerine sebep olabilir. Ayrıca kişilik yapısı da baskı etmeni ile adama arasındaki ilişkinin niteliğini belirleyecek özellikler taşıyabilir. Sonuçlara göre bu kurumda çok fazla baskı olmadığı ve işyükünün hafif olduğu görülmüştür. Bu durumda, yirminci hipotezden elde edilen sonuca bağlı olarak kurum çalışanların örgüte duygusal olarak adama düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Ancak unutulmaması gereken, baskı düzeyinin duygusal adamayı etkileyen bir çok etmenden sadece bir tanesi olduğudur.

Araştırmanın yirmi birinci hipotezinin test edilmesiyle elde edilen sonuca göre, örgütteki destek düzeyi ile örgüte duygusal olarak adama arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre, algılanan destek düzeyinin

artması, çalışanın kurumla özdeşleşmesini etkiler denilebilir. Psikolojik iklim ölçeğinin destek boyutu altında yer alan yargılara katılma düzeylerine göre, çalışanların yardıma ihtiyaç duyduklarında diğer çalışanlardan ve yönetimden yardım alabileceklerine olan inançlarının yüksek olması, kuruma karşı hissettikleri duygusal bağları güçlendirmektedir diyebiliriz. Bu sonuç, Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro (1990) algılanan destek ile duygusal adama arasındaki ilişkinin varlığını gösterdikleri çalışma ile de uyumludur (Helford, 1995; Eisenberger, Fasolo ve Davis LaMastro 1990).

Araştırmanın yirmi ikinci hipotezinin test edilmesiyle elde edilen sonuca göre, örgütteki takdir edilme düzeyi ile örgüte duygusal olarak adama arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre kurum çalışanlarının yönetim ve iş arkadaşları tarafından takdir edilmelerinin kuruma bağlanma düzeylerini etkilediği sonucuna varılabilir. Çalışmadan elde edilen bulgu Helford' un (1995) elde ettiği bulgular ile uyumludur.

Psikolojik iklim ölçeğinin takdir edilme boyutunda yer alan yargılardan, kurumda çaba ve sadakate değer verilmediği ve çalışanların ödüllendirilmediği yönündeki algıların hakim olduğu görülmektedir. Bu durumda sadece takdir edilme boyutu ile duygusal adama arasındaki korelasyonun göz önüne alınacağı bir araştırma sonucunda, kurum çalışanlarının takdir edilmedikleri düşündükleri için kuruma duygusal olarak bağlılık düzeyleri düşük çıkabilir.

Araştırmanın yirmi üçüncü hipotezinin test edilmesiyle elde edilen sonuca göre, örgütteki adillik düzeyi ile örgüte duygusal olarak adama arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre kurum içindeki uygulamaların adillliği ile ilgili algıların olumlu olmasının kuruma duyulan duygusal bağlılığı arttıracakı söylenebilir. Finegan' a göre bir örgütte adillik gibi değerlerin kabul ediliyor olması, çalışanın örgüte karşı güçlü duygusal bağlara sahip olmasını sağlar (Finegan, 2000). Araştırmadan elde edilen sonuç, Finegan' ın önerisini destekleyecek niteliktedir.

Psikolojik iklim ölçeğinin adillik boyutunda yer alan yargılara verilen cevaplar incelendiğinde, çalışanların kurumdaki uygulamaların adil olmadığını düşündükleri sonucuna varılabilir. Bu durumda kurum çalışanlarına yeterince adaletli davranmadığı için çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin düşük olduğunu söyleyebiliriz.

Araştırmanın yirmi dördüncü hipotezinin test edilmesiyle elde edilen sonuca göre, örgütteki yenileştirme düzeyi ile örgüte duygusal olarak adama arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre kurumun yeni fikirlere ve yeni yatırımlara açık olması, kurum çalışanlarının işyeri ortamında, iş süreçlerinde değişiklikler yapabilmeleri, çalışanların yaratıcılığının cesaretlendirilmesi örgüte karşı hissedilen duygusal bağları güçlendirir denilebilir.

Psikolojik iklim ölçeğinde yenileştirme boyutunda yer alan yargılara verilen cevaplarda, kurumun yeni fikirlere açık olduğu ancak yeni şeylere yatırım yapılmadığı, amirlerin iş sürecinde çalışanların yaratıcılığını cesaretlendirmek yerine mevcut yöntemlerle işin yürütülmesinden yana olduğu görülmektedir. Bu durumda çalışanların örgüte duygusal olarak adama düzeylerinin yenileştirme açısından bakıldığında düşük olduğu söylenebilir.

Araştırmanın yirmi beşinci hipotezinin test edilmesiyle elde edilen sonuca göre, örgütteki hizmet anlayışı ile örgüte duygusal olarak adama arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu görülmektedir. İşi üretenlerin kurallara bağlı olması, en iyi işi yapanların ödüllendirilmesi, yeni hizmet yöntemlerinin tasarlanması ile ilgili olumlu algılar çalışanların duygusal bağını güçlendirmektedir denilebilir.

Psikolojik iklim ölçeğinin hizmet boyutu altında yer alan yargılara verilen cevaplar değerlendirilerek elde edilen bulgulara göre, kurumda işi en iyi yapanların ödüllendirilmediğine inanılmaktadır. Ayrıca kurum çalışanlarının büyük çoğunluğunun çalıştıkları kadroyu yetersiz buldukları görülmektedir. Bununla birlikte çalışanların iş yapmak için kullanacakları materyallere kolaylık ulaşabilmeleri, işi üretenlerin kurallara ve süreçlere bağlı olması örgüte karşı

hissedilen duygusal bağların gücünü arttırabilir. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlara göre bu kurum için, hizmet anlayışı açısından kurumdaki duygusal adama düzeyinin belirgin sınırları olmadığı söylenebilir.

