

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞININ İŞ DOYUMUNA ETKİSİ, KAMU SAĞLIK
KURULUŞLARINDA BİR ARAŞTIRMA**

Emine ET OLTULU

DOKTORA TEZİ

Danışman

Prof. Dr. Rıfat İRAZ

Konya – 2021

ÖNSÖZ

Doktora eğitimim ve tez sürecimin tamamlanmasında güvenini ve yardımlarını esirgemeyen ve bu çalışmanın ortaya çıkmasında bana yol gösteren danışmanım Sayın Prof. Dr. Rıfat İRAZ' a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez izleme komitesinde bulunarak olumlu yönlendirmeleri ile bana yol gösteren değerli hocalarım Prof. Dr. Aykut BEDÜK ve Doç. Dr. Savaş ERDOĞAN' a çok teşekkür ederim. Ayrıca tez savunma jürimde yer alarak tezime olumlu katkılar sağlayan değerli hocalarım Doç. Dr. Şerife Didem KAYA ve Doç. Dr. Aydan YÜCELER' e teşekkür ederim.

Hayatımın her anında koşulsuz yanımda olan canım annem Nuriye ET' e, başarılarını, disiplinini örnek aldığım canım babam Mustafa ET' e, kız kardeşlerim Ezgi ET ve Ezel ET' e sonsuz teşekkür ederim. Son olarak uzun doktora sürecimde bana her zaman destek olan sevgili eşim Arif OLTULU' ya ve bu süreçte zaman zaman ilgilenemediğim en değerli varlıklarım kızım Melisa ve oğlum Mustafa Mert' e sonsuz teşekkür ederim. Hayatımdaki en büyük şansım güzel ailem iyi ki varsınız.

Emine ET OLTULU



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Adı Soyadı	Emine ET OLTULU
Numarası	144127011004
Ana Bilim /Bilim Dalı	İşletme/ Yönetim Organizasyon
Programı	Doktora
Tez Danışmanı	Prof. Dr. Rıfat İRAZ
Tezin Adı	Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Doyumuna Etkisi, Kamu Sağlık Kuruluşlarında Bir Araştırma

ÖZET

Bu çalışmanın temel hedefi, sağlık sektöründe çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçerek, bu davranışların mesleki iş doyumuna üzerindeki etkisini araştırmaktır. Sağlık sektörü için birincil önem taşıyan sağlık çalışanlarının örgütsel bağının güçlü olması ve gösterdikleri gönüllülük esasına dayanan örgütsel vatandaşlık davranışlarının, iş doyumuna pozitif yönde katkı sağlayacağı söylenilebilir. Araştırmanın örneklemini Artvin ili ve yedi ilçesinde görev yapan sağlık personelinin oluşturulmuştur. Araştırmanın evreni 1100 kişi olarak belirlenmiştir. Veri toplama aracı olarak anket uygulamasından yararlanılmıştır. Ankete katılmış olan örneklem; yönetici, doktor, ebe, hemşire ve sağlık personeli olmak toplam 485 katılımcıdan oluşmaktadır. Çalışma, dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, örgütsel bağlılık anlatılmıştır. İkinci bölümde örgütsel vatandaşlık davranışı incelenmiştir. Üçüncü bölümde, iş doyumuna incelenmektedir, çalışmanın

devamında örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının iş doyumuna etkisi anlatılacaktır. Son bölümde ise araştırmanın analizine yer verilmektedir. Elde edilen bulgular istatistiki analizle incelenmiştir.

Bu çalışmada elde edilen veriler SPSS 21.0 istatistik programı ile analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının iş doyumunu olumlu yönde etkilediği tespit edilmiş olup bu sonuçlarla ilgili değerlendirmeler yapılmıştır. Örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça çalışanların iş doyumunu artmaktadır. Aynı şekilde örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi arttıkça çalışanların iş doyumunun da arttığı elde edilen bulgular arasındadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Doyumu.



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Emine ET OLTULU
	Numarası	144127011004
	Ana Bilim/ Bilim Dalı	İşletme/ Yönetim Organizasyon
	Programı	Doktora
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Rıfat İRAZ
	Tezin İngilizce Adı	The Impact Of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviour On Job Satisfaction, A Research In Public Health Institutions

SUMMARY

The purpose of this study is to measure the organizational commitment and organizational citizenship behaviours of healthcare professionals and examine the effect of these on their job satisfaction. It can be claimed that strong organizational healthcare professionals, who are of primary importance for the health sector, and their voluntary organizational citizenship behaviours will contribute to job satisfaction positively. The sample of the study consists of healthcare professionals, who are working in Artvin province and its seven counties. Its population includes 1100 people. The data were collected through a survey. The samples that took part in the survey are 485 respondents, including medical directors, doctors, midwives, nurses, and healthcare staff. The study constitutes four parts. In the first part, organizational commitment is discussed. In the second part organizational citizenship behaviour are closely examined conceptually. In the third one, job satisfaction is discussed. In

addition, the impact of organizational commitment and organizational citizenship behaviour on job satisfaction will be explained in the subsequent part of the study.

In the last part, this study is analysed and the statistical analysis of the findings is done. SPSS Statistics 21.0 software was used for data analysis. The results showed that organizational commitment and organizational citizenship behaviour positively affect job satisfaction and evaluations of the results are carried out. There exists a positive relationship between the level of organizational commitment and the job satisfaction of health professionals. Likewise, it can be asserted that an increase in the level of organizational citizenship behavior increases their job satisfaction.

Keywords: Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour, Job Satisfaction.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	İ
ÖZET	İİ
SUMMARY	İV
TABLolar LİSTESİ	Xİ
ŞEKİLLER LİSTESİ	XİV
KISALTMALAR VE SİMGELER	XV
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	3
1.1.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	3
1.1.1. Kavramsal Olarak Bağlılık.....	3
1.1.2.Kavramsal Açından Örgütsel Bağlılık	4
1.1.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	9
1.1.3.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	11
1.1.3.2.Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	12
1.1.3.3. Mowday'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	13
1.1.3.4. C. O'reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	14
1.1.3.5.Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	14
1.1.3.6. Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	15
1.1.3.7.Argyris'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	15
1.1.3.8. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	16
1.1.3.8.1. Duygusal Bağlılık	18
1.1.3.8.2. Normatif (Davranışsal/Tutumsal) Bağlılık	20
1.1.3.8.3.Devam (Rasyonel) Bağlılığı	22
1.1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	23
1.1.4.1. Bireysel Faktörler.....	24
1.1.4.2. Örgütsel Faktörler	27
1.1.4.3. Örgüt Dışı Faktörler	29
1.1.5. Örgütsel Bağlılık Sonuçları.....	30
İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	35
2.1. Kavramsal Olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	35

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tarihsel Gelişimi	39
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler	40
2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....	46
2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Temelini Oluşturan Teoriler	47
2.5.1. Sosyal Değişim Teorisi	48
2.5.2. Eşitlik Teorisi	49
2.5.3. Lider-Üye Mübadele Teorisi.....	50
2.5.4. Karşılıklılık Teorisi	50
2.5.5. Vekâlet Teorisi	52
2.6. Örgütsel Vatandaşlığın Boyutları.....	52
2.6.1. Özgecilik	53
2.6.2. Nezaket.....	54
2.6.3. Centilmenlik.....	55
2.6.4. Vicdanlılık.....	57
2.6.5. Sivil Erdem.....	58
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: İŞ DOYUMU, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ İŞ DOYUMUNA ETKİSİ	59
3.1. İŞ DOYUMU	59
3.1.1. Kavramsal Olarak İş Doyumu.....	59
3.1.1.1. İçsel Doyum	63
3.1.1.2. Dışsal Doyum.....	63
3.1.2. İş Doyumunun Boyutları.....	64
3.1.2.1. Bireysel Faktörler	65
3.1.2.2. Örgütsel Faktörler	67
3.1.3. İş Doyumu ve Motivasyon İlişkisi	70
3.1.4. İş Doyumunun Kuramları	72
3.1.4.1. Geleneksel Kuramlar.....	73
3.1.4.1.1. Maslow - İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	73
3.1.4.1.2. McGregor X- Y Kuramı.....	75
3.1.4.1.3. Alderfer ERG Kuramı.....	77
3.1.4.1.4. Herzberg - Çift Faktör Kuramı	78

3.1.4.2. Modern Kuramlar	79
3.1.4.2.1. Adams Eşitlik Kuramı	79
3.1.4.2.2. Wroom – Ümit/Bekleyiş Kuramı.....	80
3.1.5. İş Doyumu ve Doyumsuzluğunun Yarattığı Sonuçlar	83
3.1.6. İş Doyumsuzluğunun Örgüt Üzerindeki Etkileri	85
3.1.6.1. İşten Ayrılma Niyeti.....	85
3.1.6.2. Devamsızlık.....	86
3.1.6.3. İşgören Devir Hızı.....	86
3.1.6.4. Performans Düşüklüğü.....	87
3.1.6.5. İşe Yabancılaşma.....	87
3.1.6.6. Stres.....	88
3.1.7. İş Doyumunun Önemi ve Sonuçları.....	88
3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ İŞ DOYUMUNA ETKİSİ	90
3.2.1.Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	93
3.2.1.1. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....	95
3.2.2. Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu	96
3.2.2.1. Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....	99
3.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Doyumu.....	100
3.2.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Doyumu ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....	102
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ İŞ DOYUMUNA ETKİSİ, KAMU SAĞLIK KURULUŞLARINDA BİR ARAŞTIRMA	104
4.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi	104
4.2. Araştırma Modeli	104
4.3. Araştırmanın Hipotezleri	105
4.4.Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtlılıkları	106
4.5. Araştırmanın Örneklemi	106
4.6. Araştırmanın Yöntemi	108
4.7. Verilerin Analizi ve Bulguları	109

4.7.1.Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik ve Faktör Analizi.....	109
4.7.1.1 Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik ve Faktör Analizi.....	109
4.7.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeğinin Güvenilirlik ve Faktör Analizi	113
4.7.1.3. İş Doyumu Ölçeğinin Güvenilirlik ve Faktör Analizi.....	115
4.7.2. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri	118
4.7.3. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Doyumu'nun Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşmasının İncelenmesi	123
4.7.3.1. Örgütsel Bağlılık ve Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Analizi	123
4.7.3.1.1.Örgütsel Bağlılık Ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Analizi	123
4.7.3.1.2. Örgütsel Bağlılık Ve Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Analizi	124
3.7.3.1.3. Örgütsel Bağlılık Ve Alt Boyutlarının Kurumdaki Pozisyonuna Göre Analizi.....	125
4.7.3.1.4. Örgütsel Bağlılık Ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Analizi	126
4.7.3.1.5. Örgütsel Bağlılık Ve Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Analizi.....	127
4.7.3.1.6. Örgütsel Bağlılık Ve Alt Boyutlarının Meslekteki Toplam Çalışma Süresine Göre Analizi	128
4.7.3.1.7. Örgütsel Bağlılık Ve Alt Boyutlarının Kurumdaki Toplam Çalışma Süresine Göre Analizi	129
4.7.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeği ve Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Analizi	131
4.7.3.2.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeğinin Cinsiyete Göre Analizi.....	131
3.7.3.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeğinin Medeni Duruma Göre Analizi.....	132
4.7.3.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeğinin Kurumdaki Pozisyona Göre Analizi.....	133
4.7.3.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeğinin Yaşa Göre Analizi.....	135
3.7.3.2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeğinin Eğitim Düzeyine Göre Analizi.....	136
4.7.3.2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeğinin Meslekteki Toplam Çalışma Süresine Göre Analizi	137
3.7.3.2.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeğinin Kurumdaki Toplam Çalışma Süresine Göre Analizi	139
4.7.3.3. İş Doyumu ve Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Analizi.	140

4.7.3.3.1. İş Doyumu Ve Boyutlarının Cinsiyete Göre Analizi.....	140
4.7.3.3.2. İş Doyumu Ve Boyutlarının Medeni Duruma Göre Analizi.....	141
4.7.3.3.3. İş Doyumu Ve Boyutlarının Kurumdaki Pozisyona Göre Analizi	141
3.7.3.3.4. İş Doyumu Ve Boyutlarının Yaşa Göre Analizi.....	142
4.7.3.3.5. İş Doyumu Ve Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Analizi.....	144
4.7.3.3.6. İş Doyumu Ve Boyutlarının Meslekteki Toplam Çalışma Süresine Göre Analizi.....	145
4.7.3.3.7. İş Doyumu Ve Boyutlarının Kurumdaki Toplam Çalışma Süresine Göre Analizi.....	146
4.8. Örgütsel Bağlılık ve Boyutları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Boyutları, İş Doyumu Arasındaki Korelasyon Analizi.....	147
4.9.Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Doyumu Arasındaki Regresyon Analizi.....	157
4.9.1. Örgütsel Bağlılık ile İş Doyumu Arasındaki Regresyon Analizi.....	157
4.9.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Doyumu Arasındaki Regresyon Analizi.....	160
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	165
KAYNAKÇA.....	169
EKLER	190
Ek-1: Anket Formu	190

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Bağlılık Tanımları.....	9
Tablo 2. İçsel Bağlılık ve Dışsal Bağlılık Arasındaki Farklar	15
Tablo 3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	24
Tablo 4. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları.....	34
Tablo 5. İş Doyumu Tanımları	60
Tablo 6. İş Doyumu Tanımlamaları ve İlişkili Oldukları Teoriler	62
Tablo 7. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	74
Tablo 8. McGregor' un X-Y Kuramı.....	76
Tablo 9. Herzberg'in Güdüleyici ve Hijyen Faktörleri.....	78
Tablo 10. İş Doyumu Teorik Yapılarının Karşılaştırılması	82
Tablo 11. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişki Sonuçları.....	94
Tablo 12. Artvin Sağlık Personeli 2019 Yılı	107
Tablo 13. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde bulunan sorulara verilen cevaplara ilişkin sayılar (% değerleri) ve tanımlayıcı istatistikleri	110
Tablo 14. Ölçekte Yapılan Değişiklikler	111
Tablo 15. Ölçeklerin Uyum Değerleri	111
Tablo 16. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Yükleri ve Cronbach Alfa Katsayıları ..	112
Tablo 17. Örgütsel vatandaşlık davranış ölçeğinde bulunan sorulara verilen cevaplara ilişkin sayılar (% değerleri) ve tanımlayıcı istatistikleri.	113
Tablo 18. Ölçekte Yapılan Değişiklikler	114
Tablo 19. Ölçeklerin Uyum Değerleri	114
Tablo 20. Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeği Faktör Yükleri ve Cronbach Alfa Katsayıları.....	115
Tablo 21. İş Doyum Ölçeğinde bulunan sorulara verilen cevaplara ilişkin sayılar (% değerleri) ve tanımlayıcı istatistikleri	116

