



**T.C.
OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM BİLİŞİM SİTEMLERİ
ANA BİLİM DALI**

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ ALGILARININ
BAĞLAMSAK PERFORMANSLA İLİŞKİSİNDE İŞE
BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fatma AKDOĞAN

OSMANİYE / 2021

T.C.
OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM BİLİŞİM SİTEMLERİ ANA BİLİM DALI

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ ALGILARININ
BAĞLAMSAL PERFORMANSLA İLİŞKİSİNDE İŞE BAĞLILIĞIN
ARACILIK ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fatma AKDOĞAN

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Meryem Derya YEŞİLTAS

Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Esengül İPLİK

Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet DOĞAN

OSMANİYE / 2021

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;

Çalışanların Örgütsel Demokrasi Algılarının Bağlamsal Performansla ilişkisinde İşe Bağlılığın Aracılık Rolü isimli bu çalışma, jürimiz tarafından Yönetim Bilişim Sistemleri Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Dr. Öğr. Üyesi Meryem Derya YEŞİLTAS
(Danışman)

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Esengül İPLİK

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet DOĞAN

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

.../.../2021

Prof.Dr. Müjdat Avcı
Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ETİK BEYANI

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. .../.../2021

Fatma AKDOĞAN

ÖZET

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ ALGILARININ BAĞLAMSAAL PERFORMANSLA İLİŞKİSİNDE İŞE BAĞLILIKIN ARACILIK ROLÜ

FATMA AKDOĞAN

Yüksek Lisans, Yönetim Bilişim Sistemleri Ana Bilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Meryem Derya YEŞİLTAS

Ocak 2021, 110 sayfa

Bu araştırmanın temel amacı, çalışanların örgütsel demokrasi algılarının bağlamsal performansla ilişkisinde işe bağlılığın aracılık rolünün incelenmesidir. Örneklem seçiminde tesadüfi olmayan kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Veriler bir devlet üniversitesinin 273 çalışanından anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırmada doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi, bağımsız örneklem t-testi, Pearson korelasyon analizi, basit doğrusal regresyon analizi, hiyerarşik regresyon analizi ve Sobel analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, çalışanların örgütsel demokrasi algıları, işe bağlılık ve bağlamsal performansı arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel demokrasinin, işe bağlılık ve bağlamsal performans üzerinde istatistiki olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. İşe bağlılığın da bağlamsal performans üzerinde istatistiki olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca çalışma sonucunda çalışanların örgütsel demokrasi algısının bağlamsal performans ile ilişkisinde işe bağlılığın kısmi aracı bir rolünün olduğu da tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Örgütsel demokrasi, işe bağlılık, bağlamsal performans.

ABSTRACT**THE MEDIATING ROLE OF JOB INVOLVEMENT IN THE RELATIONSHIP
BETWEEN EMPLOYEES' PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL
DEMOCRACY WITH CONTEXTUAL PERFORMANCE****Fatma AKDOĞAN****Master Thesis, Department of Management Information Systems****Supervisor: Asst. Prof. Dr Meryem Derya YEŞİLTAS****January 2021, 110 pages**

The main purpose of the research is to examine the mediating role of job involvement in the relationship between perceptions of organizational democracy and contextual performance. The data were collected via a survey from 273 employees of a state university by using non-random convenience sampling method. Confirmatory factor analysis, reliability analysis, independent sample t-test, Pearson correlation analysis, simple linear regression analysis, hierarchical regression analysis and Sobel analysis were used in the study. As a result of the research, it has been determined that there are significant relationships between job involvement, contextual performance and employees' perceptions of organizational democracy. It has been determined that perceived organizational democracy has a statistically significant and positive effect on job involvement and contextual performance. It has been determined that job involvement has a statistically significant and positive effect on contextual performance. In addition, as a result of the study, it was determined that job involvement has a partial mediating role in the relationship between employees' perception of organizational democracy and contextual performance.

Keywords: Organizational democracy, job involvement, contextual performance.

ÖN SÖZ

Tez çalışmam boyunca birçok konuda bana yol gösteren, bilgi ve deneyimlerini paylaşarak beni destekleyen çok kıymetli danışman hocam, Sayın Dr. Öğr. Üyesi Meryem Derya YEŞİLTAS'a sonsuz teşekkür ederim.

Çok değerli jüri üyesi hocalarım Dr. Öğr. Üyesi Esengül İPLİK ve Dr. Öğr. Ahmet Doğan' a teşekkür ederim.

Eğitim hayatım boyunca bana destek olan ve arkamda duran sabır ve ilgilerini hiç eksik etmeyen canım annem ve birtanecik babam, ablam, kardeşim ve yeğenlerime sonsuz teşekkür ederim.

Tez yazma sürecimin başından sonuna kadar yanımda olan ve yardımlarını hiç esirgemeyen iyi kalpli arkadaşım sevgili Zehra KÖKSAL'a teşekkürü borç bilirim.

Tez çalışmama katkılarından dolayı sevgili Sadiye ARICAN'a teşekkürü borç bilirim.

Yanımda olduklarını her zaman hissettiğim arkadaşlarıma, anket dağıtma ve toplama sürecinde yanımda olan herkese ve vakit ayırıp anket sorularımı cevaplayan tüm katılımcılara teşekkürü borç bilirim.

Fatma AKDOĞAN
Ocak 2021/Osmaniye

İÇİNDEKİLER

ÖZET	Sayfa iv
ABSTRACT	v
ÖN SÖZ	vi
KISALTMALAR.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Problemi	2
1.2. Çalışmanın Amacı.....	3
1.3. Çalışmanın Önemi	3
1.4. Çalışmanın Kısıtları	4
1.5. Çalışmanın Planı.....	4

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Demokrasi Kavramı.....	5
2.1.1. Örgütsel Demokrasiye Yöneliş	6
2.1.2. Örgütsel Demokrasinin Boyutları	9
2.1.2.1. Katılım ve Eleştiri.....	9
2.1.2.2. Şeffaflık	10
2.1.2.3. Adalet.....	10
2.1.2.4. Eşitlik.....	11
2.1.2.5. Hesap Verebilirlik.....	11
2.1.2.6. Güç Paylaşımı	11
2.1.3. Örgütsel Demokrasinin Koşulları.....	12
2.1.4. Örgütsel Demokrasinin Uygulanması	13
2.1.5. Örgütsel Demokrasinin Önemi	15

2.1.6. Örgütsel Demokrasi Sürecinde Yaşanabilecek Zorluklar	17
2.1.7. Örgütsel Demokrasi ile İlgili Bazı Araştırmalar	17
2.2. İşe Bağlılık Kavramı	20
2.2.1. İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler	22
2.2.1.1. Kişisel Faktörler	23
2.2.1.2. İş ile İlgili Faktörler	28
2.2.1.3. Diğer Faktörler	30
2.2.2. İşe Bağlılığın Önemi	32
2.2.3. İşe Bağlılık ile İlgili Bazı Kavramlar	32
2.2.4. İşe Bağlılık ile İlgili Bazı Araştırmalar	34
2.3. Bağlamsal Performans	35
2.3.1. İş Performansı ve Görev Performansı Kavramı	36
2.3.2. Bağlamsal Performans Kavramı	37
2.3.3. Bağlamsal Performans ve Görev Performansı Arasındaki Farklar	38
2.3.4. Bağlamsal Performansın Boyutları	39
2.3.4.1. Kişiler Arası Yardımlaşma-Kolaylaştırma	39
2.3.4.2. İşe Adanma	39
2.3.5. Bağlamsal Performansa Etki Eden Faktörler	40
2.3.6. Bağlamsal Performansın Önemi	42
2.3.7. Bağlamsal Performans ile İlgili Bazı Kavramlar	42
2.3.8. Bağlamsal Performans ile İlgili Bazı Araştırmalar	43

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	47
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	48
3.3. Araştırmanın Kısıtları	48
3.4. Araştırma Modeli ve Hipotezleri	49
3.5. Veri Toplama Süreci	53
3.6. Araştırmada Kullanılan Analizler	55

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular	56
4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi	64
4.3. Güvenilirlik Analizi	68
4.4. Tanımlayıcı İstatistikler ve Normallik Analizi	69
4.5. Hipotezlerin Testi.....	72
4.5.1. Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları.....	72
4.5.2. Regresyon, Hiyerarşik Regresyon, Sobel Analizleri ve Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	73
4.6. Hipotezlerin Sonuçları	79

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar.....	81
5.2. Öneriler.....	84

KAYNAKÇA	86
-----------------------	-----------

EKLER.....	106
-------------------	------------

ÖZ GEÇMİŞ	110
------------------------	------------

KISALTMALAR

AFA : Açıklayıcı Faktör Analizi

BP : Bağlamsal Performans

DFA : Doğrulamalı Faktör Analizi

GP : Görev Performansı

İB : İşe Bağlılık

ÖD : Örgütsel Demokrasi

ÖVD : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

s. : Sayfa

SPSS : Statistical Package of Social Science (Sosyal Bilimler İstatistik Paket Programı)

vd. : Ve diğerleri



TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. ÖD ile ilgili Bazı Araştırmalar	19
Tablo 2. İB'yi Etkileyen Faktörler	23
Tablo 3. İB ile İlgili Bazı Araştırmalar	35
Tablo 4. BP ve GP Arasındaki Farklar.....	38
Tablo 5. BP ile İlgili Bazı Araştırmalar	45
Tablo 6. ÖD, İB ve BP ile İlgili Bazı Araştırmalar	46
Tablo 7. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	56
Tablo 8. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	57
Tablo 9. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	58
Tablo 10. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	59
Tablo 11. Katılımcıların Toplam Görev Süresi Dağılımı	60
Tablo 12. Katılımcıların Üniversitedeki Görev Süresi Dağılımı	61
Tablo 13. Katılımcıların İdari Görev Durumuna Göre Dağılımı	62
Tablo 14. Katılımcıların Görevlerine Göre Dağılımı	62
Tablo 15. Katılımcıların İstihdam Şekillerine Göre Dağılımı	63
Tablo 16. İB Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	65
Tablo 17. BP Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	66
Tablo 18. ÖD Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	68
Tablo 19. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri	68
Tablo 20. İB İfadelerine İlişkin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	69
Tablo 21. BP İfadelerine İlişkin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	70
Tablo 22. ÖD İfadelerine İlişkin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	70
Tablo 23. ÖD, İB ve BP Arasındaki İlişki	73
Tablo 24. ÖD ve İB Arasındaki Basit Doğrusal Regresyon Analizi	74
Tablo 25. ÖD ve BP Arasındaki Basit Doğrusal Regresyon Analizi	75
Tablo 26. İB ve BP Arasındaki Basit Doğrusal Regresyon Analizi	75
Tablo 27. Aracı Değişken Modeline Göre Değişkenlerin Durumu	77

Tablo 28. ÖD ve BP İlişkisinde İB'nin Aracı Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi	77
Tablo 29. Çalışanların ÖD Algısının BP Üzerindeki Etkisinde İB'nin Aracılık Rolü-Sobel Testi	78
Tablo 30. Değişkenlerin Çalışanın İdari/Yöneticilik Görevi Olmasına Göre Farklılık Göstermesine İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi	79
Tablo 31. Hipotezlere İlişkin Değerlendirme Sonuçları	79



ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Araştırma modeli	49
Şekil 2. Katılımcıların cinsiyete göre dağılım grafiği (%)	57
Şekil 3. Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılım grafiği (%)	58
Şekil 4. Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılım grafiği (%)	59
Şekil 5. Katılımcıların toplam görev sürelerine göre dağılım grafiği (%)	60
Şekil 6. Katılımcıların üniversitedeki görev sürelerine göre dağılım grafiği (%)	61
Şekil 7. Katılımcıların görevlerine göre dağılım grafiği (%)	63
Şekil 8. Katılımcıların istihdam şekillerine göre dağılım grafiği (%).....	64
Şekil 9. İB ölçeği DFA modeli	65
Şekil 10. BP ölçeği DFA modeli	66
Şekil 11. ÖD Ölçeği DFA modeli.....	67
Şekil 12. Aracı değişkene sahip araştırma modeli	76

BÖLÜM I

GİRİŞ

Teknoloji ve diğer alanlarda yaşanan hızlı değişim ve gelişmeler örgütlerin rekabet koşullarını ve anlayışlarını da etkileyerek bu rekabet sürecini zorlu ve küresel bir hale getirmiştir. 21. yüzyıl küresel dünyasında örgütlerin çalışanlara karşı yaklaşımlarında da değişiklikler olmuş insan kaynağı yani çalışanlar rekabette çok önemli bir unsura dönüşmüştür. Çeşitli duygu ve düşüncelere sahip olmasından yani psiko-sosyal bir varlık olmasından dolayı diğer örgütsel kaynaklardan ayrılan insan kaynağının yönetimi çok önemlidir ayrıca üretim faaliyetlerinde insan kaynağının yeri büyüktür (Cin, 2010, s. 1). Bu durum ise çalışanlar ve çalışanlarla ilgili konuların örgütlerce daha fazla önemsenmesini ve incelenmesini sağlamaktadır.

Örgütsel demokrasi (ÖD), demokratik ilke veya unsurların örgütlerde yer edinmesi ve aktif olması süreci olarak ifade edilmektedir (Barley ve Kunda, 1992, s. 382). Örgütsel demokrasi endüstriyel demokrasi olarak “ilk kez Sidney ve Beatrice Webb tarafından 1897 yılında kullanılmıştır” (Müller-Jentsch, 2008, s. 261). ÖD çalışanların kendileriyle ilgili kararlara katılmasını ve kendi kendilerini yönetmesini destekleyen liderleri içeren bir süreçtir (Smith, 1976, s. 276). Bozkurt (2011) ÖD’yi örgütlerin insanileştirilmesine yönelik çalışmalar olarak ifade etmektedir (s. 108). ÖD’yi benimseyen örgütler yönetimle ilgili faaliyetlere ve örgütle ilgili kararlara çalışanları dâhil etmektedirler (Matten ve Crane, 2005, s. 7). Etkin katılımlı bir yönetim, iş doyumunun artışı gibi olumlu durumları beraberinde getirmektedir (Blumberg, 1968, s. 123). Böylece çalışanların, işe ilgilerinin ve bağlılıklarının arttırılarak gerçek potansiyellerinin ortaya çıkarılması sağlanabilir. İşe bağlılık (İB), çalışanın işini önemsemesi ve işiyle özdeşleşmesidir ayrıca işe bağlılık çalışanın iş hayatının niteliğini yansıtmaktadır (Lodahl & Kejnar, 1965, s. 24). İşe bağlılıkları yüksek olan çalışanlar işleriyle daha çabuk bütünleşmekte işlerini daha özenli ve gayretli bir şekilde yaparak işlerinden daha çok tatmin olmaktadırlar. (Nwibere, 2014, s. 324).

Performans verilen görevi belirli koşullara göre yapma ve amaçlara ulaşma oranı olarak ifade edilmektedir (Bingöl, 2013, s. 367). İnsan haklarının önemsendiği örgütlerde kurumsal demokrasi algısı, insan merkezli yönetim, açıklık gibi konular önemli performans ölçütleri olarak kullanılabilir (Tutar ve Altınöz, 2010). İş performansı türlerinden birisi olan bağlamsal performans (BP) çalışanın işini yaparken özenli, uyumlu ve yardımsever olması gibi olumlu davranışlarda bulunmasını ifade etmektedir (Erdoğan, 2009, s. 168). Başka bir ifadeyle bağlamsal performans çalışanlarca gerçekleştirilen gönüllü davranışlardır (Akgün, 2009, s. 2). Örgütler tarafından fazla fark edilmeyen bu gönüllü davranışların örgütlerin başarısında olumlu etkileri söz konusu olmaktadır (Yoon, 2009, s. 421). Dolayısıyla görev performansı gibi bağlamsal performansın da örgüt başarısında etkisi vardır denilebilir. Podsakoff, Whiting, Podsakoff ve Blume (2009) bağlamsal performansın; işten ayrılmalarda azalması, performansın, üretimin ve müşteri memnuniyetinin artması ve maliyetlerin düşmesi gibi faydalarının olduğunu ifade etmektedirler (Öcel, 2013, s. 38). Dolayısıyla bu araştırmada örgütler ve çalışanlar için önemli olan ÖD, İB ve BP konuları ele alınmış olup çalışanların; ÖD algıları, işe bağlılıkları ve bağlamsal performansları arasında nasıl bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmak istenmektedir.

1.1. Araştırmanın Problemi

ÖD algısı ile İB ve BP arasındaki ilişkilerin incelendiği bu araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

- Çalışanların ÖD algıları, İB ve BP arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Çalışanların ÖD algısının İB üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?
- Çalışanların ÖD algısının BP üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?
- İB'nin BP üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?
- Çalışanların ÖD algısının, BP üzerindeki etkisinde İB'nin aracı bir rolü var mıdır?
- ÖD algısı, İB ve BP çalışanların idari/yöneticilik görevi olmasına göre farklılaşmakta mıdır?

1.2. Çalışmanın Amacı

Bu çalışma ile çalışanların ÖD algıları, işe bağlılıkları ve bağlamsal performansları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi, çalışanların örgütsel demokrasi algılarının ölçülerek işe bağlılıkları ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisinin belirlenmesi, örgütsel demokrasinin bağlamsal performans üzerindeki etkisinde varsa işe bağlılığın aracı rolünün ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Ayrıca çalışanların algılanan örgütsel demokrasi, işe bağlılık ve bağlamsal performansının idari/yöneticilik görevi olmasına göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi de araştırmanın amaçlarından birisidir.

1.3. Çalışmanın Önemi

İnternet ve teknoloji, demokratik yaşam tarzı ve daha birçok faktör örgütleri demokratik faaliyetlere yöneltmektedir (Diener, 2011, s. 180-182). Bir örgütte demokrasi söz konusu ise o örgütte; kurumsal olanaklar eşit bir şekilde herkese sağlanmakta, çalışanlarla bilgi paylaşımı yapılmakta ayrıca çalışanlara düşüncelerini ifade etme ve örgütsel kararlara katılım hakkı tanınmaktadır (Tutar ve Sadykova, 2014, s. 2). ÖD'nin uygulanması ile çalışanların kendilerini değerli hissederek daha fazla sorumluluk alması, işgücü devir oranının azalması, güvenli ve iletişimin kolay olduğu iş ortamının oluşması, inovasyon oranının artırılması gibi faydalar elde edilebilmektedir (Diener, 2011, s. 178; Harrison ve Freeman, 2004, s. 50). Ayrıca örgütsel demokrasi çalışan-örgüt ilişkisini güçlendirecek olumlu faaliyetleri içermektedir. ÖD ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında ÖD'nin; çalışan performansı (Kesen, 2015), iş tatmini (Erkal, 2012), işten ayrılma niyeti (Kara, 2019), örgütsel vatandaşlık davranışı (Geçkil ve Tikici, 2013) ve örgütsel adalet (Bakan, Güler ve Kara, 2017) gibi konularla birlikte ele alındığı görülmektedir. Vithal ve Battu (2020) ÖD olarak da kullanılan (Cheney, 1995, s. 168; McGregor, 2005, s. 19) endüstriyel demokrasinin iş tatmini, bağlılığı ve adanmışlığı üzerindeki etkisini ele almıştır. Ancak ÖD algısı, İB ve BP'nin birlikte ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu hususta ÖD, İB ve BP arasındaki ilişki ve etkiler ile ÖD algısının BP'ye etkisinde varsa İB'nin aracılık rolünün belirlenmesinin alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışma sonucunda beklenen faydalar aşağıda sıralanmaktadır:

- Çalışanların ÖD algılarının İB ve BP üzerindeki etkisinin ve bu üç değişken arasındaki ilişkilerin belirlenmesi.
- ÖD'nin BP üzerindeki etkisinde İB'nin aracılık rolünün belirlenmesi.
- ÖD algısı, İB ve BP'nin çalışanların idari/yöneticilik görevi olmasına göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi.
- ÖD, İB ve BP konularında hem araştırmacılara hem de uygulamacılara faydalı bilgiler sunulmasıdır.

1.4. Çalışmanın Kısıtları

Bu tez çalışmasının hazırlanmasında en önemli kısıtlar, maliyet ve zamandır. Bu kısıtların etkisiyle çalışma sadece, Osmaniye ilinde yer alan; Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi'nde görev yapmakta olan memur ve işçi statüsündeki kamu personellerden veri toplanmıştır. Çalışmanın evrenini kamu çalışanları örneklemi ise Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi'nin memur ve işçi statüsündeki kamu personelleri oluşturmaktadır.

1.5. Çalışmanın Planı

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm giriş bölümü olup, bu bölümde araştırma problemi ile çalışmanın amacı, önemi, kısıtları ve planı hakkında açıklamalar yapılmaktadır. İkinci bölümde ise ÖD, İB ve BP ile ilgili kuramsal çerçeve yer almaktadır. Üçüncü kısım yöntem bölümüdür. Bulgular bölümü olan dördüncü bölümde, çalışmada geliştirilen hipotezlerin sınanması için anket yöntemi kullanılarak elde edilmiş olan veriler gerekli istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir. Beşinci bölümde ise sonuçlara ve önerilere yer verilmektedir.

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde ÖD, İB ve BP konularının kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Bu konularla ilgili bazı araştırmalarda bu bölümde yer almaktadır.

2.1. Örgütsel Demokrasi Kavramı

Demokrasi kavramı Ateş (1995) tarafından “kişilerin, grupların, sınıfların kendilerini ilgilendiren ya da ilgilendirebilecek konularda alınacak kararların oluşumuna katılımıdır.” şeklinde tanımlamaktadır (s. 11). Başka bir tanımda ise demokrasi, “farklı bireylerin temel amaçlarını başkalarının tehdidi altında olmaksızın gerçekleştirebilmelerine araç olan bir değerdir” şeklinde ifade edilmektedir (Erdoğan, 2000, s. 6). Touraine (2002) ise demokrasiyi, çok fazla bireye mümkün olan en fazla özgürlüğü ve çeşitliliği sağlayan ve bu durumu koruyan yönetim biçimi olarak tanımlamaktadır (s. 25).

“Endüstriyel demokrasi olarak da bilinen örgütsel demokrasi kavramı” (Unterrainer, Palgi, Weber, Iwonowa, ve Oesterreich, 2011; Verdorfer, Weber, Unterrainer, ve Seyr, 2013), demokratik ilke veya unsurların örgütlere göre uyarlanması ve uygulanması sürecidir başka bir ifadeyle örgütsel demokrasi ile demokratik ilkelerden olan adalet, eşitlik, yasal yönetim gibi ilkeler örgütsel açıdan da bir boyut kazanmaktadır (Barley ve Kunda, 1992, s. 382). ÖD’nin temellerini endüstriyel demokrasi oluşturmuştur (Müller-Jentsch, 2008, s. 261). Dolayısıyla ÖD, endüstriyel demokrasi, iş yeri demokrasisi, çalışan katılımı, kendi kendini yönetme gibi kavramlar birbirlerine benzer kavramlar olup bu kavramlar birbirlerinin yerine de kullanılmaktadır (Cheney, 1995, s. 168; McGregor, 2005, s. 19). Demokrasi kavramı gibi ÖD kavramı da birçok kişi tarafından tanımlanmaktadır. Bu tanımların bazılarını aşağıda yer verilmektedir.

ÖD çalışanların kendileriyle ilgili kararlara katılmasını ve kendi kendilerini yönetmesini destekleyen liderleri içeren bir süreçtir (Smith, 1976, s. 276). Matten ve Crane (2005) tarafından ÖD, yönetimle ilgili faaliyetlere ve örgütle ilgili kararlara çalışanları dâhil eden yönetim anlayışı olarak tanımlanmaktadır (s. 7). Tutar ve Sadykova (2014) ÖD'yi "örgüt kararlarının birlikte alınması ve örgütsel iradede etkilenenlerin söz konusu iradeye katılmalarına izin veren bir yönetim anlayışıdır" şeklinde tanımlamaktadır. Ayrıca ÖD süreci örgütsel kararlara paydaşları dâhil etmenin ötesinde çalışanlara örgütsel imkanlar sağlamayı ve insan haklarına saygıyı benimsemektedir (s. 3). ÖD çalışanların bireysel amaçlarını da örgütün amaçları kadar önemseyen ayrıca örgütle ilgili kararlara katılımı teşvik eden ve sağlayan etkileşimli ortak bir yönetim sistemidir (Cheney, 1995, s. 170-171).

Fenton (2002) ÖD'yi insana değer verilen, karşılıklı iletişimin olduğu, doğru zamanda geri bildirimin ve oylamanın yapıldığı, işin para kazanmanın ötesinde görüldüğü ve yöneticilik yerine liderliğin daha çok benimsendiği örgütsel bir strateji olarak ifade etmektedir (s. 11). Yukarıdaki tanımlara bakılarak ÖD kısaca demokrasinin iş hayatında yer edinmesi iş hayatına göre şekillenmesi olarak ifade edilebilir. ÖD'ye yapılan tanımlar birbirinden farklı olsa da çalışanın eşit katılım ve söz hakkına sahip olması, yöneticilerin ise bu katılımın gerçekleşeceği uygun ortamı oluşturarak yöneticilikten ziyade liderlik yapması bu tanımların ortak noktalarıdır. Yani örgütsel demokraside karşılıklı iletişim ve etkileşim söz konusudur. Ayrıca yönetimde katılımcı bir anlayışın hâkim olması ve çalışanların kendilerini ifade edebilmesi, ÖD'nin ilkelerindendir (Yazdani, 2010, s. 56).

2.1.1. Örgütsel Demokrasiye Yöneliş

Çeşitli duygulara sahip olmasından dolayı diğer örgüt kaynaklarından ayrılan çalışanların, yönetimi de diğer kaynaklardan farklıdır. Çalışanların iş ve örgütle bir bağ kurmasını sağlamak, bu bağı güçlendirmek ve sonuçta yüksek performans çıktıları elde etmek örgütler için farklı uygulama ve stratejileri gerektirmektedir. Bu süreçte ÖD uygulamaları kendini göstermekte ve bu konuda önemli bir rol üstlenmektedir. İçinde bulunduğumuz zaman ve şartların etkisiyle insanlar hem günlük hayatta hem de çalışma hayatında demokratik eylemlere yönelmektedir. Ayrıca örgütler çevreleriyle sürekli iletişim halindedirler ve bu durum örgütleri demokratik faaliyetlere zorlamaktadır

(Diest, 2008, s. 117). Diest (2008) çalışmasında örgütlerin demokratik faaliyetleri uygulamaya açık olduklarını ve teknolojinin ÖD açısından nasıl kullanılabileceğini ele almaktadır. Sürekli değişim halinde olan yaşam koşulları, teknolojik gelişmeler, ekonomik baskılar ve daha birçok faktör, örgütsel demokrasinin gelişimini desteklemekte ve hızlandırmaktadır (Diener, 2011, s. 180-182). Böylece bu durum rekabette geri kalmak istemeyen yöneticileri ve örgütte söz hakkına sahip olmak isteyen çalışanları harekete geçirmektedir. Diener (2011) ÖD'ye yönelişi sağlayan ve ÖD'yi giderek zorunlu hale getiren unsurları aşağıdaki gibi ifade etmektedir (s. 180-182):

- **İnternet ve Teknoloji:** İnternet ve teknolojinin etkisiyle insanlar artık daha hızlı ve göz önünde yaşamaktadır. Facebook ve Twitter gibi sosyal medya araçları ile çeşitli internet ve teknoloji uygulamaları iletişimi ve bilgi paylaşımını hızlandırarak insanların günlük yaşamını etkilemektedir. Günümüzde sosyal medya uzmanlığı, çevrimiçi toplantı, uzaktan erişim, evden çalışma gibi kavramların popüler olmasını sağlayan internet ve teknoloji, iş yaşamını da çok fazla etkilemektedir. Sosyal medya uzmanlığı gibi iş kollarının ortaya çıkması veya işletmelerin işe alımlarda adayların sanal kimliklerini ve buna yönelik uygulamaları incelemesi teknolojinin iş hayatına etkisinin en basit göstergelerindendir.

- **Kuşak:** Çalışanların taşıdığı özellikler yani hangi kuşaktan oldukları örgütsel demokrasiye yönelişi etkilemektedir. Yıllara göre 1961-1980 arası X kuşağı, 1981-2000 arası Y kuşağı, 2001 yılı ve sonrasında doğanlar ise Z kuşağıdır. Örneğin Y kuşağı olan insanlar otoriter bir yönetim yerine örgütsel demokrasi için önemli olan arkadaşıl bir yönetimi ve takım çalışmasını daha çok önemsemektedir (Çam, 2009, s. 1).

- **Wall Street Tepkisi:** Enron şirketiyle ilgili yaşanan olaylar insanları etkilemiştir. Bu yüzden insanlar artık belirsizlik oranı çok olan, hızlı yükselişe ve ani düşüşe sebep olan iş modellerini sevmemektedir. Bu yüzden bu gibi durumlar işletmelerde şeffaflığı, hesap verebilirliği ve yasaların yeniden düzenlenmesini gündeme getirmektedir.

- **Siyasi Geçişler:** Demokrasiyi benimseyen ülkelerin, örgütleri de giderek demokrasiyi uygulama gerekliliği hissetmektedir.

- **Anlam Arayışı:** Çeşitli duygulara sahip olan insanoğlu bir makine değildir ve sadece para kazanmak istemez. Çalışanların para kazanmanın ötesinde en başta insan olduğu için bir değer görmesi gerektiğine olan inancı örgütsel demokrasinin gelişimini desteklemektedir.

- **Kurumsal Sosyal Sorumluluk:** İşletmeler örgütsel demokrasiyi işletmenin bir boyutu olarak görmekte ve insan kavramına önem vermektedir.

- **Kadınsı Değerler:** Kadınsı nitelikler olarak değerlendirilen doğruluk, duygusal zekâ, açıklık, işbirliği gibi örgütsel demokrasiyi destekleyici niteliklere günümüzde erkelerde önem vermekte ve bu nitelikleri benimsemektedir. Tüm dünya da örgütsel demokrasinin yaygınlaşması da örgütsel demokrasiyi geliştirici etkilere sahiptir.

- **Demokratik Yaşam Stili:** Günümüzde insanlar kendilerinin olduğu kadar başkalarının da fikirlerini önemsemekte ve kendi durumlarından başkalarını haberdar ederek daha şeffaf yaşamaktadırlar. Bir ayakkabı firmasının üretime geçmeden önce tüketicilere “hangi modeli tercih ederdiniz?” sorusunu sorarak üretime en çok oy alan ayakkabıyla başlaması veya izleyicilerin filmleri oylaması bu duruma verilebilecek örneklerden yalnızca birkaç tanesidir.

ÖD’ye yönelişi etkileyen unsurlar yukarıda sıralanmıştır (Diener, 2011, s. 180-182). Ayrıca ÖD’nin tam anlamıyla desteklenmesinin rekabetçi avantaja ve performansa önemli bir katkıda bulunmasına bağlı olduğu ifade edilmektedir (Kerr, 2004, s. 83). Örgütlerin demokratik faaliyetlere yönelişinde ÖD modelleri olarak bilinen yönetim modelleri de etkili olmakta olup ÖD’nin gelişimini sağlayan bu modeller danışmalı yönetim, katılmalı yönetim ve özyönetim olmak üzere üç başlık altında toplanmaktadır (Clegg, 1951, s. 72-126):

- **Danışmalı (Danışçı) Yönetim:** Danışma, yöneticilerce çalışanların fikirlerinin ve tavsiyelerinin alınmasıdır ancak son karar yöneticilerindir. Çalışanlardan bilgi alınmasını amaçlayan danışmalı yönetimin kaliteli olabilmesi için çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişimin açık ve devamlı olması gerekmektedir (Ünsal, 2006, s. 34). Katılımın sağlanması işgücü verimliliğini işgücü verimliliğinin artışı ise diğer unsurların verimliliğini arttırabilmektedir (Clegg, 1951, s. 72-126).

- **Katılmalı (Katılımcı) Yönetim:** Katılım demokrasinin temel unsurlarındandır ve örgütteki tüm tarafları gerektirir (McPike, 1987, s. 14). Katılım sürecinde dikkat edilmesi gereken husus yönetici ve çalışanlar arasında dengeyi sağlamaktır (Akçaylı, 1986, s. 1). Katılmalı yönetim veya katılımcı yönetim örgütteki karar verme süreçlerine çalışanların doğrudan ya da temsilciler aracılığıyla dâhil edilmesidir (Özkalp ve Kırel, 2001, s. 444). Katılımcı yönetim ile yöneticiler çalışanları daha iyi anlayabilmekte çalışanlar ise alınan kararlarda etkili olduklarından bu kararları sabote etmemektedirler (Robbins, 1998, s. 209-210). Etkin bir katılmalı yönetim, iş

doyumunun artışı gibi olumlu durumları beraberinde getirmektedir (Blumberg, 1968, s. 123). Katılımın sağlanması işgücü verimliliğini işgücü verimliliğinin artışı ise diğer unsurların verimliliğini arttırabilmektedir (Clegg, 1951, s. 72-126). Ulutaş (2011) yapmış olduğu çalışmada katılımcı yönetim anlayışı ile örgütsel bağlılık ve yaratıcılık arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu, katılım artışının örgütsel bağlılığı ve yaratıcılığı arttırdığını tespit etmiştir (Ulutaş, 2011).

- **Özyönetim:** Özyönetim belirli bir düzen içerisinde çalışanların yönetimde aktif rol almasıyla ilgilidir çalışanlar yönetici gibi davranmaktadır (Ünsal, 2006, s. 37).

2.1.2. Örgütsel Demokrasinin Boyutları

Geçkil ve Tikici (2015), ÖD ölçeğiyle ilgili çalışmasında katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik ve güç paylaşımı şeklindeki örgütsel demokrasi boyutlarını ortaya koymuşlardır ancak kültürel yapıdan dolayı güç paylaşımı boyutu ölçekten elenmiştir. ÖD'nin boyutları aşağıda sıralanmaktadır (s. 45-49).