On yedinci ve yirmi beşinci hipotezler arasında yer alan psikolojik iklim boyutları ile örgüte duygusal adama arasındaki korelasyon sonuçlarına bakıldığında, baskı algıları ile duygusal adama arasındaki ilişki dışındaki diğer bütün korelasyonların pozitif ve anlamlı olduğu görülür. En güçlü ilişki bağlılık boyutu ve duygusal adama arasındaki ilişkidir. Bağlılık algılamalarından sonra güven algıları ile duygusal adama arasındaki ilişkinin güçlü olduğu görülür. Çalışanın iş arkadaşlarına ve yönetime güvenmesi duygusal bağlılık düzeyini önemli derecede etkileyen bir özellik olarak görülmektedir. Kurum içinde algılanan desteğin olumlu ya da olumsuz oluşu, çalışanların örgüte duygusal bağlar ile bağlanmalarını etkileyebilir. Otonominin çalışanların örgüte karşı geliştirdikleri duygusal bağların niteliği üzerinde çok büyük bir etkisi yoktur denilebilir. Bu durum araştırmanın yapıldığı kurumun bir kamu kurumu olmasına bağlanabilir. Kamu kurumlarında çalışanların karar verme süreçlerinde yer almamaları çalışanlar tarafından normal karşılanan bir durumdur. Takdir edilme ve duygusal bağlılık arasındaki korelasyon diğer korelasyonlar arasında en düşük olandır. Bu da kurum çalışanlarının takdir edilme güdüsü ile değil, başka sebeplerle örgüte duygusal bağlarla bağlı olduklarını ya da olmadıklarını gösterebilecek bir sonuçtur. Hizmet algılarının duygusal bağlar üzerindeki etkisi, adillik ve yenileştirme algılarının etkisinden daha fazladır.

Bu sonuçlara göre kurum çalışanlarının örgüt içinde en çok bağlılık ile ilgili algılara, bu algılar arasında da kurum dışında yardımlaşmaya verdikleri önemin duygusal bağları geliştirdiğini söyleyebiliriz. Çalışanlar iş ortamı içinde birbirlerine ve yönetime güvenmeyi de bağlılık açısından önemli bir etmen olarak kabul etmektedirler. Desteklendiklerini hissetmeleri çalışanları, adillikten, kendi kararlarını verebilme yetkisinden, takdir edilmekten, yenilik yapabilmekten ve hizmet için gerekli malzemelere ulaşabilmekten daha çok ilgilendirmektedir. Baskı düzeyinin yüksek olması çalışanların kurumla aralarında duygusal bağlar geliştirmelerini olumsuz etkilemektedir.

Araştırmada incelenecek hipotezler arasında yer almamasına rağmen, duygusal adama ve sürekli adama arasındaki korelasyon da incelenmiştir. Bu inceleme sonucuna göre, duygusal adama ile sürekli adama arasında pozitif bir ilişki olduğu ($r = .215$ $p < 0.01$) görülmüştür. Bu sonuca göre kurum çalışanlarının örgütte kalma ihtiyacı yüzünden kalmaları ve maliyet kaygıları, örgütle aralarındaki oluşturdıkları duygusal bağı etkiler denilebilir. Bu bağ ancak zaman içinde gelişebilir.

Psikolojik iklim boyutları arasındaki yapılan korelasyon sonuçlarına göre, otonomi alt boyutu ile bağlılık, destek, takdir edilme ve hizmet boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Bununla birlikte, otonomi boyutu, psikolojik iklimin diğer boyutları olan güven, baskı, adillik ve yenileştirme ile zayıf korelasyonlar göstermektedir. Baskı boyutu, psikolojik iklimin diğer sekiz boyutu ile negatif ilişkilidir. En kuvvetli korelasyon, takdir edilme ve güven arasındaki korelasyondur. En zayıf korelasyon ise, güven ile otonomi arasında görülmüştür. Bu sonuçlara göre kurum çalışanlarının, yönetim ve iş arkadaşları tarafından takdir edilme düzeyi arttıkça kurum içinde destek algılarını olumlu yönde geliştirdikleri, çalışanların kendi kararlarını verebilme düzeylerinin yönetime ve örgüte duydukları güven üzerinde etkisinin düşük olduğu söylenebilir. Kurum çalışanlarının örgüte bağlılıklarının artmasında yönetime güven duymalarının önemli bir etmen olduğu söylenebilir. Benzer şekilde algılanmakta olan destek düzeyinin ve adilliğin yönetime güveni arttırdığı da yapılan korelasyon analizi sonucunda ulaşılmış olan sonuçlardan biridir. Hizmet algıları ile adillik arasındaki ilişkinin gücü çalışanların adil davranışlar karşısında her açıdan olumlu davranışlar ve tutumlar geliştireceklerini açıklayabilecek niteliktedir. Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro, yapmış oldukları çalışmada yenileştirme ve destek arasında bir ilişki olduğunu göstermişlerdir (Helford, 1995; Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro 1990). Bu çalışma sonucuna göre de yenileştirme ve destek arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

ÖNERİLER

Bu çalışmaya üst ve orta düzey yöneticiler dahil edilmediği için araştırma sonuçlarına göre varılan yargılar, çalışanların bakış açısını ve algılarını yansıtmaktadır. Bu sebeple öneriler bölümünde çalışanların kurumla ilgili algılarının olumlu olabilmesi için yönetimin neler yapması gerektiği üzerinde durulmuştur. Kurum için araştırma sonuçlarına göre geliştirilen öneriler aşağıdadır.