Tablo 22. Ölçekte Yapılan Değişiklikler	117
Tablo 23. Ölçeklerin Uyum Değerleri	117
Tablo 24. İş Doyumu Ölçeği Faktör Yükleri ve Cronbach Alfa Katsayıları	118
Tablo 25. Cinsiyete Göre Ortalama Puanların Kıyaslanması	123
Tablo 26. Medeni duruma göre ortalama puanların kıyaslanması.....	124
Tablo 27. Kurumdaki Pozisyona Göre Ortalama Puanların Kıyaslanması	125
Tablo 28. Yaşa Göre Ortalama Puanların Kıyaslanması	126
Tablo 29. Eğitim Düzeyine Göre Ortalama Puanların Kıyaslanması	127
Tablo 30. Meslekteki Toplam Çalışma Süresine Göre Ortalama Puanların Kıyaslanması.....	129
Tablo 31. Kurumdaki Toplam Çalışma Süresine Göre Ortalama Puanların Kıyaslanması.....	130
Tablo 32. Cinsiyete Göre Ortalama Puanların Kıyaslanması	132
Tablo 33. Medeni Duruma Göre Ortalama Puanların Kıyaslanması.....	132
Tablo 34. Kurumdaki Pozisyona Göre Ortalama Puanların Kıyaslanması	133
Tablo 35. Yaşa Göre Ortalama Puanların Kıyaslanması	135
Tablo 36. Eğitim Düzeyine Göre Ortalama Puanların Kıyaslanması	136
Tablo 37. Meslekteki Toplam Çalışma Süresine Göre Ortalama Puanların Kıyaslanması.....	138
Tablo 38. Kurumdaki Toplam Çalışma Süresine Göre Ortalama Puanların Kıyaslanması.....	139
Tablo 39. Cinsiyete Göre Ortalama Puanların Kıyaslanması	140
Tablo 40. Medeni Duruma Göre Ortalama Puanların Kıyaslanması.....	141
Tablo 41. Kurumdaki Pozisyona Göre Ortalama Puanların Kıyaslanması	142
Tablo 42. Yaşa Göre Ortalama Puanların Kıyaslanması	143
Tablo 43. Eğitim Düzeyine Göre Ortalama Puanların Kıyaslanması	144

Tablo 44. Meslekteki Toplam Çalışma Süresine Göre Ortalama Puanların Kıyaslanması.....	146
Tablo 45. Kurumdaki Toplam Çalışma Süresine Göre Ortalama Puanların Kıyaslanması.....	147
Tablo 46. Değişkenler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	148
Tablo 47. Duygusal Bağlılık ile İş Doyumu Arasındaki Regresyon Modeli Katsayıları	157
Tablo 48. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Doyumu Arasındaki Regresyon Modeli Katsayıları	161

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Üç Bileşenli Bağlılık Modeli.....	17
Şekil 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi	74
Şekil 3. İş Doyumu veya İş Doyumsuzluğuna Neden Olan Faktörler ve Sonuçları...	83
Şekil 4. Araştırmanın Modeli.....	105
Şekil 5. Cinsiyet Dağılımı.....	119
Şekil 6. Medeni Durum Dağılımı	119
Şekil 7. Kurumdaki Pozisyon Dağılımı	120
Şekil 8. Yaş Dağılımı.....	120
Şekil 9. Eğitim Durumu Dağılımı.....	121
Şekil 10. Meslekteki Toplam Çalışma Süresi Dağılımı.....	121
Şekil 11. Kurumdaki Toplam Çalışma Süresi Dağılımı	122

KISALTMALAR ve SİMGELER

Kısaltmalar

Açıklamalar

ÖB	Örgütsel Bağlılık
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
İD	İş Doyumu

Simgeler

Açıklamalar

H	Hipotez
n	Denek Sayısı
p	İstatistiksel Olarak Anlamlı
r	Pearson Korelasyon Katsayısı
X^2	Chi-Square/ Ki-Kare
df	Degree of Freedom/ Serbestlik Derecesi
GFI	Goodness Of Fit Index/ İyi Uyum İndeksi
CFI	Comparative Fit Index/ Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation/ Yaklaşık Hataların Ortalama Karek

GİRİŞ

Küreselleşme süreci ile birlikte rekabetin gittikçe artması işletmelere ait birçok unsurun daha fazla gözden geçirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarının işletmelerin rekabet edilebilirliğini etkileyen önemli unsurlar arasında olduğu son yıllarda yapılan birçok çalışmada kanıtlanmaktadır. Örgütsel bağın güçlülüğü çalışanların işletmeye olan katkılarının daha fazla olmasına yardımcı olmaktadır. Örgütle bağı güçlü olan işgörenler, örgüt amaçlarının arzulan biçimde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin üstünde gayret göstermekte ve bu durumun işletme performansına olumlu etki yaptığı ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılığın ve örgütsel vatandaşlık davranışının güçlü olması, örgütlerin performansına pozitif yönde katkı sağlamaktadır.

İşletmelerin güçlü bir örgütsel bağlılık oluşturmaları ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmeleri kolay olmayan, seneler alabilen uzun bir süreçtir. Güçlü bir örgütsel bağlılığa ve örgütsel vatandaşlık davranışına sahip olan işletmelerin performansında artış olduğu yapılan araştırmalarda ifade edilmektedir. Çalışanlar arasındaki bağı güçlü hale getirmede önemli bir faktör olan örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı aynı zamanda ortaya çıkabilecek olan değişime karşı nasıl hareket edileceği noktasında da işletmelere ışık tutar ve bu değişimin sağlıklı takibi beraberinde iş doyumunun sağlanmasına da yardımcı olur.

Günümüzde rekabetin yoğun şekilde yaşandığı iş dünyasında, işletmeler için örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık çok önemli bir unsur haline gelmiştir çünkü örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık, işgörenlerin örgüt içerisinde ki iş ile ilgili davranışlarını kavramada kayda değer tespit ve teşhisler sunmaktadır. Örgütsel bağlılığın işgörenler üzerinde; örgütün misyon ve vizyonunu benimseme, işletme ile bir olabilme, iş doyumunu sağlama, takım ruhunu geliştirme, iş tanımının dışında gönüllü olarak çaba sarf etme gibi davranışlar ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu davranışlar da örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesinde, iş doyumunu sağlamada, işten ayrılma niyetini azaltmada ve bireysel ve örgütsel performans üzerinde pozitif etkiler sağlamaktadır.

İnsan sağlığı gibi çok önemli bir alanda faaliyet gösteren sağlık çalışanlarının iş doyumlarının yüksek olması onların mesleklerini daha iyi ve özverili yapmalarında önemli bir etken olacaktır. Yaptığı işte doyum sağlayamayan çalışanların motivasyon düzeyi düşük olacak ve bunun sonucunda hata yapma ihtimalleri yükselecektir ayrıca daha düşük performansla çalışmalarına neden olacaktır. Bir örgütte çalışanların örgüte olan bağlılıkları ve sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları, örgüt içinde çalışanların iş doyumunu sağlamasında önemli faktörlerden biridir. Motive olmuş birey yaptığı işte iş doyumunu sağlayacağı gibi, örgütsel amaçlarında da artış görülebilmektedir.

Bu çalışmada dört bölüm bulunmaktadır. İlk bölümde, örgütsel bağlılık, yaklaşımları, alt boyutları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçlarına yer verilmiştir.

İkinci bölümde, örgütsel vatandaşlık davranışı, tarihsel gelişimi, teorileri, alt boyutları ile birlikte incelenmiştir. nc bölümde, iş doyumunu, boyutları, kuramları ve iş doyumsuzluğunun örgüt üzerindeki etkileri incelenmektedir. Çalışmanın devamında örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının iş doyumuna etkisi anlatılacaktır.

Dördüncü bölümde ise örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının iş doyumuna etkisi analiz edilmektedir ve elde edilen bulgular istatistiki analizle incelenmiştir. Ayrıca bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, varsayımları ve kısıtları, araştırma metodolojisi, analiz ve bulguları ile araştırma bulgularının değerlendirilmesi ve yorumlanması alt başlıkları yer almaktadır. Çalışma sonuç ve önerilerle sonlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde örgütsel bağlılık tanımları, örgütsel bağlılık yaklaşımları, alt boyutları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçlarına yer verilmiştir.

1.1.1. Kavramsal Olarak Bağlılık

Örgütsel bağlılık konusuna, günden güne farklı disiplinler olan örgütsel davranış, sosyal psikoloji ve örgütsel psikoloji gibi alanlara eğilimde artış olması, bu alanlarla ilgilenen araştırmacıların konuya kendi perspektiflerini katmaları, örgütsel bağlılık kavramının anlaşılmasına katkı sağlamıştır. Bu anlamda örgütsel bağlılık ile ilişkin yirmi beşten fazla farklı tanımın var olduğu ifade edilmektedir (Oliver, 1990: 10). Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılmış ilk çalışmalardan biri olan Tolman'ın (1943) çalışmasında bağlılık kavramı yerine işletme ile çalışan arasındaki ilişkilerin boyutları ifadesi kullanılmıştır. Tolman çıkarların ortak olması durumunda, çalışanların kendilerini işletmeye yakın hissettikleri sonucuna varmıştır (Singh vd., 2008: 58).

Bir kavram olarak bağlılık, kişinin şartlar ne olursa olsun, bireye veya guruba bağlı olarak, her zaman beraber olmayı istemesi şeklinde ifade edilmektedir (Koçel, 2015: 534). Bağlılık, örgütte kalma isteği ile örgütün amaç, değer ve hedeflerini benimseme ve hiçbir maddi kaygı duymaksızın örgütle özdeşleşmedir (Gaertner ve Nollen, 1989: 975). Bağlılık kavramı Kanter'e göre, kişileri sistemlere bağlayan bir süreçtir. Bağlılık; devam, uyum ve kontrol biçiminde sistemin parçaları olarak birbirinden ayrılabilir. Devam bağlılığı, bireyin örgütte kalmaya devam etmek istemesidir. Uyum bağlılığı, çalışanların birbirlerine olan yakınlıkları ve ilişkileridir. Kontrol bağlılığı ise, bireyin otoritenin emir ve isteklerine bağlı kalmasıdır (Kanter, 1968: 516).

Bağlılık Meyer ve Allen'e göre, bir kişiye saygı ve sevgi duyma ile kendini yakın hissetme ve sadakat manalarına gelmektedir. Ayrıca bir insana, bir düşünceye, bir işletmeye karşı bağlılık, bir kişinin bağlılık duyduğu bir işletmede çalışmasının

avantajlı olduğu söylenebilir. Fakat işgörenler için bağıllığın negatif yönleri de vardır. Bir işletmeye bağı olan işgörenin görevinin sona erdirilmesi durumunda kendisini çevrede değıerli duruma getirecek olan sahip olduğı bilgi ve becerilerini güçlendirme ile yeterli ölçüde ilgilenmediğı için bu bir dezavantaj olacaktır (Meyer ve Allen, 1997: 3).

Bağıllık, birey ile işletme arasında uygulanan psikolojik sözleşmedir. Kişilerin işletmeye bağıllıkları ile psikolojik sözleşme arasında belirgin bir ilişki söz konusudur (McDonald ve Makin, 2000: 86). Başka bir ifade ile bağıllık, işletmenin çalışanı olarak çalışmaya devam etme arzusu, işletme için çaba sarf etme arzusu ve işletmenin amaç ve değıerlerine inanma ve benimseme öğelerinden meydana gelen bir bütündür (Dubin vd., 1975: 411-421).

Örgütlerin varlıklarını devam ettirmeleri sahip oldukları ve geliştirdikleri insan kaynağına ve gücüne bağıdır. Bu kapsamda bireyin örgüte ve işine göstereceğı çaba, özveri ve kişisel nitelikleri örgütlerin devamı için yeterli olmaktadır. Örgütlerin güçlü şekilde büyüyebilmesi, işgörenlerin örgütlerine karşı güçlü duygular beslemeleri ile bağlantılıdır. Bu yüzden, işgörenlerin sahip oldukları bilgi, beceri kadar, iş ve çalışma ortamına karşı olumlu tutumlar geliştirmeleri de önemlidir. İşgörenler iş ve örgütlerine karşı sergiledikleri pozitif tutum ve davranışlar ne derece fazla ise, örgütlerde bu süreçte o derecede güçlenecektir. Bu anlamda örgütsel bağıllığın örgüt için anlamı oldukça büyüktür (Bolat ve Bolat, 2008: 76).

1.1.2.Kavramsal Açıdan Örgütsel Bağıllık

Örgütsel bağıllık kavramı, işletmeler açısından büyük önem taşıyan ve de hakkında birçok araştırma yapılmış olan alanlardan birisidir. Yeni bir konu olmayan örgütsel bağıllık, 1950'li yıllardan başlayarak araştırmacıların ilgisini çekmeye başlamıştır. Whyte tarafından 1956 yılında ilk olarak incelenmiş, sonrasında Becker (1960), Porter, Mowday, Steers, (1974) ve Allen, Meyer (1990, 1991, 1996, 1997) gibi birçok araştırmacı örgütsel bağıllık kavramını farklı açılardan inceleyerek geliştirmişlerdir (İnce ve Gül, 2005: 12-13).

1956 yılından beri yapılan araştırmalar, ortaya koymaktadır ki örgütsel bağlılık ile ilgili pek çok sayıda ve birbirinden ayrı kavram bulunmaktadır. En çok bilinenler: yapılan işe değer verme ve özen gösterme; örgütsel bağlılık ve mesleğe sarılmadır. (Morrow ve McElroy, 1986: 139). Endüstri Devriminden sonra görölen verimliliğin artırılması ve nitelikli hizmet sunma gibi hususlar özellikle son zamanlarda örgütsel bağlılık kavramının önemini arttırmıştır. Gelişen teknolojik ortam dünyayı küçük bir köy haline çevirmiştir. Bununla birlikte iletişimin bütün sektörleri ardı arkası kesilmeyen bir hızla içerisine alması ve piyasa şartlarının rekabeti hizmet sektörünü zor hale getirmesi ile birlikte, işgörenlerin örgütsel bağlılıkları da önemli hale gelmiştir (Bilgiç, 2017: 37).

Örgütsel bağlılık konusunda araştırmacılar açık bir tanım yapamamış ve tanım üzerinde fikir birliği sağlanamamıştır. Bu durumun en önemli sebebi; örgütsel davranış, psikoloji, sosyoloji ve sosyal psikoloji gibi ayrı alanlardan olan araştırmacıların konuyu kendi bakış açıları ile incelemeleridir. Bu sebeple örgütsel bağlılık konusu ele alındığında birbirinden ayrı pek çok tanımının var olduğu görölmektedir (Erdoğdu, 2019: 4).

Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılık; işgörenin her koşulda örgütte kalması, düzenli olarak işine devam etmesi, iş gününün tamamını verimli şekilde kullanması, örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek, vizyonunu paylaşmasıdır. Örgütsel bağlılık çalışanların örgütlerine karşı hissedebilecekleri en gerçek duygulardan birisidir çünkü bağlı çalışanlar örgütsel bağlılık duygularının da etkisiyle daha özverili çalışacaklardır (Meyer ve Allen, 1997: 3). Ayrıca, örgütsel bağlılık çalışanların işletme ile olan ilişkisi doğrultusunda şekil alan ve kişide işletmenin çalışanı olarak kalma isteğini ortaya çıkaran bir davranıştır. Örgütsel bağlılık hakkında araştırmalar yaparken Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyut içerdiğini de ifade etmişlerdir (Meyer ve Allen, 1991: 67).

Düşünür Adams teorisinde çalışanların işletmede moral düzeyi yüksek biçimde ve motive olmuş şekilde çalışabilmeleri, işletmeye bağlılıklarının artması, işletmeye ve üstlerine karşı güven duygularının meydana gelmesi için eşit bir şekilde takdir edilmeleri ve ödüllendirmelerine dayandığını ifade edilmektedir (Eren, 2014: 551).

Bedük'e göre, örgütsel bağlılık, işletmede işgörenlerin işletmenin amaç ve değerlerine inanması, örgütsel amaçlar için çaba göstermesi ve işletmede çalışmaya devam etmek için duydukları güçlü bir arzudur. Örgütsel bağlılık; işletmenin elinde bulundurduğu niteliklerin kişi tarafından benimsenmesi ve kabul edilmesi şeklinde de ifade edilir (Bedük, 2012: 179).

Luthans'a göre örgütsel bağlılık, işgörenin işletmede kalmaya devam etmek için büyük bir arzu duyması, işletme için gönüllü olarak gayret göstermesi, örgütün amaç ve değerlerine inanması olarak tanımlanır. İşgörenlerin örgütlerine olan bağlılıkları ile ilgili sergiledikleri davranışlar ve işletmenin sürekli başarısını isteme şeklinde ifade edilebilir devamlı bir süreçtir (Luthans, 1992: 124). Örgütsel bağlılık da üç önemli ve değerli araç bulunmaktadır. Bunlar, niyet, motivasyon ve değerlerdir. Bu araçlar bir organizasyon yapısındaki herhangi bir çalışan için örgütsel bağlılığın varlığına veya yokluğuna karar verir. Bu araçlar aynı zamanda örgütsel bağlılık düzeyini de ölçer (Chatman ve O'Reilly, 1990: 247).

Örgütsel bağlılık, kişinin işletme ile özdeşleşmesi ve onu benimsemesinin nispi gücüdür. Örgütsel bağlılık, üç faktörle ifade edilmektedir. Bunlar (Şenturan, 2014: 172);

- İşletmenin hedef ve değerlerine inanma ve kabul etme,
- İşletme için çaba sarf etmeye istekli olma,
- İşletmede çalışmaya devam etmek için istekli olmadır.

Koçel'e örgütsel bağlılığı, işgörenin işletmenin amaç ve hedeflerini benimsemesi, işletmede kalmak istemesi, koşulların değiştiği durumlarda dahi işletmede kalmaya devam ederek işletmenin belirlediği amaçlar doğrultusunda çalışmaya devam etmesi durumu olarak ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık, kişinin işletmede uzun zaman çalışması bakımından önem taşır ayrıca işletmenin "sürdürülebilir rekabet gücü" açısından da önemlidir (Koçel, 2015: 534). İşgörenin içinde bulunduğu organizasyonun hedef ve değerlerini benimsemesi ve amaca erişmek için çaba göstermesi, güçlü şekilde organizasyondaki varlığını sürdürmeyi istemesi ile mümkündür (Swales, 2002: 159).

Örgütsel bağlılık konusu üzerine çalışanların örgütsel bağlılıkla ilgili ifadeleri şu şekildedir: Mowday'e göre örgütsel bağlılık, "işletme ile çalışanın amaçlarının uyumlu olmasıdır." Robbins ise örgütsel bağlılığı, "çalışanın işletmeyle ve onun hedefleri ile özdeşleşmesi ve işletme çalışanı olarak kalma isteği" şeklinde ifade etmektedir. Wiener'in örgütsel bağlılık tanımı "işletmenin hedef ve menfaatlerini gerçekleştirecek biçimde davranmak için özümseven normatif baskıların bütünü" şeklindedir. Tanımlardan çıkarılacak ortak nokta örgütsel bağlılığın; "kişinin işletme ile kimlik birliği oluşturması, yüksek sadakat duyarak ve özverili biçimde işletme ile psikolojik sözleşme içinde olma halidir (Tutar, 2016: 224).

Örgütsel bağlılık, çalışanın, işletmenin hedef ve değerlerine etkili biçimde bağlılığı şeklinde ifade edilmektedir. Çalışanın işletmeye bağlılık duyması, işletmenin amaç ve değerlerine inanması, istek ve beklentilere gönülden uyması ile mümkündür (Balay, 2000: 3). Örgütün varlığını devam ettirebilmesi nitelikli çalışanları bünyesinde tutabilmesi durumuna bağlıdır. Bu durum ise çalışanların işletmeye olan bağlılıkları ile yakından ilgilidir. Çalışanlar işletmeye ne derece bağlıysa örgütte o derecede güçlenir ve rakiplerine karşı üstünlük sağlar (Ölçüm Çetin, 2004a: 90).

Örgütsel bağlılık, çalışanların bireysel talep, hedef ve değerlerine katkı sağlayan, onların gerçekleşmesine aracı olan, işletmenin amaçlarına bağlı olma ayrıca bağlılıkla iş görme, işletmeye karşı yardım sever olma, kendini işletmeye adanma duygu ve yaklaşımlarına denir. ÖB ile kişi örgütün amaç ve değerlerine katkı sağlar, ona fayda sağlayacak şekilde hizmet eder, onu her platformda müdafaa eder (Eren, 2014: 555).

Örgütsel bağlılığı fazla olan işgörenleri bünyesinde bulunduran bir işletmenin, güçlü bir örgüt kültürü var demektir. Çünkü çalışmaya yeni başlayan işgörenlerde işletmenin beklentilerinin karşılanması ve kültürün parçası olma sorumluluğunu ortaya çıkarır. Bu başarıldığında işgörenler örgütsel kültürü benimser, kendi değerlerinin parçası olarak görür. Örgüt kültürü, işgörenler ve işletmenin amaçları arasında köprü görevi yaparak ÖB' yi etkilemektedir. İşgörenlerde kimlik duygusunun gelişmesine katkıda bulunarak, işletmenin hedeflerine katılıma teşvik etmesi ile örgütsel bağlılığın meydana gelmesine ve güçlenmesine yardımcı olmaktadır (Gül, 2003: 75).

1950’li yıllardan başlayarak bugünlere kadar örgütsel bağlılık ile ilgili birçok araştırmacı, farklı boyutlarını incelemiş ve çalışmalar yapmıştır. Yapılan çalışmalar zamanla özellikle günümüzde büyük önem kazanmıştır. Bunun sebepleri aşağıda verilmiştir (Şenturan, 2014: 172).

- Örgüte bağlılığın, istenilen iş görme durumu ile bağlantısı,
- Organizasyona olan bağlılığın işten ayrılma sebebi olarak, iş doyumundan daha etkileyici olduğunun belirtilmesi,
- Organizasyona yüksek bağlılığı olan çalışanlar daha iyi performans sergilerler, düşük olanlara göre,
- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir belirtkeni durumunda bulunması,
- Örgütsel bağlılığın, özgecilik ve güvenilirlik gibi ÖVD’ nin bir parçası olması,

Örgütsel bağlılıkta, işgörenin örgütü ile bütünleşmesi önemlidir, aynı zamanda bireyin örgütün amaç ve değerlerini benimseme derecesinin yüksek olması, örgütün üyesi olarak kalma isteğinin bir ölçüsüdür (Blau ve Boal, 1987: 290).

Meyer ve Allen, örgütsel bağlılık ile ilgili tanımları üç grupta toplamıştır. Bu tanımlar Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Örgütsel Bağlılık Tanımları

İşletmeye Karşı Duyulan Duygusal Yönelme
Bireyin duygusal bağ ile gruba bağlanmasıdır (Kanter, 1968).
Örgütün ve işgörenin amaçlarının birbiriyle uyuşarak uyumlu hale gelmesidir (Hall, Schneider, Nygren, 1970).
Bireyin kendisini bir işletmede güçlü hissetmesi ve örgüt ile ilgili sorunların çözümüne isteyerek katılmasıdır (Mowday, Porter, Steers, 1982).
Örgütten Ayrılmaya Dayalı Maliyetin Farkındalığı
İşletmede çalışmaya devam etmenin getirdiği kazanç ve işletmeden ayrılmanın meydana çıkaracağı maliyettir (Kanter, 1968).
Kişinin farklı çıkarlarını, birtakım işlerle ilişkilendirdiğinde bağlılık meydana gelir (Becker, 1960).
İşletmede Çalışmanın Getirdiği Manevi Sorumluluk
Bağlılığı olan çalışan, işletmenin kendisine ne derece doyum sağladığını önemsemeyen, işletmede çalışmaya devam etmenin ahlaki açıdan doğru olduğunu düşünür (Marsh, Mannari, 1977).
Bağlılık eylemleri, bağlılığın amacıyla ilgili normatif istekleri aşan, sosyal açıdan onaylanan hareketlerdir (Wiener, Gechman, 1977).

Kaynak: Meyer ve Allen, 1997: 12

Organizasyonlara göre örgütsel bağlılığın öncelikli faktörü olarak işletmeler, çalışanların tutum ve performanslarını, ücret politikalarını, yönetim tarzlarını çalışma uygulamaları ile yönlendirebilmektedirler. Bu süreçteki başarısızlıklar işletmeden ayrılma niyetlerine sebebiyet verebilir. İşletmelerin tutumları çalışanların performanslarını ve verimliliklerini örgütsel bağlılık duyguları ile birlikte belirlemektedir (Katz ve Kahn, 2005: 125).

1.1.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık yazınında ayrı tipolojilerin geliştirilmesine rağmen, aslında bütün bağlılık yaklaşımları birbirleri ile benzerdir. Tutum ve davranış esaslı bağlılık yaklaşımları ele alındığında görülmektedir ki bu yaklaşımların aslında çok da farklı yönleri bulunmamaktadır. Bulunulan eylemin arka planında, bireyi o eylemi

göstermeye teşvik eden bir tutum bulunmaktadır. Aynı biçimde tutum, bireyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimlerdir. Örgütsel bağlılık yaklaşımlarına bakıldığında açıkça görünen şey, bu yaklaşımları inceleyen kişilerin disiplinleridir. Çoğunlukla tutumsal bağlılık, örgütsel davranış alanında araştırmacılar tarafından incelenirken, davranışsal bağlılık sosyal psikologlarca incelenmiştir. Göze çarpan başka bir ayrım ise şu şekildedir, tutumsal bağlılık davranışsal bağlılığı da kapsayan bir ifadedir. Diğer taraftan tutumsal bağlılık davranışsal bağlılığa nazaran pek çok duygusal boyut içermektedir (Gül, 2002: 50).

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında bazı yaklaşımlar öne çıkmaktadır. Bunlara bütüncül açıdan bakıldığında (Balay, 2000: 15-25; Mahmutoglu, 2007: 52-53),

- Etzioni (1965)'ye göre işgörenlerin örgüte bağlılığı ahlaki açıdan, çıkara dayalı ve yabancılaştırıcı yaklaşma şeklinde üç şekilde olabilir.
- Kanter'e göre bağlılık üyelere örgüt tarafından dayatılan davranışsal taleplerden kaynaklanmakta olup, bu istekler üç farklı bağlılık ortaya koymaktadır: devamlılığa ilişkin bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı.

Staw ve Salancik'e göre örgütsel davranışçıların yapmış olduğu tutumsal bağlılık tanımlamalarıyla sosyal psikologların yaptığı davranışsal bağlılık tanımlamalarının birbirinden ayrılması gerekmektedir.

- Wiener (1982)'in geliştirdiği araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık farklılığını baz alan kuramsal modele göre; araçsal güdüleme faydacı, kendi eğilim ve çıkarları doğrultusunda işgörenin bağlılığını anlatırken, normatif bağlılık ise değer ve moral temeline göre güdülemenin gerçekleştiğini anlatmaktadır.
- Allen ve Meyer (1990) üç grupta sınıflandırmıştır örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak. Üç bağlılıktaki artışlarda da işgörenler işletmede çalışmaya devam etmekte fakat duygusal bağlılıkta kalma isteği bireye bağlı iken, devam bağlılığında ihtiyaçlara dayanmakta, normatif bağlılıkta ise yükümlülük belirleyici olmaktadır.

1.1.3.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasına ait yapılmış olan ilk araştırmalardan biri Etzioni'dir. Bu yaklaşım türünde örgütlerin üyelerin üzerinde sahip olduğu erk ve yetkilerin, üyelerin örgütlerine olan yakınlaşmalarından daha ileride olduğunu savunmaktadır (Balay, 2000: 16). Etzioni üç tür örgütsel bağlılık olduğunu öne sürmüştür. Bunlar; birincisi ahlaki bağlılık, ikincisi çıkarıcı bağlılık ve üçüncüsü yabancılaştırıcı bağlılık olarak üç grupta sınıflandırmıştır. Bu üç yaklaşım işgörenin örgüte olan bağlılığını belirlemede rol oynar (Etzioni, 1965: 691).

• **Ahlaki Bağlılık:** İşgörenin örgütün amaç ve değerlerine yönelik sergilediği olumlu davranış ve yönelimlerdir (Etzioni, 1965: 691). Örgütün amaç, değer ve normlarının içselleştirilmesi sonucunda örgüte karşı olan olumlu derecede yönelimi açıklar. Bu bağlılıkta, işgören ve örgütün amacı önemli görülmekte ve işgören her şeyden önce işini değerli bulduğu için yapmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 32).