2.1.2.1. Katılım ve Eleştiri

ÖD'de katılım çok önemli bir unsurdur (Yazdani, 2010, s. 56). Örgütte demokrasiden bahsedebilmek için kararların birkaç kişi tarafından değil o kararlarla ilgili olan tüm taraflarla veya paydaşlarla birlikte alınması gerekmektedir (Tutar ve Sadykova, 2014, s. 3). Lansbury (2009) katılım ile verimliliğin ve çalışanların kendilerine olan güvenin arttığını ifade etmektedir (s. 600). Çalışanların örgütteki karar süreçlerine dâhil edilmesi olarak tanımlanan katılım, çalışanların örgütte etkin olmasını ve istemedikleri kararlar alınsa bile çoğunluk söz konusu olduğu için bu kararlara saygı duymasını sağlamaktadır (Geçkil ve Tikici, 2015, s. 45-49). Kararlara katılımın ve demokratik yönetimin faydalarını Mıhçıoğlu (1983) şöyle sıralamaktadır (s. 116):

- Çalışanlar kararlara katılım sağladığında kendi fikirlerinin de bu kararlara yansıdığını düşüneceğinden kararları daha hızlı benimsemektedir.
- Çalışanların katılımlarıyla alınan kararlar belirli yöneticilerin aldıkları kararlardan genellikle daha üstündür.

- Katılım sağlayacak olan çalışanlara gerekli açıklamalar ve bilgilendirmeler yapılacağından kararların alınıp uygulanması süreci hızlı ve bilinçli ilerlerlemektedir.
- Katılım sağlayan çalışan fikirlerini rahatça ifade edebildiği için yaratıcılığı gelişmekte, kendine güveni ve saygınlığı artmaktadır.
- Katılım ile kişisel amaçlar ve çıkarların yerini ortak amaçlar ve çıkarlar almaktadır.

Eleştiri, çalışanların kendileriyle ilgili konularda ses çıkarabilmesi ve düşüncelerini rahatça ifade edebilmesidir (Yazdani, 2010, s. 56). Çalışanların örgütte veya işiyle ilgili bir konuda olumlu-olumsuz özgürce bir değerlendirme yapabilmesi o örgütte eleştiriye ne kadar imkân verildiğiyle ilgilidir. Eleştiri boyutu ÖD'nin tamamıyla çok yakın ilişkilere sahiptir (Geçkil ve Tikici, 2015, s. 46). Yapıcı eleştiriler çalışanların iş tatmininin artmasında ve işletme ile olan bağlarının güçlenmesinde önemli olabilmektedir (Tutar ve Sadykova, 2014, s. 14).

2.1.2.2. Şeffaflık

Şeffaflık, örgütte karardan etkilenecek tüm tarafların gerekli örgütsel bilgileri ve kararları öğrenebilmesi olarak ifade edilmektedir (Geçkil ve Tikici, 2015, s. 47). Şeffaflık çalışanlara doğru bilgilerin doğru zamanda ve anlaşılır bir şekilde iletilmesini belirtmektedir (Paslı, 2004, s. 75). Çalışanların sadece kendileriyle ilgili değil işletme ile ilgili konularda da bilgilendirilmeleri ÖD için önemli bir husustur (Bozkurt, 2011, s. 108). Çalışanların güveninin kazanılmasında çok etkili ve önemli olan şeffaflık ilkesi açıklığı da beraberinde getirmektedir. Şeffaflık ilkesi ile her şey açık olduğu için çalışanlar konuyla ilgili bilgi sahibidir ve bu durum risklerin tahmin edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Çalışkan ve Güler, 2013, s. 59).

2.1.2.3. Adalet

İçerli (2010) tarafından örgütsel adalet, “örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapıldığı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca algılanma biçimi” şeklinde

tanımlanmaktadır (s. 69). Bir çalışanın, çalıştığı kurumun adaletli olduğu yönünde bir düşünceye sahip olması çalışanın işi yapışını ve örgüte olan bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir (Bakan, 2011, s. 194). Örgütsel adalet kavramı kendi içerisinde; dağıtım adaleti (ücret terfi gibi kazanımların dağıtılması), işlem adaleti (kazanımların ölçülmesinin adil olması), kişiler arası iletişim adaleti ve bilgisel adalet (çalışanların kendileriyle ve örgütle ilgili konularda bilgilendirilmesi) olmak üzere dört kısma ayrılmaktadır (Colquitt, 2001, s. 386-400).

2.1.2.4. Eşitlik

Eşitlik ilkesi, çalışanların aynı imkânlar için eşit şansa sahip olması ve aralarında ayırım yapılmamasıdır (Geçkil, 2013, s. 35). Bozkurt (2011) örgütlerde eşitliği dikkate alan bir yaklaşımın çalışanlara dil, din, cinsiyet, yaş ve ırklarına göre davranmayı değil örgüte sağladığı faydaya göre davranmayı benimsediğini ifade etmektedir (s. 109). Eşitlik ilkesi, çalışanlara eşit şartlarda, eşit muamele göstermekle ilgilidir. Performans, eğitim, kıdem gibi eşitliği belirleyici hususlara göre çalışanlara işlem yapılmaktadır. Adalet kavramıyla karıştırılmaktadır ama adaletten farklıdır. Eşitliğin söz konusu olduğu bir durum her zaman adil olmayabilmektedir (Geçkil ve Tikici, 2015, s. 47).

2.1.2.5. Hesap Verebilirlik

Örgüt çalışanlarının örgütle ilgili konuları sorgulayabilmesi ve ilgili kişilere hesap sorabilmesidir. ÖD örgütte ne kadar yerleşmiş ise hesap sorabilme ve hesap verebilme derecesi o kadar artmaktadır (Geçkil ve Tikici, 2015, s. 49)

2.1.2.6. Güç Paylaşımı

Güç paylaşımı örgütte nelerin yapıp nelerin yapılamayacağını, örgütsel kaynak ve görevlerin nasıl dağıtılacağını belirlenmesi ile ilgilidir. Ayrıca ÖD gerçek anlamda uygulanıyorsa hiyerarşik bir örgüt yapısı ve bir kişide toplanan güçten ziyade hiyerarşik olmayan gücün demokratik olarak paylaşıldığı daha düz bir yapı söz konusu olmaktadır (Geçkil ve Tikici, 2015, s. 49).

2.1.3. Örgütsel Demokrasinin Koşulları

ÖD kültürü çeşitli nedenlerden dolayı her örgütte doğrudan uygulanamayabilir. Yazdani (2010) bir örgütün demokrasi kültürüne geçmeden önce bazı ön koşulları sağlaması gerektiğini ifade etmektedir. Bu ön koşullar aşağıdaki gibi sıralanabilir (s. 59):

- Örgüt yapısının esnek ve organik olması (mekanik örgüt yapısının farklılıklara açık olan organik örgüt yapısına dönüştürülmesi),
- Örgütsel iklimin yapıcı ve eleştiriye açık olması,
- Çalışanların birbirine benzer veya yakın değerlere sahip olması,
- Yeni ve farklı fikirler üretebilmek için örgütün değişime açık dinamik bir çevre edinmesi,
- Çalışanların hem lidere hem de birbirlerine güvenebilmesi (iç çevrede güven),
- Örgüt boyutunun küçük olması,
- Örgütte takım kültürünün olması gerekmektedir.

Tutar ve Sadykova (2014) ÖD'nin söz konusu olabilmesi için aşağıda sıralanan şartların yerine getirilmesi gerektiğini ileri sürmektedirler (s. 2):

- Yönetilenlerin yönetenleri seçimle belirleyebilmesi,
- Çalışanlar ve yöneticiler arası iletişimin açık ve çok yönlü olması,
- İlgili tüm tarafların örgütsel kararlara katılması ve ses çıkarmaları,
- Taraflarla birlikte alınan kararların, uygulanma sürecinin ve sonuca olan etkilerinin de birlikte takip edilmesi ve değerlendirilmesi,
- Çalışanların kendileriyle ilgili kararlarda gerekli ve yeterli bilgiyi edinmesi,
- Yasal ve ahlaki yönden kişisel hakların korunması ve bu haklara saygı duyulması,
- Kurumsal olanakların eşit ve herkese sağlanması,
- Örgütte şeffaflığın sağlanması ve güven elde edilmesi gerekmektedir.

2.1.4. Örgütsel Demokrasinin Uygulanması

Bir örgütte demokrasinin aktif olması ile eskiye göre bazı farklılıklar ortaya çıkmaktadır. ÖD'nin uygulanmasıyla yöneticiler sorumluluk ve yetkilerini daha fazla paylaşmakta ve örgütte kendi kendilerini yönetebilen birimler ortaya çıkmaktadır (Butcher ve Clarke, 2002, s. 36). ÖD sürecinin başlayabilmesi için bazı koşulların sağlanmasının gerektiği gibi bu sürecin uygulanabilirliği için de dikkat edilmesi gereken hususlar olabilmektedir.

Fenton'a (2002) göre demokratikleşme sürecinde örgütlerin dikkat etmesi gereken noktalar aşağıdaki gibidir (s. 20-21) :

- **Üst Liderin Desteği:** Lider ve yöneticilerin örgütsel demokrasiyi dolayısıyla çalışanları desteklemesi ve katılıma teşvik etmesi önemlidir.
- **Tüm Düzeylerde Destek:** Üst yönetimin demokrasiyi desteklemesi yeterli değildir örgütün tüm üyeleri yardımcı olmalıdır.
- **Özgünlük:** Farklı fikirlerin ortaya çıkabileceği özgün bir ortam sağlamak için tüm çalışanlar demokrasiyi uygulama isteği ile motive edilmelidir.
- **Sürekli Gelişim:** Örgütün gelişimi için değişime açık olunmalı, tüm uygulamalar devamlı kontrol edilmeli ve geri bildirim konusu önemsenmelidir.
- **Doğru Zamanlama:** Örgütlerin demokratik sürece geçişi kolay değildir. Bu süreç uzun olmakla birlikte örgütten örgüte değişim gösterebilmektedir Bu yüzden en uygun zaman diliminde örgütsel demokrasiye geçiş başlatılmalıdır.
- **Uygulama Derecesi:** ÖD'nin uygulanma dereceleri örgütlerde farklılık gösterebilir. Bu demokrasinin örgütlerde benimsenmesi ve geliştirilmesi süreciyle ilgilidir. Örgütteki her çalışanın demokrasi unsurlarına uyma ve onları uygulama derecesi farklıdır. Burada dikkat edilmesi gereken husus demokrasi ilkelerinin örgütte her düzeyde nasıl uygulanabileceğidir.
- **Kişisel Demokrasi:** ÖD'nin gerçek anlamda aktif olması çalışanların demokratik düşünce yapısına sahip olmalarıyla yakından ilgilidir. Demokratik süreçte başarı isteyen örgütler çalışanlarının demokrasi kavramına yönelik düşüncelerine dikkat etmesi gerekmektedir. Ayrıca bu süreçte çalışanların, birbirleriyle sürekli iletişim ve etkileşim halinde oldukları unutulmamalıdır.
- **Düşüncelerin Demokratikleşmesi:** Demokrasi önce düşüncelerde başlamalıdır. Eylemler düşüncelerden meydana geleceğinden demokratik düşünceler

demokratik eylemlerle sonuçlanmaktadır. Örgütte demokrasi uygulanmaya başlamadan önce insanın yaşam hakkı gibi çeşitli haklara sahip olduğu ve kendini gerçekleştirme gibi çeşitli ihtiyaçlarının olduğunu kabul etmek demokratik düşünmenin bir yoludur.

Yukarıda sayılmış olan bu maddeler ÖD'ye geçişin ve ÖD'nin uygulanmasının hızlı ve sorunsuz olmasına yardımcı olmaktadır (Fenton, 2002, s. 20-21). Fenton (2002) demokratik örgütlerin özelliklerini ise aşağıdaki gibi ifade etmektedir (s. 16) :

- **Amaç ve Vizyon:** Örgüte yön veren, bir rehber görevi gören amaç ve vizyon belirlidir.
- **Şeffaflık:** Örgütte işler açık bir şekilde yürütülmekte ve çalışanlar rahatça bilgi edinebilmektedir. Şeffaflık çalışanların güvenini etkilemektedir
- **Diyalog ve Dinleme:** Örgütte çift yönlü iletişim ortamı sağlanmakta böylece herkes birbiriyle iletişim halinde olup diyalog kurabilmektedir.
- **Adalet ve Onur:** Örgütte çalışanların tamamına eşit muamele edilmektedir. Yönetici bu sayede saygınlık kazanmaktadır.
- **Hesap Verebilirlik:** Örgütte çalışanların yöneticilerini eleştirebilmesi ve ilgili durumlarda yöneticilerden açıklama yapılmasını isteme haklarını ifade etmektedir. Ayrıca çalışanların hangi konuda ve kime karşı sorumlu olduğu belirlidir.
- **Merkezileşmeme:** Güç demokratik örgütlerde sadece yöneticide değil bilgi, tecrübe ve yeteneklerine göre çalışanlar arasında da paylaştırılmaktadır.
- **Seçim:** Demokratik örgütlerde çalışanların seçim hakkı vardır ve bu seçim için çalışanlar cesaretlendirilmektedir.
- **Bireysellik ve Kolektiflik:** Örgütsel hedeflere ulaşmada çalışanların bireysel katkıları ve farklılıkları önemlidir. Çalışan örgütün bir parçası olarak görülmekte ve örgütle bir bütün olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların ortak amaçlara bireysel olarak yaptıkları katkıyı anlamaları önemlidir.
- **Dürüstlük:** Örgütlerde çalışanlar ve yöneticiler ahlaki değerlere ve etik prensiplerine göre çalışmakta böylece sağlıklı iletişim içeren ve güven hissi veren bir örgüt ortamının oluşması sağlanmaktadır.
- **Yansıma ve Değerlendirme:** Yöneticilerin, çalışanlarına çalışanların ise iş ve davranışlarına örgütsel demokrasiyi ne kadar yansıttığı önemlidir. Bu durumun tespiti için örgütün iyi ve gelişmiş bir geri bildirim sisteminin olması gerekmektedir. Geri bildirimler, örgütler için bir kontrol imkânı sunarak gerekli düzenleme ve

iyileştirmelerin tespit edilmesini ve bunların zamanında uygulanmasını sağlamaktadır (<https://www.worldblu.com/freedom-at-work-model>, Erişim Tarihi: 10.10.2019).

2.1.5. Örgütsel Demokrasinin Önemi

Çalışanların performansının artırılmasında sosyal motive kaynakları da ekonomik motive kaynakları kadar önemlidir (Turunç ve Çelik, 2010, s. 164). ÖD de çalışanları sosyal anlamda motive eden faktörlerden olabilmektedir (Tutar ve Sadykova, 2014, s. 13). ÖD uygulamaları çalışanların gelişimi için gerekli imkân ve ortamın oluşturulmasını sağlayarak beraberinde iş doyumunu, örgüte bağlılık, örgütsel verimlilik ve yüksek performans sonuçları gibi olumlu davranışları getirmektedir (Forcadell, 2005, s. 255; Yazdani, 2010, s. 54). Çalışanların demokratik faaliyetlere yönelik algıları örgütsel performans için önemli olabilmektedir çünkü Barley ve Kunda'ya (1992) göre çalışanların algı ve tutumları davranışlarını şekillendirmektedir (s. 382).

Demokratik örgütlerde, alınan kararlarda etkin olan çalışanlar kendilerini daha değerli hissetmekte böylece motivasyonları ve örgüte bağlılıkları artmaktadır. Ayrıca ÖD ile örgütteki iş gücü devrinin azalması ve yüksek katılım ile daha doğru kararlar alınması sağlanmaktadır (Stohl ve Cheney, 2001, s. 352). Çalışanların kararlara katılımı ise örgütsel performansın artmasında ve örgüt ikliminin iyileşmesinde esas unsurdur (Bakan ve Büyükbeşe, 2005, s. 24-27). Tutar ve Altınöz (2010) örgütsel iklimin çalışan performansına etkisini inceledikleri çalışma sonucunda çalışanların örgütsel iklim algıları ve performansları arasında bir ilişkinin söz konusu olduğunu tespit etmişlerdir. ÖD'nin hem örgütlere hem de çalışanlara sağladığı avantajlar bir arada değerlendirilmiştir. Bu avantajlar örgüt ve çalışanların ÖD'yi uygulama nedenleri olarak da ifade edilebilir.

Bowles ve Gintis (1993) demokratik bir örgütün demokratik olmayana göre çalışanların örgütte yabancılaşma hissetmemesi, çalışanlara etkin çalışma ortamının sağlanması, çalışanların iş tatminlerinin artması ve yöneticilerin çalışanları teşvik edici ücret sistemini oluşturması gibi bazı faydalar kazandığını ifade etmektedirler (Johnson, 2006, s. 251). Collom (2000) ise ÖD ile sendikaların güçlendirilebileceğini, çalışanlara yetki verilmesi gerektiğini böylece çalışanların örgüte daha çabuk uyum sağlayabileceğini ayrıca ÖD'nin ayrımcılığı önleyici potansiyelinin olduğunu savunmaktadır (s. 212-213). ÖD unsurlarından olan katılımı bir kişinin yanılması

çoğunluğa göre daha kolay olabileceğinden karar alınması işlemi çoğunluğa bırakılır. Bu sayede daha sağlıklı ve etkili kararlar alınabilir. Ayrıca kararlara katılım sağlayan çalışanlar daha çok çaba göstererek işi, işverenleri ve iş yerini daha kolay benimseyebilirler (Clegg, 1951, s. 72-126).

ÖD'nin avantajları aşağıdaki gibidir (Harrison ve Freeman, 2004, s. 50):

- Çalışanların örgüt içerisinde söz sahibi olabilmesi onlara kendilerinin değerli olduğunu hissettirmektedir.
- Demokratik örgütte katılım sağlamak esastır ve çalışanlar katılım sayesinde hızlı bir uyum sürecinden geçmektedir. Katılımcı iklim, örgütü değişime ve yeniliğe daha açık hale getirmekte böylece çalışanlar yeteneklerini arttırarak kendilerini geliştirmektedir. Örgüt ise daha nitelikli çalışanlara sahip olmaktadır.
- Katılım sağlayan çalışanlar sorumluluk alarak daha çok çalışmakta ve örgütsel değerleri daha iyi benimsemektedir.
- Örgütlerde demokrasinin hâkim olması daha ahlaki ve doğru kabul edilmektedir.

ÖD'nin örgüte katkıları aşağıda sıralanmaktadır (Diener, 2011, s. 178):

- Satış düzeyinde ve memnuniyette artış,
- İyileştirilmiş müşteri hizmetleri,
- Üst düzey yetenekleri daha kolay elde tutabilme,
- Kurumsal itibar ve etkinlik için çok önemli olan iş gücü devir oranının azalması,
- İletişimi kolaylaştıran yüksek güven hissi veren iş ortamının oluşması,
- Rekabet için çok önemli olan inovasyon oranının arttırılması ve değişime uyum sağlama yeteneğinin gelişmesi.

ÖD'nin uygulanması ile sağlanan faydaları yazarlar farklı açılardan değerlendirmiştir. Özünde ÖD ile örgütlerde yeniliklere ve farklılıklara açık bir ortam oluşmakta, kararlara katılım imkânı verilen çalışanlar işinde daha aktif olmakta ve sonuçta örgütsel amaçlara daha hızlı ulaşılabilir. ÖD'nin uygulanması ile sağlanan faydaları yazarlar farklı açılardan değerlendirmiştir. Özünde ÖD ile örgütlerde yeniliklere ve farklılıklara açık bir ortam oluşmakta, kararlara katılım imkânı verilen çalışanlar işinde daha aktif olmakta ve sonuçta örgütsel amaçlara daha hızlı ulaşılabilir.

2.1.6. Örgütsel Demokrasi Sürecinde Yaşanabilecek Zorluklar

Örgütsel demokrasinin uygulanması sürecinde bazı zorluklar yaşanması veya çeşitli sorunların ortaya çıkması mümkündür. Harrison ve Freeman (2004) tarafından ÖD sürecinde yaşanabilecek zorluklar ve ortaya çıkabilecek sorunlar aşağıda ifade edilmektedir (s. 50):

- ÖD'nin uygulanması örgütte zor ve zaman alıcı değişiklikleri gerektirmektedir,
- Kararlar katılım yoluyla alınacağından hızlı karar verilmesi gereken durumlarda karar alma sürecinin uzaması bu durumun ise çalışanların dikkatini dağıtarak örgütün etkililiğini olumsuz yönde etkilemesi söz konusu olabilir,
- Yöneticiler yetkilerinin azalması çalışanlar ise yeni sorumluluklar alması gerekeceği fikrinden hoşlanmayıp bu duruma direnç gösterebilir,
- Kararlara katılım sağlayan çalışanlar yönetici bakış açısına sahip olamayabileceğinden organizasyon açısından avantajlı olmayan bir karar alınabilir (Harrison ve Freeman, 2004, s. 50).
- Hoffman (2002) demokratik işlemlerde çoğunluk ve isteklerinin söz konusu olduğunu ancak yeterli katılımı sağlayamadığını düşünen ve mutsuz olan kişilerin de var olacağını ifade etmektedir (s. 214).

2.1.7. Örgütsel Demokrasi İle İlgili Bazı Araştırmalar

Örgütsel demokrasiye yönelik çalışmalar özellikle son dönemlerde büyük bir artış göstermektedir. Bu araştırmaların bazılarını aşağıda yer verilmektedir.

Collom (2000) çalışmasında ÖD'nin uygulanmasında çalışanların demografik özelliklerinin etkili olduğunu ifade etmiştir. Weber, Unterrainer ve Schmid (2009), ÖD'nin sosyo-moral iklimine ve prososyal davranışa etkisini incelemişlerdir. Araştırmacılar çalışmaları sonucunda ÖD'nin sosyo-moral iklimi ve prososyal davranışları ile olumlu bir ilişkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Erkal (2012) kamu ve özel sektör çalışanlarının ÖD algılarının; demografik özellikleri, iş tatminleri, işten ayrılma niyetleri ve örgütsel adalet algılarıyla ilişkisini incelemiştir. ÖD algısının işten ayrılma niyeti ile arasında bir ilişki olmadığını iş tatmini ve örgütsel adalet algısı ile

arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. ÖD unsurlarından olan katılımın hem özel sektör hem de kamu kurumlarında düşük seviyede olduğu ve örgütsel demokrasi algısının kamu çalışanlarında yöneticiliğe, özel sektör çalışanlarında ise yöneticilikle birlikte eğitim düzeyi ve gelire göre farklılık gösterdiği gibi sonuçlara ulaşmıştır.

Geçkil ve Tikici (2013), ÖD algısı ve ÖVD arasındaki ilişkiyi ve bu ikisinin çalışanların demografik özellikleriyle olan ilişkilerini ele almışlardır. Ataç ve Köse (2017), ÖD ve örgütsel muhalefet ilişkisini beyaz yakalılar üzerine yaptıkları araştırmada ele almışlardır. Araştırma sonucunda ÖD ve örgütsel muhalefet arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ve örgütteki muhalefet düzeyinin ÖD algısını arttırdığını ortaya çıkarmışlardır. Işık (2017), ÖD'nin kamu kurumlarında uygulanabilirliğini ele almış olup çalışanların demokrasiye yönelik algılarının da demografik özelliklerine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Öge ve Çiftçi (2017) ÖD ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. ÖD'nin çalışanların psikolojisinin pozitif yönde gelişmesi amacını benimseyen psikolojik sermayeyi olumlu anlamda geliştirdiği ve ÖD alt boyutlarından olan eşitliğin psikolojik sermayenin tüm boyutlarıyla olumlu yönlü orta seviye bir ilişkisinin olduğu gibi sonuçlara ulaşmışlardır. Bakan, Güler ve Kara (2017) ÖD'nin örgütsel adalet ve örgütsel destek algısına etkisini incelemişlerdir. ÖD alt boyutları (Katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik) ile örgütsel adalet alt boyutları (dağıtımsal, işlemsel, bilgisel ve kişiler arası ilişkilerde adalet) ve örgütsel destek arasında anlamlı, pozitif yönlü ilişkiler olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Şeffaflığın örgütsel destek algısına pozitif yönde etkisi olduğu; katılım-eleştiri, adalet ve hesap verebilirliğin dağıtımsal adalet üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu, şeffaflık ve hesap verebilirliğin bilgisel adalet algısı üzerinde etkili olduğu ayrıca adalet, eşitlik ve hesap verebilirliğin kişiler arası ilişki adaletine pozitif yönde etkisi olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Şenol ve Aktaş (2017), ÖD'nin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda çalışanların ÖD algılarının örgütsel sessizlik davranışları üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Geçkil, Akpınar ve Taş (2017) ÖD'nin iş tatminine etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda ÖD ve alt boyutlarının iş tatmini ve alt boyutlarıyla anlamlı orta düzey bir ilişkisinin olduğu ve ÖD'nin iş tatmin düzeyini pozitif yönde etkilediğini ortaya çıkarmışlardır. Ayrıca araştırma ile ÖD algısı ve iş tatmininin çalışanların

demografik özelliklerine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Tokay ve Eyüpoğlu (2018), ÖD ile ÖVD incelemiş olup çalışmaları sonucunda söz konusu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Kara (2019), aile işletmelerindeki ÖD algısının işten ayrılmaya etkisini araştırmış ve sonuçta çalışanların ÖD algılarının artışının işten ayrılmalarını azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Turabik (2019), devlet ve vakıf üniversitelerinin öğretim elemanlarından elde ettiği verilerle ÖD ve politik davranışların ilişkisini incelemiş olup araştırması sonucunda örgütsel demokrasi ve politik davranışlar arasında negatif doğrultuda bir ilişki olduğunu ve vakıf üniversitelerindeki öğretim elemanlarının demokrasi algılarının devlet üniversitesine göre daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Uysal (2019) çalışmasında ÖD'nin örgütsel bağlılığa bir etkisinin olup olmadığını ele almış ve sonuçta ÖD'nin örgütsel bağlılığa orta düzeyde bir etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Yalçinkaya (2019) araştırmasında ÖD'nin çalışan bağlılığına etkisini araştırmış ve eleştiri, adalet, şeffaflık, hesap verebilirlik ve eşitlik şeklindeki örgütsel demokrasi boyutlarının çalışanların devam bağlılığı üzerinde bir etkisinin olmadığını ortaya çıkarmıştır. Ayrıca duygusal bağlılığa sadece eşitlik boyutunun olumlu bir etkisinin olduğu ve normatif bağlılık üzerinde ise eleştiri ve şeffaflık boyutlarının etkisi olduğu gibi sonuçlar elde etmiştir. Bilge, Barbuta, Zungun, Virlanuta ve Güven (2020) özel sektör çalışanlarının demokrasi algılarını çeşitli değişkenlerle birlikte ele almışlardır. Araştırmaları sonucunda evli ve işlerinde uzman olduğunu düşünen çalışanların eleştiri ve katılım gösterme gücüne sahip oldukları, eğitim düzeyi lise olan çalışanların maaşları konusunda yönetimi diğer çalışanlara göre daha adil gördükleri gibi sonuçlara ulaşmışlardır. Yıldırım (2020) ÖD'nin işle bütünleşme ve örgütsel muhalefete etkisini araştırdığı tez çalışmasında ÖD'nin örgütsel bütünleşmeyi olumlu yönde etkilediği ve örgütsel muhalefeti etkilemediği gibi sonuçlar elde etmiştir.

ÖD ile ilgili yukarıda yer verilen araştırmalar Tablo 1'de özetlenmektedir.

Tablo 1

ÖD ile ilgili Bazı Araştırmalar

Yazarlar	Değişkenler	Sonuçlar
Weber, Unterrainer ve Schmid (2009)	ÖD Sosyo-moral iklimi Prososyal davranış	ÖD'nin sosyo-moral iklimi ve prososyal davranışları ile arasında olumlu bir ilişki

Erkal (2012)	ÖD İş tatmini İşten ayrılma niyeti Örgütsel adalet	ÖD 'nin işten ayrılma niyeti ile arasında ilişki olmadığı iş tatmini ve örgütsel adalet algısı ile arasında ise pozitif yönlü bir ilişki
Geçkil ve Tikici (2013)	ÖD	
Tokay ve Eyüpoğlu (2018)	ÖVD	ÖD ve ÖVD arasında pozitif bir ilişki
Ataç ve Köse (2017)	ÖD Örgütsel muhalefet	ÖD ve örgütsel muhalefet arasında pozitif anlamlı bir ilişki
Geçkil ve Koçyiğit (2017)	ÖD Psikolojik sermaye	ÖD'nin psikolojik sermayeyi olumlu anlamda geliştirdiği
Bakan, Güler ve Kara (2017)	ÖD Örgütsel Adalet Örgütsel Destek	ÖD boyutları ile örgütsel adalet boyutları ve örgütsel destek arasında anlamlı, pozitif yönlü ilişkiler
Öge ve Çiftçi (2017)	ÖD İç Girişimcilik performansı	ÖD boyutları ile iç girişimcilik boyutları arasında anlamlı ilişkiler
Şenol ve Aktaş (2017)	ÖD Örgütsel Sessizlik	ÖD'nin örgütsel sessizlik davranışları üzerindeki pozitif etkisi
Geçkil, Akpınar ve Taş (2017)	ÖD İş Tatmini	ÖD ve boyutlarının iş tatmini ve boyutlarıyla arasında anlamlı orta düzey bir ilişki ve ÖD'nin iş tatmin düzeyine pozitif yönde etkisi
Kara (2019)	ÖD İşten ayrılma	ÖD'nin artışının işten ayrılmaları azalttığı
Turabik (2019)	ÖD Politik davranışlar	ÖD ve politik davranışlar arasında negatif doğrultuda bir ilişki
Uysal (2019)	ÖD Örgütsel bağlılık	ÖD'nin örgütsel bağlılığa orta derecede etkisi
Yıldırım (2020)	ÖD İşle bütünleşme Örgütsel muhalefet	ÖD'nin işle bütünleşmeyi olumlu yönde etkilediği ve örgütsel muhalefete bir etkisinin olmadığı

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

2.2. İşe Bağlılık Kavramı

Günümüzde çalışanlar, örgütlerin gerçek değerini ortaya çıkaran entelektüel sermayenin önemli bir parçası olarak görülmekte böylece çalışanlar ve işe bağlılıkları

örgütlerce daha çok önemsenmektedir. Ayrıca çalışanların işe katılım düzeyleri sadece örgütleri değil çalışanların kendilerini de etkilemektedir (Word ve Park, 2009, s. 103). TDK’de bağlılık “Birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat” şeklinde tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, Erişim Tarihi: 10.10.2019). Çalışanın, işine karşı sadakatli olması durumu ise işe bağlılık (İB) kavramını ortaya çıkarmaktadır.

Kanungo (1982) İB’yi, çalışanın işiyle arasında güçlü ve psikolojik bir ilişkinin ortaya çıkması ve çalışanın işine önem vermesi durumu olarak ifade etmektedir (s. 341). Lodahl ve Kejnar (1965) İB’yi çalışanın işini önemsemesi ve o işle özdeşleşmesini sağlayan iş tutumlarına sahip olması olarak ifade etmektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 18). Başka bir tanımda ise İB, kişinin mevcut işiyle bilişsel açıdan ilgilenme ve faaliyette bulunma seviyesi olarak ifade edilmektedir (Paullay, Alliger ve Stone-Romero, 1994, s. 225). Dolayısıyla çalışanın kendi isteğiyle işine ve işiyle ilgili faaliyetlere daha çok vakit ayırması işe bağlılığının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Çalışanın işiyle ilgilenme derecesi ne kadar fazla olursa kendini ve örgütü geliştirme imkânı da o kadar fazla olacağından İB konusu örgütler için çok önemlidir. İB çalışanların işlerine içsel ve psikolojik anlamda bağlılıklarından ortaya çıkan bilişsel inançlarıdır (Brown ve Leigh, 1996, s. 361; Lawler ve Hall, 1970, s. 305). O’Reilly ve Chatman (1986) tarafından İB, örgüt ve çalışanlar arasındaki psikolojik bağ ile ortaya çıkan uyumluluklar olarak ifade edilmektedir (Fletcher, 1998, s. 3). İB kavramı araştırmacılar tarafından farklı açılardan ele alınmıştır. Bu hususa İB kavramına yönelik tanımlar aşağıda gruplanmaktadır (Kuruüzüm, Irmak ve Çetin, 2010, s. 184; Saleh ve Hosek, 1976, s. 215);

- **İşe Aktif Katılım Olarak İB:** Allport (1943) İB’yi çalışanların işe katılıma ve otonomi gibi ihtiyaçlarını karşılama düzeyi olarak değerlendirmektedir.
- **İşin Öz Saygıya Etkisi Olarak İB:** Gurin, Veroff ve Feld (1960), Aryee (1994) ve Blau (1985) kişinin performansının öz saygısını çok etkilediğini ve İB’nin ise performansın öz saygıyı etkileme düzeyi olduğunu ifade etmektedirler.
- **İşle Psikolojik Bağ Olarak İB:** Louiselle (1989) İB’yi işle psikolojik açıdan özleşme olarak ele almıştır. Benzer şekilde Kanungo (1982) İB’yi psikolojik açıdan değerlendirmiştir.
- **İş Yaşam Merkezine Alan İB:** Bireylerin yaşamlarının merkezinde iş bulunmaktadır ve iş her şeyden önce gelmektedir. Lodahl ve Kejnar (1965) ile Lawyer ve Hall (1970) İB için kişinin işini yaşam merkezinde konumlandırması tanımını yapmaktadır.

İB ilgili tanımlar ele alındığında İB'nin, çalışanların gerçek performanslarının ortaya çıkmasında önemli olduğu söylenebilir. İB'ye yönelik çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu modeller işe bağlılığı açıklamaya yönelik olup; Morrow modeli, Doğrudan ilişki modeli, Randall ve Cote modeli olarak aşağıda sıralanmaktadır:

- **Morrow Modeli:** Morrow modeli İB'yi birbiriyle ilişkili olan çalışmaya bağlılık, mesleki bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık türleriyle açıklamaktadır. Morrow modelinde merkezde çalışmaya bağlılık mevcut olup sonrasında mesleki bağlılık, devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve İB iç içe daireler şeklinde sıralanmaktadır (Çiftçi, 2013, s. 53).