1. Yapılan araştırma sonuçlarına göre, çalışanların örgüte adama düzeylerinin en çok, psikolojik iklim ölçeğinin boyutlarından biri olan örgüte karşı duydukları bağlılıkla ilişkili olduğu görülmektedir. Bu durumda, kurum içinde çalışanların bağlılık düzeylerini arttıracak uygulamalara yönelinmelidir. Örgüte bağlılığın gelişimi süreci içinde diğer bütün psikolojik iklim boyutlarının bir rolü vardır. Öyleyse, kurumun psikolojik iklimini oluşturan bireysel algıların olumlu yönde olması için çaba gösterilebilir.
2. Araştırma sonuçlarına göre, kurum çalışanlarının üst yönetime güvenmedikleri ortaya çıkmıştır. Bu olumsuz algıyı ortadan kaldıracak şekilde yönetimin çalışanlara güven verecek tutumlar sergilemesi gerekmektedir. Bunu sağlamak için özellikle adillik üzerinde durulabilir. Yönetim, uygulamalarda ve ödüllendirmelerde adil davranarak, hak edenleri ödüllendirerek, işyeri ortamında eşitliği sağlayarak çalışanların güvenini kazanabilir. Oysa araştırmadan çıkan sonuca göre çalışanlar kurum içinde adilliğin olmadığını, çabalarının yeterince takdir edilmediğini, ödüllendirme mekanizmasının yanlış işlediğini düşünmektedirler. Bu durum yönetim-çalışan, çalışan-çalışan etkileşimini olumsuz yönde etkileyecek sonuçlar yaratabilir. Kurum yönetiminin uygulamadaki adaletsizliği ortadan kaldıracak şekilde davranarak, iş hayatının niteliğini iyileştirmesi gerekmektedir.
3. Çalışanların destek algılamalarının olumlu olduğu görülmektedir. Gerek iş arkadaşlarından gerekse yönetimden destek gördüklerini düşünmektedirler. Ancak yönetime duyulan güven düzeyinin yine de düşük çıkması, yönetimin çalışanlarına verdiği desteği arttırması gerektiğini ortaya çıkarmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, destek algılarını olumlu olması beraberinde güveni de getirmektedir.

Çalışanlar üst yönetimden destek gördüklerini düşünmelerine rağmen, yeterince takdir edildiklerine inanmamaktadırlar. Bu durum örgüte adama düzeyini olumsuz etkileyebilecek bir etmendir. Araştırma sonuçlarına göre, her ne kadar çalışanların takdir edilme beklentisi düşük de olsa, yönetim tarafından takdir edilmenin teşvik edici bir unsur olduğu dikkate alınmalıdır.

4. Çalışanlar cesaretlendirilmeli, yönetim yeni fikirlere açık olmalıdır. İşi bilfiil başında durarak, kendi emeği ile yapan çalışan, işi denetleyen yöneticiye göre iş hakkında daha çok bilgiye sahiptir. Problemlerin ve çözümlerin daha çok farkındadır. İşin nasıl daha kısa sürede ve nasıl daha kaliteli yapılabileceğine dair daha pratik fikirleri olabilir. Bu sebeple çalışanlara işlerini yaparken daha fazla özgürlük sağlanmalı, fikirleri alınmalı, öneriler yapmaya yönlendirilmelidirler. Böylece daha iyi süreçler ve yöntemler ortaya çıkarılabileceği gibi, çalışan da işini daha çok sahiplenebilir.

5. Çalışanlar arasında yardımlaşma ve takım ruhu anlayışlarının düşük seviyede olduğu görülmüştür. Kurum içinde gruplaşmalar olabilir. Yönetimin yardımlaşmayı ve birlikte çalışmayı teşvik edecek uygulamalara gitmesi önerilir.

6. Çalışanlar arasındaki ve yönetici-çalışan arasındaki etkileşim iyi sonuçlar verebilecek nitelikte değildir. Kurum, çalışanlarının çabası ile değil kurumsal niteliği sayesinde faaliyetlerine devam etmektedir. Bu durumda hem çalışanlar arasındaki, hem de yönetici-çalışan arasındaki ilişkilerin niteliğinin anlaşılabilmesi ve olumlu yönde geliştirilebilmesi için yönetime de çalışanlara da bazı görevler düşmektedir. Örgütsel etkinliğin ve verimliliğin artırılabilmesi için gerekirse profesyonel yardıma başvurulabilir.

KAYNAKLAR

- Abbey, A. ve Dickson, J.W. (1983). R ve D Work Climate and Innovation in Semiconductors. *Academy of Management Journal*, 26, 362 –368.
- Allen, N. ve Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Angle, H. L. ve Perry, J. L. (1986). Dual Commitment and Labour-Management Relationship Climates. *Academy of Management Journal*, 29, 31-50.
- Bartol, K. M. (1979). Professionalism as a Predictor of Organizational Commitment, Role Stress and Turnover: A Multidimensional Approach. *Academy of Management Journal*, 22, 815-822.
- Bateman, T. S. ve Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee “Citizenship”. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Bateman, T. S. ve Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112.
- Becker, T. E. (1992). Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making? *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors? *Academy of Management Review*, 24, 82-98.

- Brown, R. B. (1996). Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 230-251.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Curry, J. P., Wakefield, P. S., Price, J. L. ve Mueller, C. W. (1986). On the Casual Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 29, 847-858.
- DeCotiis, T. A. ve Summers, T. P. (1987). A Path Analysis of A Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations*, 40, 445-470.
- DePree, M. (1989). *Leadership is an Art*. New York: Doubleday
- Eastman, K. K. (1994). In the Eyes of the Beholder: An Attributional Approach to Ingratiation and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 37, 1379-1391.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., ve Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta

- Farh, J., Podsakoff, P. M. ve Organ, D. W. (1990). Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction. *Journal of Management*, 16, 705-721.
- Farrell, D. ve Rusbult, C. E. (1981). Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover: The Impact of Rewards, Costs, Alternatives and Investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, 78-95.
- Field, R. H. G. ve Abelson, M. A. (1982). Climate: A Reconceptualization and Proposed Model. *Human Relations*, 35, 181-201.
- Finegan, J. E. (2000). The Impact of Person and Organizational Values On Organizational Commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 49-169.
- Gilmer, B. von H. (1961). Psychological Climates of Organizations. In B. Von Haller Gilmer (Ed.), *Industrial Psychology*. New York: McGraw-Hill
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls In Multilevel Research. *Academy of Management Review*, 10, 601-616.
- Gordon, W. I., Anderson, C, M. ve Bruning, S. D. (1992). Employee Perceptions of Corporate Partnership: An Effective-Moral Quid Pro Qua. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 75-85.
- Graham, J. W. (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249-270.
- Graham, J. W. ve Organ, D. W. (1993). Commitment and the Covenantal Organization. *Journal of Managerial Issues*, 5, 483-502.