• **Çıkarıcı Bağlılık:** İş bırakmanın maliyetinin, işte kalmanınkinden daha ağır basması durumunda ortaya çıkan bağlılıktır (Etzioni, 1965: 691). Çıkarıcı bağlılık anlayışına sahip işgörenler, örgütün kendilerine ödediği maaşa karşılık olacak biçimde, örgüte yapmış olduğu katkının karşılığı olarak elde ettiği ücretin adil ve yeterli olduğunu düşündüğünde örgüte olan devamlılığı sürekli olacaktır. Çıkarıcı bağlılığın temel amacı örgüt ile işgörenler arasında gelişen bir tür alışveriş ilişkisi durumudur (Balay, 2000: 20).

• **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** İşgörenin hareket ve davranışlarının sınırlandırılmasıyla ortaya çıkan negatif bir yönelimi ifade eder (Etzioni, 1965: 691). Bu bağlılık da işgörenlerden iyi bir performans elde edebilmek için ödüllendirme veya cezalandırma sistemlerine başvurulur. Fakat bu durum işgörenlerde kontrol kaybı hissi yaratmaktadır. Bu anlamda etkilidir ancak negatif türde bir bağlanmadır. Yabancılaşmış bağlılık gerçekleşirken işgörenlerin örgütte çalışmaya devam etmelerinin iki sebebi vardır; örgütte çalışmaya mecburdurlar veya ellerinde daha iyi bir seçenekleri yoktur (Mguqulwa, 2008: 28).

1.1.3.2.Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık kavramı, kişinin enerjisini, potansiyelini, bağlılığını, istek, ihtiyaç ve taleplerini yerine getirebilecek şekilde sosyallık ile kişilik özelliklerini bir araya getirmek istemesidir. Örgütün belirlenmiş şartları beklentileri, istek ve ihtiyaçları vardır. İşgörenler örgütünün bu taleplerini, örgütlerine karşı pozitif duygu geliştirerek, kendisini örgütüne karşı adanmak yoluyla gerçekleştirebilir (Kanter, 1968: 499). Kanter, işgörenlerin kendilerini işletmeye adanması durumunu, işletmelerde devamlılığı sağlamaya yönelik bağlılık olarak adlandırmıştır. Örgütsel bağlılığı üç başlık adı altında sınıflandırmıştır. Bunlar; devamlılık, uyum ve kontrol bağlılığıdır (Kanter, 1968: 501).

• **Devama Yönelik Bağlılık:** İşgörenin örgüt içinde özveriyle çalışması ve katkı sağlayıcı rol oynaması ile isteklerine ulaşmasının mümkün olması ve örgütte kalmaya devam etmek istemesidir. Kişinin örgütte varlığını sürdürerek, örgütün sürekliliğine kendisini adanması durumudur (Kanter, 1968: 501). Bu bağlılık, işgörenlerin örgütün işleyişinin devamlılığına kendilerini adanması olarak tanımlanır. İşgörenler örgütte kaldıkları süre zarfında kendilerine kişisel yatırımlar yaparlar ve bu yüzden örgütten ayrılmaları zor ve maliyetlidir. Çalışanların örgüte bağlı olmasının sebebi işletmenin devamlılığının sağlanmasıdır. Bireylerin işletme çalışanı olabilmek için ve işletme üyesi olarak yaptıkları özveri ve sarf edilen uğraşlar organizasyondan ayrılmayı güçleştirir. Örgütte çalışmayı sonlandırmanın maliyetinin, çalışmaya devam etmenin maliyetine oranla daha fazla olduğu düşüncesine dayanmaktadır (Bayram, 2005: 132; İnce ve Gül, 2005: 30). İşgörenler, örgütlerinden ayrıldıklarında örgütte geçirdiği zaman süresince elde etmiş oldukları kazanımları kaybedeceklerini bilirlerse, kişilerde bağlılık geliştirecektir. Kendi adına, örgüt içinde karlı olan durumların, üyeliğinin devamına bağlı olmasına ve örgütsel pozisyonuyla bağlantılı olduğunun bilincine vardığında, örgütteki pozisyonuna bağlanacaktır. Örgütün elde edeceği kar ve hesaplanan maliyetler göz önüne alınarak, örgütten ayrılmanın doğuracağı maliyetin, kalmanın maliyetinden yüksek olacağı gerçeğine dayanır (Kanter, 1968: 500).

• **Uyum Bağlılığı:** Örgütte çalışanların sosyal ilişkilere bağlanması durumudur. Gruplarda yer alan üyeler arasında iş birliği geliştirilerek kenetlenme bağlılığı

meydana getirilir. Bu tarz gruplarda gruplar içinde kıskançlıklara ve çekişmelere sık denk gelinmemesi, grup olma bilincinin yüksek olması beklenmektedir. Bu şartlarda grup, dış faktörlerden gelen ve kendini tehlikeye sokacak şeylere karşı durabilecek, üyeleri arasındaki dayanışma ve birlikteliği koruyabilecek kadar güçlü durumda olacaktır (İnce ve Gül, 2005: 31-42). İşgörenin diğer çalışanlarla olan ilişkilerine dayanmaktadır. Diğerleriyle iyi ilişkiler kurmak, bir gruba dâhil olmak veya ait olduğunu hissetmek tatmin sağlayarak kişiyi örgüte bağlayacaktır (Kanter, 1968: 501).

• **Kontrol Bağlılığı:** İşgörenin örgütün normlarına bağlı olması ve sosyal normlara itaat etmesini içeren bir bağlılık türüdür. Kişinin kendi değerleri ile örgütün ondan beklentilerinin uyuşması durumunda, kendisinden beklenen görevleri yerine getirmesidir. Başka bir ifade ile kontrol bağlılığı işletme çalışanlarının liderin komut ve kurallarını devam ettirmesine denir. Kontrol bağlılığı bireyin işletme kurallarına bağlı olma halidir. Kontrol bağlılığı, işletmeye yönelik pozitif yönelme durumunu kapsamaktadır. Kontrol bağlılığı, çalışanın işletme amaç ve değerlerinin pozitif eylemler açısından önemi büyük bir rehber olduğuna inanması durumunda görülmektedir (Kanter, 1968: 501).

1.1.3.3. Mowday'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığın örgütün amaç ve değerlerini öğrenme, sıkı sıkı bağlanabilme, örgütsel açmalara ulaşmak için gayret etme, örgütünün çalışanı olarak kalabilmeyi çok isteme gibi üç temel göstergesi bulunmaktadır (Mowday vd., 1979: 227). Yaptıkları çalışmalar sonucunda Mowday ve arkadaşları tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak ayrı iki örgütsel bağlılık adlandırması yapmışlardır (Mowday vd., 1979: 235).

• **Tutumsal Bağlılık:** İşgörenin işletmenin amaç ve gayeleri ile özdeşleşmesi, bu doğrultuda amaç ve hedefleri kendininmiş gibi benimsemesi durumudur. Böylelikle, işgörenin örgütsel bağlılığının da artacağı kabul edilmektedir (Mowday vd., 1979: 235).

• **Davranışsal Bağlılık:** Sergilenen hareketlerin sonuçlarına katlanma veya ahlaki beklentilerin dışında davranışlar sergilemedir. İşgörenin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmaktadır (Mowday vd., 1979: 235).

1.1.3.4. C. O'reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986) bağlılığın esaslarından kabul edilen uyma, tanıma ve içselleştirmenin, örgütte çalışmaya devam etme ve farklı davranışsal göstergeleri ile ilişkili olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Becker, 1992: 237). O'Reilly ve Chatman bağlantı türlerini kavramsallaştırdı ve onlar, işgören ile örgüt arasındaki bağın üç formda olabileceğini ileri sürdüler. Bunlar: (Caldwell vd., 1990: 247).

• **Uyum Bağlılığı:** Bu bağlılık, ödüllendirmeyi amaçlayan araçsal davranışlardan oluşmaktadır (Caldwell vd., 1990: 247). Bu bağlılıkta temel prensip, maddi değerde olan ödüllerin kazanılabilmesi için örgütün araç olarak düşünülmesidir. Sonuç olarak işgörenin göstereceği davranış ve tutumlar, belirlenen ödül kazanmak, cezadan kaçınmak temeline dayanmaktadır (Balay, 2000: 24).

• **Özdeşleştirme Bağlılığı:** Bu bağlılık, işgörenin diğerleriyle iyi ilişki kurması ve ilişkiyi devam ettirmesini içermektedir. Aynı zamanda, çalışanlar işletmede çalışmaktan memnuniyet duymaktadırlar ve kendilerini işletmeye bağlı hissederler. Böylece işgören, gurur duymaktadır bir grubun üyesi olmaktan ve o işletmede çalışmaktan (Caldwell vd., 1990: 247).

• **İçselleştirme Bağlılığı:** Bu bağlılık işgören ile örgüt arasındaki değer uyumu anlamına gelir. Kuruluşun değer ve amaçları ile işgörenlerin değerler sistemi uyumlu kılındığında bağlılık gerçekleşmektedir. Çalışanlar organizasyonun amaç ve hedeflerini içselleştirmişler ve buna kendini adanmışlardır. Bunların sonucunda, işletme ile çalışan arasında mükemmel bir uyum vardır (Caldwell vd., 1990: 247).

1.1.3.5. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Wiener örgütsel bağlılık ve araçsal bağlılık ayırımını baz alan kuramsal bir model ortaya koymuştur (Balay, 2000: 20).

• **Araçsal Bağlılık:** Çıkarıcı, faydacı, kendi eğilim ve menfaatlerini düşünmeyi ifade eder. Çalışanların işletmeden beklentilerine paralel olarak işletmeye bağlılıklarını katılımları oranında belli ederler. İşletme ile çalışan arasında karşılıklı bir kazanç vardır (Balay, 2000: 20).

• **Örgütsel Bağlılık:** Değer temelini baz alan motivasyon ile ortaya çıkmaktadır. Bu örgütsel bağlılığı meydana getiren kanaatler, içselleşmiş baskılar oluşturarak işgörenin, örgütsel hedef ve menfaatlerini karşılayacak şekilde hareket etmesini sağlamaktadır. Böylelikle araçsal güdüleyici hareketler, çalışana yönelimliken, örgütsel bağlılık hareketleri örgütsel meyiller içermektedir (Balay, 2000: 20).

1.1.3.6. Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Katz ve Kahn, işgörenlerin işletme içinde kendilerine verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmelerinin asıl sebebini şu şekilde açıklamışlardır. Örgüt tarafından ortaya konulan ödüllerdir bu ödüller içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılır. İç ödüller anlamlı ve dış ödüller araçsal bir özellik taşır. Ödülün anlamlı ya da araçsal olmasına işgörenin örgüte yönelik tutumu karar verir. Eğer çalışan işletmeye ve işletmenin menfaatlerine karşı duygusal bağlılık duyarsa, içsel ödüllendirme ile hareket eder. İşgören örgüte yönelik duygusal bir bağlılık hissetmez ise dış ödüllendirmeyi benimser (Katz ve Kahn, 1978: 24).

1.1.3.7. Argyris'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Argyris, insanın enerjisini ortaya çıkaran ve beynini harekete geçiren bir kavramdır şeklinde tanımlamıştır örgütsel bağlılığı. Argyris çalışanlar da içsel ve dışsal olarak iki türlü bağlılıktan söz etmiştir (Argyris, 1998: 99). Tablo 2'de iki bağlılık türünün arasındaki farklara yer verilmiştir.

Tablo 2: İçsel Bağlılık ve Dışsal Bağlılık Arasındaki Farklar

İçsel Bağlılık	Dışsal Bağlılık
Görevleri çalışanlar belirler.	Görevler başka kişiler tarafından belirlenir.
Görevleri yerine getirmek için gereken davranışlar çalışanlar tarafından belirlenir.	Görevleri yerine getirmek için gereken davranışlar başka kişiler tarafından belirlenir.
Amaçların önemini çalışanlar belirler.	Amaçların önemini başka kişiler belirler.

Kaynak: Argyris, 1998: 100

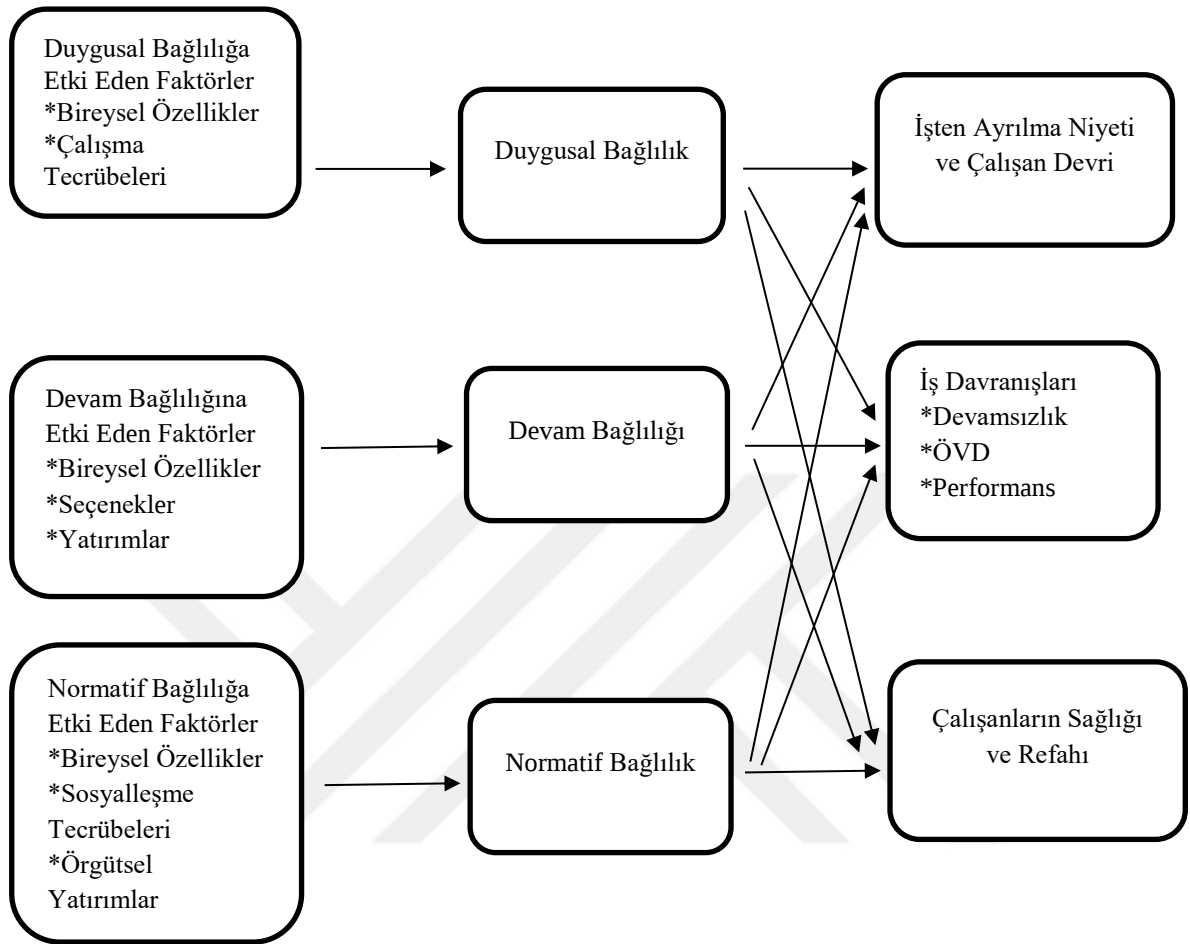
1.1.3.8. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığın nasıl ölçülmesi gerektiği ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Onlardan en önemlilerinden biri 1990 yılında geliştirilen Allen ve Meyer'in yaklaşımıdır. Onlara göre çalışanlar ve işletme arasında ki bağlar üç farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Örgütsel kimlik çalışmalarına ışık tutan bu kavramlar: duygusal bağlılık, çalışanlar ile kimlikleri arasında duygusal bir bağ olarak tanımlanabilir. Devam bağlılığı, çalışanın işten ayrılması durumunda maliyetin farkında olmasıdır. Üçüncü ve son olan normatif bağlılıktır. Çalışan işletmeye karşı borçlu hissetmesi durumudur (Meyer ve Allen, 1997: 138).