- **Randall ve Cote Modeli:** Randall ve Cote (1991) yapmış oldukları çalışma sonucunda İB'nin, bağlılık türleri arasında aracı bir rol üstlendiği ve İB'nin çalışma bağlılığından ve grup bağlılığından etkilendiği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca bu modelde çalışmaya bağlılık ahlaki açıdan (protestan çalışma ahlakı) değerlendirilmiş ve iş ahlakı yüksek olan çalışanların diğerlerine göre işine daha çok bağlanarak tembellikten kaçındıkları belirtilmiştir. Sonuç olarak Randall ve Cote modelinde çalışmaya bağlılık ve grup bağlılığının İB'yi, İB'nin ise mesleki bağlılığı ve örgütsel bağlılığı arttırdığı ifade edilmektedir (Çakır, 2001, s. 72).

- **Doğrudan İlişki Modeli:** Cohen (1999) İB'yi “Doğrudan İlişki Modeli” ile açıklamaktadır. Çalışmaya bağlılık ve mesleki bağlılık gibi bağlılıkların sonuçlara olan etkisinden adını alan bu modelde bağlılık çeşitleri arasında karşılıklı bir ilişki veya etki olmadığı ancak her bir bağlılık türünün devamsızlık ve işten ayrılma ile doğrudan ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca İB'nin ara değişken olarak görülmesi bu modeli Morrow modelinden ayırmaktadır (Çakır, 2001, s. 67-75).

2.2.1. İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların işlerine yönelik düşünce ve davranışlarını dolayısıyla işe bağlılıklarını etkileyen çeşitli faktörler mevcuttur. Çakır (2001) tarafından İB'yi etkileyen faktörler: kişisel faktörler, iş faktörleri ve diğer faktörler şeklinde üçe ayrılmış olup bunlar Tablo 2’de sınıflandırılmaktadır (s. 79).

Tablo 2

İB'yi Etkileyen Faktörler

Kişisel Faktörler	İş Faktörleri	Diğer Faktörleri
1. <u>Demografik</u> • Yaş • Cinsiyet • Eğitim • Medeni durum • Çalışma süresi 2. <u>Psiko-sosyal</u> • Kontrol odağı • İçsel motivasyon • İş değerleri • Başarı güdüsü • Merkezi yaşam ilgisi	• İşin kimliği ve önemi • İş ve beceri çeşitliliği • İşle özdeşleşme • Özerklik • Geribildirim • Başkalarıyla ilişkiler • Çalışma koşulları ve ücret	• Toplumsal ve ekonomik faktörler • Hukuki faktörler • Örgüt kültürü • Örgüt yapısı ve yönetimi

Kaynak: Çakır, 2001, s. 79

İB'yi etkileyen faktörler konusunda farklı yaklaşımlar mevcuttur. McGregor, Argyris ve Saal gibi bazı araştırmacılara göre İB'yi daha çok iş ile ilgili faktörler etkilemektedir (Ergenç, 1983, s. 112; Saal, 1978, s. 53-61). Lodahl ve Kejnar (1965) ise kişisel özelliklerin İB'yi iş faktörlerinden daha çok etkilediğini ifade etmektedirler (s. 80). Bir diğer yaklaşım ise İB'yi çalışanların hem kendi kişisel özelliklerinin hem de iş ile ilgili faktörlerin birlikte etkilediğidir (Brown ve Leigh, 1996, s. 361; Rabinowitz ve Hall, 1977, s. 284). Smadov (2006) İB'nin kişisel faktörlerle iş faktörlerinin bir fonksiyonu olduğunu ve kültür gibi faktörlerin İB'ye etkisinin daha az olduğunu öne sürmektedir (s. 70). İB çalışanının işiyle psikolojik bir bağ kurabilmesiyle ilgili olduğundan (Kanungo, 1982, s. 341) bu bağın çeşitli faktörlerden etkilenmesi mümkün olabilmektedir. İB'yi etkileyen kişisel faktörler iş faktörleri ve diğer faktörler aşağıda açıklanmaktadır (Çakır, 2001, s. 79):

2.2.1.1. Kişisel Faktörler

Yaş, cinsiyet gibi alt faktörleri içeren kişisel faktörler çalışanların işe bağlılığı için önemli olabilmektedir. Saal (1978) iş ile ilgili faktörlerin işe bağlılık konusunda daha önemli olduğunu ifade etmektedir. Bazı araştırmacılara göre İB, örgütsel faktörlerden ziyade kişisel faktörlerden etkilenmektedir (Carmeli, 2005, s. 458). Rabinowitz ve Hall (1977) ve Brown (1996) yapmış oldukları çalışmalarda İB'nin, kişisel faktörlerle ilgili olduğunu ayrıca kişisel değişkenlerin İB seviyesini etkilediğini

belirlemişlerdir. Kuruüzüm, Irmak ve Çetin (2010) İB'yi etkileyen kişisel demografik ve kişisel psikolojik faktörlere yönelik imalat ve hizmet sektörünü karşılaştıran bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırma sonucunda kişisel-demografik faktörlerin imalat sektörü çalışanlarının İB düzeyleri üzerinde etkisi olmadığına ancak cinsiyet ve eğitim faktörlerinin, hizmet sektörü çalışanlarının İB düzeylerini etkileyerek eğitim durumu düşük olan çalışanların İB düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İş değeri, iç motivasyon ve kontrol odağı gibi kişisel psikolojik faktörlerin ise her iki sektör çalışanlarının İB'lerini etkilediğini tespit etmişlerdir (Kuruüzüm, Irmak ve Çetin, 2010). Kişisel faktörler, demografik faktörler ve psiko-sosyal faktörler olmak üzere iki gruba ayrılarak incelenmektedir (Çakır, 2001, s. 79).

1. Demografik Faktörler:

Yaş, eğitim düzeyi, cinsiyet gibi faktörleri içeren demografik faktörler aşağıda açıklanmaktadır.

- **Yaş:** Farklı yaşlardaki kişilerin düşünceleri, ihtiyaçları, beklentileri ve hedefleri farklılık göstermektedir. Örneğin diğer çalışanlara göre daha genç olan bir çalışan işinde daha çok risk alabilmekte daha heyecanlı ve aktif olabilmektedir. Reitz ve Jewell (1979) yaş değişkeninin İB ile önemli ve pozitif bir ilişkisinin olduğunu ileri sürmektedir (s.74). Benzer şekilde Saal (1978) araştırması sonucunda İB ve yaş arasında önemli bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (s. 57). Güner (2007) orta yaşlı çalışanların belirli bir iş tecrübesi ve çalışma şekline sahip olmalarının, bu çalışanların İB'lerinin genç çalışanlardan daha fazla olmasında etkili olduğunu ifade etmektedir (s. 34-35). Badem (2017) yapmış olduğu tez çalışmasında İB'yi X ve Y kuşakları açısından ele almış olup X kuşağı çalışanlarının Y kuşağı çalışanlarından daha çok işe bağlı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Lodahl ve Kejnar (1965) araştırmalarında yaşlı hemşirelerin İB düzeylerinin genç hemşirelere göre daha yüksek olduğunu ortaya çıkarmışlardır (s. 31). Hedges (1983) ise araştırmasında Amerika'daki genç çalışanların olgun çalışanlara göre işten ayrılmaya daha eğilimli olduğunu ve İB oranlarının düşük olduğunu tespit etmiştir (s. 22). Ayrıca yaş ve İB arasında bir ilişki olmadığını belirleyen çalışmaların da mevcut olduğu ifade edilmektedir (Çakır, 2001, s. 107-108).

- **Cinsiyet:** Toplumun kadın ve erkeğe yüklediği sorumluluk ve görevlerin farklı olması ve kadın-erkek yapısının farklılığı iş hayatında da bir ayrıma neden olmaktadır (Çakır, 2001, s. 108). Kadınların aile ile erkeklerin ise ailenin geçimiyle

ilgili olduğu bir toplumda erkeklerin İB oranlarının yüksek olması daha olası bir durumdur. Saal (1978) bu konudaki araştırmasında erkeklerin işe bağlılığının kadınlardan daha fazla olduğunu ortaya çıkarmıştır (s. 57). Benzer şekilde Elloy, Everett ve Flynn (1995) araştırmalarında erkeklerin İB düzeylerinin kadınlarınkinden daha fazla olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Elloy, Everett ve Flynn, 1995).

- **Eğitim:** Alınan eğitim düzeyi çalışanın hem iş olanaklarını hem de işe karşı bakış açısını etkileyebilmektedir. Kömürcüoğlu (2003) iki farklı bankanın çalışanlarına yaptığı araştırmasında demografik değişkenlerden; yaş, cinsiyet, medeni durum ve çalışma süresinin (kıdem) iş tatmini ve İB açısından önemli olmadığı fakat eğitim düzeyinin, iş tatmini ve İB üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca araştırma sonucunda üniversite mezunu çalışanların İB düzeylerinin, lise mezunlarına göre daha yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır (Kömürcüoğlu, 2003). Lounsbury ve Hopes'da (1986) bu yönde bir sonuca ulaşmış olup İB ile eğitimin birbiriyle ilişkili olduğunu eğitim düzeyi yüksek olanların İB'lerinin de yüksek olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Çakır, 2001, s. 112). Ancak tersi bir durum da söz konusu olabilir. Örneğin eğitim düzeyi yüksek olan bir çalışanın daha fazla imkân olduğuna inanarak mevcut işini bırakması daha kolay olabilirken, eğitim düzeyi diğer çalışandan düşük olan bir çalışanın başka iş bulamama korkusu ile işten çıkmaması İB'sini arttırabilir. Kısacası yüksek eğitim düzeyi yüksek beklentileri de beraberinde getireceğinden bu beklentiler karşılanmadığında çalışanların başka seçeneklere yönelmesi (Süzer, 2003) ve işe bağlılıklarının düşmesi söz konusu olabilmektedir. Elloy ve arkadaşları (1995) araştırmaları sonucunda İB ve eğitim düzeyi arasında önemli bir bağlantı olduğunu bulmuşlardır (Elloy vd., 1995). Saal (1978) tarafından yapılmış olan araştırmada ise İB ve eğitim düzeyi arasında önemli düzeyde bir ilişki bulunamamıştır (s. 57).

- **Medeni Durum:** Çalışan kişilerin evli olup olmamaları onların işe bağlılıklarını etkileyebilmektedir (Çakır, 2001, s. 112). Bekâr bir çalışan için işi bırakmak daha kolay olabilirken aile geçimi gibi bir sorumluluğu olan evli bir çalışan için işi bırakmak kolay olmayabilir. Elloy ve arkadaşları (1995) araştırmalarında evli olma ve İB arasında yaş ve İB arasındaki gibi bir bağlantı olduğunu bulmuşlardır (Elloy vd., 1995). Kömürcüoğlu (2003) ise araştırmasında evli çalışanların işe bağlılığının evli olmayan çalışanlarınkinden anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya çıkarmıştır.

- **Çalışma Süresi (Kıdem):** Kişinin iş yerindeki çalışma süresi İB'yi etkileyebilmektedir. Uzun zamandır aynı işletmede olan bir çalışan işletmesini iyice

tanıdığı ve işini iyice özümlediği için mevcut düzenini korumak isteyerek işine daha çok bağlanabilmektedir. Rabinowitz ve Hall (1981) yüksek çalışma süresinin İB'yi önemli derecede etkilediğini ortaya çıkarmışlardır (Ergenç, 1982, s. 140). Lodahl ve Kejnar (1965), Kanungo (1982) ve Brown (1996) yaptıkları araştırmalarda çalışma süresinin İB ile ilişkili olmadığı sonucuna ulaşmışlardır (Çakır, 2001, s. 115). Aynı doğrultuda Kömürcüoğlu (2003) banka çalışanlarına yönelik yaptığı araştırmada, gruplar arasında işte bulunma süresi ve İB açısından anlamlı derecede bir fark olmadığını ortaya çıkarmıştır.

2. Psiko-Sosyal Faktörler:

Demografik faktörlerin yanında psikolojik faktörlerde işe bağlılığı etkileyebilmektedir. Örneğin başarı odaklı, enerjik ve azimli olan bir kişinin yaptığı işi sonuna kadar götürmesi beklenir. Çakır (2001) işe bağlılığı etkileyen faktörlerle ilgili tezinde yaşam merkezine işi koyma ve içsel kontrol odağına sahip olma gibi psiko-sosyal faktörlerin çalışanların işe bağlılıklarını arttırdığını tespit etmiştir. Psiko-sosyal faktörler: kontrol odaklılık, içsel motivasyon, iş değerleri, başarı güdüsü ve merkezi yaşam ilgisi olmak üzere beş tanedir.

- **Kontrol (Denetim) Odağı:** Kontrol odağı “iç ve dış kontrol odağı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır”. Rotter (1966) dış kontrol odağının, bireyin ortaya çıkmış olan olumlu-olumsuz bir durumun sadece kendi davranışı sebebiyle olmadığına diğer insanların, kader, şans gibi faktörlerin de bu durumda etkisi olduğuna inanmasıyla ilgili olduğunu ifade etmektedir. İç kontrol ise kişinin, olayların veya sonuçların kendi davranışlarından kaynaklanarak şekillendiğini düşünmesidir (Çakır, 2001, s. 122; Çırakoğlu ve Tezer, 2010, s. 31). Bir öğrencinin sınav sonucunun kötü olmasını soruların zorluğuna veya şansının iyi gitmediğine yorması dışsal kontrolünün yüksek olduğuna, yeterince çalışmadığına yorması ise içsel kontrolünün yüksek olduğuna yönelik bir örnektir. Reitz ve Jewell (1979) imalat işçilerine yönelik araştırmalarında kontrol odağının İB ile doğrudan ilişkili olduğunu, içsel kontrolü yüksek kişilerin motivasyonlarının ve İB oranlarının yüksek olduğunu ortaya çıkarmışlardır (s. 77-78). Spector (1988) iç kontrolü yüksek olan çalışanların daha çok tatmin olarak işte daha uzun süre çalıştıklarını ifade etmektedir (Güner, 2007, s. 41). İç kontrol odaklı bireyler başarısızlıkla sonuçlanan bir durumda bu durumu aşabileceğine inanırken dış kontrol odaklı bireyler ise her şeyin kendi ellerinde olmadığına inanmaktadırlar (Solmuş, 2004).

- **İçsel Motivasyon:** Motivasyon, kişinin belirli bir hedefi gerçekleştirmesine etki eden güç unsurlarının hepsidir (Tınaz, 2009, s. 5). Vroom (1962) motivasyonun yüksek olmasının İB'yi olumlu etkilediğini ve İB'si yüksek olan çalışanların ise daha çok içsel faktörlerden güç alacaklarını ifade etmektedir (Vroom, 1962). Motivasyon türlerinden birincisi olan içsel motivasyon, bir işin tamamlanmasından dolayı ortaya çıkan yüksek tatmin derecesi olarak ifade edilmektedir (Futrell, 1977, s. 28). Weissenberg ve Gruenfeld (1968) içsel motivasyonla İB arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Çakır, 2001, s. 130). Hackman ve Lawler (1971) içsel motivasyonları yüksek olan çalışanların dışsal motivasyonları yüksek olan çalışanlardan daha yüksek İB'sinin olduğunu ortaya çıkarmışlardır (s. 279). İçsel motivasyonda çalışan kendi kendini motive ederken dışsal motivasyonda çalışan dış güçler (yönetici, ücret gibi) tarafından motive edilmektedir (Çakır, 2001, s. 131). Örneğin, yöneticinin isteği üzerine seyahate çıkan bir çalışan daha çok dışsal motivasyonluyken gezmeyi çok sevdiği için özellikle bu görevi isteyen bir çalışan ise daha çok içsel motivasyonludur denilebilir.

- **İş Değerleri ve İş Etiği:** İş değerleri, çalışanların işlerini yapmalarında yol gösterici olan inaçlardır (White, 2006, s. 700). İş değerleri, içsel ve dışsal iş değerleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İçsel iş değerleri ilgi çekicilik, çeşitlilik, teşvik, başarı gibi daha çok işin psikolojik yönüyle ilgili olan değerleri; dışsal iş değerleri ise ücret, güvenlik, tanınırlık gibi işin maddi yönüyle ilgili olan değerleri kapsamaktadır (Lyons, Duxbury ve Higgins, 2006, s. 50). İş etiği ise iş hayatındaki doğru ve yanlış davranışlar olarak ifade edilmektedir (Arıkan, 1995, s. 173). İşin ve çalışmanın sadece para kazanma aracı olarak değerlendirilmediği, çalışmanın kutsal sayıldığı ve çalışmaya amaç olarak bakılan “protestan iş etiği” buna örnek verilebilir (Çakır, 2001, s. 135). Saal (1978) yapmış olduğu bir araştırmada iş etiği yüksek kişilerin daha çok çalıştığını ortaya çıkarmıştır (s. 57).

- **Başarı Güdüsü:** Başarı güdüsü kişinin karşısına çıkan veya çıkabilecek olan zorlukları aşmaya olan eğilimi olarak ifade edilmektedir (Özer ve Topaloğlu, 2008, s. 96). Dolayısıyla olumsuz durumları hızlıca çözmeye çalışarak başarıya odaklanan ve bu başarıdan haz duyan kişilerin başarı güdüsü yüksektir denilebilir. Başarı güdüsü yüksek olan çalışanların İB düzeylerinin, başarı güdüsü düşük olan çalışanlarınkine göre yüksek olduğu ifade edilmektedir (Güner, 2007, s. 40). Aryee (1994) bir araştırmasında başarı güdüsü ve İB arasında doğrudan pozitif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır (Kaya ve Selçuk, 2007, s. 176).

- **Merkezi Yaşam İlgisi:** Merkezi yaşam ilgisi kişinin işini önemseme derecesiyle alakalıdır. Bir kişinin yaşamının odak noktasında çalışma ve iş varsa o kişinin işe bağlılığının yüksek olması daha olasıdır. Dubin (1992), merkezi yaşam ilgisinin kişinin gerçekleştirmiş olan bir faaliyeti hayatında nerede ve nasıl konumlandığıyla ilgili olduğunu ayrıca merkezi yaşam ilgisinde iş ve çalışma bulunmayan kişilerin işe bağlılığının daha düşük olduğu ifade etmektedir (Çakır, 2001, s. 137-140). Merkezi yaşam ilgisinde iş ve çalışmak olan kişilerin ise işlerine daha çok bağlı olduğu ifade edilmektedir (Saleh ve Hosek, 1976, s. 215). Blau (1985) ve Pinder (1984) çalışmalarında işe bağlılığı yüksek olan çalışanların işi yaşamlarının merkezine aldıklarını, işlerine ve kendilerine olan saygının aynı düzeyde olduğunu ileri sürmektedirler (Güllüce ve İşcan, 2010, s. 12).

2.2.1.2. İş İle İlgili Faktörler

Çalışanların işe bağlılıkları için önemli olan iş niteliğiyle ilgili faktörler, Turner ve Lawrence (1971), Hackman ve Lawler (1971), Hackman ve Oldham'ın (1975) çalışmaları baz alınarak sınıflandırılmıştır (Çakır, 2001, s. 86).

- **İşin Kimliği ve Önemi:** İş tanımı, iş yükümlülükleri, iş sınırları gibi unsurları içeren işin kimliği, çalışanın işinin belirliliğini ölçmektedir. İşin önemli ve anlamlı olması çalışanın işi ve iş gerçekleştirmesinde ortaya çıkacak olan etkisini dikkate almasını sağlamaktadır. Yöneticilerin çalışanlara, küçük veya büyük yaptıkları tüm işlerin önemli olduğunu hissettirmesi çalışanların işlerini ciddiye almalarını sağlayarak performanslarını arttırabilmektedir (Tınaz, 2009, s. 31).

- **Beceri ve İş Çeşitliliği:** Beceri çeşitliliği işin, çalışanın farklı becerilerini keşfedebilmesine ve kullanabilmesine imkân tanınması veya tanımamasıyla ilgilidir (Faturochman, 1997, s. 1). Çalışana sürekli aynı tip görevlerin verilmesi çalışanın o işte uzmanlaşmasını sağlarken bir yandan da çalışanın farklı yeteneklerinin keşfedilmemesine sebep olabilmektedir (Çakır, 2001, s. 86). Hackman ve Lawler (1971) işi çeşitlendirmenin çalışanların yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağladığını belirtmektedirler (s. 267). Yapılan işin tek düze olması çalışanlarda bıkkınlık hissi oluşmasına ve işe bağlılıklarının azalmasına sebep olabilmektedir. Örgütler tek düzeliğin önüne geçmek için iş rotasyonu ve iş zenginleştirilmesi gibi yöntemler kullanmaktadır (Güner, 2007, s. 29). Brown (1996) örgütlerde tekdüzeliğin ortadan

kaldırılması için yapılan iş çeşitliliğinin fazla olmasının işe bağlılıkla önemli bir ilişkisinin olduğunu ortaya çıkarmıştır (Çakır, 2001, s. 90).

- **İşle Özdeşleşme:** İşle özdeşleşme, çalışanın işle ilgili özellikleri özümsemesi ve işle kaynaşması olarak ifade edilebilir. İşin özümsemesi kişinin işi sürdürmesi ve işle ilgili tüm süreci takip etmesi açısından önemlidir. İş ile özdeşleşmenin İB ile arasında ne tür bir ilişki olduğunu belirlemek için yapılan araştırmalarda; işle özdeşleşmenin İB için gerekli bir özellik olduğu ve İB'nin yanında iş tatminini ve içsel motivasyonu da etkilediği ortaya çıkmıştır (Hackman ve Lawler, 1971, s. 273).

- **Özerklik:** Özerklik kavramının TDK'de ki (2019) anlamının ilki “Yönetim bakımından dış denetimden bağımsız olma” ikincisi ise “Kişinin, kendi davranışlarını düzenleme ve bu davranışlara yön verme konusunda bir ölçüde bağımsız oluşu.” olarak geçmektedir (www.tdk.gov.tr, Erişim Tarihi: 10.10.2019). Çalışma hayatı açısından özerklik, bir işin planlanması ve yürütülmesinde kullanılacak olan metotların seçimini çalışana bırakma olarak tanımlanmaktadır (Ergenç, 1982, s. 92). Özerklik, çalışana karar verebilme ve sorumluluk alabilme imkânı sağlayarak çalışanın belirli ölçüde özgür kalmasını ve işe karşı sorumluluk almasını sağlamaktadır (Çakır, 2001, s. 96). Dolayısıyla özerklik ile çalışanların kendilerine güvenini artabilir. Brown (1996) İB ve özerklik arasında orta derecede bir bağlantı olduğunu tespit etmiştir (Çakır, 2001, s. 99). Hackman ve Oldham (1975) özerkliğin sorumluluğu arttırdığını ve zenginleştirilmiş işlerde daha fazla olduğunu bu durumun ise çalışanların performansını olumlu etkileyerek İB'lerini arttırdığını ifade etmektedirler (s. 159-170).

- **Geribildirim:** Geribildirim çalışanın performans sonuçlarını öğrenme derecesi olarak ifade edilmektedir (Bingöl, 2013). Çalışanın diğer çalışma arkadaşları ve yöneticilerinden gelen geribildirimler de söz konusudur (Çakır, 2001, s. 99-100). Saal (1978) örgüt çalışanlarına geribildirim sağlanmasının İB'yi önemli şekilde etkilediğini belirtmektedir (s. 57).

- **Başkalarıyla İlişkiler:** Sosyo psikolojik bir ihtiyaç olan başkalarıyla ilişki kurma, çalışanların örgüt içindeki veya dışındaki kişilerle etkileşim halinde olmasını ifade etmektedir. Çalışanın çevresi ile iletişim halinde olması, örgüt içinde veya dışında arkadaşlar edinmesi onun hem günlük hayatında hem de iş hayatında moralinin ve motivasyonunun yüksek olması açısından önemli olabilir. Takım çalışması, çalışanların örgüt içerisinde birbirlerini etkilemelerini ve iletişim kurmalarını sağlayan en önemli uygulamadır (Güner, 2007, s. 33; Mathieu, Googwin, Heffner ve Bowers, 2000, s. 273).

Burada işin boyutu, nasıl bir çalışma yürütüleceği (takım çalışması veya bireysel bir çalışma) kimlerle iletişim kurulması gerektiği önceden belirlenmeli ve o işe uygun çalışanlar seçilmelidir. Takım çalışması gerektiren bir işi, bireysel çalışmayı seven, iletişimi zayıf bir kişiye vermek o işin olumsuz sonuçlanmasına veya çalışanın işine karşı olumsuz tutumlar geliştirmesine sebep olabilmektedir (Ergenç, 1982, s. 94). Saal (1978) yapmış olduğu araştırmada başkalarıyla iletişim kurma ihtiyacının karşılanmasının İB'yi önemli ölçüde etkilediğini ortaya çıkarmıştır (s. 57). Hackman ve Lawler (1971) çalışanların diğer kişiler ile olan ilişkisiyle işe bağlılıkları arasında önemli bir bağlantı olduğunu ortaya çıkarmışlardır (s. 273).

- **Çalışma Şartları ve Ücret:** Uygun çalışma şartları çalışanların işe bağlılıklarını olumlu etkileyebilir. Ağır ve kötü çalışma koşulları ise çalışanları zorlayacağından çalışanların işleriyle ilgili olumsuz düşüncelere kapılmalarına ve giderek işten soğumalarına neden olabilir. Örneğin evde çalışma yöntemi, kişisel çalışmayı seven bir çalışan için ödül gibi gelirken grup çalışmasını seven sosyal hayata düşkün birisi için aşırı sıkıcı gelebilir. Böyle bir durumda iki çalışanın İB seviyesi aynı düzeyde olmayabilir. Çalışma saatleri çalışanların sağlık durumlarını ve morallerini de etkileyebilmektedir (Çakır, 2001, s. 149). Bir diğer faktör olan ücret çalışanı motive edici bir özellik olduğundan İB'yi etkileyebilmektedir (Çakır, 2001, s. 147). Terfi imkânı, işe uygunluk, yönetici tutumları gibi çalışma koşulları ve ücret çalışanın iş tatmininin oluşmasını sağlayan unsurlar olarak değerlendirilmesine (Erdoğan, 1996, s. 231-232) karşın Elloy ve arkadaşları yapmış oldukları araştırmada ücret ile İB arasında anlamsız bir korelasyon tespit etmişlerdir (Elloy vd., 1995).

2.2.1.3. Diğer Faktörler

İB'yi dolaylı yoldan etkileyen diğer faktörler toplumsal yapı ve ekonomi, hukuki faktörler, örgüt kültürü, örgüt yapısı ve boyutu gibi faktörlerdir.

- **Toplumsal ve Ekonomik Faktörler:** Örgüt ve çalışanlar üzerinde toplumsal yapı ve ekonomik faktörler de etkili olabilmektedir. Örneğin işinde başarılı olan kişiler toplum tarafından daha çok desteklenmekte ve örnek gösterilmektedir (Çakır, 2001, s. 159). Daha çok iş etiğiyle ilgili olan toplumsal faktörler çalışanların işini doğru yapması, sorumluluk alması gibi olumlu faaliyetlerinin toplum tarafından desteklenmesini ifade etmektedir (Güner, 2007, s. 49). Ülke ekonomisi hem çalışanlar

açısından hem de örgütler açısından çok önemlidir. Örneğin Covid-19 salgını gerek Türkiye’de gerekse başka ülkelerde etkisini göstererek bazı iş faaliyetlerinin yapılamamasına neden olmuştur. Örgütsel ekonominin kötü olması örgütte seçenek ve imkânların sınırlılığına hatta işten çıkarmalara neden olabilirken örgütsel ekonominin güçlü olması durumunda ise örgütsel imkânlar çoğalacağından performans ve İB’de artış sağlanabilir.

- **Hukuki Faktörler:** Hukuki faktörler iş ile ilgili hukuksal düzenlemeleri içeren ve İB’ye etkisi olan faktörlerdir. Örneğin çalışanın işe başlarken işveren ile yaptığı sözleşmeler, çalışanın belirli şartlara uymasını gerektirmektedir. (Güner, 2007, s. 50). Çalışan bu şartlara uymadığında çeşitli yaptırımlarla karşılaşabileceğini bildiğinden işten ayrılma niyetinden vazgeçebilmektedir.

- **Örgüt Kültürü:** “Örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendiren inançlar, değerler, alışkanlıklar ve kurallar bütünü olarak ifade edilebilir” (Dinçer, 1992, s. 271). Handy (1984), dört farklı örgüt kültürünün mevcut olduğunu ifade etmektedir. Birincisi, çalışanın rekabetçi olduğu ve kendi başarısının işletmenin başarısını oluşturacağını düşündüğü güç kültürüdür. İkincisi, otoritenin var olduğu ve çalışanlardan belirli düzeyde bir çalışma beklendiği rol kültürüdür. Üçüncüsü, görev odaklı ve takım çalışmalarını önemseyen görev kültürüdür. Dördüncüsü ise çalışanın gelişime açık olması ve kendini geliştirmesi gibi kişisel başarılarla odaklı olduğu birey kültürüdür (Telman ve Ünsal, 2004, s. 49). Güçlü örgütsel kültüre sahip örgütlerde çalışanlar, örgütü ve örgütsel faaliyetleri kolay benimsemekte böylece çalışanların motivasyon ve performansında artış görülerek örgütten ayrılmalar azalmaktadır (Erdem ve İşbaşı, 2001).

- **Örgüt Yapısı ve Yönetimi:** Khandwalla (1977) örgüt yapısını, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için üst yöneticiler tarafından kabul edilen örgütle ilgili düzenleme ve ilişkilerin tamamı şeklinde ifade etmektedir (s. 482). Kimin kime karşı ne kadar sorumlu olduğunu ve örgüt içerisindeki ilişkileri örgüt yapısı belirlemektedir (Genç, 2004, s. 103). Örgütteki çalışan veya yöneticiler ne kadar iyi olursa olsun örgütsel yapının kötü olması başarılı sonuçlar elde edilmesine engel olabilmektedir (Koçel, 1998, s. 19). Örgüt yapısının sınıflandırılmasına yönelik çeşitli yaklaşımlar mevcut olup Burns ve Stalker (1961) mekanik ve organik örgüt sınıflandırması yapmıştır (Koçel, 2010, s. 295). Mekanik örgüt yapısı, hiyerarşinin hâkim olduğu, görev ve kuralların en baştan belirlendiği yani davranışların standartlaştırılabildiği durgun çevre koşullarına uygun bir örgüt yapısıyken; organik örgüt yapısı değişen

çevre koşullarına daha uyumlu esnek bir örgüt yapısıdır. Ayrıca organik örgüt yapısında çalışanların, görev tanımları daha esnektir ve konumlarından daha çok sahip olduğu yetenekler gerçek güçlerini oluşturmaktadır (Ghani, Jayabalan, Sugumar, 2002, s. 158-161). Bu yüzden farklı fikir ve yetenekleri olan değişikleri seven bir çalışanın İB düzeyi organik bir örgütte daha yüksek olabilir. Örgüt çalışanlarının fikirlerinin alınması ile çalışanların sorumluluk hissi artmakta, kişilikleri güçlenmekte ve sonuçta örgütsel bütünleşme ve bağlanma süreci başlamaktadır (Bursalıoğlu, 1998, s. 159). Elloy ve arkadaşları (1995) yapmış oldukları bir araştırmada yöneticilerin yüksek derecede güvenilir, dürüst, yenilikçi ve uyumlu olma gibi olumlu özelliklerinin olmasının çalışanların işe bağlılığı ile olumlu bir ilişkisinin olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Elloy vd., 1995). Dolayısıyla örgütte yöneticilerin çalışanlara olan tavrı ve katılımcı bir anlayışa sahip olup olmaması çalışanların işe ve örgüte bağlılıklarını etkileyebilmektedir.

2.2.2. İşe Bağlılığın Önemi

İşe bağlılık, çalışanın işine ve bu işin hayatındaki konumuna dair fikirler edinilmesini sağlamakta (Hafer ve Martin, 2006, s. 3) ve çalışanların işlerine bağlılığını arttırmaya teşvik edecek önlem ve uygulamaları oluşturma amacını benimsemektedir (Güner, 2007, s. 28). İB düzeyi yüksek olan çalışanlar, kendilerini işe daha iyi verebildiklerinden işleri sırasında daha rahat ve motivasyonlu çalışarak örgütün etkinlik ve verimliliğinin artırılmasında etkili olabilmektedirler (Zhou ve Li, 2008, s. 116-118). Çalışanların İB seviyelerinin yüksek olması işle daha çabuk bütünleşmelerini ve bu işten daha çok tatmin olmalarını sağlamaktadır (Nwibere, 2014, s. 324). İB'nin zayıf olması durumunda ortaya çıkan işten ayrılmalar iş gücü devir oranını yükseltebileceğinden bu örgütlerce istenmeyen ve çalışan bulma sürecini en başa çevirebilen bir husustur.

2.2.3. İşe Bağlılık ile İlgili Bazı Kavramlar

İB kavramına benzeyen ve İB ile ilişkili olan çalışmaya bağlılık, örgütsel bağlılık, mesleğe bağlılık gibi bazı bağlılık türleri vardır (Çakır, 2001, s. 37).

- **Çalışmaya Bağlılık:** Çalışmak, TDK'ye göre “bir şeyi oluşturmak veya ortaya çıkarmak için emek harcamak” anlamına gelmektedir (<https://www.tdk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 10.10.2019). İş ise TDK'de “bir sonuç elde etmek, herhangi bir şey ortaya koymak için güç harcayarak yapılan etkinlik, çalışma” anlamına gelmektedir (<https://www.tdk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 10.10.2019). Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere iş; çalışma sonucunda ortaya çıkan bir durumdur. Çalışma kavramı çalışanın örgütteki tüm faaliyetleriyle ilgilidir. Birey çalışma konusunda kararlıysa ve bu tutumunu devam ettiriyorsa çalışmaya bağlıdır denilebilir (Diker, 2010, s. 6). Kanungo (1982)'ya göre çalışma ve iş kavramları farklı olduğundan çalışmaya bağlılık ve işe bağlılık kavramları da birbirlerinden farklıdır.