- Graham, J. W., Van Dyne, L. ve Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Greenbeger, D. B. ve Strasser, S. (1986). Development and Application of A Model of Personal Control In Organizations. *Academy of Management Review*, 11, 164-177.
- Helford, M. C. (1995). *Psychological Climate and Organizational Commitment*. Loyola University: Chicago (Basılmamış Doktora Tezi)
- Hrebiniak, L. G. ve Alutto, J. A. (1972). Personal and Role-related Factors In the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.
- Inkeles, A. (1969). Participant Citizenship in Six Developing Countries. *American Political Science Review*, 63, 1120-1141.
- Jacofsky, E. F. ve Slocum, J. W. (1988). A Longitudinal Study of Climates. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 319-334.
- James, L. R. ve Jones, A. P. (1974). Organizational Climate: A Review of Theory and Research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.
- James, L. R. ve Jones, A. P. (1979). Psychological Climate : Dimensions and Relationship of Individual and Aggregated Work Environment Perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 201-205.
- James, L. R. (1982). Aggregation Bias In Estimates of Perceptual Agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 219-229.

- James, L. R., Joyce, W. F. ve Slocum, J. W. (1988). Comment: Organizations do not Cognise. *Academy of Management Review*, 13, 129-132.
- Joyce, W. F. ve Slocum, J. W. Jr. (1979). *Climates in Organizations*. OH: Grid.
- Joyce, W. F. ve Slocum, J. W. Jr. (1984). Collective Climate: Agreement as A Basis for Defining aggregate Climates in Organizations. *Academy of Management Journal*, 27, 721-742.
- Kanter, D. L. ve Mirvis, P. H. (1989). *The Cynical Americans: Living and Working In An Age of Discontent and Disillusion*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Katz, D. ve Kahn, R. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kohter, . E. ve Mathieu, J. E. (1993). Individual Characteristics, Work Perceptions and Affective Reactions Influences on Differentiated Absence Criteria. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 515-530.
- Konovsky, M. A. ve Cropanzano, R. (1991). Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 698-707.
- Konovsky, M. A. ve Organ, D. W. (1989). Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- Konovsky, M. A. ve Organ, D. W. (1996). Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253-266.

- Konovsky, M. A ve Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Koys, D. J. ve DeCotiis, T.A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44, 265-285.
- Lawler, E. J. (1992). Affective Attachments to Nested Groups: A Choice-Process Theory. *American Sociological Review*, 57, 327-339.
- Lee, S. M. (1969). Organizational Identification of Scientist. *Academy of Management Journal*, 12, 327-337.
- Lee, S. M. (1971). An Empirical Analysis of Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 14, 213-226.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory In Social Science*. New York, NY: Harper ve Row.
- Likert, R. A. (1967). *The Human Organization: Its management and Value*: New York: McGraw-Hill.
- Litwin, G. H. (1968). *Explorations of A Concept*. Graduate School of Business Administration Harvard University: Boston.
- Litwin, G. H. ve Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Division of Research, Harvard Business School: Boston.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-193.
- Mathieu, J. E. ve Hamel, K. (1989). A Casual Model of the Antecedents of Organizational Commitment Among Professional and Non-professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 34, 299-317.

McCrae, R. R., ve Costa, P. T. Jr. (1987), Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81-90.

McGregor, D. (1961). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984). Testing the “Side-bet Theory” of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment In the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Gellatly, I. R. (1990). Effective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.

Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C.A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.

Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. ve Jackson, D. N. (1989). Organization Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment that Counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.

- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviours: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Moorman, R. H. ve Blakely, G. L. (1995). Individualism-Collectivism as a Individual Difference Predictor of Organization Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.
- Morris, J. ve Sherman, D. J. (1981). Generalizability of Organizational Commitment Model. *Academy of Management Journal*, 24, 512-526.
- Mowday, R. T, Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W, ve Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Mowday, R. T, Porter, L. W., Steers, R. M. ve Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-566.
- O'Reilly, C. ve Caldwell, D. (1980). Job Choice: The Impact of Intrinsic and Extrinsic Factors on Subsequent Satisfaction and Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 65, 559-569.

- O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. ve Konovsky, M. (1989). Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- Organ, D. W. ve Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Poole, M. S. ve McPhee, R. D. (1983). *Communication and Organizations: An Interpretive Approach*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Pritchard, R. D. ve Karasick, B. W. (1973). The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction. *Organizational Behavior Human Performance*, 9, 126-146.
- Reichers, A. E. (1985). A Review of Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- Repetti, R. L. (1987). Individual and Common Components of the Social Environment at Work and Psychological Well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 710-720.
- Rodwell, J. J., Kienzle, R. ve Shadur, M. A. (1998). The Relationships Among Work-Related Perceptions, Employee Attitudes and Employee Performance: The Integral Role of Communication. *Human Resource Management*, 37, 277-293.

- Rousseau, D. M. (1988). *The Construction of Climate In Organizational Research*. In C. L. Cooper and I. T. Robertson (Eds.) New York: Wiley (Industrial Review or Industrial and Organizational Psychology, 3,139-158)
- Schnake, M. (1991). A Review, Proposed Model and Research Agenda. *Human Relations*, 44, 735-759.
- Schneider, B. (1972). Organizational Climate: Individual Preferences and Organizational Realities. *Journal of Applied Psychology*, 56, 211-217.
- Schneider, B. (1975). Organizational Climates: An Essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
- Schneider, B. (1987). The People Make the Place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Schneider, B. ve Reichers, A. E. (1983). On the Etiology of Climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Schneider, B. (Ed.) (1990). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B. ve Rentsch, J. (1988). *Managing Climates and Cultures: A Future Perspective*, In *Futures of Organizations*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Schwepker, C. H. Jr. (2001). Ethical Climate' s Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention In the Salesforce. *Journal of Business Research*, 54, 39-52.
- Smith, C. A., Organ, D. W. ve Near, J. P. (1983). "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.

- Thibaut, J. W. ve Kelley, H. H. (1986). *The Social Psychology of Groups*. New Brunswick, NJ: Transaction Books.
- Turan, S. (1998). *Organizational Climate and Organizational Commitment in Human Organizations*. Ohio: The Ohio University. (Baslmamış Doktora Tezi)
- Van Dyne, L. ve Cummings, L. L. (1990). *Extra Role Behaviours: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity*. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management (San Francisco, USA).
- Welsch, H. P. ve La Van, H. (1981). Inter-Relationships Between Organizational Commitment and Job Characteristics, Job Satisfaction, Professional Behavior and Organizational Climate. *Human Relations*, 34, 1079-1089.
- Wiener, Y. (1982). Commitment In Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Williams, L. J. ve Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviours. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Witt, L.A. (1989). Sex Differences Among Bank Employees In the Relationships of Commitment With Psychological Climate and Job Satisfaction. *Journal of General Psychology*, 116, 419-426.