Örgütsel bağlılık kişiyi işletmeye bağlayan psikolojik bir durumdur Allen ve Meyer'e göre (Bedük, 2012: 179). Örgütsel bağlılık, kavram olarak birçok boyutlu olarak tanımlanmış fakat özellikle üç konuya yoğunlaşarak ifade edilmiştir: Bunlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 70).

Bağlılık türünün üçünde de işgörenler örgütte kalmaya devam etmek istemektedirler. Fakat örgütte çalışmaya devam etme isteği duygusal bağlılıkta talebe bağlı, devam bağlılığında gereksinimlerden dolayı iken, normatif bağlılıkta yükümlülüklerle bağlıdır. Örgüte karşı hissedilen duygusal bağlılık; işletme ile bütünleşmeyi, o işletmenin parçası olduğunu hissetmeyi içerir. Örgüt üyesi olarak kalma arzusu, örgüte vazgeçemeyeceği ölçüde emek sarf etmiş olmak veya farklı seçeneklerinin bulunmaması biçiminde ifade edilebilir. İşletmede kalmaya devam etme mecburiyeti, sorumluluk duygusuyla açıklanabilir (Allen ve Meyer, 1990a: 849).

Şekil 1: Üç Bileşenli Bağlılık Modeli



Kaynak: Meyer vd. 2002: 22

Üç bileşenli bağlılık modelinin sol tarafında bağlılığı etkileyen faktörler yer alırken; bağlılığın sonucu olan maddeler sağ tarafında bulunmaktadır. Bağlılığı oluşturan üç faktörde işgören devriyle negatif ilişkiliyken, işle ilgili ölçütlerde (devamsızlık, ÖVD, performans) her biri başka ilişki içerisindedir. Duygusal bağlılığı normatif bağlılıkla kıyaslandığında çok güçlü olumlu ilişkiye sahip olması beklenilir. Devam bağlılığı ise negatif ilişkilidir. Örgütsel bağlılıkla alakalı yapılan araştırmaların çoğunun işgörenler üzerine olmasından dolayı sonuçlar bölümünde işgörenlerin sağlığı ve refahı yer almaktadır (Doğan, 2013: 95).

Örgütsel bağlılığa neden olan etkenlerle alakalı yapılmış bir araştırmaya göre, demografik özelliklerin örgütsel bağlılığa olan etkisinin düşük, örgüt kültürünün

örgütsel bağlılıkla ilişkisinin fazla olduğu açıklanmıştır. Güçlü katılımcı değerler ortaya koyan işletmelerde çalışanların yüksek derecede örgütsel bağlılık davranışı sergiledikleri neticesine varılmıştır (Suliman, 2002: 172).

Örgütsel bağlılık şu alt boyutları içermektedir (Meyer ve Allen, 1991: 74-78).

- Duygusal Bağlılık: işgörenin kurum ile özdeşleşerek organizasyona bağlanması ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesidir.
- Devam Bağlılığı: işgörenin işletmeden ayrılması ile ilgili sebeplerin maddi sebeplere dayanmakta olduğu bağlılık türüdür.
- Normatif Bağlılık: işgörenin örgütte çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmesidir.

Allen ve Meyer'in geliştirdiği çok boyutlu örgütsel bağlılık araştırmacılar tarafından onay almış ve örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalarda yoğun olarak yer verilmiştir. Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı, “çalışanların örgütün bir üyesi olarak üyeliğin sürekli kılınması kararı” olarak ifade etmiştir. Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olarak üç kısma ayırarak incelemiştir (Tutar, 2016: 228).

1.1.3.8.1. Duygusal Bağlılık

Örgütsel bağlılığın en önemli boyutu duygusal bağlılıktır. Mowday, Steers ve Porter gibi araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel değer ve kuralları benimseme ve işte çalışmayı sürdürmeyi güçlü biçimde istemek olarak görülmüştür. Duygusal bağlılık, örgütsel hedeflere dış etkenlere dayalı şekilde görülen bir bağlılık değil, iç faktörlere dayalı ve kendi kendine meydana gelen bağlılıktır (Tutar, 2016: 229).

Meyer ve Allen'e göre duygusal bağlılık, çalışanların işletmeye karşı duygusal bağ hissetmesi, işletme ile özdeşleşmesini ve bütünleşmesini göstermektedir. Kuvvetli bir duygusal bağlılıkla işletmede görev alan çalışanlar, ihtiyaç duydukları için değil, kendi istekleri doğrultusunda işletmede işlerine devam etmektedirler. Duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, yüksek performansa aynı zamanda işletmede kalma

eğilimine sahiplerdir. Çalışanlar, işletmenin başarısında kendi katkısının olduğunu hissettiklerinden bu bağlılığa sahip organizasyonların daha başarılı olması beklenilir. Bu nedenle, işletmelerin etkin performansla sahip çalışanlarının olması çok önemlidir (Meyer ve Allen, 1991: 67-68).

Duygusal bağlılık, işgörenin örgütle bütünleşmesi, işlemeye katılımı ve örgüt ile arasında duygusal bir bağ oluşturmaktır. İşgören kendini organizasyonun bir parçası şeklinde hissetmekte, işletme çalışan için daha anlamlı ve önemli olmaktadır. Örgütsel bağlılık türlerinden en istenilen ve en güçlü olan duygusal bağlılıktır (Bedük, 2012: 179-180). İşgörenin işletmeye olan duygusal bağlılığı, işletme ile bütünleşmesini ifade etmektedir. Başka bir tanıma göre duygusal bağlılık işgörenlerin örgütsel hedef ve değerleri kabul etmesini ve işletmenin yararına güçlü gayret göstermesini içerir (Gül, 2002: 45). Ayrıca, işgörenlerin işletmeye duygusal açıdan bağlanması; devamlılık bağlılığı işgörenin örgütten ayrılmanın maliyetini değerlendirerek işletmeye bağlanmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 70).

Duygusal bağlılık, çalışılan çevreye karşı duygusal tepkilerle alakalı olup, daha fazla işe kilitlemek, iş arkadaşlarından, yapılan işten ve işine bağlılıktan elde edilen doyumla alakalıdır (Balay, 2000: 73). Organizasyonu benimseme, organizasyonun hedeflerinden, norm ve değerlerine kadar sadakatli bir destekleyici olma duygusunun işgörenlerde oluşturulması, yöneticilerin ortaya çıkarmak istedikleri öncelikli davranışlardır. Bu bağlılıkta işgören, gerek duyulduğunda çıkarlarını bir tarafa bırakarak, içsel güdülerle kendinden ve menfaatlerinden feragat edebilme dürüstlüğü göstererek işletmeye ve yöneticilerine hizmet etmekten keyif alabilmektedir (Eren, 2014: 557).

İşgören işletmeye güçlü bir biçimde bağlı olması, o bireyin kendi isteği ile işletmede kalması anlamına gelir. Çalışanın işletmeye bağlılığının en iyi biçimidir. Bu bireyler her işverenin arzu ettiği, sadık ve sahiden kendini işletmeye adanmış işgörenlerdir. Bu tarz çalışanlar fazladan sorumluluklar almak için gönüllüdürler. İşe karşı pozitif davranış gösterirler ve gerekli olduğu zaman fazla çaba sarf etmeye hazırdırlar (Ölçüm Çetin, 2004a: 95).

Allen ve Meyer'in çalışmalarında yer verdiği duygusal bağlılığı etkileyen etmenler aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990a:17-18):

- **Çalışmanın Çekiciliği:** İşletmede çalışanın yaptığı işin cazip ve cezbedici olması,
- **Rolün Açık Olması:** İşletmede işverenlerini çalışanlardan beklentilerini net biçimde dile getirmesi,
- **Amacın Açıklığı:** İşletmede çalışanın görevini ne amaçla yaptığı ile ilgili net bilgiye sahip olması,
- **Amacın Zorluğu:** Çalışandan işin gerektirdiklerini yapmasının bildirilmesi,
- **Tekliflere Açık Olma:** İşletmenin, çalışanlardan gelen fikir ve önerilere önem vermesi,
- **Çalışanlar Arasındaki Uyum:** Çalışanların birbirleri ile iyi ilişki içinde olması,
- **Örgütsel Güven:** Çalışanların, işletmenin vadettiği sözleri tutacağına inanması,
- **Eşitlik:** Çalışanlara eşit davranılması ve hak ettiklerine sahip olmaları,
- **Kişiyne Önem Verme:** Çalışanın, işletmenin amaç ve hedeflerine katkılar sağladığı yönünde gelişmesine önem vermek,
- **Geri Bildirim:** Çalışanlara performansları hakkında bilgi vermek,
- **Katılma:** Çalışanların kendi işiyle alakalı kararlara katılımını sağlamak.

1.1.3.8.2. Normatif (Davranışsal/Tutumsal) Bağlılık

Örgütsel davranış konularında araştırma yapanların tutumsal bağlılık ifadesine karşılık, sosyal psikologlar normatif bağlılık ifadesini kullanmayı tercih etmişlerdir. Bu ifade bağlılığın dışavurumu olarak kullanılabilir. Normatif bağlılık, bireyin eski zaman davranışları sebebi ile işletmeye bağlı olma süreci ile alakalıdır. Burada işletmeye bağlı olmaktan kasıt, işletmede çalışmaya hevesli olma, işletmede kalmaya devam etme ve işe gelmemezlik yapmama gibi davranışlardır (Gül, 2002: 47).

Çalışanın örgütte kalma yükümlülüğü hissederek örgüte bağlanmasıdır normatif bağlılık (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 70). Meyer ve Allen'e göre, işletme işgörene

yaptığı yatırımlar ve harcamalarla (staj, iş ile ilgili eğitim ve bazı karşılıksız harcamalar gibi), çalışanın kendisini işletmeye karşı borçlu hissetmesine sebep olmaktadır. Böylelikle çalışanın işletmede çalışmaya devam etme ile ilgili zora sokmakta ve işgöreni normatif açıdan işletmeye bağlamaktadır. Bu bağlılık fikri sadece işgörenin işletmeye karşı hissettiği borcunu kapatmasıyla sonlanabilmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 72).

Çalışanların, çalışma ve meslek ahlakı, vazife ve sorumluluklarını gerektirdiği gibi yapmak isteme eğiliminden ortaya çıkan bir bağlılıktır. Bir işletmede çalışmayı kabul eden birey, örgütsel amaç ve kuralları yeteri kadar benimsememiş olsa dahi etik değerleri göz önüne alarak işletmeye bağlılığını göstermek ve bu doğrultuda hareket etmek durumundadır. Normatif bağlılığı fazla olan işgörenler, işletmede çalışmayı bir sorumluluk ve görev bilinci olarak görürler. Bu yüzden, işletmede çalışmaya devam etme ve işletmeye bağlılık duyma meslek ahlakı gereğidir (Eren, 2014: 557).

Bedük'e göre ise, işgörenlerin ahlaki görev bilinciyle ve işletmede çalışmaya devam etmeleri gerektiğine inanmaları sonucunda kendilerini işletmeye bağlı olarak hissetmeleridir. İşgörenin kendisini işletmeye karşı borçlu hissetmesi ve örgüte karşı minnet duygusu ile işine devam etmesidir (Bedük, 2012: 180). Normatif bağlılık, bireyin kendi davranışlarına karşıt olarak gelişir. Örneğin, birey bazı davranışlar yapar ve yaptıktan sonra bu hareketlerini sürdürür. Hareketlerine bu biçimde bir bağlılık sergiledikten sonra kendisine yararlı ve doğru yaklaşımlar geliştirir. Bu yaklaşımlar da hareketin yenilenme ihtimalini yükseltir (Gül, 2003: 77).

Çalışanların kendini işletmeye bağlı hissetmesi, kişisel faydaları açısından bu biçimde davranmaları istendiğinden kaynaklanmamaktadır. Bu bağlılık duygusu, çalışanların eylemlerinin hakiki ve ahlaki olduğuna inanmaları sebebi ile bazı davranışsal hareketleri göstermelerine yardım etmektedir (Balay, 2000: 22). Normatif bağlılık, bağlılığın dışavurumunu veya normatif isteklerin ötesinde bazı hareketler olarak da ele alınabilmektedir. Ayrıca, çalışanın geçmiş zamandaki davranışları sebebiyle işletmede kalma aşaması ile ilgilidir. İşletmeye bağlı kalma aşaması ise işletmede devam etmeye istekli olma, işletmeden ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi eylemlerden meydana gelmektedir (Şenturan, 2014: 173).

1.1.3.8.3.Devam (Rasyonel) Bağlılığı

Devam bağlılığı çalışanın işletme üyesi olarak geçirdiği zaman içerisindeki fedakârlıkları sonucu kazandıklarını işletmeden ayrılmasıyla beraber kaybedeceği fikri ile ortaya çıkan bağlılıktır. Bireylerin mecburiyet sebebi ile işletmede çalışmaya devam etmeleridir (Bedük, 2012: 180).