- **Örgütsel Bağlılık:** Bazı araştırmacılar iş bağlılığını veya çalışan bağlılığını örgütsel bağlılık olarak değerlendirmektedir (Allen ve Meyer, 1990 ; Colquit ve diğerleri, 2009). Morrow (1983) ise İB ile örgütsel bağlılığın birbirleriyle ilişkili ancak iş tutum türleri konusunda birbirlerinden farklı olduğunu ifade etmektedir (Blau ve Boal, 1987, s. 289). Örgütsel bağlılık, çalışanın işletme amaçlarını benimseyerek işletme yararını gözetken davranışlarda bulunması ve işletmenin üyesi olmaya istekli olmasıdır (Aktay, 2010, s. 30). Örgütsel bağlılıkta çalışan örgütle bir bağ kurar, örgütten ayrılmak istemez, kendini örgütün bir parçası gibi hisseder ve örgütün hedeflerini benimseyerek fazladan çalışır (İşcan ve Naktiyok, 2004, s. 5). Allen ve Meyer (1990) “örgütsel bağlılığı, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç bölüme ayırmaktadır”. Çalışan amaçlarının örgüt amaçlarıyla bütünleşmesi ve kendisini örgütün bir parçası gibi hissetmesi sonucunda örgütle kurduğu bağ duygusal bağlıdır (İlsev, 1997, s. 21). Devam bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkabilecek maliyetin bilincinde olmasıdır (İlsev, 1997, s. 22). Normatif bağlılık ise çalışanın örgüte karşı sorumluluk hissetmesi ve örgüte ahlaki duygu ile bağlanması olarak ifade edilmektedir (Gül, 2002, s. 45). İB çalışanın işini önemsemesi, sevmesi ve işiyle özdeşmesi iken örgütsel bağlılık çalışanın örgütüyle özdeşleşmesi ve örgüt için çaba göstermesidir (Uygur, 2009, s. 38). Çalıştığı kurumdan memnun olmayan ancak işini seven çalışanlar mevcuttur. İB seviyeleri daha yüksek olan bu çalışanlar işini daha iyi yapabileceğini düşündüğü başka bir kuruma geçebilir (Afşar, 2011, s. 125) . Ancak işini sevmeyen ama çalıştığı kurumu seven örgütsel bağlılığı daha yüksek olan çalışanlar da söz konusu olabilir. Abosrra (2017) çalışmasında İB ve örgütsel bağlılığı ele alarak İB'nin örgütsel bağlılığa etkisini ölçmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda

ise İB'nin, örgütsel bağlılık boyutlarından olan normatif bağlılık ve duygusal bağlılık üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi olduğu ancak devam bağlılığı üzerinde böyle bir etkinin söz konusu olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yapılan araştırmalar örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların genellikle İB düzeylerinin de yüksek olduğunu göstermektedir (Taşkiran ve Özcan, 2007, s. 402). Ayrıca bir çalışanın en yüksek motivasyona, hem işine hem de iş yerine bağlı olduğunda ulaştığı ifade edilmektedir (Blau ve Boal, 1987, s. 289). Bu yüzden örgütsel bağlılık ve İB birbirlerinin tamamlayıcısı olarak düşünülebilir.

- **Mesleğe Bağlılık:** Mesleğe bağlılık İB'den farklı olarak, bireyin belirli bir alanda uzmanlaşması sonucunda sahip olduğu mesleğinin hayatındaki önemi ve konumuyla ilgilidir (Baysal ve Paksoy, 1999, s. 8). Mesleki bağlılık, sahip olunan meslek için çaba göstererek mesleki kimliği ön planda tutma, ilgili değerlere ve etik ilkelere bağlı kalma olarak ifade edilmektedir (Özer ve Uyar, 2010, s. 91).

2.2.4. İşe Bağlılık ile İlgili Bazı Araştırmalar

İB ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarına bazılarını aşağıda yer verilmektedir. Âşık (2010); Kanungo (1982); Yüksel (2010) İB ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Araştırmaları sonucunda İB ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Arı, Bal ve Çına Bal (2010) İB ile tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti değişkenlerini ele almışlardır. Araştırmaları sonucunda tükenmişlik (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi) boyutlarının İB ile arasında negatif yönde ilişkiler, işten ayrılma niyeti ile arasında ise pozitif yönde ilişkiler tespit etmişlerdir. İB düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Ayrıca tükenmişlik alt boyutlarının işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde İB'nin tam aracılık rolünün olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Öztürk, Koçyiğit ve Bal (2011) ile Yılmaz (2014) İB ve mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ele almışlar ve mesleki tükenmişlik düzeyi ile İB arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çiftçi (2013) İB ve örgütsel sinizmi ele almış olup İB ve örgütsel sinizm arasında zayıf bir ilişki olduğu ve örgütsel sinizmin İB'yi açıklamada yeterli olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Zorlu, Avan ve Bulut (2017) araştırmalarında İB ve yöneticilerin fedakârlık tutumlarını incelemiş olup yöneticilerin

bu tutumlara sahip olmasının İB için önemli olduğu yani fedakârlığın İB'yi arttırdığı ve yöneticilerin demografik özelliklerinin İB düzeylerini etkilemediği gibi sonuçlara ulaşmışlardır. Ateşoğlu (2018) İB'yi demografik özelliklerine göre incelemiştir. Araştırma sonucunda geliri düşük olan ve iş yükünün fazla olduğunu düşünen çalışanların İB seviyelerinin daha az olduğunu ortaya çıkarmıştır. Avcı (2019) çalışanların örgütsel adalet algılarının İB ve iş tatminine etkisini araştırdığı çalışmada çalışanların adalet algılarının daha çok dağıtım adaletiyle ilgili olduğu, İB'nin cinsiyet ve yaş gibi faktörlere göre değiştiği ve adalet algısının hem İB'yi hem de iş tatminini etkilediği gibi sonuçlar elde etmiştir. İB ile ilgili bu çalışmalar Tablo 3'te özetlenmektedir.

Tablo 3

İB ile İlgili Bazı Araştırmalar

Yazarlar	Değişkenler	Sonuçlar
Kanungo (1982), Aşık (2010), Yüksel (2010)	İB İş tatmini	İB ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki.
Arı, Bal, Çına Bal (2010)	İB Mesleki tükenmişlik işten ayrılma niyeti	Tükenmişlik boyutlarının işe bağlılık ile arasında negatif yönde ilişkiler, işten ayrılma niyeti ile arasında pozitif yönde ilişkiler ve işe bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki.
Öztürk, Koçyiğit ve Bal (2011), Yılmaz (2014)	İB Mesleki tükenmişlik	Mesleki tükenmişlik düzeyi ile İB arasında negatif yönlü bir ilişki.
Çiftçi (2013)	İB Örgütsel sinizm	İB ve örgütsel sinizm arasında zayıf bir ilişki.
Zorlu, Avan ve Bulut (2017)	Yöneticilerin fedakârlık tutumu	Fedakârlığın İB'yi arttırdığı ve yöneticilerin demografik özelliklerinin İB düzeylerini etkilemediği.

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

2.3. Bağlamsal Performans

Bu kısımda iş performansı ve iş performansının ilk türü olan görev performansı kavramları kısaca açıklanmış olup sonrasında bağlamsal performans ile ilgili açıklamalara ve bazı araştırmalara yer verilmektedir. Araştırma çalışanlarla ilgili olduğundan performans kavramı iş performansı olarak anlaşılmalıdır.

2.3.1. İş Performansı ve Görev Performansı Kavramı

Performans, “bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün, o işle amaçlanan hedefe yönelik nereye varabildiği, başka bir değişle, neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak ifade edilmesidir” (Özgül, 2005, s. 1). Gürbüz ve Yüksel (2008) ise performansı veya iş performansını “önceden belirlenmiş kurallar dâhilinde çalışanın bir işi yerine getirmesi veya kendisinden beklenen belli bir davranışı sergilemesi” olarak tanımlamaktadırlar (s. 178). Kısacası iş performansı çalışanların örgütsel amaçlar için gerçekleştirdiği faaliyetlerin örgüte katkısının araştırılmasıdır (Suliman, 2001). Araştırma sonucunda olumlu sonuçlar elde edilmişse çalışanın görevlerini ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirdiği ve yüksek bir iş performansı sergilediği varsayılmaktadır (Bingöl, 2013, s. 367). Örgütler amaçlarına ne derecede ulaştıklarını ve bu amaçlara ulaşmada çalışanlarının etkisinin ne düzeyde olduğunu performans değerlendirmesi ile tespit etmektedirler (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009, s. 54). Bu sayede örgüt ve çalışanlar eksik yönlerini keşfederek bu eksiklikleri giderme yolları aramaktadır (Örücü ve Köseoğlu, 2003, s. 27). Çalışanların işlerini ne düzeyde ve nasıl yaptığı sorusu iş performansının çeşitlenmesini sağlamıştır. “İş performansı, görev performansı ve bağlamsal performans olarak ikiye ayrılmaktadır” (Borman ve Motowidlo, 1997, s. 99; Jawahar ve Carr, 2007, s. 331).

Görev performansı (GP); organizasyonun teknik çekirdeğini oluşturan, ham maddeden mamul elde etme, hizmet sağlama gibi faaliyetleri içeren ve iş görenlerin bu faaliyetleri gerçekleştirmesi sırasında ortaya çıkan ayrıca iş tanımıyla sınırları ve gerekleri belirlenen iş performansı türüdür (Borman ve Motowidlo, 1993, s. 72). İşin temel veya merkezi görevlerini yerine getirme yeterliliği veya yeteneği olarak tanımlanabilen görev performansı rol içi öngörülen davranış olarak da adlandırılmaktadır (Koopmans vd., 2011). Örneğin bir öğretmenin öğrencilerine ders anlatması, aşçının yemek yapması, doktorun hastasını muayene etmesi; öğretmen, aşçı ve doktorun görev performanslarını ortaya çıkaran ve iş tanımlarında yer alabilen. Dolayısıyla doğrudan işe yönelik olan görev performansını daha çok iş ile ilgili olan ücret, terfi, ödül gibi dış motive araçlarının etkilemesi daha olasıdır.

GP, iş ile ilgili devamlı yapılması gereken ve işi diğerlerinden ayıran davranışları ifade etmektedir (Jawahar ve Carr, 2007, s. 330). Bu performans, iş

tanımına göre ortaya çıkar, şekillenir ve iş tanımının değişmesi ile değişir (Stone-Romero, Alvarez ve Thompson, 2009, s. 105).

GP’de kendi içerisinde iki gruba ayrılarak incelenmektedir. Bunlardan birincisi olan liderlik görev performansı; insan ilişkilerini esas alarak motive etme, yönlendirme, değerlendirme ve yönetme gibi görevleri kapsamaktadır. İkinci görev performansı türü olan teknik-idari görev performansı ise ürün, hizmet, pazarlama, evrak işleri gibi liderlik görev performansı dışında kalan görevleri kapsamaktadır. Ayrıca çalışanların görevleri sırasında oluşan performansları teknik-idari görev performansı olarak değerlendirilmektedir (Conway, 1999, s. 5; Mohammed, Mathieu ve Bartlett, 2002, s. 799).

2.3.2. Bağlamsal Performans Kavramı

Bir diğer iş performansı türü olan bağlamsal performans (BP), ekstra görevleri yerine getirme becerisi, inisiyatif alma, zorlayıcı görevleri üstlenme, bilgi ve becerileri geliştirme dâhil olmak üzere organizasyonu destekleyen, ana görevlerin ötesindeki ekstra rol davranışları olarak tanımlanmaktadır (Koopmans vd., 2011). Tuna (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmada GP rol içi ya da biçimsel rol davranışları, BP ise ekstra rol davranışları olarak ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle BP, çalışanların görevleriyle ilgili olmayan ancak bu görev faaliyetlerini yerine getirirken çalışanların sosyal ve psikolojik anlamda destek aldıkları kişisel çabalar olarak tanımlanmaktadır (Jawahar ve Carr, 2007, s. 332).

Örgütsel iklimin sağlanması, gönüllülük, başarı için azimli ve ısrarcı davranma, olumlu ve geniş iş ilişkilerinin kurulması, yardımseverlik, örgüt amaçlarını benimseme ve destekleme gibi davranışlar BP’yi oluşturmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1993, s. 72; Motowidlo ve Van Scotter, 1994, s. 476). BP bir çalışanın işine fazla özen göstermesi, farklı görevlerde bulunmaya gönüllü olması, diğer çalışma arkadaşlarıyla işbirliği içinde olması, örgüt kurallarına ve yönetmeliğine uyması ve uymaya teşvik etmesi gibi davranışları içermektedir (Erdinç, 2009, s. 168). Stone-Romero, Alvarez ve Thompson (2009) BP’nin ölçülmesi için aşağıdaki davranışların kullanılabileceğini belirtmektedirler (s.105):

- Başkalarına karşı yardımsever ve işbirliği içinde olma,

- Bireysel faaliyetlerde başarılı olabilmek adına gerekli çabayı göstermede kararlı olma,
- Kişisel düşünce ne olursa olsun örgüt kurallarına uyma, örgütsel hedefleri destekleme ve savunma,
- Görev faaliyetlerini yerine getirmede istekli ve gönüllü olma.

2.3.3. Bağlamsal Performans ve Görev Performansı Arasındaki Farklar

Bağcı (2014) BP'nin vatandaşlık davranışı kavramı ile ilişkilendirilerek karşılık beklenmeden yapılıyor olmasının BP'yi görev performansından ayıran temel fark olduğunu ifade etmektedir. Motowidlo ve Van Scotter (1994) BP ve GP'nin toplam performansa etkisinin birbirinden farklı olduğunu ortaya çıkarmışlardır (s. 479). Ertan (2008) tarafından yapılmış olan çalışmaya göre yaş, medeni durum, eğitim durumu ve iş tecrübesi gibi unsurlara göre GP ve BP farklılık göstermektedir (s. 44). Bu hususta BP ve GP farkları Tablo 4'te sunulmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1993, s. 73-74).

Tablo 4

BP ve GP Arasındaki Farklar

Bağlamsal Performans	Görev Performansı
Geneldir, tüm işlerde benzerlik gösterir ve davranışsal rollere odaklıdır.	İş tanımıyla ilgilidir yani rol tanımlıdır ve ücret odaklıdır.
Çeşitliliği çalışan kişiliği, motivasyonu ve iradesiyle ilgilidir.	İşe ve çalışanın bilgi-becerisine göre şekillenir ve çeşitlenir.
İsteğe bağlı davranışları kapsar.	Yapılması zorunlu davranışları içerir.
Görev performansını kolaylaştırıcıdır, örgüte dolaylı katkı sağlar. Etkisi görev performansı kadar dikkat çekmez.	Örgütün teknik özüne doğrudan veya dolaylı etkisi vardır ve örgüt görev performansı ile doğrudan ilgilenir.
Motivasyon ve kişilik öncülleri vardır.	Öncülü çalışanların iş donanımlarıdır.

Kaynak: Borman ve Motowidlo, 1993, s. 73-74

Bu farka yönelik bir örnek verilecek olursa bir sekreterin işe kaçta geldiği, o gün neler yaptığı ve kaç saat çalıştığı GP ile ilgiliyken; işi sırasında örgüt kurallarını ve amaçlarını dikkate alması, çalışma arkadaşlarıyla uyum ve etkileşim içerisinde olması ise BP ile ilgilidir. Sonuçta BP iş paylaşımı ve yardımlaşma gibi olumlu davranışlarla

sekreterin, sosyal gelişimini sağlayabilmekte iş hedeflerini tutturmasına ve arttırmasına yardımcı olabilmektedir.

2.3.4. Bağlamsal Performansın Boyutları

BP'yi meydana getiren davranış boyutları veya öğeleri vardır. Borman ve Motowidlo' ya göre BP'nin beş boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar: gönüllü olma, fazladan çaba gösterme, yardımseverlik ve işbirliği yapma, örgütsel kural ve düzene uyma ve örgütsel hedefleri benimsemedir (Motowidlo, 2000, s. 119). Van Scotter ve Motowidlo (1996) ise BP'yi kişilerarası yardımlaşma ve işe adanma olmak üzere iki farklı boyutta incelemişlerdir (s. 525).

2.3.4.1. Kişiler Arası Yardımlaşma-Kolaylaştırma

Kişiler arası yardımlaşma-kolaylaştırma boyutu çalışanların birbirlerini desteklemeye ve cesaretlendirmeye yönelik moral verici ve işbirlikçi davranışlarını içermektedir (Van Scotter ve Motowidlo, 1996, s. 526). Dolayısıyla kişilerarası yardımlaşma boyutunun çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri ve etkileşimleriyle ilgili olduğu söylenebilir. Bu boyut çalışanların birbirlerine karşı anlayışlı, hoşgörülü, destekleyici ve işbirlikçi eylemlerini içerdiğinden örgütsel amaçlara ulaşılmasında önemli katkılar sağlamaktadır (Stone-Romero vd. 2009, s. 105). Çalışanların diğer çalışma arkadaşlarının performansını düşürecek davranışlardan kaçınmaları ve birbirleriyle yardımlaşarak işleri kolaylaştırmaları kişiler arası yardımlaşma boyutu davranışlarındandır (Akca ve Yurtcu, 2017, s. 200).

2.3.4.2. İşe Adanma

İşe adanma çalışanın kendi kendini disipline etmesi, içsel destek ve motivasyonla daha fazla çalışması ayrıca gerektiğinde öncelik alarak hedeflere ulaşabilmesi eylemleridir (Van Scotter ve Motowidlo, 1996, s. 526). İşe adanma iş veya iş ortamı ile ilgili yaşanan veya yaşanabilecek olan sıkıntıların çözülmesi amacını da benimsemektedir (Stone-Romero vd., 2009, s. 105). İşe adanma düzeyi yüksek olan çalışanların diğerlerine göre daha öncü davrandığı ve bu çalışanların iş tatminlerinin,

performanslarının, verimliliklerinin ve bağlılıklarının arttığı; işten ayrılma niyeti gibi olumsuz davranış ve düşüncelerin ise azaldığı ifade edilmektedir (Eyiusta, 2015; Schaufeli, Taris ve Rhenen, 2008).

2.3.5. Bağlamsal Performansa Etki Eden Faktörler

Çalışanın yeteneğinin ve kişiliğın dışında iş doyumunu, sağlık durumu, dış çevre, yönetimle ilgili problemler, kötü etkileşim ve çatışma gibi faktörler de çalışanın performansını etkileyebilmektedir (Bağcı, 2014). Bu bağlamda bağlamsal performansı etkileyen bazı faktörler aşağıda açıklanmaktadır.

- **Çalışan-Örgüt İlişkisi:** Çalışanın örgütle ilişkisi ve uyumu BP'nin ortaya çıkması açısından önemli olabilmektedir. Kişi-örgüt uyumu çalışanın örgütte kendisinden bir şeyler bularak örgüt kültürünü ve amaçlarını benimseyebilmesini örgüt ile bir bütün olarak uyumunu ifade etmektedir (Kim, 2012, s. 832). Bu uyum süreci kişi ve örgütün benzer özelliklere sahip olması ile ya da en azından bir tarafın ihtiyaçlarının diğeri tarafından karşılanması ile gerçekleşmektedir (Kristof, 1996, s. 4). Çalışanın, örgüte uyum sağlamaya çalışarak örgütün inanç ve değerlerini benimsemesi örgütün ise bu uyum sürecinde çalışana destek olması çalışan-örgüt ilişkisini güçlendirebilmektedir. Çam (2019) kişi-örgüt uyumunun, GP ve BP ile ilişkisinin ve bu ilişkide iş tutumlarının aracı bir rol üstlenip üstlenmediğinin belirlenmesine yönelik bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda bu değişkenler arasında pozitif bir ilişki olduğu ve çalışanların iş tutumlarının bu ilişkide aracı bir rolünün bulunduğunu tespit etmiştir. Çalışanların örgütün desteğini alması BP için önemli olabilmektedir. Doğru (2016) yapmış olduğu doktora çalışmasında çalışanların örgütsel destek algılarının BP davranışları üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

- **Kişilik:** Kişilik, bireyi diğeri bireylerden ayıran çevresiyle kurduğu tutarlı ilişki biçimidir (Cüceloğlu, 1993, s. 404). Borman ve Motowidlo (1993) yapmış oldukları çalışmada kişiliğın BP ile ilişkisinin genel performanstan daha çok olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Özdevecioğlu ve Kanığür (2009) BP davranışlarının kişilik ve iyi niyet sonucunda oluştuğunu ifade etmektedirler (s. 59). Motowidlo ve Van Scotter (1994) kişilik boyutlarının BP ile pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğunu belirtmektedirler. Kişilik faktörleri Costa ve McCrae (1990) tarafından nevrotiklik, dışa dönüklük-içe dönüklük, açıklık, uyumluluk ve özdisiplin olmak üzere beşe ayrılmıştır (Bardavit,

2007, s. 18). Eryılmaz, Dirik ve Köse (2015) yapmış oldukları çalışmada kişilik faktörleri ve BP arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

- **Öz-Yeterlilik ve Öz Yönlendirme:** Öz-yeterlilik, kişinin bir işi başarıyla yapabileceğine dair kendisine olan inancıdır (Bandura, 1995, s. 2). Öz-yeterliliği yüksek olan çalışanlar hem çalışma hayatlarında hemde günlük hayatlarında daha başarılı ve mutlu olmaktadır (Can, Aşan ve Aydın, 2006, s. 80). Dolayısıyla Öz-yeterlilik çalışanın motivasyonunu ve performansını etkileyebilir. Jackson (2002) yapmış olduğu bir çalışmada öz-yeterliliğin yüksek olmasının ders başarısının artmasında etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır (s. 243-254). Öz yönlendirme ise çalışanın davranışlarını çevresel koşullara uyarlayabilmesidir (Can vd., 2006, s. 80). Öz yönlendirme yapabilen kişiler, durumlara karşı birbirinden farklı davranışlar sergileyebildiğinden bu kişilerin yöneticilikte başarılı olabilecekleri ileri sürülmektedir (Özkalp ve Kirel, 2001, s. 107).

- **Politik Beceriler:** Politik beceri çalışanın diğer çalışma arkadaşlarını onlar hakkındaki bilgilerini de kullanarak kişisel ve örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yöneltecek şekilde etkilemektir (Ahearn, Ferris, Hochwarter, Douglas ve Ammeter, 2004, s. 311). BP örgüte yardımcı davranışları içerdiğinden BP'nin politik becerilerle ilişkili olduğu düşünülmektedir (Jawahar, Meurs, Ferris, Hochwarter, 2008, s. 143-146)

- **Toplum ve Örgüt Kültürü:** Kültür insanların kararlarına (yönetim şekli gibi), çalışmalarına (takım çalışması yapma veya yapmama gibi) ve değerlendirmelerine (kadının iş hayatındaki yeri gibi) etki etmektedir (Stephens ve Greer, 1997, s. 108). Değer sistemlerinden oluşan ve nesilden nesile aktarılan kültür, davranışları da etkilemektedir (Mead, 1998, s. 105). Toplumlari birbirinden farklı kılan değer ve kültürleri olduğu gibi örgütlerinde kendilerine has bir kültürü vardır. Örgüt kültürü veya kurum kültürü; örgütlerin sahip olduğu inaç, tutum ve normlar bütünü olarak ifade edilebilir (Erengül, 1997, s. 25). Çalışanların BP davranışları sergileyebilmeleri örgütlerin ise buna yönelik davranış normlarını geliştirebilmesi örgütlerin kültürleriyle ilgilidir. Dolayısıyla toplum kültürü ve örgüt kültürü, BP'nin öncülleri arasında değerlendirilmekte ve performansı etkilemektedir (Reily ve Aronson, 2012, s. 6-7). Örneğin grup çalışmalarını ve iş paylaşımını seven bir çalışanın grup çalışmalarına bolca yer veren bir örgütte çalışması bu çalışanın BP davranışları sergilemesini hızlandırabilir.

- **Liderlik:** Liderler tüm çalışanlara adaletli davranma çabasındadırlar ve bu durum örgütte iletişimin aktif olmasına ve çalışanların örgüt amaçlarını daha kolay

benimsemesine yardımcı olur. Dolayısıyla liderliğin çalışanların BP'lerine etkisi söz konusu olmaktadır (Reily ve Aronson, 2012, s. 8).

2.3.6. Bağlamsal Performansın Önemi

Sundstrom ve arkadaşlarına (1994) göre insan hayatının %50 den fazlasını geçirdiği çalışma ortamı çalışanları hem psikolojik yönden hem de fiziksel yönden etkilemektedir (Sundstrom, Town, Rice, Osborn ve Brill, 1994). Örgütteki olumlu ilişki ve davranışlar çalışanların iş yerinde daha iyi hissetmesini ve daha keyifli çalışmasını sağlayabilir dolayısıyla işini yapmaktan keyif duyan bu çalışanlar çalışma süresinin ve görev faaliyetlerinin ötesine geçebilir. Vroom (1962) çalışanın işinde iyi bir performans göstermesinin kendisini mutlu hissettirerek öz saygısını arttırdığını, kötü performansın ise öz saygısını azalttığını ifade etmektedir (Çakır, 2001, s. 38). BP ile çalışanlar kendi istekleriyle görevleri dışında başka faaliyetlerde yerine getirdiğinden örgüt içerisinde ortaya çıkmış veya çıkabilecek olan problemleri çözmek ve yeniliklere uyum sağlamak kolaylaşmaktadır bu durum ise örgütte verimliliğe ve etkinliğe olumlu yansımaktadır (Van Scotter, 2000, s. 81). BP organizasyonlarda takım çalışması ve başarısı ile verimlilik için önemli olmakla birlikte kurumsal performansın artışında da etkili olmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997). BP yönetici ve çalışanların daha disiplinli çalışması, gelişime ve işbirliğine açık yardımsever çalışanlar sayesinde müşteri memnuniyetinin sağlanması gibi faaliyetler ile örgütlerde verimliliği arttırmaktadır (Podskoff ve MacKenzie, 1997; Reilly ve Aronson, 2012, s. 11).

Özetle BP hem çalışanlar için hem de örgütler için önemli faydalar sağlamaktadır. Podsakoff, Whiting, Podsakoff ve Blume (2009) BP'nin faydalarını şu şekilde sıralamaktadır: yöneticilerin performans değerlendirme ve ödüllendirmede çalışanlara olumlu yaklaşması, çalışanların işe düzenli devam etmesi ve işten ayrılma niyetlerinin azalması sonuçta performansın, üretimin ve müşteri memnuniyetinin artması (Öcel, 2013, s. 38).

2.3.7. Bağlamsal Performans ile ilgili Bazı Kavramlar

BP'ye benzeyen Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) ve prososyal davranış kavramları aşağıda açıklanmaktadır.

- **ÖVD:** ÖVD, “Biçimsel ödül sisteminde doğrudan, tam olarak bulunmayan ve dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak örgütün işlevlerini verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı davranışlar” şeklinde tanımlanmaktadır (Polat ve Celep, 2008, s. 310). Organ (1988) ÖVD’yi görev tanımında yer almayan ve yapılmaması durumunda ceza veya yaptırım içermeyen ancak yapıldığında çalışan değerlendirmesine, örgütün etkinliği ve başarısına olumlu katkıları olan gönüllü rol fazlası davranışlar olarak ifade etmektedir (Özdevecioğlu, 2003, s. 118). BP’nin bir öncülü olarak da ifade edilen (Ulu, 2011, s. 73) ÖVD etkin pozitif katkıda bulunma ve zararlı davranışlardan uzak kalma olarak iki davranış şekline sahiptir (Markoczy ve Xin, 2004, s. 1). ÖVD ve BP birbirine benzemektedir. Hatta bazı araştırmacılar bu iki kavramı birlikte değerlendirerek yeni bir yapı ortaya koymuşlardır (Stone-Romero vd., 2009, s. 105). Organ (1988) ÖVD’yi BP ile aynı anlamda kullanarak BP için sosyal ve psikolojik çevreyi geliştirici ve görev performansını destekleyici nitelikteki davranışlar tanımını yapmaktadır (Ehrhart, 2004, s. 61-94). BP yöneticilerce çalışanların performansının değerlendirilmesinde kullanılabildiğinden çalışanların olumlu yönde değerlendirme alabilmek için istemeyerek de olsa bu davranışları sergilemesi BP’yi ÖVD’den ayırır (Bağcı, 2014, s. 61-62).

- **Prososyal Davranış:** Prososyal davranış, bireylerin örgüt hedeflerini dikkate alarak, kendiliğinden gerçekleştirdikleri davranışlardır ve hem görev tanımını hem de görev tanımının ötesindeki rol fazlası davranışları kapsamaktadır (Demirel ve Aslan, 2008, s. 166). Bu davranış, bireylerin sadece iş hayatını değil özel hayatını da destekleyici nitelikte olabilir ayrıca prososyal davranışın birey açısından olumlu olması yeterlidir örgütsel açıdan olumlu bir sonuç ortaya çıkması şartı yoktur (Borman ve Motowidlo, 1997, s. 100). Bu yönleriyle prososyal davranış BP’den ve ÖVD’den ayrılmaktadır.

2.3.8. Bağlamsal Performans ile İlgili Bazı Araştırmalar

Coleman ve Borman (2000), BP’nin yapısını ele almışlar ve sonuçta “kişilerarası vatandaşlık performansı, örgütsel vatandaşlık performansı ve İş-görev vicdanlılığı” olmak üzere üç bölümden oluşan bir model ortaya çıkarmışlardır. Doğru (2006) örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin BP’ye etkisini araştırmıştır. Araştırma ile örgütsel destek ve lider üye etkileşiminin BP üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğunu

ortaya çıkarmıştır. Doğan ve Özdevecioğlu (2009), pozitif ve negatif duygusallığın GP ve BP'ye etkisini incelemişlerdir. Araştırmaları ile pozitif duygusallığın GP ve BP ile pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu ve bu performansları pozitif yönde etkilediği, negatif duygusallığın ise GP ve BP ile negatif yönlü bir ilişkisinin olduğu ve bu performanslar üzerindeki etkisinin negatif olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Cichy, Cha ve Kim (2009), çalışmalarında duygusal bağlılık ve devam bağlılığı gibi boyutları olan örgütsel bağlılık ile BP arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Araştırmaları sonucunda devam bağlılığının, BP'nin işe adanma boyutu üzerinde negatif yönlü, duygusal bağlılığın ise BP'nin işe adanma ve kişiler arası yardımlaşma boyutları üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Aslan (2012), çalışmasında hemşirelerin BP seviyelerini ve bu performansı etkileyen faktörleri ele almış ve BP'nin iş doyumunu ile pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca Eğitim durumu, medeni durum, yaş, çalışılan kurum ve kurumdaki çalışma süresi gibi değişkenlere göre BP'nin farklılaştığı belirlenmiştir. Bağcı (2014), iş doyumunun BP ve GP ile ilişkisini ele almış olup araştırması sonucunda iş doyumunun GP ile pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişkisinin olduğu ve BP ile orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca iş doyumunun her iki performans türüne pozitif bir etkisinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Akça ve Yurtçu (2017), çalışma ortamı özelliklerinin hekimlerin performanslarına etkisi ile ilgili araştırmalarında hekimlerin çalışma ortamı algıları yükseldikçe GP ve BP seviyelerinin yükseldiği sonucuna ulaşmışlardır.

Şahin (2018) işte varolamama olarak da ifade edilen presenteizm ile GP ve BP arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Araştırma sonucunda presenteizm ile GP ve BP arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Paçacı (2019) örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütte bilgi paylaşımı gibi kavramları bağlamsal performans kavramı ile birlikte ele almıştır. Araştırma sonucunda ise örgütsel adaletin, örgütsel güven ve bilgi paylaşımının aracılığı ile BP üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Bulut (2019) araştırmasında hemşirelerin mesleğe bağlılık ile BP'leri arasındaki ilişkiyi incelemiş olup araştırma sonucunda mesleğe bağlılığın BP ile pozitif yönlü zayıf bir ilişkisi olduğunu tespit etmiştir. Tastan ve Davoudi (2015) araştırmaları sonucunda kuruluşların entelektüel sermayesinin çalışanların hem rol içi performans davranışları üzerinde hem de ekstra rol performans davranışları üzerinde olumlu bir etkisinin

olduğunu ortaya çıkarmışlardır. BP ile ilgili yukarıda yer verilen bazı çalışmalar Tablo 5'te özetlenmektedir.

Tablo 5

BP ile İlgili Bazı Araştırmalar

Yazarlar	Değişkenler	Sonuç
Doğru (2016)	BP Örgütsel destek Lider-üye etkileşimi	Örgütsel destek ve lider üye etkileşiminin BP'ye pozitif yönde anlamlı etkisi.
Doğan ve Özdevecioğlu (2009)	BP, GP Pozitif ve negatif duygusallık	Pozitif duygusallık (PD) ile GP ve BP arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ve negatif duygusallık ile GP ve BP arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki
Cichy, Cha ve Kim (2009)	BP Örgütsel bağlılık	Devam bağlılığının, BP'nin işe adanma boyutu üzerinde negatif yönlü anlamlı etkisi, duygusal bağlılığın BP'nin işe adanma ve kişiler arası yardımlaşma boyutları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi.
Aslan (2012)	BP İş doyumu	BP ile iş doyumu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki.
Bağcı (2014)	BP, GP İş doyumu	İş doyumunun GP ile arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki, BP ile arasında ise orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ve iş doyumunun her iki performans türüne pozitif anlamlı bir etkisi.
Tastan ve Davoudi (2015)	Rol içi performans davranışı Ekstra rol performans davranışı Entelektüel sermaye	Entelektüel sermayenin çalışanların rol içi performans davranışları üzerinde ve ekstra rol performans davranışları üzerinde olumlu anlamlı bir etkisi.
Şahin (2018)	BP, GP Presenteizm	Presenteizm ile GP ve BP arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki.
Paçacı (2019)	BP Örgütsel adalet Örgütsel güven Örgütte bilgi paylaşımı	Örgütsel adaletin, örgütsel güven ve bilgi paylaşımının aracılığı ile BP üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi.
Bulut (2019)	BP mesleğe bağlılık	Mesleğe bağlılık ile BP arasında pozitif yönlü zayıf anlamlı bir ilişki.

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Örgütsel demokrasi, işe bağlılık ve bağlamsal performans ilişkisine dair ipuçları veren ÖD, İB ve BP ile ilgili bazı araştırmalara Tablo 6’da yer verilmektedir.