Ek – 1. Katılımcılara Anketler ile Beraber Dağıtılan Önyazı

Değerli mesai arkadaşım,

Elinizdeki anket, O.G.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programında Dr. Selahattin TURAN ile birlikte yürütmekte olduğumuz bir tez çalışması için veri toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Kullanılan her bir ölçek kendi alanlarında tanınmış araştırmacıların hazırlamış olduğu ve çeşitli uygulamalarla geçerlilikleri doğrulanmış ölçeklerdir.

Bu araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşması, büyük ölçüde sizin ankette yer alan soruları içtenlikle cevaplamanıza bağlıdır. Lütfen anket üzerine, adınızı ve çalıştığınız birimi yazmayın. Ayırdığınız zaman ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla.

Tuba N. ALTUNKESE
Proje Mühendisi
Osmangazi Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yük. Lisans Öğrencisi

Ek – 2. Çalışmayı TULOMSAŞ’ da Yürütebilmek İçin Alınan İzin Yazısı

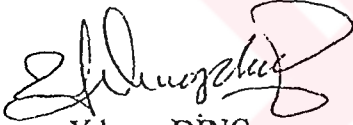
TULOMSAŞ GENEL MÜDÜRLÜĞÜNE

Şirketimizin kardeş kuruluşu olan Osmangazi Üniversitesi İşletme Fakültesi’ nde yapmakta olduğum “Kurumlarda Psikolojik İklim, Kurumsal Vatandaşlık ve Kuruma Adama Değişkenleri Arasındaki İlişkiler” konusundaki Yüksek Lisans çalışmama ait tez için gerekli olan anket çalışmasını TULOMSAŞ’ da yapabilmem için gerekli iznin verilmesini arz ederim.

Saygılarımla.


Tuba N. ALTUNKESE

Uygun Görüşle Arz Ederim
01.05.2005


Yılmaz DİNÇ
Ürün Ar-Ge Dai. Bşk.

Uygundur

01. / 05 / 2002


Cengiz ÖZCAN
Genel Müdür Vekili

Ek - 3. Psikolojik İklim Ölçeği

Açıklama: Aşağıda bazı yargı cümleleri sıralanmış, karşılarında da beş seçenek yer almıştır. Sizden istenen, her cümlede ifade edilen yargıya ne ölçüde katıldığınızı belirtmenizdir. Cümlelerdeki yargılara katılma düzeyinizi ilgili rakamı işaretleyerek belirtiniz. Her ifade için sadece bir seçenek işaretlemeniz ve cevapsız soru bırakmamanız gerekmektedir. <u>Seçenekler:</u>		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1- Kesinlikle katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3- Fikrim yok				
4- Katılıyorum	5- Kesinlikle katılıyorum					
1- Amırım çok çalışmamı ister.						
2- Bu örgütte, çalışanlar ödüllendirilmez. (1)						
3- Bu örgüt, yeni fikirlerle açık değildir. (1)						
4- Bu örgütte, çaba ve sadakata değer verilir.						
5- Bu örgütte, çalışanlar birbirine güvenmez. (1)						
6- Bu örgütün müşteri kayıtlarına kolaylıkla ulaşılabilir.						
7- Bu örgütte, terimin sürelerine katı bir şekilde bağlılık vardır.						
8- Bu örgütteki üst düzey yöneticiler söyledikleri şeyleri yaparlar.						
9- Bu örgütte, çok fazla baskı yoktur. (1)						
10- Amırım sırlarını benimle paylaşır.						
11- Üst düzey yöneticiler bizleri takdir eder.						
12- Bu örgüt, yeni şeylere yatırım yapar.						
13- Müşterilerimizi kaybetmemek konusunda aktif değiliz. (1)						
14- Bu kurum, yapılan hataların sorumlusu olarak örgüt çalışanlarını görür. (1)						
15- Bu örgütte, insanlara daha hızlı çalışmaları söylenir.						
16- Bu örgütte, terfiler hak edenlere verilir.						
17- Bu örgütte, insanlar diğerlerinin yaptıklarını umursarlar.						
18- Bu örgütte, kararların çoğu örgütün üst yönetimi tarafından alınır. (1)						
19- İşin yapılması için gerekli olan araçlar kolaylıkla temin edilebilir.						
20- Bu örgütte, takım ruhu anlayışı yok denecek kadar azdır. (1)						
21- Pazarlama biriminde çalışanlar iyi bir müşteri anlayışı bilincine sahiptirler.						
22- Bu kurumda, tarafsızlık kuralları uygulanmaz. (1)						
23- Bu kurumda, üretilen malların müşterilere nasıl ulaştırılacağı konusunda bir plan yoktur. (1)						
24- İşimin niteliğini kendim belirlerim.						
25- Bu kurumda, performans adil şekilde değerlendirilir.						
26- Bu kurumda, çalışanlar işlerini nasıl yapacakları konusunda özgürlüğe sahip değillerdir. (1)						
27- İnsanlar, bu kurumdan aldıklarını hak ederler.						
28- Bu kurumda, mevcut işi yapmanın daha iyi yolları varsa bu dikkate alınır.						
29- İşyükü ağır değildir. (1)						
30- İş üretenler, kurallara ve prosedürlere bağlıdır.						
31- Bu kurumda, en iyi işi yapanlar ödüllendirilir.						
32- Bu kurumda, insanlar birlikte çalışmaktan hoşlanmazlar. (1)						
33- İşlerimi ne zaman yapacağuma amırım karar verir. (1)						
34- İş daha iyi üretebilmem için, bana verilen kadro tatmin edici değildir. (1)						
35- Bu kurumda, çalışanlar birbirlerine destek olurlar.						
36- Bu kurumun çalışanları, kurum dışında da birbirlerine yardım ederler.						
37- Bu kurumdaki insanlar, birbirlerinin ayağını kaydırmaya yatkındırlar. (1)						
38- Bu kurumdaki diğer kişiler, neyi iyi yapmış olduğumu bana söylerler.						
39- Bu kurumda, insanlar nadiren birşeyleri değiştirir. (1)						
40- Kendi işimle ilgili kararların çoğunu kendim veririm.						
41- Amırım, iş konusundaki yaratıcılığımı cesaretlendirir.						
42- Yardıma ihtiyacım olduğunda kurum içinden yardım bulabilirim.						
43- Bu kurumda, hatalardan öğrenmeye tolerans gösterilmez. (1)						
44- Bu kurumda, çalışanlar örgütün üst yönetimine güvenirlir.						
45- Müşterilerimize daha iyi ürün sunmak için yeni yöntemler tasarlarız.						
46- Bu kurumda, yöneticiler çalışanlara ihtiyaç duyduklarında yardım ederler.						
47- İşimizi yaparken birliktelik duygusu içinde hareket ederiz.						
48- Bu kurumdaki yöneticilerin öncelikleri ve favorileri vardır. (1)						
49- Bu kurumda başarılı olursam bununla kimse ilgilenmez. (1)						