Devam bağlılığı, çalışanların işyerlerinden elde ettikleri maddi ve psiko-sosyal menfaatlerle alakalı olarak da ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, işletme ve işletmenin hedefleri için çalışmalar yaparlar, bunların neticesinde organizasyondan maddi açıdan maaş, ücret, statü, prim, ödül, unvanlar ve yönetme yetkisi olanakları elde ettikleri gibi, psiko-sosyal olarak, yaptıkları işten aldıkları içsel tatmin, iş çevresinde kazandığı arkadaş ve dost çevresi, işin dışarıda kazandırdığı itibar gibi öğelerin sağladığı manevi doyum imkânları vardır. İşgörenler işyerinden herhangi bir biçimde ayrıldıklarında elde ettikleri maddi ve manevi edinimlerini kaybedeceklerine inanırlar ve bu his ile inançlar işletmeye bağlılıklarının sağlanmasına sebep olur (Eren, 2014: 556).

İşgörenlerde rasyonel bağlılığının meydana gelmesine neden olan bireysel ve örgütsel etmenler vardır. Bahsi geçen bu faktörler şu şekildedir (Allen ve Meyer, 1990a: 18):

- **Yetenek:** İşgörenin çalıştığı işletmede edindiği yetenek ve edindiği tecrübelerin ne ölçüde başka kurumlarda kendisine fayda sağlayabileceği ve bunların ne kadarını başka kurumlara aktarabileceğinden duyulan kaygı,
- **Eğitim:** Çalışanın eğitiminin, çalışılan işletme dışında kalan benzer yerlerde ona fayda getirmeyeceğine olan inanış,
- **Çevre Değişikliği:** Çalışanın çalıştığı işletmeden ayrılması halinde, başka bir yere taşınmak istememe durumu,
- **Kişisel Yatırım:** Çalışanın zaman ve gayretini çalıştığı işletmeye harcamış olması sebebiyle kendisine yatırım yaptığını düşünmesi,
- **Emeklilik İkramesi:** Çalışanın işletmeden ayrılması halinde elde edeceği emeklilik ikramiyesini kaybedeceği düşüncesi,
- **Toplum:** Çalışanın yaşı ve senelerdir aynı yerde yaşaması, oturması,

• **Alternatifler:** Çalışanın işletme ile yollarını ayırması halinde elinde olan işinin aynısını veya daha iyisini diğer işletmelerde bulamayacağına inanış (Allen ve Meyer, 1990a: 18).

Devam bağlılığı, işletmeden ayrılmanın bedelini hesap etmeyi ve bunu kabullenmeyi anlatır. Devam bağlılığı, işgörenin bir işletmedeki kıdem ve sahip olduğu konum gibi kendine yapmış olduğu yatırımları çok fazla ise meydana çıkmaktadır. Böylelikle birey istek duymasa da işletmede çalışmayı sürdürmesi gerekmektedir. Çünkü işletme ile yollarını ayırmanın kendisi için bedeli fazla olacaktır. Becker, değişim yaklaşımına yatırım ögesiyle beraber zaman unsurunu da eklemiştir. Becker' a göre işgörenin zamanla işletmeye daha çok yatırım yapması, ayrılması halinde elde ettiklerini kaybetme ihtimali sebebiyle daha çok bağlılık göstermesine sebep olacaktır (Ölçüm Çetin, 2004a: 95).

1.1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütler küresel ekonomide başarılı olabilmek için üstesinden gelmeleri gereken birtakım problemlerle karşılaşmaktadır. Organizasyonlar maliyetlerini en aza indirerek performanslarını yükseltmeye çalışmalı, proses ve çıktıları iyileştirmeli, nitelik ve randımanı arttırmalıdır. Bu anlamda örgütsel bağlılık örgütler için önemli bir faktördür (İnce ve Gül, 2005: 13).

Örgütsel bağlılığa etki eden etmenler bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olarak üçe ayrılmaktadır. Bireysel etkenler yaş, eğitim seviyesi, cinsiyet, işletmede çalışma süresi gibi demografik özellikler ve bireylerin kişilik özelliklerinden meydana gelmektedir. Örgütsel etkenler işletmenin işgörelere bakış açısı, örgüt değerleri, işletme politikaları, yönetim biçimi ve örgüt kültürünü kapsamaktadır. Çevresel etkenler ise toplumsal ve kültürel değerler, sendikalar, iş imkânları ile devletin koymuş olduğu kanun ve yasalar olarak sayılabilir (Aktaran: Çetin, 2011: 63-64).

Örgütsel bağlılığı belirleyen ve etkileyen birçok etmenler bulunmaktadır. Çalışanların organizasyona bağlılığını etkileyen bu faktörler aşağıda sıralanmaktadır (Şenturan, 2014: 174-175):

- Cinsiyet, yaş ve tecrübe,
- Örgütsel hakkaniyet, güven, iş doyumu,
- Rolün açık olması, rol çatışması,
- Karar alınma aşamasına katılma,
- İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma,
- Medeni durum, maaş hariç tanınan haklar,
- Mecburiyet, çalışma zamanları, mükâfatlandırma,
- Terfi imkânları, maaş, öbür çalışanlar,
- Liderlik eylemleri, işletme dışındaki çalışma olanakları, çalışanlara gösterilen ilgi.

Tablo 3: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
• Kişisel Özellikler • Psikolojik Sözleşme • İş Beklentileri	• İşin Kendisi • İdare/Yönetim • Maaş • Örgüt Kültürü • Örgütsel Adalet • Mükâfatlar • Grup Çalışması	• Yeni İş Olanakları • İşsizlik Oranı • Uzmanlık • Sektörünün Hâli

Kaynak: Northcraft ve Neale, 1990: 471

1.1.4.1. Bireysel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel etkenler olarak; yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi ve eğitim olarak aşağıda incelenmiştir.

Yaş: Allen ve Meyer'e göre yaş olarak büyük olan işgörenlerin örgüte karşı yüksek duygusal bağlılığa sahiptirler. İşgörenlerin yaşı ilerledikçe duygusal bağlılıklarında da artış olur çünkü farklı örgütlerde çalışma fikri azalır, iş seçenekleri sınırlı hale gelir, sahip oldukları hakları kaybetme korkusu yaşarlar, böylelikle devam bağlılığı da artar. İşgörenlerin örgütte harcadıkları zaman arttıkça, örgütten elde edecekleri faydalarda artar. Sonuç olarak işgören yaşı arttıkça örgütsel bağlılıkta artar.

Farklı yaşta kişilerin örgütte yer alması ve farklı sınıflarda yer alan çalışanların artması bağlılığı artırırken, çalışanların eğitim seviyesindeki artış bağlılığı azaltır (Allen ve Meyer, 1990: 5).

Örgütsel bağlılığa yaştan ne şekilde etki ettiği açık şekilde bilinmemekte olmasına rağmen, demografik değişkenlerin ne tür bir etki yaptığını araştıran araştırmacılar, örgütsel bağlılık ile yaş arasında karışık neticelere varmışlardır. Yapılan çalışmaların sonuçlarından bazılarına göre; Hrebiniak ve Alutto, kariyerlerine yatırımda bulunmamış genç işgörenlerin, mesleki başarıları yakalamış daha yaşlı işgörelere göre düşük bağlılık duydukları sonucuna ulaşmıştır. Blau ve Lunz, yaptıkları işin ne olduğunun önemi olmadan bakıldığında, genç ve daha az tatminkâr çalışanların, daha üst seviyede iş bırakmaya meyilli olduklarını belirtmiştir. Maris ve Sherman ise, yaşı büyük olan, az eğitilmiş ve daha üst seviyede yeterlilik duygusuna sahip olan çalışanların yüksek seviyede örgütsel bağlılık gösterdiklerini vurgulamıştır (Balay, 2000: 56).

Cinsiyet: Örgütsel bağlılık düzeyi açısından kadın işgörenlerin erkek işgörelere göre daha düşük düzeyde bağlılıklarının bulunduğu değerlendirilmektedir. Bunun nedeni ise kadın çalışanlara aile hayatı içinde yüklenen rollerin erkeklerinkine göre daha fazla önem atfetmeleridir. Bir başka deyişle, aile hayatı kadınlar için kariyerdan önce gelmektedir. Bu açıdan kadın çalışanlar, örgütteki görevlerine yeteri kadar bağlılık gösterememekte ve örgüt değerlerine daha az önem vermektedirler. Bununla beraber, kadın istihdamında yaşanan zorluklarda, örgütsel bağlılığa olumsuz açıdan etki etmektedir (İnce ve Gül, 2005: 62).

Yapılan bir araştırmadan bulunan bulgulara göre, kadınların çoğu çalışırken bir taraftan ev işleri ve çocuklarla ilgilenme hususunda çok zorluk yaşadıklarını ifade ederken ev ortamındaki ve toplumdaki sosyal statüsünü yükselttiği de söylemişlerdir. Elde edilen sonuçlar gösteriyor ki, kadınlar için çalışmak psikolojik ve toplumsal fayda sağlamaktan ziyade, ev hayatının getirdiği sorumluluklar ve çocuk bakımının izin verdiği oranda ekonomik kazanç elde etme aracıdır. Fakat bütün bunlara rağmen yüksek eğitim seviyesine sahip, girişimci ruhuna sahip kadınların çalışma hayatına bu tarz dar bir çerçeveden bakmadıkları da bir gerçektir. (Koray, 1995: 17).

Medeni Durum: Örgütsel bağlılığa etki eden diğer bir etken medeni durumdur. Evli işgörenlerin bekâr işgörelere göre daha fazla sorumluluklarının olmasından dolayı mevcut işini kaybetme korkusu taşırlar ve işletmeye karşı daha yüksek seviyede bağlıdırlar. Bir başka durum ise, evli veya boşanmış kadın çalışanlar bekâr kadın çalışanlara göre emek verdikleri işletmeden ayrılmalari daha maliyetli bir boyut olarak algılanmaktadır. Bu durumda işletmeden ayrılma maliyeti, çalışanın bağlı olduğu organizasyona daha da bağlanmasına neden olmaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 552).

Çalışma Süresi/Kıdem: Çalışanın işletmede geçirmiş olduğu çalışma süresi ile ilgili yapılan araştırma sonuçlarına bakıldığında genellikle yaş ve çalışma süresi beraber incelenip bir değerlendirme yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; elde edilen gelir ile kıdem arasında pozitif bir ilişki olduğu ve çalışma süresinin artması durumunda çalışanın gelirinin de arttığı ifade edilmiştir. Çalışanın işletmede geçirdiği süre boyunca elde ettiği kazanımlari işletmeden ayrılması halinde kaybedecek olması, işgörelerde işletmede kalma isteği ortaya çıkarmaktadır ve bunun sonucunda da işletmeye daha yüksek seviyede bağlılık oluşmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 66-67).

İşletme yönetici ve çalışanlarının örgütsel bağlılığı oluşturma, devam ettirme ve geliştirmek için yapabilecekleri birçok şey vardır. Çalışanlara işletme için değerli bir çalışan olduğu hissini vermeleri, kararlara katılımlari desteklemeleri, işletme içinde iletişimi iyi biçimde sürdürmeleri, çalışanların, örgütsel bağlılık kavramının sadece işletmeye değil kendilerine yararlı olacağını anlamalarını sağlayacaktır (Şenturan, 2014: 176-177).

Eğitim: Yapılan araştırmaların sonucuna göre, kişilerde eğitim ve birikim seviyesi arttıkça bireysel inisiyatif alma, mesuliyet alma, özgür karar verebilme ve alınan kararlari uygulama imkânı artmaktadır. Böylelikle, işgörelerin monotonluk ve sıkıntı hâllerini yok ederek işi benimsemelerine olanak sağlanmakta, görülebilecek rahatsız edici durumları ve devamsızlıklar azaltılmaktadır (Eren, 2014: 68).

Mesleki tecrübeleri fazla, belirli deneyime sahip, eğitim seviyesi yüksek çalışanların, mesleklerine ve kendilerine yapmış oldukları yatırımın fazla olmasından

dolayı yüksek oranda örgütsel bağlılık gösterirler (Wallace, 1995: 244). Başka bir görüşe göre ise, eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin net bir belirleyici olmadığı belirtilmiştir. Fakat işletmede diğer çalışanlardan daha üst seviyede eğitime sahip olan bir bireyin işletmede kalma isteğinin diğerlerine oranla daha güçlü olacağı ifade edilmiştir (Tsui vd., 1992: 568).

Psikolojik Sözleşme: Psikolojik sözleşme resmi iş sözleşmesinde yer almayan işletme ile işgören arasında karşılıklı beklentileri ifade eder. Sübjektif ve kişinin algısına bağlı olan psikolojik sözleşmeler açıkça ifade edilmezler. Çalışanlar işe başlarken bazı beklentilerle gelirler ve zamanla bu beklentiler şartlara göre şekillenir. Beklentileri karşılık bulmuş işgörenler ile işletme arasında dengeli psikolojik sözleşme var denilebilir. Fakat işgören kendi sorumluluklarını yerine getirdiği halde beklentileri karşılık bulmadıysa psikolojik sözleşme ihlali durumu ortaya çıkar. Yapılan çalışmalara göre örgütsel bağlılık ile psikolojik sözleşme arasında pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Koçak, 2019: 133).

1.1.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörlerin kapsamına pek çok faktör girmektedir bunlardan bazıları; işin kapsamı ve ehemmiyeti, yönetim, gelir seviyesi, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, takım çalışması ve kariyerdir (Karasoy, 2014: 64-65). Örgütsel bağlılığa etki eden örgütsel faktörler incelendiğinde, örgüt değerleri işletmenin esas gaye ve ideallerini içeren ve işgörenlerin hareketlerini nitelendirmeyi sağlayan ölçütlerdir. İş değerleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri ele alan araştırmalar özellikle bilişsel değerler ile örgütsel bağlılık arasında aynı yönlü güçlü ilişkilerin varlığını ortaya koymaktadır (Aktaran: Çetin, 2011: 65). Bağlılığa etki eden örgütsel adalet, örgütün amaç ve hedeflerinin ulaşabilmesi için bir gerekliliktir. Örgütteki adalet algısı sadece kuralların varlığı ile değil, bu kuralların uygulanış şekli ve işgörenler arası etkileşim ile şekillenir (Barling ve Michelle, 1993: 651).

İşin Niteliği: Çalışana yapmakta olduğu işin çekici gelmesi, işin sorumluluk gerektirmesi, işi yaparken çalışana özgürlük tanınması, toplum içinde insanların o kişiye saygı göstermesi örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Ayrıca, takım çalışması,

yapılan işin ve görev tanımının anlaşılır olması, çalışanın yaptığı işe olan hâkimiyeti ve kontrol etme seviyesi, yapılan işin sonucunda çalışanın geri bildirim alması örgütsel bağlılığa etki eden diğer faktörlerdir (Wiener, 1982: 419).