Tablo 6

ÖD, İB ve BP ile İlgili Bazı Araştırmalar

Yazarlar	Değişkenler	Sonuç
Vithal ve Battu (2020)	Endüstriyel demokrasi iş tatmini, bağlılığı ve adanmışlığı	Endüstriyel demokrasinin çalışanların iş tatmini, bağlılığı ve katılımı üzerinde olumlu ve önemli bir etkisi.
Kesen (2015)	ÖD Çalışan performansı	ÖD ile çalışan performansı arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler, ve ÖD’nin çalışanların performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi.
Brown ve Leigh (1996), Hettiararchchi ve Jayarathna (2014)	İB İş performansı	İB ve iş performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki.
Chughtai (2008)	İB İş performansı	İB’nin rol içi iş performansı ve ÖVD ile arasında anlamlı pozitif bir ilişki.
Eldor ve Harpaz (2016)	İB Ekstra rol performansı Algılanan öğrenme ortamı, İş tatmini Çalışan katılımı	İB’nin ekstra rol performansı, algılananan öğrenme ortamı, iş tatmini ve çalışan katılımı ile arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler.
Martini, Supriyadinata, Sutrisni ve Sarmawa (2020)	İB Çalışan performansı	İB’nin çalışan performansı üzerinde anlamlı olumlu bir etkisi ve iş yetkinliği ve çalışan performansı ilişkisinde kısmi aracı rolü

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Yöntem bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, evreni ve örneklemini, kısıtları, araştırma modeli ve hipotezleri ve veri toplama sürecine yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Rekabette önemli bir unsura dönüşen çalışanların örgüte yönelik düşünceleri, işlerini ve işlerinin ötesindeki faaliyetleri gerçekleştirebilmesinde etkili olabilir. ÖD'nin uygulanması ile çalışanların kendilerini değerli hissederek daha fazla sorumluluk alması, işgücü devir oranının azalması, güvenli ve iletişimin kolay olduğu iş ortamının oluşması, inovasyon oranının artırılması gibi faydalar elde edilebilmektedir (Diener, 2011, s. 178; Harrison ve Freeman, 2004, s. 50). Ayrıca ÖD çalışan-örgüt ilişkisini güçlendirecek olumlu faaliyetleri içermektedir. ÖD ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında ÖD'nin; çalışan performansı (Kesen, 2015), iş tatmini (Erkal 2012), işten ayrılma niyeti (Kara, 2019), örgütsel vatandaşlık davranışı (Geçkil ve Tikici, 2013; Tokay ve Eyüpoğlu, 2018) ve örgütsel adalet (Bakan, Güler ve Kara, 2017) gibi konularla birlikte ele alındığı görülmektedir. Vithal ve Battu (2020) ise ÖD olarak da kullanılan (Cheney, 1995, s. 168; McGregor, 2005, s. 19) endüstriyel demokrasinin iş tatmini, bağlılığı ve adanmışlığı üzerindeki etkisini ele almıştır. Ancak ÖD algısı, İB ve BP'nin birlikte ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu hususta ÖD, İB ve BP arasındaki ilişki ve etkilerin belirlenmesinin alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma ile çalışanların örgütsel demokrasi algıları, işe bağlılıkları ve bağlamsal performansları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi, çalışanların örgütsel demokrasi algılarının ölçülerek işe bağlılıkları ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisinin belirlenmesi ve örgütsel demokrasinin bağlamsal performans üzerindeki etkisinde varsa işe bağlılığın aracı rolünün ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Ayrıca çalışanların örgütsel demokrasi algıları, işe bağlılıkları ve bağlamsal performansları

idari/yöneticilik görevi olmasına göre farklılaşıp farklılaşmadığının ortaya çıkarılması da araştırmanın amaçlarından birisidir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu çalışmanın evrenini Osmaniye ilinde yer alan, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi'nin memur ve işçi statüsündeki kamu çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örneklem yöntemi kullanılmış olup, Üniversitede bulunan memur ve işçi statüsündeki 531 kamu personelinden çalışmaya katılmayı kabul eden 300 çalışana ulaşılarak anket elden dağıtılmış ve 284 tane anket geri toplanmıştır. Eksik ve doğru doldurulmayan 11 anket analiz dışında bırakılmıştır. 273 personel tarafından anket soruları tam ve anlamlı cevaplanmıştır. Analizler 273 katılımcının cevapları üzerinden gerçekleştirilmiştir. Anket geri dönüş oranı %94,6'dır.

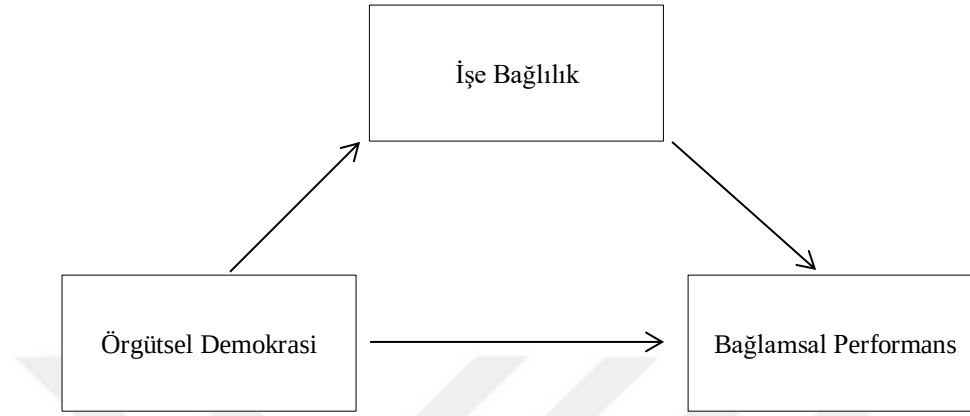
Örneklem sayısının analizi yapılacak ifade sayısının en az 5 katı ve üstü olması gerekmektedir (Hair, Anderson, Tatham ve Balck, 1995, s.373). İşe bağlılık ölçeği 10 ifade, bağlamsal performans ölçeği 8 ifade ve örgütsel demokrasi ölçeği 28 ifade olmak üzere çalışma anketi toplamda 46 ifadeden oluşmaktadır. Dolayısıyla örneklemin en az $(46 \times 5 = 230)$ 230 katılımcıdan oluşması gerekmektedir. Örneklem sayısı 273 olduğundan ilgili kural sağlanmaktadır.

3.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmada en önemli kısıtlar zaman ve maliyettir. Araştırma Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi'nde memur ve işçi olarak görev yapan ve araştırmaya katılan kamu çalışanlarıyla sınırlıdır. Ayrıca araştırmada kullanılan ölçeklerin asıllarının farklı bir kültür sonucunda meydana gelmesi ve çalışanların anketi doldururken gerçek düşüncelerini ifade etmekten kaçınmaları araştırmanın diğer bir kısıtı olarak ifade edilebilir.

3.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Çalışanların örgütsel demokrasi algılarının bağlamsal performansla ilişkisinde işe bağlılığın aracılık rolüne ilişkin oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de ki gibidir.



Şekil 1. Araştırma modeli

- **ÖD Algısı ve İB Arasındaki İlişki**

Çalışanları tatmin etmek ve motivasyonlarını sağlamak küresel rekabetin yaşandığı günümüz yüksek teknoloji çağında zordur. Bu konuyla ilgili çalışanların karar alım sürecine dâhil edilmesi gibi çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Ancak bu yöntemler çalışanları bir yere kadar motive etmekte bu hususta çalışanları koruyan çalışanlara değer vererek onlar için mücadele eden kısaca çalışanları temsil eden uygulamalara ihtiyaç duyulmaktadır (Vithal ve Battu, 2020). Bu bağlamda çalışanları destekleyen ve örgütteki tüm taraflar için uyumlu ortamlar sunan endüstriyel demokrasi bir başka deyişle ÖD (Cheney, 1995, s. 168; McGregor, 2005, s. 19) uygulamaları ön plana çıkmaktadır (Vithal ve Battu, 2020).

İşlerini seven çalışanlar işlerini en iyi şekilde yapma duygusu ile örgütsel hedeflere ve politikalara bağlı kalma eğilimindedirler. Vithal ve Battu (2020) ÖD olarak da adlandırılan endüstriyel demokrasinin (Cheney, 1995, s. 168; McGregor, 2005, s. 19) çalışanların iş tatmini, bağlılığı ve adanmışlığı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmaları sonucunda endüstriyel demokrasinin çalışanların iş tatmini, bağlılığı ve katılımı üzerinde olumlu ve önemli bir etkisinin olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Alan yazında ÖD'nin İB için önemli olan örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile birlikte ele alındığı çalışmalar mevcuttur. Naldöken ve Limoncu (2019) ÖD ve örgütsel bağlılık ile ilgili araştırmaları sonucunda ÖD algısı ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir ayrıca ÖD algısının örgütsel bağlılık düzeyini olumlu yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Uysal (2019) çalışmasında örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığa orta düzeyde bir etkisi olduğu ve ÖD'nin uygulanmasının örgütsel bağlılığı arttırdığı sonuçlarına ulaşmıştır. Örgütsel bağlılık, yetiştirilen vasıflı çalışanları kaybetmemek için kullanılan yönetim yaklaşımlarındandır (Çöl ve Ardıç, 2008, s. 157). Çalışanları kaybetmemek ise çalışanların örgüte ve işe bağlılıklarının sağlanmasıyla mümkün olabilir. Geçkil ve Akpınar (2017) ÖD'nin iş tatmin düzeyini pozitif yönde etkilediğini ifade etmektedirler (s. 666). İş tatmini, kişinin işine duyduğu olumlu duygu ve düşüncelerdir (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2006). İş tatmini ve İB pozitif yönlü ilişkilidir (Âşık, 2010, s. 44; Kanungo, 1982, s. 347). Erkal (2012) çalışmasında kamu çalışanlarının ÖD algıları ile iş tatminleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Brown (1966) ise iş tatmininin işe bağlılık sonucunda oluştuğunu, işe bağlılık ve genel iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır (Çakır, 2001, s. 78). Bu bilgi ve araştırmalardan hareketle algılanan ÖD'nin, İB ile ilişkili olduğu ve İB'yi etkileyebileceği düşünülmektedir.

• ÖD Algısı ve BP Arasındaki İlişki

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesiyle doğrudan ilişkili olan performans, çalışanların görevlerini yerine getirirken yapmak istedikleri ve gerçekte ne yaptıkları arasındaki ilişkinin bir fonksiyonudur (Başaran, 2000, s. 424). Çalışanların performanslarının toplamı örgüt performansını oluşturduğundan örgütler çalışanlarının performansı derecesinde hedeflerine ulaşabilmektedir başka bir ifadeyle örgüt performansı, çalışanların bireysel performansı kadar iyi olabilmektedir (Benligiray, 2004, s. 141; Kaya ve Kesen, 2014, s. 107). Çalışan performansının artırılmasında sosyal motivasyon kaynakları da ekonomik motivasyon kaynakları kadar önemlidir (Turunç ve Çelik, 2010, s. 164). ÖD faaliyetleri ise çalışanları sosyal anlamda motive eden ve performansı etkileyebilen faktörlerden birisidir (Tutar ve Sadykova, 2014, s. 13).

Bu hususta ÖD'nin, çalışanların performanslarını arttırabileceği (Tutar ve Sadykova, 2014) ayrıca yenilik ve yüksek performans için gerekli olduğu ifade

edilmektedir (Forcadell, 2005). Kesen (2015) çalışmasında katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik şeklindeki ÖD alt boyutları ile GP ve BP olarak ikiye ayrılan (Borman ve Motowidlo, 1997, s. 99; Jawahar ve Carr, 2007, s. 331) çalışan performansı arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Ayrıca ÖD boyutlarının çalışanların performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğunu belirlemiştir. Buradan yola çıkarak çalışanların ÖD algısının iş performansının bir türü olan BP ile ilişkili olabileceği ve BP'yi etkileyebileceği düşünülmektedir.

• İB ve BP Arasındaki İlişkisi

Yaptıkları işi sevmeleri ve işleriyle psikolojik bağ kurabilmeleri çalışanların işe olan olumlu tutumlarını ve ilgilerini arttırabilir böylece çalışanlar işlerini tamamlamada işlerinin ötesine geçen davranışlarda bulunmada ve iş yeteneklerini geliştirme ile ilgili faaliyetlerde daha azimli ve enerjik olabilir.

İB çalışanın işiyle psikolojik bir bağ kurabilmesi ile ilgilidir (Kanungo, 1982). Çalışanların işleriyle ilgili olumlu düşüncelere sahip olması onların işlerine daha hâkim olmasını sağlar ve onları motive ederek İB düzeylerini arttırır (Yan ve Su, 2012, s. 230). Dolayısıyla İB çalışanları motive edici faktörlerdendir ve bu faktör rekabet avantajı elde edilmesinde önemlidir (Zhou ve Li, 2008, s. 118). Brown (1996), çalışanın iş davranışının İB'nin bir sonucu olarak kategorize edilmesi gerektiğini savunmakta ve İB'nin çalışanların motivasyon ve çabasını etkilediğini bunun da performansı belirlediğini varsaymaktadır. Vroom (1962), İB ile performans arasında güçlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Çakır, 2001, s.170). Benzer şekilde Ingram, Lee ve Lucas (1991), Brown ve Leigh (1996), Hettiararchchi ve Jayarathna (2014) İB ve iş performansı arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuşlardır (s. 188). Chughtai (2008) araştırması sonucunda İB'nin hem rol içi iş performansı başka bir deyişle GP ile hem de BP'nin bir öncülü olarak değerlendirilen (Ulu, 2011, s. 73) ÖVD ile arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Başka bir deyişle Chughtai (2008) İB düzeyi yüksek olan öğretim görevlilerinin daha yüksek performans üretme eğiliminde olduklarını tespit etmiştir. Eldor ve Harpaz (2016) araştırmaları ile İB'nin ekstra rol performansı davranışları olarak da adlandırılan BP (Koopmans vd., 2011), algılananan öğrenme ortamı, iş tatmini ve çalışan katılımı ile arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Martini, Supriyadinata, Sutrisni ve Sarmawa (2020) ise

çalışmalarında, İB'nin çalışan performansı üzerinde anlamlı olumlu bir etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca İB'nin iş yetkinliği ile çalışan performansı arasındaki ilişkide kısmi aracı bir rolünün olduğunu tespit etmişlerdir.

- **ÖD Algısı ve BP İlişkisinde İB'nin Aracılık Rolü**

Daha önce yapılmış olan çalışmalara bakıldığında ÖD'nin BP'ye etkisinde İB'nin aracılık rolünün incelendiği bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak gerek ÖD'nin (Forcadell, 2005; Tutar ve Sadykova, 2014) gerek ise İB'nin (Ingram, Lee ve Lucas, 1991; Vroom, 1962) performans için önemli olduğu yazında yer alan birçok çalışmada ifade edilmiştir. Çalışanların örgütlerinin demokratik olduğuna yönelik algıları işi benliklerinin bir parçası olarak görmelerini bu sayede işlerinin ötesine geçerek BP davranışlarında bulunabilmelerini sağlayabilir. Başka bir ifadeyle çalışanların işlerini sevmeleri ve işlerine bağlı olmaları işleriyle ilgili daha çok sorumluluk almalarını sağlayarak performanslarını arttırabilir. Bu varsayımdan yola çıkarak çalışanların ÖD algısının, BP üzerindeki etkisinde İB'nin aracı rolü olabileceği düşünülmektedir. Daha önce yapılmış olan çalışmalara bakıldığında ÖD'nin BP ile ilişkisinde İB'nin aracılık rolünün incelendiği bir çalışmaya rastlanılmamış olup alan yazına katkı sağlanması beklenmektedir.

- **ÖD Algısı, İB ve BP'nin Çalışanların İdari/Yöneticilik Görevi olmasına Göre Farklaşması**

Kişilik özellikleri, yetenekler, ilgi alanları, düşünce yapısı, cinsiyet ve deneyim gibi faktörler çalışanların nasıl bir meslek seçeceğini ve hangi görevleri yerine getireceğini etkileyebilmektedir. Erkal (2012) tarafından yapılan bir araştırma sonucunda hem kamu sektöründeki çalışanların hem de özel sektördeki çalışanların yöneticilik yapma durumu ile ÖD algıları arasında farklılık olduğu sonucuna ulaşılmış ve yöneticilik yapan çalışanların ÖD algısının diğer çalışanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu hususta çalışanların hangi görevleri yaptığı ve ne tür imkânlarla sahip olduğu çalışanların işe ve örgüte yönelik düşünceleri ile iş performanslarını etkileyebileceği düşünülmektedir.

ÖD, İB ve BP'ye yönelik yukarıda yer verilmiş olan bilgi ve çalışmalara dayanarak geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H₁: Çalışanların algılanan örgütsel demokrasi, işe bağlılık ve bağlamsal performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Çalışanların örgütsel demokrasi algısının işe bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Çalışanların örgütsel demokrasi algısının bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: İşe bağlılığın bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₅: Çalışanların örgütsel demokrasi algısının, bağlamsal performans üzerindeki etkisinde işe bağlılığın aracı rolü vardır.

H₆: Çalışanların örgütsel demokrasi algıları, işe bağlılıkları ve bağlamsal performansları idari/yöneticilik görevi olmasına göre farklılaşmaktadır.

3.5. Veri Toplama Süreci

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi çalışanlarından gerekli verilerin toplanarak araştırmanın yapılabilmesi için Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kuruluna 19.12.2019 tarihli ve E.7751 kayıt sayılı başvuru gerçekleştirilmiş olup 03.01.2020 tarihi itibarıyla 2020/1/1 karar sayılı (EK2) “Etik Kurul Onay Belgesi” alınmıştır.

Veri toplama aracı olarak anket kullanılmış olup, anketler çalışanlara elden dağıtılmıştır. İzin alma işleminin ardından 20.01.2020 ile 30.01.2020 tarihleri arasında üniversitenin memur ve işçi statüsündeki 531 kamu personelinin 300 tanesine ulaşılarak anket dağıtılmış ve 284 tane anket geri toplanmıştır. Bu anketlerin 11 tanesi eksik veya yanlış doldurulduğundan elenmiş ve 273 tanesi araştırmaya uygun bulunmuştur.

Araştırma anketi dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların işe bağlılıklarını ölçen ifadeler yer almaktadır. İkinci bölüm, çalışanların bağlamsal performanslarını ölçmeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Üçüncü bölümde çalışanların örgütsel demokrasi algılarını ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır.

Dördüncü ve son bölüm ise çalışanların demografik özelliklerinin saptanmasına yönelik (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, görevi, toplam görev süresi, üniversitedeki görev süresi, istihdam şekli ve idari görevin olup olmaması) sorular içermektedir.

- **İB Ölçeği:** Anketin ilk bölümünde katılımcılarının mevcut işlerine olan bağlılık düzeyini belirlemek için Kanungo'nun (1982) "İşe Bağlılık Ölçeği" kullanılmış olup bu ölçek 10 ifadeden oluşmaktadır. İB ölçeği Çakır (2001) tarafından Türkçe 'ye uyarlanmıştır (s. 214). Ölçek ifadeleri "1= Hiçbir Zaman", "2= Çok Nadiren", "3= Bazen", "4= Çoğu Zaman", "5= Her zaman" şeklinde 5'li likert tipi yanıtlama seçeneğine sahiptir. İB ölçeğinde "Benim için işim benliğimin küçük bir parçasıdır." ve "Çoğu zaman kendimi işimden kopmuş hissediyorum." şeklindeki 2. ve 7. ifade olumsuz anlam içerdiğinden analiz öncesinde ters kodlanmıştır.

- **BP Ölçeği:** Anketin ikinci bölümü, katılımcıların BP'lerini ölçmeye yöneliktir. Bu bölümde "Bağlamsal Performans Ölçeği" olarak Koopmans'ın (2014) performans ölçeğinin bir boyutu olan bağlamsal performans boyutu tez danışmanı Dr. Öğr. Üyesi Meryem Derya Yeşiltaş, Yüksek lisans öğrencisi Sadiye Arıcan ve Yüksek lisans öğrencisi Fatma Akdoğan tarafından birlikte çevrilmiş, alanında uzman 2 akademisyen tarafından kontrolü yapılmıştır. Türkçe' ye çevrilen ölçeğin kontrolü yapıldıktan sonra çalışanların bağlamsal performansının belirlenmesinde kullanılmıştır. Ölçek ifadeleri "1= Nadiren", "2=Bazen", "3= Sık Sık", "4= Genellikle", "5= Her Zaman" şeklindeki 5'li likert tipi yanıtlama seçeneğine sahip olup 8 tanedir ve olumsuz anlam içeren ifade bulunmamaktadır.

- **ÖD Ölçeği:** Anketin üçüncü bölümünde, çalışanların ÖD algısını ölçmeye yönelik olan, Geçkil ve Tikici (2015, s. 69) tarafından geliştirilen "Örgütsel Demokrasi Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçek 28 ifadeden ve beş boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutları katılım-eleştiri (1-8), şeffaflık (9-13), adalet (15-19), eşitlik (20-25) ve hesap verebilirlik (26-28) şeklindedir. 28 ifade içeren bu ölçeğin eşitlik boyutunun "Kurumuma personel alımında kişilerin politik düşünceleri ve dünya görüşü etkili olur" şeklindeki 21. ifadesi ile "Kurumumdaki çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaktadır" şeklindeki 23. ifadesi ters anlam içerdiğinden ölçek puanları 5=1, 4=2, 3=3, 2=4 ve 1=5 olacak şekilde kodlanmıştır. Ölçek 5'li likert tipi yanıtlama seçeneğine sahiptir. Katılımcıların ölçekte belirtilen yargıları "1= Kesinlikle katılmıyorum", "2=Katılmıyorum", "3= Kararsızım", "4= Katılıyorum", "5= Kesinlikle katılıyorum"

ifadelerini dikkate alarak cevaplamaları istenmiştir. Ölçekten alınan puan en az 28 ve en çok 140'tır. Bu puanın yüksek olması ÖD algısının da yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

- **Demografik Sorular:** Anketin dördüncü bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine dair bilgi edinmek için demografik sorulara yer verilmiştir. Bu kısımda cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, toplam görev süresi, üniversitedeki görev süresi, idari görevin olup olmaması, görev ve istihdam şekli soruları yer almaktadır.

3.6. Araştırmada Kullanılan Analizler

Araştırmaya yönelik toplanan veriler SPSS (Statistical Package of Social Science) programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin dağılımı tespit etmek için frekans analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmada yer alan ölçeklere yapısal geçerlilik için AMOS kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen verilere tanımlayıcı istatistiksel yöntemler (Ortalama, Standart sapma) ve normallik analizi (Çarpıklık, Basıklık) uygulanmıştır. Araştırma hipotezlerinin testi için Pearson Korelasyon Analizi, Basit Doğrusal Regresyon Analizi, Hiyerarşik Regresyon Analizi, Sobel Testi ve Bağımsız Örneklem T-Testi yapılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde katılımcılar tarafından doldurulan anketlerin analizlerine yönelik bulgulara yer verilmektedir. Öncelikle frekans analizi ile araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri belirlenmiş ve ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizleri, güvenilirlik analizleri ve tanımlayıcı istatistiksel analizler yapılmıştır. Korelasyon ve regresyon analizleri ile araştırma hipotezleri test edilmiştir. Aracı değişken için hiyerarşik regresyon analizi ile sobel testi gerçekleştirilmiştir. Ayrıca değişkenlerin çalışanların idari/yöneticilik görevi olmasına göre farklılık göstermesine ilişkin Bağımsız Örneklem T-Testi yapılmıştır. Son aşamada ise test edilen hipotezlerin sonuçlarına yer verilmektedir.

4.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular

Anketin dördüncü bölümünde yer alan cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, toplam görev süresi, üniversitedeki görev süresi, idari görev durumu, görev ve istihdam durumu şeklinde olan demografik sorular ile katılımcılardan elde edilen veriler frekans analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda demografik değişkenlere yönelik elde edilen bulgular aşağıda sırasıyla sunulmaktadır.

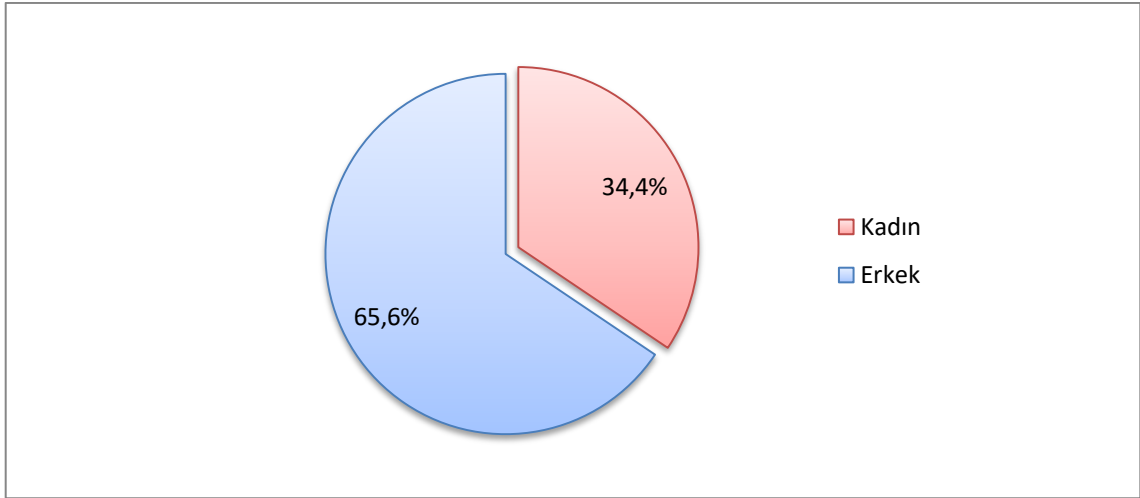
- **Cinsiyet**

Tablo 7

Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans(n)	Yüzde (%)
Kadın	94	34,4
Erkek	179	65,6
Toplam	273	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine yönelik bulgulara Tablo 7’de yer verilmektedir. Tablo 7’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların %34,4’ü (94) kadın, %65,6’sı (179) erkektir. Şekil 2’de katılımcıların cinsiyete göre dağılım grafiği gösterilmektedir.



Şekil 2. Katılımcıların cinsiyete göre dağılım grafiği (%)

- Yaş

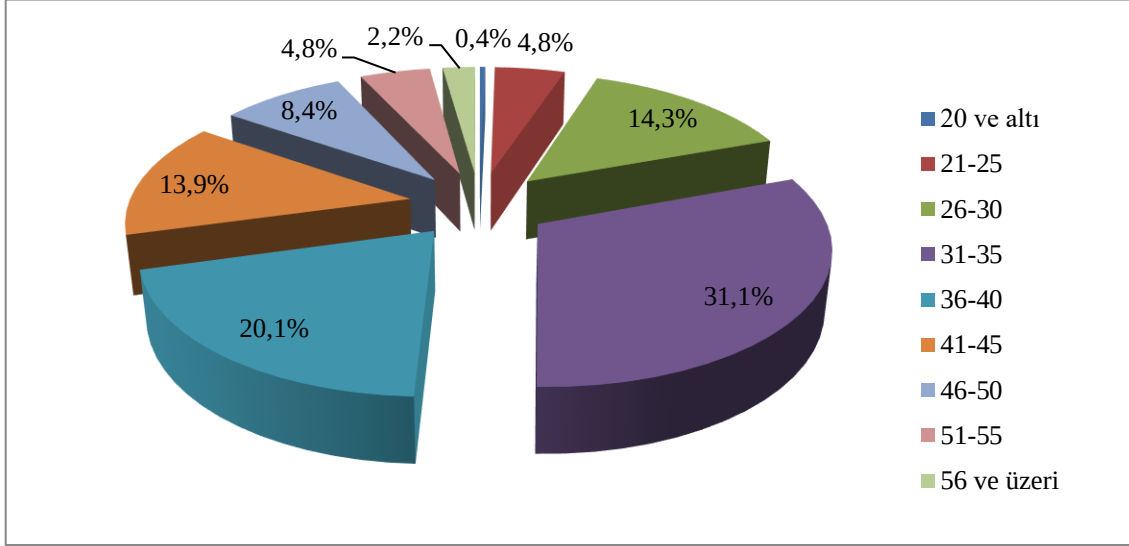
Katılımcıların yaşlarına yönelik bulgular Tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo 8

Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş Aralığı	Frekans(n)	Yüzde (%)
20 ve altı	1	0,4
21-25	13	4,8
26-30	39	14,3
31-35	85	31,1
36-40	55	20,1
41-45	38	13,9
46-50	23	8,4
51-55	13	4,8
56 ve üzeri	6	2,2
Toplam	273	100,0

Tablo 8'e göre %31,1 ile 31-35 yaş grubundaki 85 çalışan katılımcıların çoğunluğunu oluşturmaktadır. Ayrıca katılımcıların %20,1'i (55) 36-40 yaş aralığında, %14,3'ü (39) 26-30 yaş aralığında, %13,9'u (38) 41-45 yaş aralığında, %8,4'ü (23) 46-50 yaş aralığında, %4,8'i (13) 21-25 yaş aralığında, %4,8'i (13) 51-55 yaş aralığında, %2,2'si (6) 56 ve üzeri, % 0,4'ü (1) ise 20 ve altı yaş aralığındaki çalışanlardan oluşmaktadır. Şekil 3'te katılımcıların yaş gruplarına göre dağılım grafiği gösterilmektedir.



Şekil 3. Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılım grafiği (%)

- **Medeni Durum**

Katılımcıların medeni durumlarına yönelik bulgulara Tablo 9'da yer verilmektedir. Tablo 9'a göre katılımcıların % 73,6'sını oluşturan 201 çalışanın evli olduğu ve %26,4'ünü oluşturan 72 çalışanın ise bekâr olduğu görülmektedir.

Tablo 9

Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans(n)	Yüzde (%)
Evli	201	73,6
Bekar	72	26,4
Toplam	273	100,0

• Eğitim Durumu

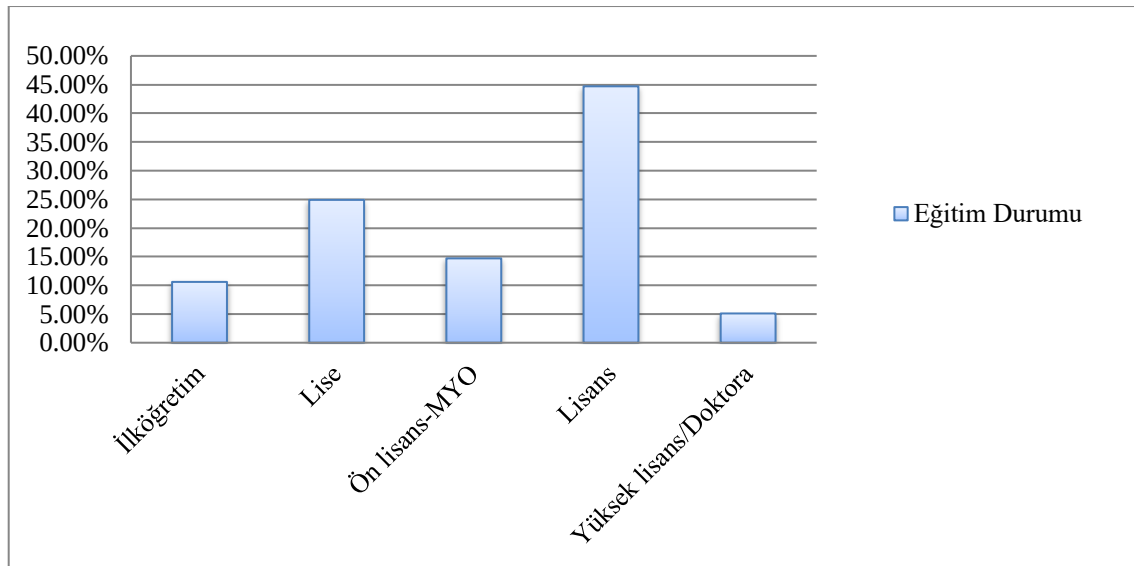
Katılımcıların eğitim durumlarına yönelik bulgulara Tablo 10'da yer verilmektedir. Tablo 10'a göre katılımcıların çoğunluğunu % 44,7 ile lisans mezunu 122 çalışan oluşturmaktadır.

Tablo 10

Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans(n)	Yüzde (%)
İlköğretim	29	10,6
Lise	68	24,9
Ön lisans-MYO	40	14,7
Lisans	122	44,7
Yüksek lisans/Doktora	14	5,1
Toplam	273	100,0

Tablo 10'a göre diğer katılımcıların %24,9'u lise, %14,7'si ön lisans, %10,6'sı ilköğretim ve %5,1'i yüksek lisans veya doktora eğitimi almıştır. Şekil 4'te katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılım grafiği yer almaktadır.



Şekil 4. Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılım grafiği (%)

• Toplam Görev Süresi

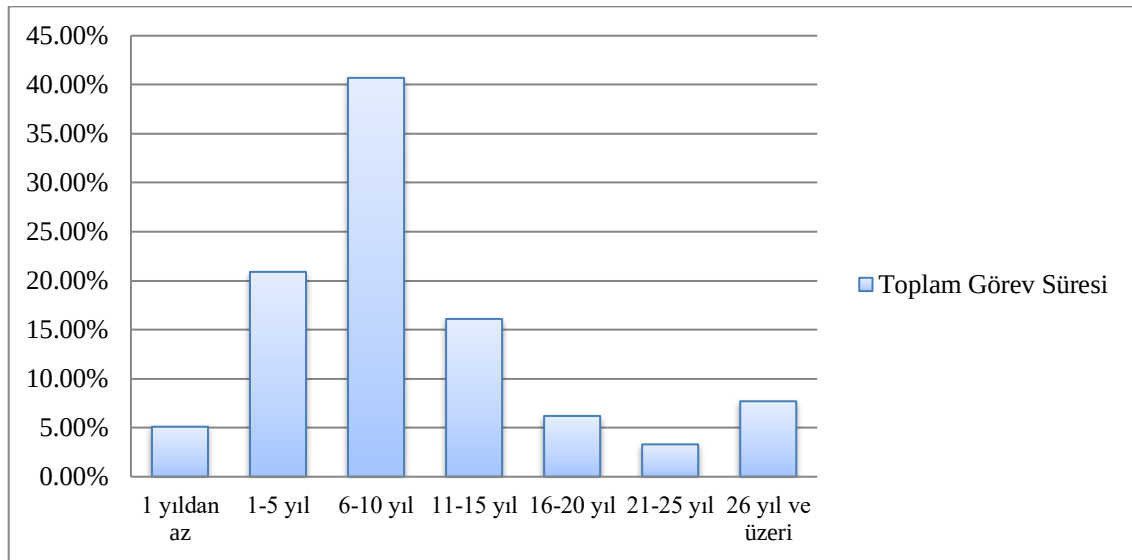
Katılımcıların toplam görev sürelerine yönelik bulgulara Tablo 11’de yer verilmektedir. Tablo 11’e göre katılımcılardan 111 çalışan (%40,7) 6-10 yıldır görev yapmaktadır, 14 çalışan (%5,1) 1 yıldan daha az bir süredir görev yapmaktadır, 21 çalışan (%7,7) ise 26 yıl ve üzeri zamandır görev yapmaktadır.