T: Ters kodlanmış soruları ifade etmektedir.

KAYNAK: Koys, D. J. Ve DeCotiis, T. A. (1991).

Ek - 4. Örgüte Adama Ölçeği

Açıklama: Aşağıda bazı yargı cümleleri sıralanmış, karşılarında da beş seçenek yer almıştır. Sizden istenen, her cümlede ifade edilen yargıya ne ölçüde katıldığınızı belirtmenizdir. Cümlelerdeki yargılara katılma düzeyinizi ilgili rakamı işaretleyerek belirtiniz. Her ifade için sadece bir seçenek işaretlemeniz ve cevapsız soru bırakmamanız gerekmektedir. <u>Seçenekler:</u> 1- Kesinlikle katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Fikrim yok 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle katılıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1-	Tanıdıklarına, bu örgütün çalışmak için uygun bir yer olduğunu söylerim.					
2-	Bu örgütün daha iyi durumda olduğunu görmek için normalden daha çok çalışırım.					
3-	Yeni bir işe başlamak benim için zor görünüyor.					
4-	Bu örgütün amaçları ile benim amaçlarım örtüşmektedir.					
5-	Başka bir yerde çalışmak için buradan ayrılmak konusunda çok istekliyim.					
6-	Başka bir yerde çalışmayı hayal bile edemiyorum.					
7-	Bu örgüt daha iyi performans ortaya koymamı sağlıyor.					
8-	Kendimi kesinlikle bu örgütün bir parçası gibi hissediyorum.					
9-	Ciddi şekilde bu kurumdan ayrılmayı düşünüyorum. (T)					
10-	Bu örgütün başarılı olması beni ilgilendiriyor.					
11-	Örgütün insanları yönetme biçimi bana göre doğru değil					
12-	Bu örgütte çalışmaya devam edebilmek için herşeyi yapabilirim.					
13-	Çalışmak için buraya hiç gelmemeliydim.					
14-	İşverenimi değiştirmek benim için kolay olur. (T)					
15-	Başka bir yerde başka bir iş bulmanın maliyeti yüksek olur.					
16-	Bu örgüt benim için çalışmaya en uygun yer.					
17-	Eğer başka bir yerde çalışırsam iş arkadaşlarımı özlemem. (T)					
18-	Başka bir örgütü şu anda çalıştığım örgüt kadar tanımak uzun zaman alır.					
19-	Başka işverenden sağlayacağım yararlar buradakinden daha az değil. (R)					
20-	Bu örgüte bağlı olduğumu hissediyorum.					
21-	Burada kalmamı ve çalışmamı sağlayan bazı nedenler var.					
22-	Bu örgütün bir parçası olduğumu hissediyorum.					
23-	Bu kurumdan ayrılmak, yeni bir iş bulmak için girişim yapmış bulunmaktayım. (T)					
24-	Burada sonsuza kadar kalmamı sağlayacak çok fazla şart göremiyorum.					
25-	Bu örgütün bir parçası olmak beni başka bir yerin parçası olmaktan daha çok mutlu ediyor.					

T: Ters kodlanmış soruları ifade etmektedir.

KAYNAK: Mowday, Porter, Steers, Boulian (1974).

Ek - 5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Açıklama: Aşağıda bazı yargı cümleleri sıralanmış, karşılarında da beş seçenek yer almıştır. Sizden istenen, her cümlede ifade edilen yargıya ne ölçüde katıldığınızı belirtmenizdir. Cümlelerdeki yargılara katılma düzeyinizi ilgili rakamı işaretleyerek belirtiniz. Her ifade için sadece bir seçenek işaretlemeniz ve cevapsız soru bırakmamamız gerekmektedir. <u>Seçenekler:</u> 1- Kesinlikle katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Fikrim yok 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle katılıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1-	İşe gelmeyenlerin işlerinin yapılmasına yardım ederim.					
2-	İşi çok olanlara yardım ederim.					
3-	Amirime işini yaparken yardım ederim. (Benden yardım istemese bile)					
4-	İş arkadaşlarımla problemlerini dinlemek için zaman ayırırım.					
5-	İşe yeni başlayanlara yol gösteririm.					
6-	Diğer çalışanlarla ilgilenirim.					
7-	Bilgiyi iş arkadaşlarımla paylaşıyorum.					
8-	Benim için işe devamlılık kuralların da ötesindedir.					
9-	İşe gelemeyeceksem önceden haber veririm.					
10-	Hakketmediğim "iş molaları" alırım. (T)					
11-	Zamanımın büyük bir kısmını telefon görüşmeleri alır.					
12-	İş yerindeki önemsiz şeylerden yakınırım.					
13-	Hali hazırdaki düzenin devamı için informal kurallara uyarım.					

T: Ters kodlanmış soruları ifade etmektedir.

KAYNAK: Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991).