Çalışma Arkadaşları: Örgütsel faktörlerden bir diğeri de çalışma arkadaşlarına bağlılığın örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen bir etmen olmasıdır. işgörenlerin işe karşı herhangi bir bağlılık göstermemesine rağmen iş arkadaşlarına olan bağlılığın sosyal katılımın bağlılıkla ilişkili olduğunun ispatıdır. Örgütten ayrılmak demek iş arkadaşlarından ayrılmak demektir, işgörenlerin örgütte kalması sosyal bağları devam ettirmek istemelerinden kaynaklanır. İşin niteliği ve kapsamı da bağlılığı etkileyen başka bir etmendir. Eğer iş işgörenler için anlamlıysa ve toplum tarafından çok değerli görülüyorsa çalışanların örgüte bağlılık seviyesi yüksek olacaktır (Meyer ve Allen, 1991: 64).

Maaş: Yüksek maaş çalışanlarda örgütsel bağlılığın artışı da beraberinde getirir. Yüksek maaş işletmenin çalışanına ne ölçüde değer verdiğini gösterirken bir taraftan da çalışanın işletme için daha fazla çalışması ile ilgili motivasyon sağlar. Düşük maaş ile çalışan işgörenler işten ayrılırken pek fazla bir şey kaybetmeyeceklerini düşünebilir bu durum devam bağlılığı ile ilişkilidir. Maaş miktarı örgütsel performansla yakın ilişkilidir ve örgütsel bağlılığın artışına veya azalmasına sebep olmaktadır (Caldwell vd., 1990: 247).

Çalışma Şartları: Örgütsel bağlılığın artışı sağlamada işgörenler için çalışma koşulları önemlidir. Temiz, ferah, iyi aydınlatma sağlanmış çalışma şartları işgörenlerin işlerini sıkıntısız bir biçimde yapmalarına katkı sağlar ve bu durum örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir (Caldwell vd., 1990: 247).

Örgüt Kültürü: Bir işletmeyi diğer işletmelerden ayıran bir takım özellikleri kapsamaktadır örgüt kültürü ayrıca işgören memnuniyetini sağlamada önemli bir etkidir. Kişilik insanın ana özelliklerini içerirken, kültür işletmelerin istikrarlı özelliklerini içerir. Chan ve arkadaşları güçlü ve tutarlı bir kültüre sahip işletmelerde işgörenler örgütün amaç ve değerlerini benimsediğini belirtmişlerdir. Bunlara ek olarak, işgörenler norm ve değerler ile ilgili kendilerini sorumlu hissetmektedirler

bunun sonucunda ise bağlılık ve iş doyumu ortaya çıkmaktadır (Rahmain vd., 2015: 144).

Örgütsel Adalet: Adalet algısı işgörenlerin önem verdiği faktörlerden biridir ve onların işletmeye bağlanmasını sağlar. İşgören çalıştığı işletmede kendisine karşı davranışların adaletli olduğunu hissederse işletmeye karşı pozitif, adaletsiz davranıldığını düşünürse işletmeye karşı negatif hisler besler. İşgörenin adalet algısı olumlu doğrultudaysa işletmeye olan bağlılığında artış ve performansında yükseliş gözlemlenir. Fakat adalet algısı olumsuz doğrultudaysa işletmeye bağlılığı ve performansında azalma görülür ve işletmeye yönelik negatif yaklaşım ve eylemlerde bulunur (Yavuz: 2011: 303).

Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması: Rol belirsizliği, rol çatışması ve örgütsel bağlılık arasında olumsuz doğrultuda bir ilişkinin varlığı kabul edilmektedir. İşgörenin ilgisiz tavırları ve kendi içine dönmesi, rol çatışmasının örgütsel bağlılık üzerindeki psikolojik etkisini ortaya çıkarmaktadır. Bu durum, işletme içinde görevlerin yapılmasında belirsizlik, örgütsel uyumsuzluk ve gerilim yaşanması durumları ile kendini göstermektedir. Bu gibi durumlarda örgütsel bağlılık ve iş doyumunda azalmalar görülmekle beraber alternatif iş olanaklarının popülerliği artmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 75). Örgüte bağlılığı artırmak için yönetim tarafından alınmış olan kararlara katılma sağlanabilir böylece işgörenlerin üstlerinden ve çalışma arkadaşlarından övgü dolu sözler duymasını sağlayacaktır. Bu durumun sonucunda ise, işgören kendisinin işletmenin sorunlarını çözmede yardımcı olduğunu düşünerek, işletmeye önemli katkıda bulunduğunu hissedecektir. Çalışanların örgütsel bağlılığı bu şekilde artacaktır (Eren, 2014: 402).

1.1.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgüt dışı faktörlerden bazıları şu şekilde sıralanabilir; çevrede yeni iş bulma imkânları, sektörün her açıdan hâli, yeni iş olanakları, uzmanlık, işsizlik seviyesi, ülkenin sosyo-ekonomik boyutu, piyasanın hâli, iş deneyimi, kişisel ve örgütsel özellikler, çalışanların ihtiyaçları, değerler, işletmelerin büyüklüğü, iş koşullarında iyileştirmeler, çalışanlara sunulacak imkânlar ve ödüller (Karasoy, 2014: 64-65).

İstihdam, ulaştırma, ekonomi, turizm, eğitim, sağlık gibi sektörlerin var olan ve ileriye dönük durumu ve meydana gelen toplumsal hadiseler örgütsel bağlılığı etkileyebilmektedir (Esmer ve Yüksel, 2017: 262). İşęörenler yukarıda verilen örgüt dışı faktörlerden etkilenebilir, bunun sonucunda işten ayrılabilir veya tam tersi davranış göstererek örgütsel bağlılıklarında artış yaşanabilir.

Uzmanlık/ Profesyonellik: Çalışanın işletmeye olan bağlılığını etkileyen bir faktördür uzmanlık. Bir işte uzmanlaşma olarak tanımlanan profesyonellik, yapılan işe bağlı olmakla ilişkili olan bir kavramdır. Çalışanın işiyle özdeşleşmesi, mesleği ile ilgili değerleri özümseyerek içselleştirmesi ile beraber ortaya çıkan bir durumdur (İnce ve Gül, 2005: 84). İşinde uzmanlaşmış bir çalışan mesleği ile özdeşleşerek işinin gerektirdiğini en iyi şekilde yerine getirmektedir (Balay, 2000: 46). Sheldon (1971) profesyonellerin örgütsel bağlılığını işletmeye yapılan yatırımlardan ziyade çalışanın iş arkadaşlarıyla etkileşim içinde olması, onlarla özdeşleşmesi gibi sosyal ilişkinin etkilediğini ifade etmiştir. Başka bir çalışmaya göre ise, profesyonel bir işęörenin örgütsel bağlılığını ailesinin sosyal ekonomik statüsü ve profesyonel normların etkisinin büyük olduğu ifade edilmiştir (Koçak, 2019: 143).

Alternatif İş İmkânları: Meyer ve Allen' e (1991: 65) göre iş alternatifleri sınırlı olan çalışanlar, çalıştıkları işletmeden ayrılmanın maliyetinin bilinciyle daha fazla örgütsel bağlılık sergilerler. Alternatif iş imkânlarının sahip oldukları imkânlardan daha iyi seviyede olması çalışanın işletmeden ayrılma eğilimini artırır iken iş alternatifleri fazla olan çalışanlar bu durumun getirdiği güven ile çalıştıkları işletmeye karşı daha düşük bağlılık gösterirler. Ayrıca, İşęörenlerin yeni iş bulma olasılığının artması, işęörenin çalıştığđ işletme ile arasına mesafe girmesine sebebiyet vermektedir.

1.1.5. Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Örgütsel bağlılık değerlendirilirken farklı yaklaşımların neden olduğu belirsizlikler örgütsel bağlılık sonuçlarının da değişkenlik göstermesine sebep olmaktadır. Genel anlamda örgütsel bağlılık pozitif örgütsel sonuçlara sebep olduğu için epeyce önemli bulunmaktadır. ÖB alanında yapılan yazın çalışmaları

göstermektedir ki örgütsel bağlılığın pozitif sonuçları iyi bir şekilde belgelendirilmiştir (Dale ve Fox, 2008: 109). Günümüz işletmeleri içerisinde bulunduğu güçlü rekabet, küçülerek büyüme, verimsizlik gibi birçok sorunla karşılaşmaktadır. Böyle durumlarda işletme-işgören bütünleşmesine ihtiyaç hissedilmektedir. Çalışanların işletmenin amaç ve değerleriyle özdeşleşmesi, gönüllü şekilde ekstradan çaba göstermesi ve çalışmaya devam etmek istemesi manasına gelen bağlılık pek çok sorunu çözebileceği gibi işletmenin öne plana çıkmasını sağlayacaktır (Şenturan, 2014: 176-177).

Örgütsel bağlılık iş devir hızında azalma, daha az devamsızlık yapma, işgörenlerin bireysel ve örgütsel başarısında artma, iş doyumunu sağlamak ve örgütsel vatandaşlık davranışı kazanmak gibi pozitif etkiler yaratmaktadır (Carver vd., 2011: 138). Organizasyona bağlılığın neticesi, bağlılığın seviyesi ile alakalı olarak pozitif veya negatiftir. Örgütsel hedefler kabul edilebilir olmadığında, çalışanların üst seviyedeki bağlılığı işletmenin dağılmasına hız katarken, hedefler mantıklı ve kabul edilebilir olduğu durumlarda üst seviyede bir bağlılığın etkileyici davranışlarla sonuçlanma olasılığı vardır. Örgütsel bağlılığın neticesi olarak, örgüt içerisindeki bağlılık ile davranışsal çıktıların güçlü ilişkiler kurduğu saptanmıştır. Özellikle iş doyumunu, motivasyon ve işletmede çalışmaya devam etme arzusu örgütsel bağlılıkla pozitif, devamsızlık ve iş değiştirme ise bağlılıkla negatif ilişkilidir (Balay, 2000: 45).

Örgütsel bağlılığı belirleyen bazı faktörler vardır, bireysel ve örgütsel bunlardan bir kaçıdır. Zaman zaman işgörenler yetersiz randıman, işe geç kalma benzeri davranışlar göstereceği gibi tersine yüksek derecede üretkenlik, bağlılık, alaka gibi pozitif davranışlar da gösterebilmektedir. Bir örgütün hedefine erişebilmesi için verilen işin etkin bir şekilde yapılarak ortaya konması iş ortamının sağladığı imkânlarla ilgilidir. İş ortamı, çevre, örgütsel faaliyet, örgütsel ideoloji, örgütsel birikim ile bağlantılıdır. İş ortamına karşı pozitif yaklaşım gösteren işgörenler istekli bir biçimde vazife üstlenecek ve işlerine yoğunlaşacaktır (Tadesse 2019: 55).

Yüksek bağlılığı olan işgörenlerin, işletmenin amaç, misyon ve değerlerine inanır, istek ve beklentilere istekli biçimde riayet ederler. Ayrıca bu çalışanlar, işletme hedeflerinin gerçek olması için minimum beklentilerin üstünde gayret gösterir ve

işletme üyesi olarak devam etmede kararlıdırlar. Bağlılığı yüksek olan işgörenler, içsel açıdan motive olurlar. (Balay, 2000: 3). Örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olması çalışanın işletme amaç ve değerlerini benimsediği ve işletmede çalışmaya devam etmeyi güçlü bir şekilde istemesi ile doğru orantılıdır (Reichers, 1985: 472).

Birçok pozitif sonuçları bulunan örgütsel bağlılığın bir takım negatif sonuçları da bulunmaktadır. İşgörenlerde görülen stres seviyesinde artış, kariyer gelişiminde gerileme gibi (Chusmir, 1988: 89). Örgütsel bağlılığı düşük olan işgörenler ile işletme açısından hem pozitif hem de negatif neticeler baş gösterebilmektedir. Düşük bağlılık gösteren işgörenlerin verimliliği ve yenilikçiliği artış gösterirken; kendisini işletmeye bağlı hissetmemekte ve işletmeden ayrılma niyeti içine girebilmektedirler. Ayrıca örgütsel açıdan bu düzeyde bağlılık sergileyen işgörenlerin işletme ile alakalarının kesilmesi yeni kişilerin işe alınmasını neden olurken; negatif bir durum ise işletmede iş devir hızının yükselmesidir (Çetin, 2011: 68).

Randall' a göre düşük seviyeli örgütsel bağlılıkta işgörenin, örgüte karşı tutum, düşünce ve eğilimleri zayıftır, gelişmeye açık değildir. İşgören, işletmeye düşük seviyeli bağlılık hissettiği için alternatif iş seçeneklerini araştırmaktadır. Orta seviyeli bağlılık düzeyinde ki çalışanlar, kimliklerini korumak uğruna çaba göstermektedirler. Yüksek örgütsel bağlılık ise bazı zamanlar çalışanların gelişmesini, yaratıcılığını ve yenileşmeyi sınırlandırarak engellemektedir. Bazen de kişilerin iş dışındaki ilişkilerinde stres ve gerilime sebep olurken, insan kaynaklarının verimsiz kullanımı gibi istenmeyen sonuçlara sebep olmaktadır (Randall, 1987: 463). Örgütsel bağlılığın düşük düzeyde olması işletmenin amaç ve değerlerinin benimsenmemesi ve işgörenin işletmede çalışmaya devam etmesindeki istekle ilişkilendirilir. Düşük seviyede çalışan işgörenler işletme ile ilgili hayal kırıklığı yaşamışlardır. Bu tür işgörenler devam boyutuna bağlı olarak işletmede kalması gerekli olduğu için kalırlar fakat karşılığın iyi bir seçenek çıktığı zaman işletmeden ayrılmaları muhtemeldir. Örgütsel bağlılıkları düşük düzeyde olan işgörenler işletmenin amaç ve değerlerini kabul etmemesi, çalıştığı işletmede devam edip çaba sarf etme isteğiyle doğru orantılıdır (Reichers, 1985: 472).