Tablo 11

Katılımcıların Toplam Görev Süresi Dağılımı

Toplam Görev süresi	Frekans(n)	Yüzde (%)
1 yıldan az	14	5,1
1-5 yıl	57	20,9
6-10 yıl	111	40,7
11-15 yıl	44	16,1
16-20 yıl	17	6,2
21-25 yıl	9	3,3
26 yıl ve üzeri	21	7,7
Toplam	273	100,0

Ayrıca Tablo 11’e göre %20,9 ile 1-5 yıl arası görev yapan 57 çalışan , %16,1 ile 11-15 yıl arası görev yapan 44 çalışan , %6,2 ile 16-20 yıl arası görev yapan 17 çalışan, %3,3 ile 21-25 yıl arası görev yapan 9 çalışan bulunmaktadır. Katılımcıların toplam görev sürelerine yönelik dağılım Şekil 5’te gösterilmektedir.



Şekil 5. Katılımcıların toplam görev sürelerine göre dağılım grafiği (%)

• Üniversitedeki Görev Süresi

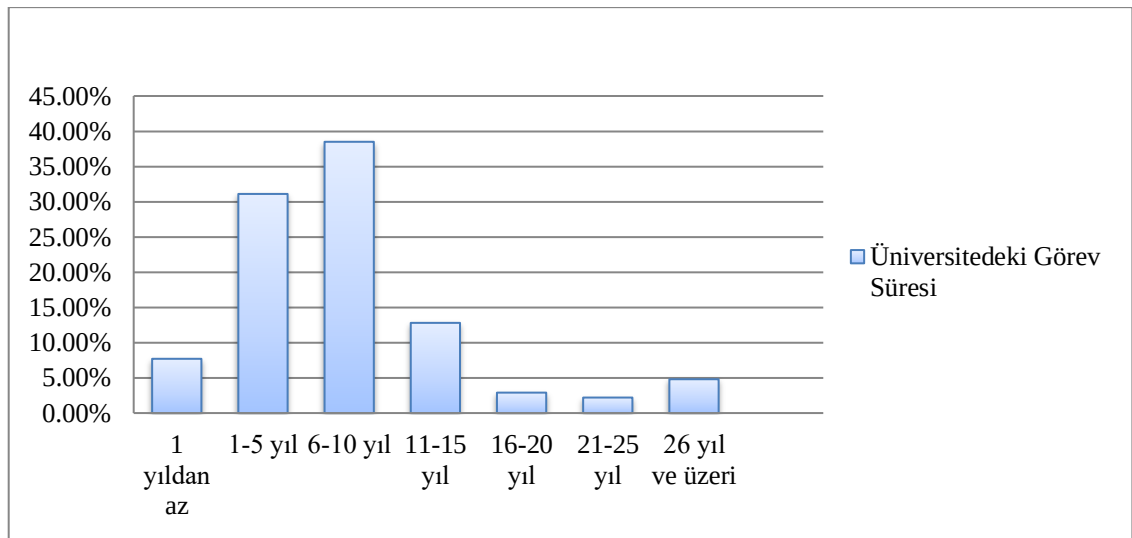
Katılımcıların üniversitedeki görev sürelerine yönelik bulgulara Tablo 12’de yer verilmektedir. Tablo 12’ye göre katılımcıların çoğunluğu (%38,5) 6-10 yıldır üniversitede görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların %31,1’inin (85) 1-5 yıldır, %12,8’inin ise (35) 11-15 yıldır üniversitede çalıştığı belirlenmiştir.

Tablo 12

Katılımcıların Üniversitedeki Görev Süresi Dağılımı

Üniversitedeki Görev Süresi	Frekans(n)	Yüzde (%)
1 yıldan az	21	7,7
1-5 yıl	85	31,1
6-10 yıl	105	38,5
11-15 yıl	35	12,8
16-20 yıl	8	2,9
21-25 yıl	6	2,2
26 yıl ve üzeri	13	4,8
Toplam	273	100,0

Ayrıca üniversitede 1 yıldan az bir süredir görev yapan 21 (%7,7) çalışan mevcuttur. Katılımcıların üniversitedeki görev sürelerine göre dağılım grafiği Şekil 6’da gösterilmektedir.



Şekil 6. Katılımcıların üniversitedeki görev sürelerine göre dağılım grafiği (%)

- **İdari Görev**

Katılımcıların idari görevlerinin bulunup bulunmamasına yönelik bulgulara Tablo 13'te yer verilmektedir. Tablo 13'e bakıldığında katılımcıların %66,3'ünün (181) idari görevinin bulunmadığı %33,7'sinin (92) ise idari görevinin mevcut olduğu görülmektedir.

Tablo 13

Katılımcıların İdari Görev Durumuna Göre Dağılımı

İdari Görev	Frekans(n)	Yüzde (%)
Evet	92	33,7
Hayır	181	66,3
Toplam	273	100,0

- **Görev**

Katılımcıların görevlerine yönelik bulguların yer aldığı Tablo 14'e göre katılımcıların % 25,6'sı (70) bilgisayar işletmeni, %19,8'i (54) memurdur.

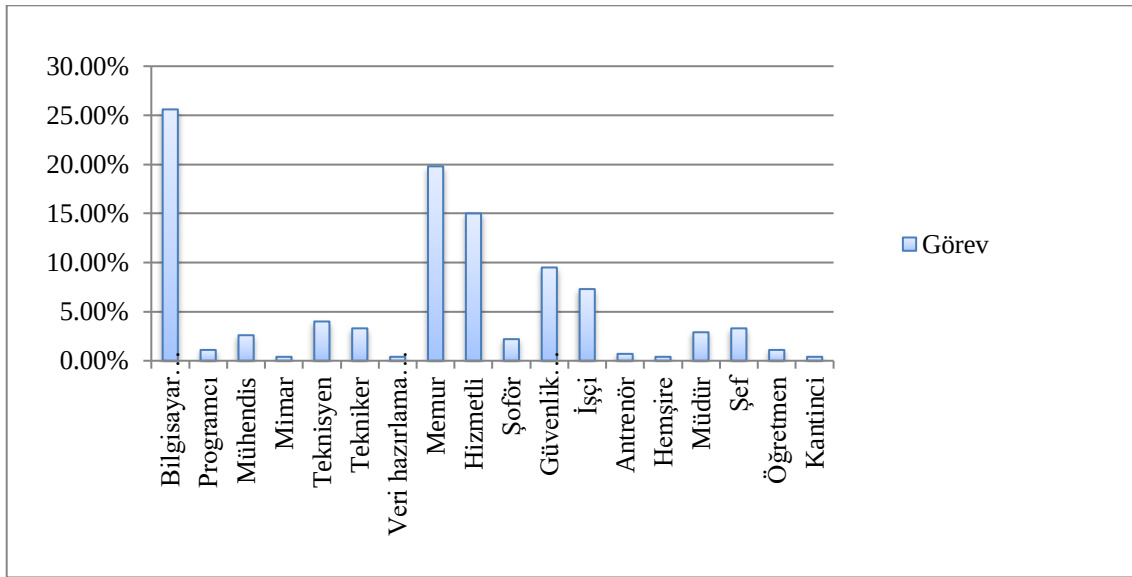
Tablo 14

Katılımcıların Görevlerine Göre Dağılımı

Görev	Frekans(n)	Yüzde (%)
Bilgisayar işletmeni	70	25,6
Programcı	3	1,1
Mühendis	7	2,6
Mimar	1	,4
Teknisyen	11	4,0
Tekniker	9	3,3
Veri hazırlama ve kontrol işletmeni	1	,4
Memur	54	19,8
Hizmetli	41	15,0
Şoför	6	2,2
Güvenlik görevlisi	26	9,5
İşçi	20	7,3
Antrenör	2	,7

Hemşire	1	,4
Müdür	8	2,9
Şef	9	3,3
Öğretmen	3	1,1
Kantinci	1	,4
Toplam	273	100,0

Katılımcıların %15'inin (41) hizmetli, %9,5'inin (26) güvenlik görevlisi, %7,3'ünün (20) işçi olarak görev yaptığı görülmektedir. Katılımcıların görevlerine yönelik dağılım grafiği Şekil 7'de gösterilmektedir.



Şekil 7. Katılımcıların görevlerine göre dağılım grafiği (%)

• İstihdam Şekli

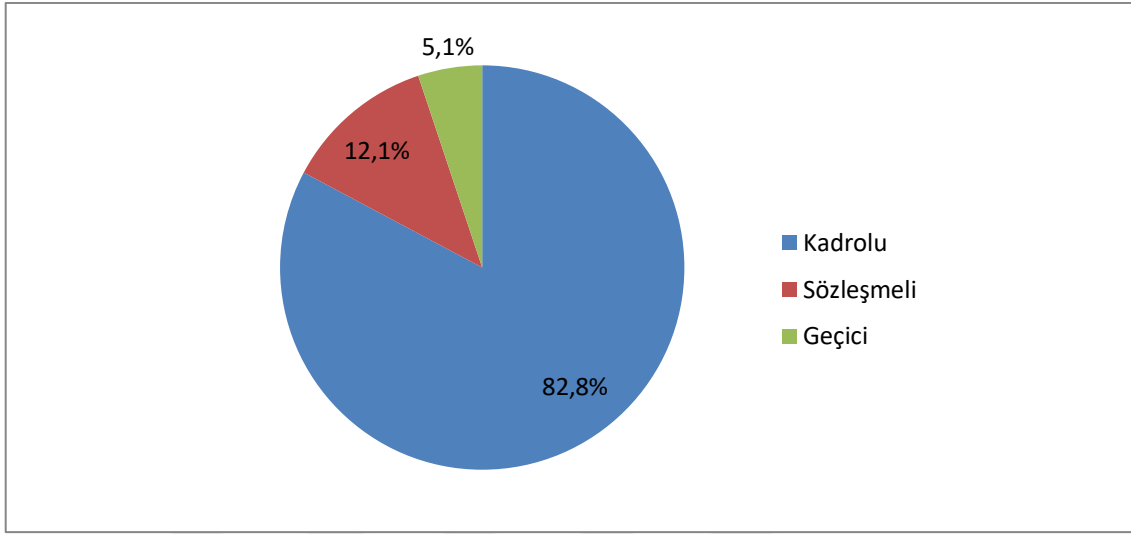
Katılımcıların istihdam şekillerine yönelik bulguların Tablo 15'te gösterilmektedir.

Tablo 15

Katılımcıların İstihdam Şekillerine Göre Dağılımı

İstihdam Şekli	Frekans(n)	Yüzde (%)
Kadrolu	226	82,8
Sözleşmeli	33	12,1
Geçici	14	5,1
Toplam	273	100,0

Tablo 15'e bakıldığında katılımcıların çoğunluğunu %82,8 ile (226) kadrolu çalışanların oluşturduğu görülmektedir. Tablo 15' e göre katılımcıların %12,1'i sözleşmeli ve %5,1'i geçici olarak çalışmaktadır. Katılımcıların istihdam şekillerine göre dağılım grafiği Şekil 8'de gösterilmektedir.



Şekil 8. Katılımcıların istihdam şekillerine göre dağılım grafiği (%)

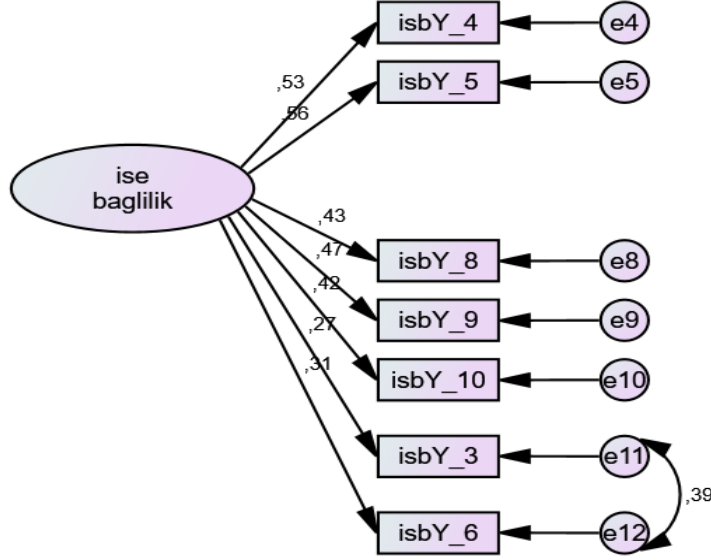
4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bu çalışmada kullanılmış olan işe bağlılık, bağlamsal performans ve örgütsel demokrasi ölçeklerinin yapıları bakımından geçerlilikleri doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) daha önce oluşturulmuş veya kullanılmış olan ölçeklerin orijinal yapısını, mevcut araştırma verilerinin doğrulayıp doğrulamadığını belirlemek için kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 309). DFA açımlayıcı faktör analizi (AFA) ile oluşturulan modellerin doğrulanması için kullanılır (Büyüköztürk, 2007, s. 472). Bir başka ifadeyle AFA'nın amacı birbirleriyle ilişkili değişkenlerin bir araya getirilerek yeni faktörler elde edilmesidir. DFA'da ise AFA ile tespit edilen faktörlerin aralarındaki ilişkinin yeterli seviyede olup olmadığı, bu faktörlerin birbirlerinden bağımsız olup olmadığı değişkenlerin hangi faktörlerle ilişkili olduğu ve faktörlerin modeli yeterli düzeyde açıklayıp açıklamadığının tespit edilmesi amaçlanmaktadır (Erkorkmaz vd., 2013, s. 211; Çokluk vd., 2012, s. 283-283)

Araştırmada başka araştırmacılar tarafından geliştirilmiş ve çeşitli örneklem gruplarına uygulanmış olan ölçekler kullanılmış olup bu ölçeklerin yapısının geçerliliğinin sınanması için AMOS kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

• İB Ölçeği

Tek boyutlu olan İB ölçeğine AMOS kullanılarak yapılan DFA sonucunda elde edilen model ve standartlaştırılmış regresyon katsayı değerleri Şekil 9’da verilmektedir. Şekil 9’ da ki bu değerlerin 0,27 ile 0,56 arasında olduğu görülmektedir.



Şekil 9. İB ölçeği DFA modeli

İB ölçeği DFA sırasında düşük değerli olan 3 ifade analizden çıkartılarak ve e11 “İşimin bütün ayrıntılarıyla yakından ilgilenirim.”, e12 “İşime çok bağılıyım.” arası kovaryans kurulumu ile (.39) oranında iyileştirme yapılarak geçerli uyum indekslerine ulaşılmıştır. İB ölçeği uyum iyiliği değerleri Tablo 16’da gösterilmektedir.

Tablo 16

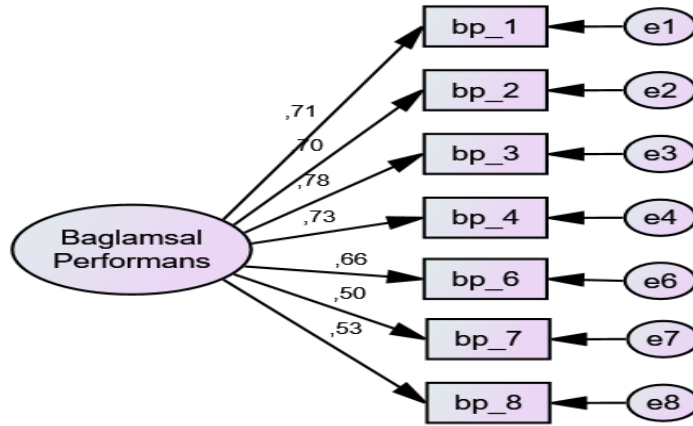
İB Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İndeksleri	CMIN/DF	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	IFI	TLI	CFI
Kabul Edilebilir Uyum*	≤ 5	≤,08	≥,85	≥,85	≥,90	≥,90	≥,90	≥,90
Modelin Uyum İndeksleri	1,480	0,042	0,981	0,958	0,908	0,968	0,947	0,967

*Kaynak: Meydan & Şeşen, 2015, s. 37; Karagöz, 2016, s. 975.

• BP Ölçeği

Tek boyutlu olan BP ölçeğine AMOS kullanılarak yapılan DFA sonucunda elde edilen model ve standartlaştırılmış regresyon katsayı değerleri Şekil 10'da ki gibidir. Şekil 10'da ki bu değerlerin 0,50 ile 0,78 arasında olduğu görülmektedir.



Şekil 10. BP ölçeği DFA modeli

BP ölçeği DFA sırasında düşük değerli olan bir ifade analizden çıkarılarak geçerli uyum indekslerine ulaşılmıştır. BP ölçeği uyum iyiliği değerleri Tablo 17'de görülmektedir.

Tablo 17

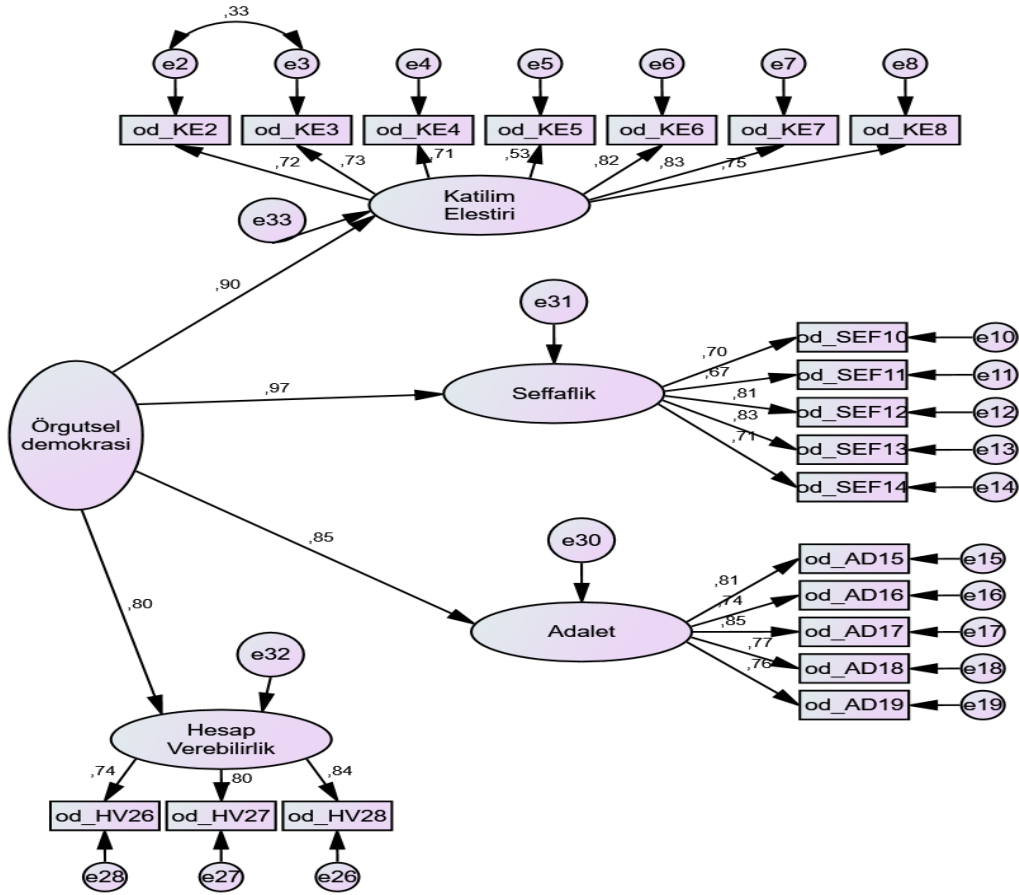
BP Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İndeksleri	CMIN/DF	RMSEA	RMR	GFI	AGFI	NFI	IFI	TLI	CFI
Kabul Edilebilir Uyum*	≤ 5	≤,08	≤,08	≥,85	≥,85	≥,90	≥,90	≥,90	≥,90
Modelin Uyum İndeksleri	1,692	0,050	0,052	0,975	0,949	0,963	0,985	0,977	0,984

*Kaynak: Meydan & Şeşen, 2015, s. 37; Karagöz, 2016, s. 975.

• ÖD Ölçeği

ÖD ölçeğine AMOS kullanılarak yapılan DFA sonucunda elde edilen model ve standartlaştırılmış regresyon katsayı değerleri Şekil 11'de ki gibidir. Bu değerlerin 0,53 ile 0,97 arasında olduğu görülmektedir.



Şekil 11. ÖD ölçeği DFA modeli

ÖD ölçeği DFA sırasında düşük değerli olan eşitlik alt boyutunun tüm ifadeleri ile şeffaflık ve katılım-eleştiri alt boyutlarının birer ifadesi analizden çıkarılmıştır. Ayrıca katılım-eleştiri boyutuna ait e2 “Kurumsal karar almada çoğunluğun görüşleri dikkate alınır.”, e3 “Kurumda kararlar alınırken o kararlardan etkilenecek herkesin söz hakkı vardır.” arası kovaryans kurulumu ile (.33) oranında iyileştirme yapılarak geçerli uyum indekslerine ulaşılmıştır.

Analiz sonucunda 28 ifade ve 5 boyuttan oluşan ÖD ölçeği, yüksek değerler alan 20 ifade ve 4 boyuta indirgenerek kullanılmıştır. Literatürde ÖD ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonrasında eşitlik boyutunun çıkarılarak 4 boyut olarak kullanıldığı araştırmalar (Yıldırım ve Deniz, 2020a, 2020b) mevcuttur. ÖD ölçeği uyum iyiliği değerleri Tablo 18’de görülmektedir.

Tablo 18

ÖD Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İndeksleri	CMIN/DF	RMSEA	RMR	GFI	AGFI	NFI	IFI	TLI	CFI
Kabul Edilebilir Uyum*	≤ 5	$\leq,08$	$\leq,08$	$\geq,85$	$\geq,85$	$\geq,90$	$\geq,90$	$\geq,90$	$\geq,90$
Modelin Uyum İndeksleri	2,112	0,064	0,073	0,889	0,861	0,901	0,945	0,938	0,945

*Kaynak: Meydan & Şeşen, 2015, s. 37; Karagöz, 2016, s. 975.

4.3. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, bir ölçeğin benzer koşullardaki tekrarının öncekine benzer sonuçlar vermesini ifade etmektedir (Altunışık, 2010, s. 122-124). Ölçeklerin güvenilirlikleri için Cronbach Alfa (α) katsayısı kullanılarak ölçek maddelerinin iç tutarlılıkları belirlenebilmektedir (Tezbaşaran, 1996, s. 46). Bu çalışmada da ölçümlerin güvenilirliğini tespit etmek için Cronbach alfa analizi gerçekleştirilmiş olup bu değerlere Tablo 19’ da yer verilmektedir. “Alfa katsayısı, $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değil, $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük, $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir, $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçeğin güvenilirliği yüksek şeklinde ifade edilmektedir” (Özdamar, 1999, s. 522).

Tablo 19

Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Ölçekler	Cronbach Alfa	İfade Sayısı	Örneklem sayısı
İşe Bağlılık	0,627	7	273
Bağlamsal Performans	0,838	7	273
Örgütsel Demokrasi	0,948	20	273
- Katılım-Eleştiri	0,887	7	273
-Şeffaflık	0,864	5	273
-Adalet	0,891	5	273
-Hesap Verebilirlik	0,883	3	273

Her bir ölçek için uygulanan bu analiz sonucunda İB ölçeğinin güvenilir olduğu; BP ölçeği, ÖD ölçeği ve ÖD ölçeğinin katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet ile hesap verebilirlik boyutlarının yüksek güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir.

4.4. Tanımlayıcı İstatistikler ve Normallik Analizi

Araştırmanın bu kısmında İB, BP ve ÖD ifadelerine yönelik tanımlayıcı istatistiksel analizler yapılmıştır. Ayrıca verilerin normal bir dağılıma sahip olup olmadığını tespit etmek için çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. “Çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 arasında olduğunda verilerin normal bir dağılım gösterdiği ifade edilmektedir” (George ve Mallery, 2010).

• İB Ölçeği

Tablo 20’de çalışanların İB düzeylerini ölçmeye ilişkin ifadelere katılım oranları verilmektedir. İB ifadelerinin “çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 arasında olduğundan araştırma verilerinin normal dağıldığı sonucuna ulaşılabilir” (George ve Mallery, 2010). 5 seçenekli ölçek ifadelerinin yorumlanmasında kullanılan puan kategorileri “1,00-1,79: çok düşük, 1,80-2,59: düşük, 2,60-3,39: orta, 3,40-4,19: yüksek ve 4,20-5,00: çok yüksek” şeklinde ifade edilmektedir (Uzun ve Yiğit, 2011, s. 191). Tablo 20’de ankete katılan çalışanların İB düzeylerinin orta düzeyde (2,6645) olduğu söylenebilir. Ayrıca katılımcıların sahip olduğu en yüksek İB ifadesi (3,381) “İşimin bütün ayrıntılarıyla yakından ilgilenirim” şeklindeki 3. İfadedir. En düşük ortalamaya (2,2930) sahip olan “Yaşamımdaki en önemli unsur işimdir.” şeklindeki 9. ifadedir.

Tablo 20

İB İfadelerine İlişkin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

İB	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
isbY_3	3,3810	1,85938	-0,381	-1,747
isbY_4	2,6703	1,56281	0,385	-1,286
isbY_5	2,4066	1,37181	0,614	-0,672
isbY_6	3,1648	1,85264	-0,149	-1,836
isbY_8	2,3260	1,35308	0,718	-0,517
isbY_9	2,2930	1,42271	0,799	-0,597
isbY_10	2,4103	1,54355	0,644	-1,038
isbY	2,6645	1,56656	0,375	-1,099

1= Hiçbir zaman, 5= Her zaman

- **BP Ölçeği**

Tablo 21’de BP ölçeği ifadelerine ait ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri gösterilmektedir. Tablo 21’de görüldüğü üzere katılımcıların sahip olduğu en yüksek BP ifadesi 4. ifade yani “Mesleki bilgimi güncel tutmak için çaba gösterdim” şeklindedir. Ayrıca ankete katılan çalışanların BP genel ortalamasının yüksek (3,433) olduğu söylenebilir. Tablo 21’e göre BP ölçeği ifadelerinin çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 arasında olduğundan verilerin normal bir dağılım gösterdiği söylenebilir (George ve Mallery, 2010).

Tablo 21

BP İfadelerine İlişkin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

BP	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
bp_1	3,432	1,3760	-0,386	-1,204
bp_2	3,520	1,2517	-0,652	-0,64
bp_3	3,553	1,2682	-0,572	-0,811
bp_4	3,890	1,1579	-0,857	-0,116
bp_6	3,582	1,2193	-0,555	-0,79
bp_7	2,648	1,3398	0,396	-1,101
bp_8	3,407	1,4321	-0,386	-1,232
bp	3,433	1,2921	-0,430	-0,842

1=Nadiren, 5=Her zaman

- **ÖD Ölçeği**

28 ifade ve 5 boyuttan oluşan ÖD ölçeği DFA sonrasında 20 ifade ve 4 boyuta indirgenmiştir. Tablo 22’de ÖD ile alt boyutlarına ait ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri gösterilmektedir.

Tablo 22

ÖD İfadelerine İlişkin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

ÖD	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
od_KE2	3,084	1,2471	-0,287	-1,111
od_KE3	3,062	1,3172	-0,183	-1,148
od_KE4	3,172	1,1927	-0,415	-0,803
od_KE5	3,209	1,2677	-0,279	-0,981
od_KE6	2,762	1,2566	0,167	-1,009

od_KE7	2,791	1,2234	0,054	-1,003
od_KE8	2,777	1,1903	0,071	-0,967
od_KE	2,979	1,2421	-0,124	-1,003
od_SEF10	3,125	1,2511	-0,272	-0,908
od_SEF11	3,179	1,2576	-0,377	-0,965
od_SEF12	3,051	1,1652	-0,185	-0,79
od_SEF13	2,842	1,2311	0,029	-0,96
od_SEF14	3,099	1,1979	-0,231	-0,901
od_SEF	3,059	1,2205	-0,207	-0,904
od_AD15	2,590	1,2128	0,281	-0,879
od_AD16	2,407	1,1276	0,312	-0,858
od_AD17	2,626	1,2064	0,067	-1,073
od_AD18	2,769	1,1544	-0,074	-0,891
od_AD19	2,663	1,2529	0,140	-1,058
od_AD	2,611	1,1908	0,145	-0,951
od_HV26	2,802	1,1994	0,117	-0,846
od_HV27	2,978	1,2542	-0,127	-0,991
od_HV28	2,901	1,2192	-0,042	-0,946
od_HV	2,893	1,2242	-0,017	-0,927
od	2.894	1.2212		

1= Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum

Tablo 22'ye göre ÖD ifadeleri normal bir dağılım göstermektedir. Tablo 22'ye göre en yüksek ortalama (3,209) katılım-eleştiri boyutunun “Yanlış bulduğum karar ve politikaları rahatlıkla eleştirebilirim.” Şeklindeki beşinci ifadesidir. Aynı zamanda ölçeğin genel ortalamasına bakıldığında (2,894) katılımcıların orta düzey ÖD algısına sahip oldukları söylenebilir.

ÖD ölçeği katılım-eleştiri boyutunun genel ortalaması 2,980, şeffaflık boyutu genel ortalaması 3,059, adalet boyutu genel ortalaması 2,611 ve hesap verebilirlik boyutu genel ortalaması 2,893 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla ankete katılmış olan çalışanların katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet ve hesap verebilirlik algılarının $(2,60 < n \leq 3,40)$ orta düzeyde olduğu söylenebilir.

4.5. Hipotezlerin Testi

Araştırmanın bu aşamasında önerilen hipotezlerin test edilmesinde kullanılan analizlere ve bu analizlerin sonuçlarına yer verilmektedir. Hipotezlere ilişkin Pearson korelasyon analizi, basit doğrusal regresyon analizi, hiyerarşik regresyon analizi, sobel testi ve Bağımsız Örneklem T-Testi yapılmıştır.

4.5.1. Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon analizi normal dağılıma sahip iki değişkenin birbiriyle arasında bağımlılık veya ilişkilerin bulunup bulunmadığını eğer bulunuyor ise bu ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemek için kullanılmaktadır. Ayrıca korelasyon katsayısı “r” ile gösterilir ve “-1 ile +1 arasında bir değer alır” (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014, s. 335). Pearson korelasyon analizinde korelasyon katsayısının; “0,00-0,25 aralığında çok zayıf, 0,26-0,49 aralığında zayıf, 0,50-0,69 aralığında orta, 0,70-0,89 yüksek ve 0,90-1,00 aralığında ise çok yüksek bir ilişki olduğu şeklinde yorumlanmaktadır” (Sungur, 2010, s. 116).

ÖD, İB ve BP arasında anlamlı ilişkilerin olup olmadığını ve varsa bu ilişkilerin ne yönde olduğunu belirlemek için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizinin sonuçları Tablo 23’te verilmektedir.

Tablo 23’e göre ÖD’nin hesap verebilirlik boyutu ile İB ($r=0,131$, $p<0,05$) ve BP ($r=0,140$, $p<0,05$) arasında anlamlı pozitif yönlü, zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. ÖD’nin adalet boyutu ile İB ($r=0,092$, $p>0,05$) ve BP ($r=0,066$, $p>0,05$) arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır.

ÖD’nin şeffaflık boyutu ile İB ($r=0,135$, $p<0,05$) ve BP ($r=0,212$, $p<0,01$) arasında çok zayıf, pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. ÖD’nin katılım-eleştiri boyutunun İB ($r=0,170$, $p<0,01$) ve BP ($r=0,172$, $p<0,01$) ile arasında anlamlı, pozitif yönlü çok zayıf düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

ÖD ile İB ($r=0,145$, $p<0,05$) ve BP ($r=0,177$, $p<0,01$) arasında anlamlı, pozitif yönlü çok zayıf düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. BP ile İB ($r=0,235$, $p<0,01$) arasında ise anlamlı ve pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 23

ÖD, İB ve BP Arasındaki İlişki

	1	2	3	4	5	6	7
1. İşe Bağlılık	1						
2. Bağlamsal Performans	,235**	1					
3. Örgütsel Demokrasi	,145*	,177**	1				
4. Katılım Eleştirisi	,170**	,172**	,896**	1			
5. Şeffaflık	,135*	,212**	,905**	,767**	1		
6. Adalet	,092	,066	,852**	,652**	,728**	1	
7. Hesap Verebilirlik	,131*	,140*	,787**	,600**	,654**	,622**	1

** p< 0.01 * p< 0.05

Sonuç olarak Tablo 23’de yer alan bulgulara göre çok zayıf olsa da ÖD, İB ve BP arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Dolayısıyla analiz sonuçları **“Çalışanların algılanan örgütsel demokrasi, işe bağlılık ve bağlamsal performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.”** şeklindeki **H₁ hipotezini desteklemektedir.**

4.5.2. Regresyon, Hiyerarşik Regresyon, Sobel Analizleri ve Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Bu kısımda ÖD, İB ve BP değişkenlerinin birbirine etkisine ilişkin geliştirilen hipotezlerin sınanması için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. İB değişkeni ile ilgili aracılığın tespiti için hiyerarşik regresyon analizi, ispatı için ise sobel analizi yapılmıştır. Regresyon analizi bir veya birden çok değişkenin başka değişken veya değişkenler üzerindeki etkisini belirlemek için kullanılmaktadır. Bağımsız değişkenler ve bağımsız değişkenlerden etkilendiği varsayılan bağımlı değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmeye yarar. Regresyon analizinde, 0-1 arasında değer alan R² değeri bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlerdeki değişimin yüzde kaçını açıkladığını belirlemek için kullanılır (Bayram, 2004, s. 119).