Ek – 6. Örgüte Adama' nın Boyutları

Duygusal Adama

- 1-Tanıdıklarım, bu örgütün çalışmak için uygun bir yer olduğunu söylerim.
- 2-Bu örgütün daha iyi durumda olduğunu görmek için normalden daha çok çalışırım.
- 3- Bu örgütün amaçları ile benim amaçlarım örtüşmektedir.
- 4-Başka bir yerde çalışmayı hayal bile edemiyorum.
- 5-Bu örgüt, daha iyi performans ortaya koymamı sağlıyor.
- 6-Kendimi kesinlikle bu örgütün bir parçası gibi hissediyorum.
- 7- Bu örgütün başarılı olması beni ilgilendiriyor.
- 8-Bu örgütün insanları yönetme biçimi bana göre doğru değil.
- 9-Bu örgütte çalışmaya devam edebilmek için her şeyi yapabilirim.
- 10-Çalışmak için buraya hiç gelmemeliydim.
- 11-Bu örgüt benim için çalışmaya en uygun yer.
- 12-Bu örgüte bağlı olduğumu hissediyorum.
- 13-Bu örgütün bir parçası olduğumu hissediyorum.
- 14-Burada sonsuza kadar kalmamı sağlayacak çok fazla şart göremiyorum.
- 15-Bu örgütün bir parçası olmak, beni, başka bir yerin parçası olmaktan daha çok mutlu ediyor.

Sürekli Adama

- 16-Yeni bir işe başlamak benim için zor görünüyor.
- 17-Başka bir yerde çalışmak için buradan ayrılmak konusunda çok istekliyim.
- 18-Ciddi şekilde bu kurumdan ayrılmayı düşünüyorum. (T)
- 19-İşverenimi değiştirmek benim için kolay olur. (T)
- 20-Başka bir yerde başka bir iş bulmanın maliyeti benim için yüksek olur.
- 21-Eğer başka bir yerde çalışırsam iş arkadaşlarımı özlemem. (T)
- 22-Başka bir örgütü şu anda çalıştığım örgüt kadar tanımak uzun zaman alır.
- 23-Başka işverenden sağlayacağım yararlar buradakinden daha az değildir. (T)
- 24-Burada kalmamı ve çalışmamı sağlayan bazı nedenler var.
- 25-Bu kurumdan ayrılmak, yeni bir iş bulmak için girişim yapmış bulunmaktayım. (T)

Ek – 7. Psikolojik İklim’ in Boyutları

Otonomi

- 1-Bu örgütte kararların çoğu örgütün üst yönetimi tarafından alınır. (T)
- 2-İşimin niteliğini kendim belirlerim.
- 3-Burada çalışanlar işlerini nasıl yapacakları konusunda özgürlüğe sahip değiller.(T)
- 4-İşlerimi ne zaman yapacağıma amirim karar verir. (T)
- 5- Kendi işimle ilgili kararların çoğunu kendim veririm.

Bağlılık

- 6-Bu örgütte, insanlar diğerlerinin yaptıklarını umursarlar.
- 7-Bu örgütte, takım ruhu anlayışı yok denecek kadar azdır. (T)
- 8-Bu kurumda, insanlar birlikte çalışmaktan hoşlanmazlar. (T)
- 9-Bu kurumun çalışanları, kurum dışında da birbirlerine yardım ederler.
- 10-İşimizi yaparken birliktelik duygusu içinde hareket ederiz.

Güven

- 11-Bu örgütte, çalışanlar birbirine güvenmez. (T)
- 12-Bu örgütteki üst düzey yöneticiler söyledikleri şeyleri yaparlar.
- 13-Amirim sırlarını benimle paylaşır.
- 14-Bu kurumdaki insanlar birbirlerinin ayağını kaydırmaya yatkındırlar. (T)
- 15-Bu kurumda, çalışanlar örgütün üst yönetimine güvenirler.

Baskı

- 16-Amirim çok çalışmamı ister.
- 17-Bu örgütte, termin sürelerine katı bir şekilde bağlılık vardır.
- 18-Bu örgütte çok fazla baskı yoktur. (T)
- 19-Bu örgütte, insanlara daha hızlı çalışmaları söylenir.
- 20-İşyükü ağır değildir. (T)

Ek – 7. Psikolojik İklim' in Boyutları (Devam)

Destek

- 21-Bu kurumda, çalışanlar birbirlerine destek olurlar.
- 22-Yardıma ihtiyacım olduğunda kurum içinden yardım bulabilirim.
- 23-Bu kurumda, hatalardan öğrenmeye tolerans gösterilmez. (T)
- 24-Bu kurumda, yöneticiler çalışanlara ihtiyaç duyduklarında yardım ederler.
- 25-Bu kurumda, başarılı olursam bununla kimse ilgilenmez. (T)

Takdir etme

- 26-Bu örgütte çalışanlar ödüllendirilmez. (T)
- 27-Bu örgütte, çaba ve sadakate değer verilir.
- 28-Üst düzey yöneticiler bizleri takdir eder.
- 29-Bu kurum yapılan hataların sorumlusu olarak örgüt çalışanlarını görür. (T)
- 30-Bu kurumdaki diğer kişiler neyi iyi yapmış olduğumu bana söylerler.

Adillik

- 31-Bu örgütte, terfiler hakkedenlere verilir.
- 32-Bu kurumda, tarafsızlık kuralları uygulanmaz. (T)
- 33-Bu kurumda, performans adil şekilde değerlendirilir.
- 34-İnsanlar, bu kurumdan aldıklarını hak ederler.
- 35-Bu kurumdaki yöneticilerin öncelikleri ve favorileri vardır. (T)

Yenileştirme

- 36-Bu örgüt yeni fikirlere açık değildir. (T)
- 37-Bu örgüt, yeni şeylere yatırım yapar.
- 38-Bu kurumda, mevcut işi yapmanın daha iyi yolları varsa bu dikkate alınır.
- 39-Bu kurumda insanlar nadiren bir şeyleri değiştirir. (T)
- 40-Amirim işim konusundaki yaratıcılığımı cesaretlendirir.