• Örgütsel Demokrasi Algısının İşe Bağlılık Etkisi

ÖD algısının İB'ye etkisini ele alan H₂ hipotezinin test edilmesi için basit doğrusal regresyon analizi yapılmış olup analiz sonuçlarına Tablo 24'te yer verilmiştir. Tablo 24'te yer alan Model anlamlı olup (ANOVA Tablosu $p=0,017$; $p<0,05$), R² değerine göre ÖD algısı, İB üzerindeki değişimin % 0,2'sini açıklamaktadır. B değeri yani regresyon katsayıları değeri ÖD'de ki bir birimlik artışın İB üzerinde ne kadarlık bir artışa neden olduğunu göstermektedir.

Tablo 24

ÖD ve İB Arasındaki Basit Doğrusal Regresyon Analizi

		Bağımlı Değişken: İşe Bağlılık						
	Bağımsız Değişkenler	B	S.H.	β	t	p	R ²	Düz. R ²
Model 1	(Sabit)	2,210	,196		11,280	,000		
	Örgütsel Demokrasi	,156	,065	,145	2,410	,017	,021 *	,017

* $p<0,05$

Tablo 24'e göre B=0,15 değerini aldığından ÖD'de ki bir birimlik artış İB üzerinde 0,15'lik değerde bir artışa sebep olmaktadır. Dolayısıyla elde edilen analiz sonuçları "**Çalışanların örgütsel demokrasi algısının işe bağlılık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**" şeklindeki H₂ hipotezini desteklemektedir.

• Örgütsel Demokrasi Algısının Bağlamsal Performansa Etkisi

ÖD algısının BP üzerindeki etkisini ele alan H₃ hipotezinin test edilmesi için basit doğrusal regresyon analizi yapılmış olup analiz sonuçlarına Tablo 25'te yer verilmiştir. Tablo 25'te yer alan Model anlamlıdır (ANOVA Tablosu $p=0,003$; $p<0,01$). Tablo 25'e göre ÖD algısı (R² = 0,031) BP üzerindeki değişimin % 3'ünü açıklamaktadır. Başka bir deyişle ÖD toplam varyansın % 3'ünü açıklamaktadır.

ÖD'de meydana gelen (B=0,19) bir birimlik artış BP üzerinde 0,19'luk bir artışa sebep olmaktadır. Başka bir ifade ile ÖD'nin BP üzerinde anlamlı ($p<0,05$) ve pozitif yönde (B=0,19) bir etkisi bulunmaktadır. Buradan yola çıkarak analiz sonuçları,

“Çalışanların örgütsel demokrasi algısının bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” şeklinde geliştirilmiş olan **H₃ hipotezini desteklemektedir.**

Tablo 25

ÖD ve BP Arasındaki Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler		Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans						
		B	S.H.	β	t	p	R^2	Düz. R^2
Model 1	(Sabit)	2,850	,205		13,925	,000		
	Örgütsel Demokrasi	,199	,067	,177	2,956	,003	,031*	,028
								8,738

*p<0,01

• İşe Bağlılığın Bağlamsal Performansa Etkisi

İB'nin BP üzerindeki etkisini ele alan H₄ hipotezinin test edilmesi için basit doğrusal regresyon analizi yapılmış olup analiz sonuçlarına Tablo 26'da yer verilmiş olup, Model anlamlıdır (ANOVA Tablosu p=0,000; p<0,01). Tablo 26'ya göre BP üzerindeki değişimin % 5'ini İB (R²=0,055) açıklamaktadır. İB'de ki (B=0,24) bir birimlik artış BP üzerinde 0,24'lük bir artışa sebep olmaktadır. İB'nin BP üzerinde anlamlı (p<0,01) ve pozitif yönde (B=0,24) bir etkisi bulunmaktadır. Buna göre “Çalışanların işe bağlılıklarının bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” şeklinde oluşturulmuş olan **H₄ hipotezi desteklenmektedir.**

Tablo 26

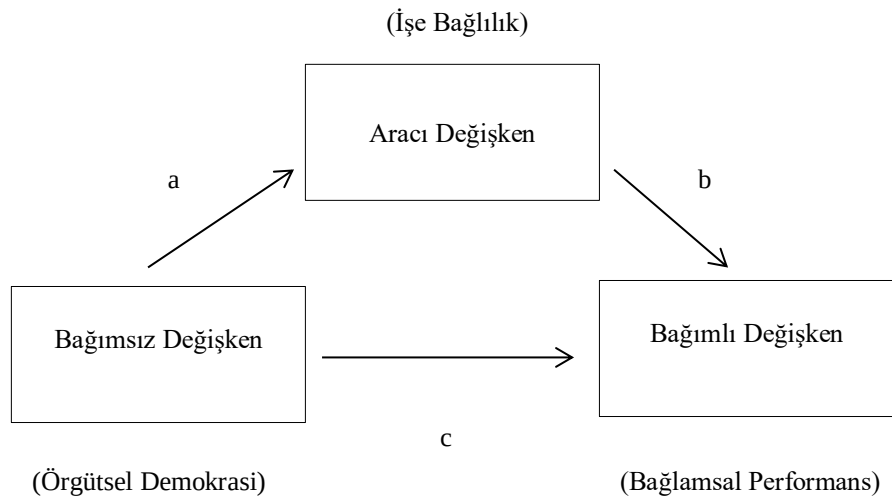
İB ve BP Arasındaki Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler		Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans						
		B	S.H.	β	t	p	R^2	Düz. R^2
Model 1	(Sabit)	2,775	,174		15,951	,000		
	İşe Bağlılık	,247	,062	,235	3,986	,000	,055*	,052
								15,887

*p<0,01

• **Örgütsel Demokrasi Algısının Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde İşe Bağlılığın Aracılık Rolü**

Bu aşamada çalışanların ÖD algısının BP üzerindeki etkisinde İB'nin aracılık rolünü ele alan H₄ hipotezi test edilmiş ve bunun için Baron ve Kenny'nin (1986) aracı değişken analiz yöntemi kullanılmıştır. Öncelikle bir aracılık etkisinden bahsedebilmek için bazı koşulların sağlanması gerekmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015, s. 129-130). Bu koşullardan ilki, bağımsız değişkenin (ÖD) bağımlı değişken (BP) üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir. İkincisi, bağımsız değişkenin (ÖD) aracı olan değişken (İB) üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir. Üçüncüsü, aracı değişkenin (İB) bağımlı değişken (BP) üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir. Son koşul ise aracı değişkenin (İB) bağımsız değişken (ÖD) ile birlikte regresyon analizine dâhil edilmesiyle bağımsız değişkenin (ÖD) bağımlı değişken (BP) üzerindeki etkisinin düşmesi ve ara değişkenin de (İB) bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015, s. 129-130). Ayrıca analize aracı değişken eklendiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki anlamlı etkisi azalıyorsa kısmi aracılık etkisi, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki anlamlı etkisi bütünüyle ortadan kalkıyorsa tam aracılık etkisi söz konusudur (Baron ve Kenny, 1986, s.1176). Şekil 12'de Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen aracı değişkene sahip araştırma modeline yer verilmektedir.



Şekil 12. Aracı değişkene sahip araştırma modeli

Kaynak: Baron ve Kenny, 1986, s. 1176

H₂ (a) ÖD'nin İB üzerindeki etkisine, H₃ (c) ÖD'nin BP üzerindeki etkisine ve H₄ (b) ise İB'nin BP üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen hipotez testleriyle aracılık etkisine yönelik durumlar Tablo 27'de sunulmaktadır.

Tablo 27

Aracı Değişken Modeline Göre Değişkenlerin Durumu

Baron ve Kenny (1986)	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	N=273
a	Örgütsel Demokrasi →	İşe Bağlılık	Anlamlı Etki Var
c	Örgütsel Demokrasi →	Bağlamsal Performans	Anlamlı Etki Var
b	İşe Bağlılık →	Bağlamsal Performans	Anlamlı Etki Var

ÖD'nin BP üzerindeki etkisinde İB'nin aracılık rolünün belirlenmesi için “H₂: Çalışanların örgütsel demokrasi algısının işe bağlılık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” ve “H₃: Çalışanların örgütsel demokrasi algısının bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezleri desteklenmiştir. Üçüncü koşul yani “H₄: Çalışanların işe bağlılıklarının bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi de desteklenmiştir. Böylece İB'nin aracılık etkisinin belirlenmesi için gerekli ilk üç koşul sağlanmıştır. Son koşul için ise İB aracı değişkeni, bağımsız değişken olan ÖD algısı ile bağımlı değişken olan BP arasındaki regresyon analizine dâhil edilerek hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına Tablo 28'de yer verilmiştir.

Tablo 28

ÖD ve BP İlişkisinde İB'nin Aracı Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi

		Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans									
Bağımsız Değişkenler		B	S.H.	β	t	p	R ²	Düz. R ²	F	VIF	Durbin Watson
Model 1	(Sabit)	2,850	,205		13,925	,000					
	Örgütsel Demokrasi	,199	,067	,177	2,956	,003	,031*	,028	8,738		1,000
Model 2	(Sabit)	2,353	,243		9,963	,000					
	Örgütsel Demokrasi	,164	,067	,146	2,465	,014	,076*	,069	11,130	1,021	1,726
	İşe Bağlılık	,225	,062	,214	3,624	,000				1,021	

*p<0,01

Tablo 28’de yer alan model 1 anlamlı (ANOVA Tablosu $p=0,003$; $p<0,01$) olup, model 1’de ki ÖD, BP üzerinde pozitif bir etkiye sahip ($B=0,199$) ve BP’nin %3,1’ini açıklamaktadır. ÖD ile birlikte İB’nin de analize dâhil edildiği model 2 de anlamlı (ANOVA Tablosu $p=0,000$; $p<0,01$) olup, model 2’nin ise BP’yi açıklama oranı %7,6 artmıştır. Sonuç olarak ÖD’nin ($B =0,199$) BP üzerindeki etkisinin, model 2’de İB değişkeninin dâhil olmasıyla ($B =0,164$)’e düştüğü, böylece etkisinin azaldığı belirlenmektedir. Bu bağlamda İB’nin ÖD’nin BP üzerindeki etkisinde **kısmi aracılık rolü** bulunduğu belirlenmiştir. Sonrasında aracı değişkenle ilgili olarak sobel analizi yapılmıştır. Sobel analizi, aracı değişkenin öneminin ve etkisinin anlamlılığının tespit edilmesinde kullanılır (Sobel 1982; Sobel, 1986). İB’nin aracılık etkisinin anlamlılığını doğrulamak amacıyla Sobel analizi uygulanmış olup analizin sonuçlarına Tablo 29’da yer verilmiştir.

Tablo 29

Çalışanların ÖD Algısının BP Üzerindeki Etkisinde İB’nin Aracılık Rolü-Sobel Testi

Girdi		Test	Test İstatistikleri	Std. Sapma	p-değeri
a	0,156	Sobel	2,0557766	0,01874328	0,03980405
b	0,247	Aroian	2,00984445	0,01917163	0,04444765
s _a	0,065	Goodman	2,10500905	0,01830491	0,03529052
s _b	0,062				

Kaynak: <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>

Sobel testi sonucu ($p<0,05$) olması nedeniyle kısmi aracılık etkisi teyit edilmiştir. Böylece “Çalışanların örgütsel demokrasi algısının bağlamsal performansı üzerindeki etkisinde işe bağlılığın aracılık rolü vardır.” şeklindeki **H₅** hipotezi desteklenmektedir.

• Örgütsel Demokrasi, İşe Bağlılık ve Bağlamsal Performansın Çalışanların İdari/Yöneticilik Görevi Olmasına Göre Farklılık Göstermesi

Çalışanların ÖD algısı, İB ve BP’lerinin idari/yöneticilik görevi olmasına göre anlamlı bir farklılık olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla oluşturulan **H₆** hipotezini test etmek amacıyla bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır, sonuçlar Tablo 30’da ki gibidir.

Tablo 30

Değişkenlerin Çalışanın İdari/Yöneticilik Görevi Olmasına Göre Farklılık Göstermesine İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi

Değişken	Grup	Örneklem	Ortalama	Std. Sapma	t	p (2 tailed)	Sonuç
Örgütsel Demokrasi	Var	92	2,8974	0,89665	-0,352	0,725	Desteklenmedi
	Yok	181	2,9361	0,77551			
İşe Bağlılık	Var	92	2,6553	0,94123	-0,120	0,904	Desteklenmedi
	Yok	181	2,669	0,84576			
Bağlamsal Performans	Var	92	3,5016	0,95644	0,856	0,393	Desteklenmedi
	Yok	181	3,3986	0,90414			

Levene's test sonucunda örgütsel demokrasi (Sig.=0,092), işe bağlılık (Sig.=0,710) ve bağlamsal performans (Sig.=0,843) değişkenlerine ait varyansların eşit dağılmadığı görülmektedir. Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçları incelendiğinde idari görevinin olup olmasına göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu doğrultuda “**H₆: Çalışanların örgütsel demokrasi algıları, işe bağlılıkları ve bağlamsal performansları idari/yöneticilik görevi olmasına göre farklılaşmaktadır.**” hipotezi desteklenmemektedir.

4.6. Hipotezlerin Sonuçları

Yapılan analizler ile test edilen araştırma hipotezlerinin sonuçları Tablo 31’de ki gibidir.

Tablo 31

Hipotezlere İlişkin Değerlendirme Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H ₁ : Çalışanların algılanan örgütsel demokrasi, işe bağlılık ve bağlamsal performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H ₂ : Çalışanların örgütsel demokrasi algısının işe bağlılık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H ₃ : Çalışanların örgütsel demokrasi algısının bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır	Desteklendi

H4: Çalışanların işe bağlılıklarının bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır	Desteklendi
H5: Çalışanların örgütsel demokrasi algısının bağlamsal performansı üzerindeki etkisinde işe bağlılığın aracılık rolü vardır	Desteklendi
H6: Çalışanların örgütsel demokrasi algıları, işe bağlılıkları ve bağlamsal performansları idari/yöneticilik görevi olmasına göre farklılaşmaktadır	Desteklenmedi

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, çalışanların ÖD algılarının BP ile ilişkisinde İB'nin aracılık rolünün tespit edilmesine ilişkin gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına ve önerilere yer verilmektedir.

5.1. Sonuçlar

Günümüzde değişim ve yenilikler hız kesmeden devam etmekte bu durum ise örgütlerin yeni stratejiler geliştirmesini gerektirmektedir. Artık örgütlerin yalnız kendileriyle ilgili faaliyetleri yerine getirmesi veya yönetmesi rekabet edebilirliklerinde ve etkinliklerinde yeterli olmamaktadır. Bu hususta İB ve BP gibi çalışanlara yönelik faaliyetler ile ÖD faaliyetleri kendini göstermiştir. ÖD demokratik ilke veya unsurların örgütlere göre uyarlanması ve bu unsurların örgütlerce uygulanması sürecini ifade etmektedir (Barley ve Kunda, 1992, s. 38). İB, çalışanın işiyle arasında güçlü ve psikolojik bir ilişkinin ortaya çıkması durumudur (Kanungo, 1982, s. 341). BP ise çalışanların, görevleriyle doğrudan ilgili olmayan ancak bu görev faaliyetlerini yerine getirirken çalışanları sosyal ve psikolojik anlamda destekleyen kişisel çabalarıdır (Jawahar ve Carr, 2007, s. 332)

Araştırma ile çalışanların ÖD algılarının işe bağlılık ve bağlamsal performansa etkisinin ortaya çıkarılması, ÖD 'nin BP üzerindeki etkisinde İB'nin aracı rolünün olup olmadığının belirlenmesi ve çalışanların ÖD algısı, İB'si ve BP'sinin görevlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinde çalışan memur ve işçi statüsündeki 300 kamu personeline anket uygulanmış ve geçerli 273 anket formundan araştırma verileri elde edilerek altı adet hipotez belirlenmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesinde frekans analizi kullanılmıştır. Frekans analizi ile katılımcıların çoğunluğun erkek (%65,6), evli (%73,6), 31-35(%31,1) yaş aralığında lisans mezunu

(%44,7) ve 6-10 yıldır üniversitede görev yapan (%38,5) çalışanlar olduğu belirlenmiştir. Araştırma da kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliği için AMOS ile DFA gerçekleştirilmiş ve gerekli uyum iyiliği değerleri sağlanmıştır. Ölçeklerin güvenilirliği için Cronbach alfa analizi gerçekleştirilmiş olup İB ölçeğinin güvenilir olduğu; BP ölçeği, ÖD ölçeği ve ÖD ölçeğinin katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet ile hesap verebilirlik boyutlarının yüksek güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Araştırma verilerine yönelik tanımlayıcı istatistikler ile (ortalama, standart sapma) normallik analizi gerçekleştirilmiş olup araştırma verilerinin normal dağıldığı belirlenmiştir. Araştırma sonucunda katılımcıların kuruma ilişkin ÖD algılarının orta düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmış olup bu bulgu Geçkil (2013) Şeker, (2010), Turabik (2019), Yıldırım ve Deniz'in (2020a, 2020b) araştırmalarındaki bulgular ile paraleldir. ÖD algısının orta düzeyde olması araştırmanın kamu kurumunda gerçekleştirilmesinden kaynaklanabilir. Katılımcıların İB'si orta düzeyde tespit edilmiş olup bu bulgu Çiftçi'nin (2013) çalışmasının sonucu ile paraleldir. Çalışanlarının İB seviyelerinin orta düzeyde olması işi sadece kazanç elde etme aracı olarak görmelerinden kaynaklanabilir. Katılımcıların BP'sinin ise yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Katılımcıların kamu üniversitesi çalışanları olmaları, çalışanların öğrencilerin mağdur olmamalarına veya işlerin aksamamasına yönelik ekstra çaba sarf etmeleri yani kamu yararını gözetmeleri bu performansın yüksek olmasında etkili olabilir.

Araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda ÖD alt boyutlarından katılım-eleştiri, şeffaflık ve hesap verebilirliğin İB ve BP ile aralarında çok zayıf ve zayıf düzeyde pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu bulgunun Kesen'in (2015) çalışması sonucunda ÖD boyutlarının çalışan performansı ile arasında zayıf düzeyde, pozitif yönlü anlamlı ilişkiler elde ettiği bulgu ile uyumludur. Adalet boyutu ile İB ve BP arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır.

ÖD ile İB ve BP arasında anlamlı, pozitif yönlü çok zayıf düzeyde bir ilişki tespit edilmiş olup alan yazına katkı sağlanması amaçlanmıştır. İB ve BP arasında ise pozitif yönlü, çok zayıf anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İB ve BP ilişkisine yönelik bu bulgu Brown ve Leigh (1996), Chughtai (2008), Eldor ve Harpaz (2016), Hettiararchchi ve Jayarathna (2014), Ingram, Lee ve Lucas (1991) çalışmalarının sonuçları ile paraleldir.

ÖD algısının, BP ve İB üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılmasına yönelik basit doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz ile çalışanların ÖD algısının İB davranışı üzerinde anlamlı, pozitif yönlü çok zayıf bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu Vithal ve Battu (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın sonuçlarıyla paraleldir.

Bulgular ÖD'nin BP üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu bulgu Kesen (2015) ÖD boyutlarının, çalışanların performansını doğrudan ve örgütsel özdeşleşme üzerinden pozitif bir şekilde etkilediğini tespit ettiği çalışması ile uyumludur. BP çalışan performansının bir parçası olması sebebiyle araştırma bulguları alan yazını desteklemektedir.

Bulgular ışığında çalışanların İB'lerinin BP'leri üzerinde pozitif yönlü çok zayıf anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu Martini, Supriyadinata, Sutrisni ve Sarmawa (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonucu ile uyumludur. Bu araştırmacılar da İB'nin BP üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. ÖD'nin BP üzerindeki etkisinde İB'nin aracı rolünün bulunup bulunmadığını tespit etmek için Baron ve Kenny'nin (1986) aracı değişken modeli kullanılmış ve hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda İB'nin algılanan ÖD'nin BP üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolü bulunduğu belirlenmiştir. Ayrıca aracılık için sobel analizi yapılmış ve analiz sonucunda ($Z=2,055$; $p<0,05$) İB'nin kısmi aracı rolünün anlamlılığı doğrulanmıştır.

ÖD'nin BP üzerindeki etkisinde İB'nin aracı rolünün ortaya konulmasına yönelik bir çalışmaya rastlanılmamış olup alan yazına katkı sağlanması beklenmektedir. Araştırmada çalışanların ÖD algılarının, işe bağlılıklarının ve bağlamsal performanslarının idari/yöneticilik görevi olmasına göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için Bağımsız Örneklem T Testi yapılmıştır. Analiz sonucunda çalışanların ÖD algısı, İB ve BP'nin katılımcıların idari/yöneticilik görevi olmasına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Bu çalışma ÖD, İB ve BP kavramlarının birlikte ele alındığı bir çalışmaya rastlanılmamış olmasından, ÖD'nin BP'ye etkisinde İB'nin kısmi aracı bir rolü olduğunun tespit edilmesi açısından ve ÖD algısının çalışanların idari/yöneticilik görevi olmasına göre farklılık göstermediğinin tespit edilmesi bakımından önemlidir.

5.2. Öneriler

ÖD'nin gerçek anlamda uygulanması ile örgütlerde iletişim kolaylaşmakta, yeniliklere ve değişimlere uyum yeteneği gelişmekte ve iş gücü devir oranı azalmaktadır (Diener, 2011, s. 178; Harrison ve Freeman, 2004, s. 50). Ancak demokratik bir örgüt olma sürecinde çeşitli zorluklar ile karşılaşılabilir (Harrison ve Freeman, 2004, s. 50). Dolayısıyla üst liderin desteği, özgün olma, doğru zamanlama ve tüm düzeylerce destek alma gibi unsurların (Fenton, 2002, s. 20-21) sağlandıktan sonra ÖD sürecine geçişin başlatılması bu hususta önemli olabilmektedir. Ayrıca yöneticilerin demokrasi bilinç ve inancına sahip olması ve çalışanlara öncelikle insan olduğu için değer vermesi gerekmektedir. Araştırma sonucunda katılımcıların kuruma ilişkin ÖD algıları ve İB düzeyleri orta düzeyde tespit edilmiştir. Bu hususta yöneticilere bazı öneriler sunulmaktadır:

- Yöneticilere, yönetici adaylarına ve çalışanlara demokratik bir örgüt olabilme ile ilgili eğitimler ile ast ve üst arasındaki iletişimi daha etkin hale getirecek faaliyetler düzenlenebilir. Kurumun güçlü ve zayıf yönleri belirlenerek varsa zayıf yönleri güçlendirilebilir ve güçlü yönlerinden daha çok faydalanılabilir.
- Kurumda çalışan kimliklerinin gizliliğinin sağlandığı kurum içi aktif eleştirisi ve öneri sistemi oluşturularak yapıcı eleştiriler ile farklı fikirlerin gücünden faydalanılabilir. Böylece yöneticilerin çalışanları daha iyi anlayabilmesi, çalışanların ise alınan kararları sabote etmesinin önüne geçilmesi sağlanabilir (Robbins, 1998, s. 209-210).
- Covid-19 salgınının etkisi ile evden çalışma gibi uygulamaların kullanılması böylece çalışanların kurumda bulunmayışının, çalışma arkadaşlarıyla birlikte olamayışının dahası yöneticilerce çalışanların duygu durumunun anlaşılamamasının işe ve performansa olumsuz yansımalarının önüne geçilmelidir. Bu hususta çalışanlar ile çevrimiçi iş toplantılarının yanında çevrimiçi bilgilendirme ve sohbet toplantıları ve anket çalışmaları yapılabilir. Ayrıca çalışanların görev faaliyetlerinin aksamasına neden olabilen bu salgın sürecinde çalışanların gönüllü gerçekleştirdikleri BP davranışları daha fazla önemsenmelidir.

- GP'nin yanında BP davranışları da tespit edilerek çalışanlar ödüllendirilebilir böylece çalışanların kurumla bir bağ kurması sağlanabilir.
- Tüm çalışanlara kurumun bir parçası olduğu ve yaptığı işin kurum için çok önemli olduğu daha çok hissettirilebilir. Bu hususta mevcut kurumda bulundukları ve işlerini layıkıyla yaptıkları için çalışanlara düzenli teşekkür veya tebrik mesajları gönderilebilir ve tüm çalışanlar için iş dışı aktiviteler düzenlenebilir.
- Kurumda çalışanların işlerini sevmelerini sağlayan olumlu koşul veya faktörlerin belirlenerek bunların devamı ve artışı sağlanabilir ayrıca çalışanların işlerinden soğumalarına neden olacak olumsuz koşullar varsa bunlar belirlenerek giderilebilir böylece çalışanların işe ve örgüte bağlılığı daha çok arttırılabilir.
- Çalışanların kendilerini değerlendirmeleri için daha çok geri-besleme yapılarak çalışanın yeterli olmadığı konuları kendiliğinden keşfetmesi sağlanabilir. Bu hususta çalışanların gelişimi adına eğitimler düzenlenebilir ve bu eğitimlere katılım teşvik edilebilir.
- Çalışanların kuruma yönelik adalet algılarının arttırılmasıyla ilgili çalışmalar gerçekleştirilebilir.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Zaman ve maliyet kısıtları sebebiyle araştırma üniversite de çalışan kamu personelleri ile sınırlandırılmıştır. İleriki zamanlarda yapılacak çalışmalarda; değişkenlerin özel sektör çalışanları ile incelenmesinin, örneklem sayısının arttırılmasının, araştırmanın daha uzun dönemde yapılmasının ve kamu özel sektör çalışanları arasında karşılaştırma yapılmasının aralarındaki ilişkilerin daha iyi anlaşılması bakımından faydalı olacağı düşünülmektedir. Araştırma ile ilgili daha genel sonuçlar elde etmek için araştırma geniş bir örneklem ile farklı sektörlerde gerçekleştirilebilir. Ayrıca ÖD ile başka değişkenler ele alınabilir veya farklı bir aracı değişken belirlenebilir.

KAYNAKÇA

- Abosrra, A.O. (2017). İşe bağlılığın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. Yüksek lisans tezi, Karabük Üniversitesi, Karabük.
- Afşar, S. T. (2011). Çalışma yaşam kalitesinin örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisi: devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenler üzerinde nicel bir araştırma. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of management*, 30(3), 309-327.
- Akca, M., ve Yurtçu, B. G. (2017). Çalışma ortamı özelliklerinin hekimlerin görev ve bağlamsal performansına etkisi. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(15), 197-207.
- Akçaylı, N. (1986). *Yönetime katılma ve öz yönetim*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Akgün T. (2009). *İzlenim yönetimi taktikleri ile iş performansı değerlendirme puanları arasındaki ilişki: bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Aktaş, E. (2010). Performans değerlendirme sistemlerinin örgütsel adalet algısı üzerine etkisi. Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Aktay, D. D. (2010). İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve askeri hastanede bir uygulama. Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Allen, N. J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allport, G. W. (1943). The ego in contemporary psychology. *Psychological review*, 50(5), 451-478. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0055375>
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri - SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Arı, G., Bal, H., ve Çına Bal, E. (2010). İşe bağlılığın tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisindeki aracılık etkisi: Yatırım uzmanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 143-166.

- Arıkan, S. (1995). İşletmelerde sosyal sorumluluk ve iş ahlakı. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13, 171-180.
- Aryee, S. (1994). Job involvement: An analysis of its determinants among male and female teachers. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 11(4), 320-330.
- Aslan, M. (2012). Hastanelerde çalışan hemşirelerin bağlamsal performans düzeyleri ve ilişkili faktörler. Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
- Ataç, L. O., ve Köse, S. (2017). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi: Beyaz yakalılar üzerine bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(1), 117-132.
- Ateş, T. (1995). *Demokrasi: kavram, tarihi süreç, ilkeler*. Ankara: Ümit Yayıncılık.
- Ateşoğlu, L., ve Erkal, S. (2018). Çalışanların İşe Bağlılık Durumlarının Bazı Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi. S. Konyrbayeva (Ed.), D. Sadykova (Ed.). III. Uluslararası al- farabi sosyal bilimler kongresi içinde (s. 18-19).
- Avcı, İ. (2019). Çalışanların örgütsel adalet algılarının işe bağlılık ve iş tatmini üzerine etkisi: Bir araştırma. Yüksek lisans tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul.
- Badem, Y. (2017). X ve Y kuşağı çalışanların işe bağlılıkları bakımından değerlendirilmesi: İstanbul'da bulunan medya takip merkezlerinde bir alan araştırması. Yüksek lisans tezi, Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul.
- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların iş doyumunun görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(24), 58-72.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık. Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakan, İ., Kara E., ve Güler, B. (2017). Örgütsel demokrasi algısının çalışanların iç girişimcilik performansına etkileri: marmaris'teki otel işletmelerinde bir alan araştırması. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 6(14), 115-138.
- Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T. (2005). Katılımcı karar verme: çalışanlar hangi düzeyde kararlara katılmak isterler?. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 23-47.

- Bandura, A. (1995). *Exercise of personal and collective efficacy in changing societies. Self-efficacy in changing societies*. Cambridge University Press.
- Bardavit, M. (2007). Kişilik yapılarının – stresi değerlendirme, stresle başa çıkma yaklaşımları, algılanan stres ve iş doyumu üzerinde olan etkisinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi. Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative science quarterly*, 37, 363-399.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statiscal Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Başaran, İ.E. (2000). *Örgütsel Davranış (İnsanın Üretim Gücü)*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Bayram, N. (2004). *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Baysal, A. C., ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen modeli. *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15.
- Benligiray, S. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bilge, H., Barbuta-Misu, N., Zungun, D., Virlanuta, F. O., & Guven, H. (2020). Organizational Democracy in the Private Sector: A Field Research. *Sustainability*, 12(8), 3446.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Blau, G. J. (1985). A multiple study investigation of the dimensionality of job involvement. *Journal of vocational Behavior*, 27(1), 19-36.
- Blau, G. J., & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of management review*, 12(2), 288-300.
- Blumberg, P. (1968). *Industrial Democracy: The Sociology of*. Participation, London: Constable.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt and W.C. Borman (Eds). *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.

- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Bozkurt, T. (2011). *Çalışma ilişkilerinin evrimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological bulletin*, 120(2), 235.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368
- Bulut, A. (2019). Hemşirelerin mesleğe bağlılık ile bağlamsal performansları arasındaki ilişki. Yüksek lisans tezi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Bursalıoğlu, Z. (1998). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (11. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Butcher, D., & Clarke, M. (2002). Organizational politics: The cornerstone for organizational democracy. *Organizational Dynamics*, 31(1), 35-46. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00070-0](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00070-0)
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, H. (Ed.), Aşan, Ö., ve Miski Aydın, E. (2006). *Örgütsel Davranış*, İstanbul: Arıkan Basım Yayım.
- Carmeli, A. (2005). Exploring determinants of job involvement: An empirical test among senior executives. *International Journal of Manpower*, 26(5), 457-472.
- Cheney, G. (1995). Democracy in the Workplace: Theory and practice from the perspective of communication. *Journal of Applied Communication Research*, 23(3), 167-200.
- Chughtai, A. A (2008) Impact of job involvement on in-role job performance and organizational citizenship behaviour. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 9 (2), 169-183.
- Cichy, R. F., Cha, J., & Kim, S. (2009). The relationship between organizational commitment and contextual performance among private club leaders. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 53-62.
- Cin, İ. G. (2010). 360 derece performans değerlendirme yöntemi ile işgörenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkilerin analizi: Konaklama işletmelerinde bir

- uygulama. Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Clegg, H. A. (1951). *Industrial democracy and nationalization*. Oxford: Blackwell.
- Cohen, A. (1999). Relationships among five forms of commitment: An empirical assessment. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 285–308.
- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human resource management review*, 10(1), 25-44.
- Collom, E. (2000). Worker control: The bases of women's support. *Economic and Industrial Democracy*, 21(2), 211-235.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386-400.
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of applied Psychology*, 84(1), 3.
- Costa Jr, P. T., & McCrae, R. R. (1990). Personality disorders and the five-factor model of personality. *Journal of personality disorders*, 4(4), 362-371.
- Cüceloğlu, D. (1993). *İnsan ve davranışı* (4. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çakır, Ö. (2001). İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler. Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çalışkan, A. Ö., ve Güler, H. (2013). Şeffaflık ve Kamuyu Aydınlatma Ekseninde İnternette Finansal Raporlama. *Mali Çözüm Dergisi/Financial Analysis*, 116, 57-84.
- Çam, E. (2019). Kişi-örgüt uyumunun görev ve bağlamsal performans ile ilişkisi: İş tutumlarının aracılık rolü. Yüksek lisans tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Kocaeli.
- Çam, S. (2009). Şahsına Münhasır Bir Nesil: Devir Y Devri. *Progroup Bülten*, 3. <https://www.dunya.com/gundem/devir-039y039-devri-haberi-90473> Erişim tarihi: 12. 8. 2020
- Çırakoğlu, O. C., ve Tezer, E. (2010). Kontrol odağı ve eleştirel düşünmenin üniversite öğrencilerinin ilişki doyumsuzluklarına verdikleri tepkiler üzerindeki yordayıcı rolü. *Türk Psikoloji Yazıları*, 13(26), 29-41.