Ek – 7. Psikolojik İklim' in Boyutları (Devam)**Hizmet**

- 41- Bu örgütün müşteri kayıtlarına kolaylıkla ulaşılabilir.
- 42-Müşterilerimizi kaybetmemek konusunda aktif değiliz. (T)
- 43-İşin yapılması için gerekli olan araçlar kolaylıkla temin edilebilir.
- 44-Pazarlama biriminde çalışanlar iyi bir müşteri anlayışı bilincine sahiptirler.
- 45-Bu kurumda, üretilen malların müşterilere nasıl ulaştırılacağı konusunda bir plan yoktur. (T)
- 46-İşi üretenler kurallara ve prosedürlere bağlıdırlar.
- 47-Bu kurumda en iyi işi yapanlar ödüllendirilir.
- 48-İşi daha iyi üretebilmem için bana verilen kadro tatmin edici değildir. (T)
- 49-Müşterilerimize daha iyi ürün sunma için yeni yöntemler tasarlarız.

Ek - 8. Genel Korelasyonlar Matrisi

	IKLİMTOP	VATANDAŞLIK TOPLAMI	ÖRGÜTE ADANMA TOPLAMI	OTONOMİ	GUVEN	DESTEK	ADILLIK	HİZMET	BAGLILIK	BASKI	TAKDIR ETİME	YENİLESTİRME	DUYGUSAL ADANMA	SÜREKLİ ADANMA
Pearson Korelasyonu	1,000	,049	,301**	,314**	,812**	,670**	,760**	,782**	,739**	,233**	,713**	,618**	,408**	,008
Anlamlık (2 yorak)		,520	,172	,183	,183	,183	,183	,183	,183	,183	,000	,000	,000	,918
N	183	173	172	183	183	183	183	183	183	183	,000	,183	,000	179
Pearson Korelasyonu	,049	1,000	,269**	,079	,119	,057	,081	,009	,113	,092	,000	,072	,270**	,116
Anlamlık (2 yorak)	,520		,000	,263	,093	,421	,255	,901	,112	,190	,997	,308	,000	,104
N	173	206	191	203	199	204	199	191	201	203	204	201	,000	198
Pearson Korelasyonu	,301**	,269**	1,000	,107	,281**	,289**	,223**	,270**	,354**	,116	,155	,211**	,889**	,639**
Anlamlık (2 yorak)	,000	,000		,132	,000	,000	,002	,000	,000	,104	,029	,003	,000	,000
N	172	191	201	199	197	201	197	187	198	199	199	197	,000	201
Pearson Korelasyonu	,334**	,079	,107	1,000	,162	,078	,179**	,111	,079	,201**	,116	,184**	,183**	,088
Anlamlık (2 yorak)	,000	,263	,132		,019	,254	,009	,118	,253	,003	,090	,008	,009	,208
N	183	203	199	217	210	213	210	199	211	214	215	211	,000	206
Pearson Korelasyonu	,812**	,119	,281**	,162**	1,000	,583**	,533**	,510**	,592**	,260**	,595**	,439**	,387**	,037
Anlamlık (2 yorak)	,000	,093	,000	,019		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,601
N	183	199	197	210	212	211	205	196	209	202	210	207	,000	204
Pearson Korelasyonu	,670**	,057	,289**	,078	,583**	1,000	,487**	,455**	,522**	,276**	,525**	,420**	,360**	,065
Anlamlık (2 yorak)	,000	,421	,009	,254	,211		,216	,199	,213	,213	,214	,210	,000	,347
N	183	204	201	213	211	216	209	199	213	213	214	210	,000	209
Pearson Korelasyonu	,760**	,081	,223**	,179**	,513**	,487**	1,000	,555**	,497**	,239**	,466**	,376**	,330**	,039
Anlamlık (2 yorak)	,000	,255	,002	,009	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,576
N	183	199	197	210	205	209	212	199	206	210	210	207	,000	204
Pearson Korelasyonu	,782**	,009	,270**	,111	,510**	,455**	,555**	1,000	,518**	,269**	,479**	,493**	,343**	,021
Anlamlık (2 yorak)	,000	,901	,000	,118	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,773
N	183	191	187	199	196	199	199	201	196	199	200	198	,000	194
Pearson Korelasyonu	,739**	,113	,354**	,079	,592**	,522**	,497**	,518**	1,000	,191**	,477**	,436**	,436**	,029
Anlamlık (2 yorak)	,000	,112	,000	,253	,000	,000	,000	,000	,000	,005	,000	,000	,000	,675
N	183	201	198	211	209	213	206	196	214	211	212	208	,000	206
Pearson Korelasyonu	,258**	,092	,116	,201**	,269**	,276**	,259**	,269**	,191**	1,000	,306**	,256**	,177*	,049
Anlamlık (2 yorak)	,000	,190	,104	,003	,000	,000	,000	,000	,005	,000	,000	,000	,011	,483
N	183	203	199	214	209	213	210	199	211	217	215	211	,000	207
Pearson Korelasyonu	,713**	,000	,155*	,116	,595**	,525**	,466**	,479**	,366**	,366**	1,000	,376**	,265**	,106
Anlamlık (2 yorak)	,000	,997	,029	,090	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,128
N	183	204	199	215	210	214	209	212	215	215	218	211	,000	207
Pearson Korelasyonu	,618**	,072	,211**	,184**	,439**	,420**	,376**	,493**	,436**	,256**	,376**	1,000	,327**	,035
Anlamlık (2 yorak)	,000	,308	,003	,008	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,617
N	183	201	197	208	,000	,000	,000	198	208	211	213	213	,000	204
Pearson Korelasyonu	,408**	,270**	,889**	,183**	,387**	,360**	,330**	,343**	,436**	,177*	,327**	,327**	1,000	,215**
Anlamlık (2 yorak)	,000	,000	,000	,009	,000	,000	,000	,011	,000	,000	,000	,000	,000	,002
N	175	195	201	205	202	206	202	204	203	204	205	201	,000	201
Pearson Korelasyonu	,008	,116	,639**	,088	,037	,065	,039	,021	,029	,049	,106	,035	,215**	1,000
Anlamlık (2 yorak)	,918	,104	,000	,208	,601	,347	,576	,773	,675	,483	,128	,617	,002	,002
N	179	198	201	206	204	209	204	194	206	207	207	204	,000	,209

** 0.01 düzeyinde anlamlı

* 0.05 düzeyinde anlamlı