- Çiftçi, E. (2013). *Genel sinizmin ve örgütsel sinizmin işe bağlılık düzeyine etkisi: Konya ilindeki otel çalışanları üzerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları* (Vol. 2). Ankara: Pegem Akademi.
- Çöl, G., ve Ardiç, K. (2008). Sosyal yapısal özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 22 (2), 157-174.
- Demirel, Y., ve Aslan, Ş. (2008). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık arasındaki ilişkilerin araştırılması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 163-178.
- Diener, R. (Ed.). (2011). *Positive psychology as social change*. Dordrecht, the Netherlands: Springer.
- Diest, H. V. (2008). Possibilities of democratisation in organisations. *Social epistemology*, 22(1), 97-117.
- Diker, O. (2010). *İş-aile çatışması ve işe bağlılık ilişkisinin turizm sektöründe incelenmesi: Nevşehir bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Nevşehir Üniversitesi, Nevşehir.
- Dinçer, Ö. (1992). *Örgüt geliştirme Teori, uygulama ve teknikler* (2. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Doğan, Y., & Özdevecioğlu, M. (2009). Pozitif ve negatif duygusallığın çalışanların performansları üzerindeki etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(18), 165-190.
- Doğru, Ç. (2016). Algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin bağlamsal performans üzerindeki etkileri: Ankara'da bankacılık sektöründe bir araştırma. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Dubin, R. (1992). *Central life interests: Creative individualism in a complex world*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 57(1), 61-94.
- Eldor, L., & Harpaz, I. (2016). A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 213-235.

- Elloy, D. F., Everett, J. E., & Flynn, W. R. (1995). Multidimensional mapping of the correlates of job involvement. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 27(1), 79.
- Erdem, F., ve İşbaşı, J. Ö. (2001). Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve öğrenci alt kültürünün algılamaları (Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F son sınıf öğrencileri fakülte kültürünü nasıl algılıyor ?). *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (1), 33-57.
- Erdinç, S. B. (2009). Turizm İşletmelerinde Çalışan Muhasebe Personelinin Örgütsel Adalet Algılamaları ve Adalet Türlerinin Performans Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* içinde (s.165 - 170). Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Erdoğan, M. (2000). *Demokrasi, Laiklik, Resmi İdeoloji* (2. Baskı). Ankara: Liberte Yayınları.
- Erengül, B. (1997). *Kültür Sihirbazları*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Ergenç, A. (1982). *Analitik Bir Yaklaşımla İşe Bağlılık Olgusunun İncelenmesi*. Yayımlanmamış doktora tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Ergenç, A. (1983). İşe Bağlılığın Neden ve Sonuçları. *Amme İdaresi Dergisi*, 16(4), 111-119.
- Erkal, P. C. (2012). *Örgütsel demokrasi: Kamu ve özel sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K., & Sanisoğlu, S. Y. (2013). Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri. *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, 33(1), 210-223.
- Eryılmaz, İ., Dirik, D., ve Köse, S. (2015). Kişilik faktörleri ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide algılanan örgütsel politikanın rolü. *III. Örgütsel Davranış Kongresi* içinde (s.219-224). Tokat.
- Eyiusta, M. C. (2015). İşgörenlerin güçlendirme algılarının sorumluluk üstlenme davranışları üzerindeki etkisi: işe adanmışlık ve iş tatmini değişkenlerinin aracılık rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 43, 68-78.

- Eyupoglu, S. Z., & Tokay, Ö. (2018). Employee perceptions of organisational democracy and its influence on organisational citizenship behaviour. *South African Journal of Business Management*, 49(1), 1-9.
- Faturochman, M. A. (1997). The Job Characteristics Theory: E Review. *Buletin Psikologi*, 5(2).
- Fenton, L. T. (2002). *Democractic company for organizations transforming our workplace and our world*. USA: World Dynamic Inc. [http://www. worldblu. com/democratic-design](http://www.worldblu.com/democratic-design), Erişim tarihi: 05.02.2020.
- Fletcher, D. E. (1998). Effects of organizational commitment, job involvement, and organizational culture on the employee voluntary turnover process. Doctoral dissertation, Texas Tech University, Texas.
- Forcadell, F. J. (2005). Democracy, cooperation and business success: the case of Mondragón Corporación Cooperativa. *Journal of Business Ethics*, 56(3), 255-274.
- Futrell, C. M. (1977). The impact of manager's job characteristics and performance on satisfaction, involvement, and intrinsic motivation. *Journal of Management*, 3(1), 27-33.
- Geçkil, T. (2013). Örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki: TRB1 bölgesindeki üniversite hastanelerinde bir uygulama. Doktora tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Geçkil, T., Akpınar, A. T., ve Taş, Y. (2017). Örgütsel demokrasinin iş tatmini üzerindeki etkisi: Bir alan araştırması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 649-674.
- Geçkil, T., ve Koçyiğit, N. (2017). Örgütsel demokrasi ile psikolojik sermaye arasındaki ilişki: Konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 6(4), 331-346.
- Geçkil, T., ve Tikici, M. (2015). Örgütsel demokrasi ölçeği geliştirme çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 48(4), 41-78.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson

- Ghani, K. A., Jayabalan, V., & Sugumar, M. (2002). Impact of advanced manufacturing technology on organizational structure. *The Journal of High Technology Management Research*, 13(2), 157-175.
- Gurin, G., Veroff, J., & Feld, S. (1960). *Americans view their mental health: A nationwide interview survey*. New York: Basic Books.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-56.
- Güllüce, A. Ç., ve İşcan, Ö. F. (2010). Mesleki tükenmişlik ve duygusal zekâ arasındaki ilişki. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 7-29.
- Güner, A. R. (2007). *Sağlık hizmetlerinde örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin modellenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri, felsefe-yöntem-analiz. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S., ve Yüksel, M. (2008). Çalışma ortamında duygusal zekâ: İş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (2), 174-190.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph, psychology*, 55(3), 263-279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159-170.
- Hafer, J. C., & Martin, T. N. (2006). Job Involvement or Affective Commitment: A Sensitivity Analysis Study of Apathetic Employee Mobility. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 8 (1), 2-19.
- Hair J.F, Anderson, R.E., Tatham, R. L, ve Balck, W.C. (1995). *Multivariate data analysis with readings*. (4. Baskı), New Jersey: Prentice Hall.
- Harrison, J. S., & Freeman, R. E. (2004). Is organizational democracy worth the effort?. *Academy of Management Executive*, 18 (3), 49-53.
- Hedges, J. N. (1983). Job commitment in America: Is it waxing or waning? *Monthly Labor Review*, 106(7), 17-24.
- Hettiararchchi, H.A.H., & Jayarathna, S.M.D.Y. (2014) The effect of employee work related attitudes on employee job performance: A study of tertiary and

- vocational education sector in Sri Lanka. *Journal of Business and Management*, 16 (4), 74-83.
- Hoffman, M. F. (2002). "Do all things with counsel": Benedictine women and organizational democracy. *Communication Studies*, 53(3), 203-218.
- Ingram, T. N., Lee, K. S., & Lucas, G. H. (1991). Commitment and involvement: Assessing a salesforce typology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(3), 187-197.
- Işık, M. (2017). Kamu Kurumlarında Örgütsel Demokrasi Algısı (İş-Kur Isparta İl Müdürlüğü Örneği). *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(15), 1661-1672.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İlsev, A. (1997). *Örgütsel bağlılık: Hizmet sektöründe bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- İnce, M., ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İşcan, Ö. F., ve Nakliyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1), 181-201.
- Jackson, J. W. (2002). Enhancing self-efficacy and learning performance. *The Journal of Experimental Education*, 70(3), 243-254.
- Jawahar, I. M., & Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 330-349.
- Jawahar, I. M., Meurs, J. A., Ferris, G. R., & Hochwarter, W. A. (2008). Self-efficacy and political skill as comparative predictors of task and contextual performance: A two-study constructive replication. *Human Performance*, 21(2), 138-157.
- Johnson, D. T. (2006). Where the state kills in secret: Capital punishment in Japan. *Punishment ve Society*, 8(3), 251-285.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of applied psychology*, 67(3), 341.
- Kara, R. (2019). Aile işletmelerinde algılanan örgütsel demokrasinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. Yüksek lisans tezi, Toros Üniversitesi, Mersin.
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS ve AMOS 23 uygulamaları*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Karayazı, A. (2007). *Çalışanların Yönetime Katılması ve Öneri Sistemleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Kaya, N., ve Kesen, M. (2014). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürü tiplerinin çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma. *Ekev Akademik Dergisi*, 18 (58), 97-122.
- Kaya, N., ve Selçuk, S. (2007). Bireysel başarı güdüsü organizasyonel bağlılığı nasıl etkiler? *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2), 175-190.
- Kerr, J. L. (2004). The limits of organizational democracy. *Academy of Management Perspectives*, 18(3), 81-95.
- Kesen M. (2015). Örgütsel demokrasinin çalışan performansı üzerine etkileri: Örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2): 535-562.
- Tuna, A. A. (2020). Örgütsel kısıtların görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1834-1847.
- Khandwalla, P.N. (1997). *The Design of Organizations*. NewYork: Harcourt Brace Jovanovich.
- Kim, S. (2012). Does person-organization fit matter in the public-sector? Testing the mediating effect of person-organization fit in the relationship between public service motivation and work attitudes. *Public Administration Review*, 72(6), 830-840.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği* (12. Baskı). İstanbul: Beta.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of occupational and environmental medicine*, 53(8), 856-866.
- Kopmans, L. (2014). Measuring individual work performance. The Netherlands. ISBN: 978-94-6203-559-1
- Kömürçüoğlu, H. (2003). Belirsizlik ortamında iş tatmini ve işe bağlılık. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(1). <http://www.isguc.org/?p=article&id=36&cilt=5&sayi=1&yil=2003>. Erişim tarihi: 05.02.2020.

- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.
- Kuruüzüm, A., Irmak, S., ve Çetin, E. İ. (2010). İşe bağlılığı etkileyen faktörler: imalat ve hizmet sektörlerinde karşılaştırmalı bir analiz. *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 53, 183-198.
- Lansbury, R. D. (2009). Workplace democracy and the global financial crisis. *Journal of Industrial Relations*, 51(5), 599-616.
- Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied psychology*, 54(4), 305.
- Lodahl, T. M., & Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of applied psychology*, 49(1), 24.
- Lyons, S. T., Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (2006). A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. *Public administration review*, 66(4), 605-618.
- Maden Eyiusta, C. (2015). İşgörenlerin güçlendirme algılarının sorumluluk üstlenme davranışları üzerindeki etkisi: İşe adanmışlık ve iş tatmini değişkenlerinin aracılık rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 43, 68-78.
- Markoczy, L., & Xin, K. (2004). The virtues of omission in organizational citizenship behavior. *University of California*, 24, 28-30.
- Martini, I. A. O., Supriyadinata, A. E., Sutrisni, K. E., & Sarmawa, I. W. G. (2020). The dimensions of competency on worker performance mediated by work commitment. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1794677.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of applied psychology*, 85(2), 273.
- Matten, D., & Crane, A. (2005). What is stakeholder democracy? Perspectives and issues. *Business Ethics: A European Review*, 14(1), 6-13.
- McGregor, N. L. (2005). The contribution of workplace democracy to organizational change, Doctoral dissertation, Walden University, ABD.
- McPike, L. (1987). Shared decision making at the school site: moving toward a professional model. *American Educator*.(Spring), 10, 17-46.
- Mead, R. (1998). *International management* (2.baskı). Oxford: Blackwell.

- Meydan, C.H., ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mihçioğlu, C. (1983). Türkiye'de yönetime katılma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 38(1).
- Mohammed, S., Mathieu, J. E., & 'Bart' Bartlett, A. L. (2002). Technical-administrative task performance, leadership task performance, and contextual performance: considering the influence of team-and task-related composition variables. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(7), 795-814.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of management Review*, 8(3), 486-500.
- Motowidlo, S. J. (2000). Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 115–126. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00042-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00042-X)
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 475.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10(2), 71-83. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1
- Müller-Jentsch, W. (2008). Industrial democracy: Historical development and current challenges. *Management revue*, 19 (4), 260-273.
- Naldöken, Ü., ve Limoncu, G. (2019). Örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığa etkisi: sağlık kurumlarında bir uygulama. *Uluslararası Turizm, Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi (IJTEBS) E-ISSN: 2602-4411*, 3(1), 15-29.
- Nwibere, B. M. (2014). Interactive relationship between job involvement, job satisfaction, organisational citizenship behaviour, and organizational commitment in nigerian universities. *International Journal of Management and Sustainability*, 3(6), 321-340.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.

- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. USA: D.C. Heath and Company.
- Öcel, H. (2013). Örgüt kimliğinin gücü, algılanan örgütsel prestij ve kişi-örgüt uyumu ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiler: Örgütsel bağlılığın aracı rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 28(71), 37-53.
- Öge, H. S., ve Çiftçi, N. (2017). Örgütsel demokrasi algısının iç girişimcilik eğilimine etkisi. *Türk ve İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(15), 450-462.
- Örücü, E., ve Köseoğlu, M. A. (2003). *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özdamar, K. (1999). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 117-135.
- Özdevecioğlu, M., ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16, 53-82.
- Özer, G., ve Uyar, M. (2010). Muhasebecilerin etik oryantasyonlarının mesleki bağlılığa etkisi üzerine bir inceleme. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 48, 89-100.
- Özer, P. S., ve Topaloğlu, T. (2008). *Motivasyonda kapsam kuramları. Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar (Ed. Serinkan, C.)* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özgül, M. (2005). *Örgütsel performans ölçümünde stratejik yönetimin bir aracı olarak dengeli ölçüm kartı tekniği ve bir uygulama örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Özkalp, E., ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Öztürk, V., Koçyiğit, S. Ç., ve Bal, E. Ç. (2011). Muhasebe meslek mensuplarının mesleki tükenmişlik düzeyleri ile işe bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Ankara ili örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 84-98.

- Paçacı, Y. (2019). Örgütsel adalet ve bağlamsal performans ilişkisinde örgütsel güven ve bilgi paylaşım davranışının aracı etkisi: Denetim sektöründe bir çalışma. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Paslı, A. (2004). *Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Paullay, I. M., Alliger, G. M., & Stone-Romero, E. F. (1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of applied psychology*, 79(2), 224.
- Pinder, C. C. (1984). *Work motivation: Theory, issues, and applications*. Glenview, III: Scott, Foresman.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 94(1), 122.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human performance*, 10(2), 133-151.
- Polat, S., & Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 307-331.
- Rabinowitz, S., & Hall, D. T. (1977). Organizational research on job involvement. *Psychological bulletin*, 84(2), 265-288.
- Rabinowitz, S., & Hall, D. T. (1981). Changing correlates of job involvement in three career stages. *Journal of vocational behavior*, 18(2), 138-144.
- Randall, D. M., & Cote, J. A. (1991). Interrelationships of work commitment constructs. *Work and occupations*, 18(2), 194-211.
- Reilly, R. R., & Aronson, Z. H. (2012). Managing contextual performance. *Available at SSRN 2193645*.
- Reitz, H. J., & Jewell, L. N. (1979). Sex, locus of control, and job involvement: A six-country investigation. *Academy of Management Journal*, 22(1), 72-80.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior: concepts and self assessment*. Prentice Hall.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs: General and applied*, 80(1), 1-28
- Saal, F. E. (1978). Job involvement: A multivariate approach. *Journal of Applied Psychology*, 63(1), 53.

- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji* (3. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi
- Saleh, S. D., & Hosek, J. (1976). Job involvement: Concepts and measurements. *Academy of management journal*, 19(2), 213-224.
- Schaufeli, B. W., Taris, W. T., & Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 173-203.
- Smadov, S. (2006). İş doyum ve örgütsel bağlılık: Özel sektörde bir uygulama. Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Smith, M. P. (1976). Barriers to organizational democracy in public administration. *Administration ve Society*, 8(3), 275-317.
- Sobel, M. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312. doi:10.2307/270723
- Sobel, M. (1986). Some New Results on Indirect Effects and Their Standard Errors in Covariance Structure Models. *Sociological Methodology*, 16, 159-186. doi:10.2307/270922
- Solmuş, T. (2004). İş yaşamı, denetim odağı ve beş faktörlük kişilik modeli. *Türk Psikoloji Bülteni*, 10(34-35), 196-205.
- Spector, P. E. (1988). Development of the work locus of control scale. *Journal of occupational psychology*, 61(4), 335-340.
- Stephens, G. K., & Greer, C. R. (1995). Doing business in Mexico: Understanding cultural differences. *Organizational Dynamics*, 24(1), 39-55.
- Stohl, C., & Cheney, G. (2001). Participatory processes/paradoxical practices: Communication and the dilemmas of organizational democracy. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 349-407. doi: 10.1177/0893318901143001
- Stone-Romero, E. F., Alvarez, K., & Thompson, L. F. (2009). The construct validity of conceptual and operational definitions of contextual performance and related constructs. *Human Resource Management Review*, 19(2), 104-116.
- Suliman, A. M. (2001). Work performance: is it one thing or many things? The multidimensionality of performance in a Middle Eastern context. *International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 1049-1061. doi: [10.1080/09585190110063615](https://doi.org/10.1080/09585190110063615)
- Sundstrom, E., Town, J. P., Rice, R. W., Osborn, D. P., & Brill, M. (1994). Office noise, satisfaction, and performance. *Environment and behavior*, 26(2), 195-222.

- Sungur, O. (2010). Korelasyon Analizi. Şeref Kalaycı (Ed.). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (5. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti
- Süzer, H. D. (2003). Zorunlu sadakat. *Capital Aylık İş Ve Ekonomi Dergisi*, 37. <https://www.capital.com.tr/capital-dergi/gelecek-trendler/zorunlu-sadakat>.
Erişim tarihi: 10. 3. 2020
- Şahin, E. T. (2018). Presenteizm (işte varolamama) ile iş performansı (görev performansı ve bağlamsal performans) arasındaki ilişkilerin belirlenmesi üzerine bir araştırma. Yüksek lisans tezi, Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu.
- Şenol, S., ve Aktaş, H. (2017). Algılanan örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik tutumlarına etkisi: İstanbul'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletme çalışanları üzerinde araştırma. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, 833-850. doi: 10.18092/ulikidince.323672
- Taslak, S. (2008). Örgütsel davranışta seçme konular organizasyonların karanlık yönleri ve verimlilik azaltıcı davranışlar. M. Özdevecioğlu, H. Karadal (Ed.), *İşten ayrılma niyeti* içinde (s.125-133). Ankara: İlke Yayınevi.
- Tastan, S., & Davoudi, S. M. M. (2015). A research on the relevance of intellectual capital and employee job performance as measured with distinct constructs of in-role and extra-role behaviors. *Indian Journal of Science and Technology*, 8(7), 724-734.
- Taşkıran, E., ve Dinç, Ö. E. (2007). Örgüte bağlılık ile işe bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik hizmet sektöründe bir araştırma. 15. *Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 25-27.
- Telman, N., ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti* (1. Baskı). İstanbul: Epsilon.
- Tepeli, Y., Kayıhan, B., ve Kula, E. (2017). Muhasebe meslek mensuplarında mesleki tükenmişlik ve işe bağlılık arasındaki ilişkinin analizi: Muğla ili örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(49), 674-681.
- Tezbaşaran, A. (1996). *Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu*. Ankara: Psikologlar Derneği Yayınları.
- Tınaz, P. (2009). *Çalışma yaşamından örnek olaylar*. İstanbul: Beta Yayın.
- Tokay, Ö., ve Eyupoglu, S. Z. (2018). Employee perceptions of organisational democracy and its influence on organisational citizenship behaviour. *South African Journal of Business Management*, 49(1), 1-9.
- Touraine, A. (2002). *Demokrasi nedir?* (O. Kunal, Çev.), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

- Turabik, T. (2019). Yükseköğretim örgütlerinde örgütsel demokrasi ile politik davranışlar arasındaki ilişki. Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Turunç, Ö., ve Çelik, M. (2010). Örgütsel Özdeşleşme Ve Kontrol Algılamalarının, Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Ve İş Performansına Etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 163-181.
- Tutar, H., ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin iş gören performansı üzerine etkisi: OSTİM imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 196-218.
- Tutar, H., ve Sadykova, G. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Ulu, S. (2011). Örgütsel hizmet odaklılık ve algılanan dışsal prestijin bağlamsal performans üzerindeki etkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama. Yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Ulutaş, M. (2011). Katılımcı yönetimin örgütsel bağlılık ve yaratıcılığa etkisi: imalat sektöründe bir uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11 (21) , 593-615.
- Unterrainer, C., Palgi, M., Weber, W. G., Iwanowa, A., & Oesterreich, R. (2011). Structurally anchored organizational democracy. *Journal of Personnel Psychology*.
- Uygur, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık. *Ankara: Barış Platin Kitabevi*.
- Uysal, A. (2019). Örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığa etkisi: İstanbul deniz otobüsleri çalışanları örneği. Yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Uzun, Ö., ve Yiğit, E. (2011). Örgütsel stres ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine orta kademe otel yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6 (1), 181-213.
- Ünsal, E. (2006). *Endüstriyel demokrasi*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Yayınları.
- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human resource management review*, 10(1), 79-95.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of applied psychology*, 81(5), 525.

- Verdorfer, A. P., Weber, W. G., Unterrainer, C., & Seyr, S. (2013). The relationship between organizational democracy and socio-moral climate: Exploring effects of the ethical context in organizations. *Economic and Industrial Democracy*, 34(3), 423-449.
- Vithal, B.V., & Battu, N.R. (2020). Impact of employee involvement on organizational performance – A study of Visakhapatnam Steel Plant. *International Journal of Advance Research, Ideas and Innovations in Technology*, 6, 293-296.
- Vroom, V. H. (1962). Ego involvement, job satisfaction, and job performance. *Personnel Psychology*, 15(2), 159–177.
- Weber, W. G., Unterrainer, C., & Schmid, B. E. (2009). The influence of organizational democracy on employees' socio-moral climate and prosocial behavioral orientations. *Journal of organizational behavior*, 30(8), 1127-1149.
- Weissenberg, P., & Gruenfeld, L. W. (1968). Relationship between job satisfaction and job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 52, 469-473
- White, C. (2006). Towards an understanding of the relationship between work values and cultural orientations. *International Journal of Hospitality Management*, 25(4), 699-715.
- Word, J., & Park, S. M. (2009). Working across the divide: Job involvement in the public and nonprofit sectors. *Review of Public Personnel Administration*, 29(2), 103-133.
- Yalçinkaya, K. (2019). Örgütsel demokrasinin çalışanların bağlılık duygusu üzerindeki etkisi ve analitik bir araştırma. Yüksek lisans tezi, Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Yan, X., & Su, J. (2012). Core self-evaluations mediators of the influence of social support on job involvement in hospital nurses. *Social Indicators Research*, 113 (1), 299-306.
- Yazdani, N. (2010). Organizational democracy and organization structure link: Role of strategic leadership ve environmental uncertainty. *IBA Business Review*, 5(2), 51-73.
- Yazıcıoğlu, Y., ve Erdoğan, S. (2014). *Spss uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldırım, M. ve Deniz, M. (2020a). Çalışanların örgütsel demokrasi algılarının işle bütünleşme düzeyine etkisi: Bir alan araştırması. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, (Issn:2630-631X) 6(29), 279- 297.

- Yıldırım, M. ve Deniz, M. (2020b). Çalışanların örgütsel demokrasi algılarının örgütsel muhalefet davranışına etkisi: Bir alan araştırması. *Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 6(24), 397-413.
- Yıldırım, M. (2020), Çalışanların örgütsel demokrasi algılarının örgütsel muhalefet davranışı ve işle bütünleşme düzeyine etkisi: Bir alan araştırması. Doktora tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Yılmaz, E. (2014). Serbest muhasebeci mali müşavirlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile işe bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki: Samsun ilinde bir araştırma. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 7(3), 49-70.
- Yoon, C (2009). The Effects of Organizational Citizenship Behaviors on ERP System Success. *Computers in Human Behavior*, 25, 421- 428.
- Yüksel, İ. (2010). İş Stresi, işe bağlılık ve iş doyumu arasındaki ilişkinin analizi (teknisyenlere yönelik bir uygulama). *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2), 213-224.
- Zhou, W., & Li, B. (2008). Study on the relationship between organizational career management and job involvement. *Frontiers of Business Research in China*, 2(1), 116-136.
- Zorlu, Ö., Avan, A., ve Bulut, Ş. (2017). Otel işletmelerinde işe bağlılık düzeyinin artırılması: işgören fedakârlık tutumunun rolü. *Çatalhöyük Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 31-46.
- <http://www.tdk.gov.tr/> , Erişim Tarihi: 10.10.2019
- <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>, Erişim Tarihi: 20.12.2020
- www.canaktan.org , Erişim Tarihi: 9.11.2019
- <https://www.worldblu.com/freedom-at-work-model> 10.10.2019

EKLER

EK -1 Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilişim Sistemleri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tez çalışması kapsamında yapılmaktadır. Yapılan araştırma **tamamen akademik nitelikli olup çalışmada elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.** Çalışmaya yapacağınız değerli katkılardan ve ayrıcağınız zamandan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Dr. Öğr. Üyesi Meryem Derya YEŞİLTAŞ
Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi

Fatma AKDOĞAN
OKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü

I.Bölüm

Anketin bu bölümünde işe bağlılıkla ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu çerçevede işinizle ilgili görüşünüzü “(1) Hiçbir Zaman” ile “(5) Her Zaman” aralığındaki ölçek üzerinde, ilgili numarayı daire içine alarak belirtiniz.	Hiçbir Zaman	Çok Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1. Bu işte çalışıyor olmak başıma gelen en güzel şeylerden birisidir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Benim için işim benliğimin küçük bir parçasıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. İşimin bütün ayrıntılarıyla yakından ilgilenirim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. İşimle yaşıyorum, işim benim için yemek yemek, nefes almak gibidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. İlgi alanlarımda çoğu işim üzerinde yoğunlaşıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. İşime çok bağlıyım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Çoğu zaman kendimi işimden kopmuş hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Kişisel yaşam hedeflerimin çoğu işime odaklanmıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Yaşamımdaki en önemli unsur işimdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Zamanımın büyük kısmında işimle meşgul olmaktan hoşlanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

II. Bölüm

Anketin bu bölümünde bağlamsal performansa yönelik ifadeler yer almaktadır. Bu çerçevede performansınıza yönelik görüşünüzü “(1) Nadiren” ile “(5) Her Zaman” aralığındaki ölçek üzerinde, ilgili numarayı daire içine alarak belirtiniz.	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Genellikle	Her Zaman
1. Fazladan sorumluluklar aldım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Eski görevlerimden birini bitirdiğimde, yeni görevlere kendim başladım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Mümkün olduğunda işimle ilgili zorlu görevleri üstlendim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Mesleki bilgimi güncel tutmak için çaba gösterdim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Mesleki becerilerimi güncel tutmak için çaba gösterdim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Yeni sorunlar için yaratıcı çözümler ortaya koydum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. İşimde beni zorlayacak şeyler aradım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. İş toplantılarına aktif olarak katıldım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

III. Bölüm

Anketin bu bölümünde Örgütsel demokrasiye yönelik ifadeler yer almaktadır. Bu çerçevede iş yerinizdeki demokrasiye yönelik görüşünüzü “(1) Kesinlikle Katılmıyorum” ile “(5) Kesinlikle Katılıyorum” aralığındaki ölçek üzerinde, ilgili numarayı daire içine alarak belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Örgütsel kararlara katılmam için yöneticiler beni cesaretlendirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Kurumsal karar almada çoğunluğun görüşleri dikkate alınır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Kurumumda kararlar alınırken o kararlardan etkilenecek herkesin söz hakkı vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Yöneticiler hoşlarına gitmese de çoğunluğun verdiği kararlara saygı gösterirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Yanlış bulduğum karar ve politikaları rahatlıkla eleştirebilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Yönetim, çalışanları eleştiri yapma konusunda cesaretlendirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Yönetim çalışanların eleştirilerini dikkate alır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Çalışanların yönetimin uygulamalarını eleştirmesi normal karşılanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Toplantılarda herkese düşüncelerini ifade etme fırsatı verilir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Kurumumda işler şeffaflık ilkesiyle yürütülür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Yöneticiler önemli gelişmelerin yaşandığı dönemlerde bilgilendirme toplantıları düzenlerler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Kurumumda açık ve çift yönlü bir iletişim vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Kurumumda performans değerlendirmeleri şeffaflık ilkesine uygun yapılır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Kurumum çalışanların eğitim alarak gelişmesini destekler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Kurumumda adil bir ödül sistemi vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Çalışanların ücret ve diğer gelirleri yaptıkları işe ve kuruma katkıları dikkate alınarak belirlenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Görev dağılımında liyakat dikkate alınır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Kurumumuzda değerlendirme kriterleri standartlaşmıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. Amirlerin başarı düzeyinin belirlenmesinde astların görüşleri etkilidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. Kurumumda cinsiyet ayrımı gözetilmez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. Kurumuma personel alımında kişilerin politik düşünceleri ve dünya görüşü etkili olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22. Toplantılarda, gelen önerinin kimden geldiğine değil önerinin niteliğine bakılır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23. Kurumumdaki çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24. Kurumumuzda dil, din, ırk vb. ayrımı gözetilmez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25. Kurumumun demokratik bir örgüt olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26. İşyerimizde politika ve prosedürler çalışanlar tarafından her zaman sorgulanabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27. Kurumumda her düzeydeki çalışandan her zaman hesap sorulabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28. Kurumumda hesap verebilme kültürü gelişmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

IV. Bölüm

Kendinizle ilgili seçeneği parantez içini işaretleyerek belirtiniz.					
1. Cinsiyetiniz:	☐ Kadın	☐ Erkek			
2. Yaşınız:	☐ 20 ve altı	☐ 21-25	☐ 26-30	☐ 31-35	☐ 36-40
	☐ 41-45	☐ 46-50	☐ 51-55	☐ 56 ve üzeri	
3. Medeni Durumunuz:	☐ Evli	☐ Bekâr			
4. Eğitim Durumunuz:	☐ İlköğretim	☐ Lise	☐ Ön Lisans-MYO	☐ Lisans	☐ Yüksek Lisans/Doktora
5. Toplam Görev Süreniz:	☐ 1 yıldan az	☐ 1-5	☐ 6-10	☐ 11-15	☐ 16-20
	☐ 21-25	☐ 26 ve üzeri			
6. Üniversitedeki görev süreniz:	☐ 1 yıldan az	☐ 1-5	☐ 6-10	☐ 11-15	☐ 16-20
	☐ 21 - 25	☐ 26 ve üzeri			
7. İdari Göreviniz Var mı?	☐ Evet	☐ Hayır			
8. Göreviniz:	☐ Bilgisayar İşletmeni	☐ Programcı	☐ Mühendis	☐ Mimar	☐ Teknisyen
	☐ Tekniker	☐ Veri Hazırlama ve Kontrol işletmeni	☐ Memur	☐ Hizmetli	☐ Şoför
	☐ Güvenlik Görevlisi	☐ Diğer_____	(Lütfen yazınız.)		
9.İstihdam Şekliniz:	☐ Kadrolu	☐ Sözleşmeli	☐ Geçici		

Katılımınız için teşekkür ederiz...

EK -2 Etik Kurul Onay Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 03/01/2020-91

OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU TOPLANTI KARARI

Karar Tarihi	Toplantı Sayısı	Karar Sayısı
03.01.2020	1	2020/1/1

Saat: 14.00

Toplantı Yeri: Mühendislik Fakültesi Toplantı Salonu

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu 03.01.2020 tarihinde toplandı ve aşağıdaki kararı aldı:

Karar 1. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünde görev yapan Dr. Öğretim Üyesi Meryem Derya YEŞİLTAŞ' ın, 19.12.2019 tarih ve E.7751 kayıt sayılı başvurusuna konu olan "Çalışanların Örgütsel Demokrasi Algısının İşe Bağlılık ve Bağlamsal Performansa Etkisi" başlıklı araştırması hakkında görüşüldü.

Sonuç olarak; Meryem Derya YEŞİLTAŞ' ın 19.12.2019 tarihli ve E.7751 kayıt sayılı başvurusunda belirtilen, "Çalışanların Örgütsel Demokrasi Algısının İşe Bağlılık ve Bağlamsal Performansa Etkisi" başlıklı araştırmasını yapabilmesinin Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi hükümlerine uygun olduğu kanaatine varılarak araştırma için bu belgenin "Etik Kurul Onay Belgesi" olarak verilmesine toplantıya katılan üyelerimizin oy birliği ile karar verilmiştir.

e-imzalıdır

Prof. Dr. Mehmet Emin ÖCAL
Başkan

e-imzalıdır

Prof. Dr. Selim COŞKUN
Başkan Yardımcısı

e-imzalıdır

Prof. Dr. Hasan KAYIKLIK
Üye

e-imzalıdır

Prof. Dr. Zeynep ULUKANLI
Üye

e-imzalıdır

Prof. Dr. Eyyup TEL
Üye

e-imzalıdır

Prof. Dr. Bülent ÖZ
Üye

e-imzalıdır

Prof. Dr. Hüsnüye SAĞLIKLER
Üye

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLERİ

Adı ve Soyadı :Fatma AKDOĞAN

EĞİTİM BİLGİLERİ

Yüksek Lisans :Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilişim Sistemleri Ana Bilim Dalı, 2017-2021.

Lisans : Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, 2013-2017

OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 05/02/2021

Tez Başlığı / Konusu: Çalışanların Örgütsel Demokrasi Algılarının Bağlamsal Performansla ilişkisinde İşe Bağlılığın Aracılık Rolü

Yukarıda başlığı/konusu belirlenen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 105 sayfalık kısmına ilişkin, 05/02/2021 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtreleme tiplerinden biri uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 9 'dur.

Filtreleme Tip 1 (maksimum %30) ☐

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça dâhil,
- 3- Alıntılar dâhil.

Filtreleme Tip 2 (maksimum %10) ☒

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça hariç,
- 3- Alıntılar dâhil,
- 4- 5 Kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç.

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orjinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

05/02/2021

Adı Soyadı: Fatma AKDOĞAN

Öğrenci No: 1721507101

Anabilim Dalı: Yönetim Bilişim Sistemleri

Programı: Yönetim Bilişim Sistemleri Tezli Yüksek Lisans Programı

Statüsü: ☒ Y.Lisans ☐ Doktora

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.

ENSTİTÜ ONAYI

UYGUNDUR.

Dr. Öğr. Üyesi Meryem
Derya YEŞİLTaş