Yüksek ve düşük örgütsel bağlılığın yanı sıra birde orta örgütsel bağlılık vardır. Bu düzey bağlılık makul ve ılımlı olarak tanımlanabilir. İşgörenlerin işletmede çalışmaya devam etmeye istekli olması normatif bağlılık olarak tanımlanabilir (Meyer ve Allen, 1997: 64). Bu tür işgörenlerin bağlılık seviyeleri, çalıştıkları işletmede kalmak için gösterdikleri çaba ile doğru orantılıdır (Reichers, 1985: 472). Orta örgütsel bağlılıkta kişisel tecrübelerin fazla, örgütsel bütünleşmenin ve bağlılığın eksik olduğu bağlılık seviyesidir. Bu bağlılık seviyesinde bulunan çalışanlar sistemin kendilerini tekrar biçimlendirmesine razı olmamakta ve bu sebeple kişisel kimliklerini himaye etmek adına gayret etmektedirler. Orta ÖB seviyesindeki çalışanlar, işletmenin birtakım değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, işletmenin taleplerini yerine getirirken, bir taraftan işletme ile bütünleşmeyi bir taraftan da bireysel değerlerini korumaya devam etmektedirler. Ayrıca, örgüte orta seviyede bağlılık, daima pozitif çıktılar ortaya çıkarmayabilir. Bu seviyedeki çalışanlar, topluma karşı mesuliyetli olma ve organizasyona bağlılık arasında zorlanma yaşarlar. Bu hâl, kararsızlığa ve işletmenin yararsız işleyişine sebebiyet verebilmektedir (Bayram, 2005: 136).

İşgörenler örgüte sağladıkları katkıların kıymetli olduğunu bilir ve örgütlerin maddi ve manevi gereksinimlerini önemseydiğini bildiklerinde kendilerini motive ederler. Örgütte ki yönetici işgörenin örgütsel bağlılığını etkileyen bir diğer etmendir. Lider iş ortamında işgörelere güven verirse, işgörelerin işlerine daha fazla bağlı kalacağı düşünülmektedir. Güven her seviyedeki insanın inanılmaz şeyler yapmasını sağlar bu yüzden oldukça önemlidir. Kişinin, enerjisini, potansiyelini, zekâsını, kapasitesini, yaratıcılığını kullanmasına yardımcı olmaktadır (Chelliah, 2015: 12).

Bulgular sonucunda işgörelerin işletmeye yönelik bağlılıklarının çoğunlukla normatif olduğu sonucu ortaya konmuştur. İş doyumu, katılımcılık, motivasyon, işletmede çalışmaya devam etme arzusu ve bağlılık arasında olumlu, iş değişikliği yapma ve devamsızlık ile bağlılık arasında olumsuz doğrultuda bir ilişki vardır. Randall (1987) tarafından ortaya konulan araştırmada örgütsel bağlılık kavramının işgörel ve işletme açısından pozitif ve negatif sonuçları incelenmiştir. Tablo 4'te olası sonuçlara yer verilmektedir (Yağcı, 2007: 119).

Tablo 4: Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

Bağlılık Düzeyi	Bireysel		Örgütsel	
	Pozitif	Negatif	Pozitif	Negatif
Düşük	*Bireysel yaratıcılık, inovasyon ve özgünlük, *İnsan kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı,	*Çalışanların yavaş kariyer gelişimi ve ilerleme, *Dedikodu sonucunda oluşan kişisel maliyetler, *Olası ihraç, işten ayrılma veya çalışanların örgütsel amaçları bozma,	*Performansı yetersiz çalışanların örgütten ayrılması sonucunda yeni çalışanların alınması ve örgütsel morali artırarak işgücü devir hızını düşürme *Örgüt içerisinde oluşan dedikoduların işletme için fayda sağlayabilecek sonuçları,	*İşgücü devir hızının yüksek olması, işe geç kalma yada gelmeme işletmede kalmaya isteksizlik, ortaya çıkan işin kalitesinin düşmesi, işletmeye sadakatin az olması, işletmeye karşı yapılabilecek yasa dışı faaliyetler, * Rol modeline olumsuz sonuçların olması onlara zarar verme, olumsuz sonuçlara neden olacak dedikodu,
Orta	* Yüksek seviyede sahiplenme duygusu, güvenlik, yetkinlik, sadakat ve görev, *Yaratıcı çalışanlar, *Bireysel kimliğin işletmeden ayrı olması,	* Mesleki gelişme ve kariyer imkânlarının sınırlı olması, *Bağlılığın hangi seviyede olduğunun anlaşılamaması,	*Artan işgören kıdemi, *Sınırlı işten ayrılma isteği, *Sınırlı iş devri, *Yüksek seviyede iş doyumu,	*Çalışanların daha fazla görev alması ve ÖVD sınırlanması, *Çalışanların işteki görevleri dışındaki kişisel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi,
Yüksek	*İşgörenlerin mesleki gelişimlerinin, yeterliliklerinin ve niteliklerinin artması, *Çalışanların pozitif ve işletmeye değer katacak davranışların ödüllendirilmesi, *Çalışanların işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması,	*Kişisel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket imkânlarının kısıtlanması, *Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim, *Çalışanlar arasındaki yardımlaşmanın yeterli düzeyde olmaması *İş dışında da işletmenin bir araya gelmesi için kısıtlı zaman,	*Güvenli ve istikrarlı işgücü, *Daha fazla üretim için örgütsel beklentilerin çalışanlar tarafından kabul edilmesi, *İş ve performans açısından işgörenler arasında yüksek rekabetin oluşması,	*İnsan kaynaklarının kullanımında verimli olunmaması, *Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum eksikliği, *Daha çok çaba gösteren çalışanlara kırgınlık ve kin duyma, *İşletme faydasına yasadışı ve etik dışı eylemlerde bulunma,

Kaynak: Balay, 2000: 93-9

İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Bu bölümde, örgütsel vatandaşlık davranışı tanımları, örgütsel vatandaşlık davranışının tarihsel gelişimi, örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan çalışmalar, örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturan teoriler ve alt boyutları yer almaktadır.

2.1. Kavramsal Olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı ilk olarak 1930 senesinde, Chester Barnard tarafından kullanılmıştır (Ölçüm Çetin, 2004b: 3). Daha sonra informal örgüt tanımları ile benzerliği olan ÖVD 1980’li senelerde örgütsel çalışmalara konu olmuştur (Özdevecioğlu, 2003: 117). 1983 senesinde ise Dennis Organ ve çalışma arkadaşları Bateman & Organ; Smith, Organ & Near tarafından kullanılmaya başlanmıştır. O zamandan beri birçok örgütsel vatandaşlıkla ilgili araştırmalar yapılmış ve birçok çalışmalar geliştirilmiştir (Organ, 1997: 93).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, Dennis Organ’ın Thomas Bateman ile birlikte hazırladıkları çalışma sonucunda, 1982 yılında Ulusal Yönetim Konferansı’nda bildiri olarak sunulmuştur. Makale formatında hazırlayıp 1983 senesinde, “Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship” isimli yayında ve tekrar o sene içinde Smith, Organ ve Near’ ın beraber yayın yaptıkları “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents” adlı makalede ilk kez kavramsal biçimde dile getirilmiştir. Organ örgütsel vatandaşlık davranışını, resmi ödüllendirme biçimini önemsemeden, bir bütün şeklinde organizasyonun işlerini dinamik ve kârlı bir biçimde yerine getirmesine katkıda bulunan, gönüllülük esasına dayanan kişisel davranış biçimi olarak tanımladığı görülmektedir. Bu davranış türü iş tanımlarında belirtilmeyen, ihmal edilmesi durumunda herhangi bir cezası olmayan ve kişinin isteği sonucu ortaya konulan ve genel olarak örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmaya yönelik, tamamen gönüllülük esasına dayalı davranışlar olarak belirtilmektedir (Podsakoff vd., 2000: 513).

Örgütler arası rekabetin yoğun olduğu çalışma ortamında işgörenler, örgütler için bir üretim aracı değil, verimliliği arttıran ve üretime değer kazandıran örgütün önemli bir aktörü olarak yerini almıştır. Bu anlamda örgütün verimlilik ve etkinliğini daha ileriye taşıyabilecek her türlü pozitif örgütsel davranış, örgütlerin ilgisini çekmiştir. Örgütlerin rekabet ortamında daha avantajlı bir duruma geçmesini sağlayan işgörenler kendi teknik ve bilgisel becerilerinin yanında rol dışı olumlu davranışlar göstermesi “iyi asker sendromu” olarak adlandırılmaktadır Örgütsel vatandaşlık, iş tanımında ve parçasında yer almayan isteğe bağlı, karar vermeyi sağlayan bir harekettir. Ayrıca ödül ve tazminatı içeren bir sistemin parçası değildir. Örgütsel vatandaşlıkta gözlenen bazı özellikler; sportmenlik, profesyonel ve sosyal şirket faaliyetlerine aktif katılım ve örgütün kural ve kültürüne kabulü içermektedir (Smith vd., 1983: 654-655).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, daha önce bilinen davranış kavramlarından farklı olarak daha fazla seviyede görev bilincini ifade eder. Organizasyon içerisinde çalışanların davranışları işletme çalışanlarının organizasyon dâhilindeki vazife ve faaliyetleri içermekle, ÖVD işletmeye tahribat veren ve arzu edilmeyen hareketlere karşı savunma, işgören düşüncelerini onaylama ve onların hüner ve kabiliyetlerini geliştirme, dinamik, verimli ve kapsamlı bir iletişim ağı oluşturmak benzeri davranışları kapsar. Fakat bu eylemler örgütteki tüm çalışanların katılımıyla gerçekleşir. Bu sebeple ÖVD örgütün, genel anlamdaki performansı ile büyük oranda ilişkilidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 353-354).

Başka bir tanıma göre örgütsel vatandaşlık davranışı, kişi, grup ve işletme faydasına yönelik biçimde göstermiş oldukları toplum yanlısı hayırsever davranışlar olarak görülmektedir. Organ’a göre ÖVD, kişisel mükâfat sistemi tarafından doğruca ve net biçimde isimlendiren ancak bütün olarak organizasyonların işlevlerinin faaliyetlerini sağlayarak yükselten, örgütte işgörenlerin isteğe bağlı kişisel eylemleridir (Aktaran: Dinçel vd., 2012: 79). Organ isteğe bağlı davranışı da şu şekilde tanımlanmıştır: rolün gerektirmediği veya iş tanımında yer verilmediği ve çalışanın organizasyon ile sözleşmesinde açık bir şekilde belirtilmemiş; kişisel seçime dayalı

olan ve uygulanmadığı zaman hiç bir cezası olmayan davranıştır (Aktaran: Ölçüm, Çetin, 2004b: 4).

Organ ÖVD' yi şu şekilde tanımlamaktadır. Doğrudan veya açıkça resmi bir ödül sistemi olmadan gönüllük esasına dayanarak bir bütün olarak örgütün daha etkin çalışmasına katkı sağlayan davranışlardır (Organ, 1988: 4). Örgütsel vatandaşlık davranışlarını yalnızca resmi davranışları içermediği bunun daha ötesinde daha fazla rol alarak işletmelerin gelişmesine katkı sağlayan bir kavram olarak tarihsel süreçte araştırmalara konu olmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı tüm şirketlerin sahip olmak isteyip fakat bu şirketler arasında çok azının elde edebildiği önemli ölçüde değeri olan bir kavramdır. Yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı, yüksek performans seviyesi ve az hiyerarşik kontrolle sağlanır. Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak; diğer çalışanlara yardımcı olmak, ekstra işlerde gönüllü olmak, gereksiz tartışmalardan kaçınmak, grup çalışmalarında ve organizasyon içinde yapıcı olmak örnek gösterilebilir (Organ, 1990: 52-54).

Çalışanların örgüt içerisinde çalışma arkadaşlarına yardımcı olma, yenilikçilik, yeni fikirler geliştirme, gönüllülük, işleri zamanında yapabilme gibi pozitif davranışlar göstermenin yanında çalışma arkadaşları ile anlamsız biçimde polemik yaratma, hata bulma ve yakınma gibi arzu edilmeyen hareketlerin ortaya çıkmasından kaçınmayı içerir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarına; diğer çalışanların gelmediği günlerde işlere yardım etme, molalardan sonra işe zamanında başlama, diğer çalışanlardan daha az izin kullanma, örgütü yangın, hırsızlık ve diğer olumsuzluklardan koruma gibi davranışlar örnek gösterilebilir (Bedük, 2012: 186).

Koçel'e göre ÖVD, Organizasyonda çalışan bir bireyin, formal görev tanımında yer almamasına rağmen, bireyin sorumluluk bilinci neticesinde, örgüt içerisinde dayanışma, alınan kararların arkasında olma, organizasyon uygulamalarını örgüt dışında da destekleme, örgüt içerisinde bir sorunla karşılaştığında onu çözme yönünde gayret etme, sorumlu kişileri uyarma, bu doğrultuda dikkatini çekme, sorunu çözmeye uğraşma gibi gönüllük esasına dayalı bir eylem sergileme olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2015: 530-531).

Başka bir açıdan bakıldığında, herhangi bir ülkenin vatandaşı, o ülkenin resmi otoritesi tarafından daha önce belirlenmiş konular dışında, kendiliğinden fazladan olumlu davranışlar sergileyebilmekte ve bu davranışları sergilemesindeki ana gerekçesini her birey kapısının önünü temiz tutarsa caddelerin tertemiz hale geleceği sözüne olan inancın oluşturması gibi aynı yaklaşımın örgüt içerisinde de geçerli olduğu varsayılmaktadır. Bu örnekten yola çıkarak, ÖVD, bir bireyin gönüllü ve olumlu davranış sergilemesi, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesine önemli düzeyde katma değer oluşturacağı varsayımına dayandırılmaktadır (Aslan, 2009: 261).

Organ (1997)'a göre, iyi bir örgüt vatandaşı, yalnızca organizasyonun gündelik çalışma düzeninde hiçbir şey sorgulamadan uyum sağlamaya çabalayan bir kişi olmamalı, işletme ile alakalı tüm konularda fikirler üretmeye çaba göstermeli ve geliştirdiği fikirleri söyleme konusunda çekimser olmamalıdır. Örgütlerin daha ileriye gitmesi ve gelişimine katkı sağlayacak davranış olarak da bahsedilebilecek bu tutumlarda kişisel inisiyatif mevzubahistir (Organ, 1997: 92). Organ' nın da belirttiği üzere işgörenlerin çalıştığı örgütler için inisiyatif kullanmaktan kaçınmayıp, örgütün gelişimine katkı sağlayan gönüllü davranışlar göstermeleri önemli bir değer olarak tüm işletmelerin sahip olmak istediği bir unsurdur.

Graham, (1991: 258) örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde örgütlerin gelişimini sağlayan ve çalışanların bireysel davranışlarını kapsayan bütüncül bir kavram olarak görmektedir. ÖVD davranışlarına bu geniş ve kapsayıcı perspektif, örgütlerde rol içi performans davranışlarını ve işletme olarak işlevsel olarak fazladan rol davranışlarını içerisine alarak kavramı daha kapsamlı bir hale getirmektedir. Bu yönden bakıldığında kavram genel manada bir örgüte aitlik durumu ile birlikte sorumluluk ve hakları beraberinde getirmektedir. Barnard, (1938: 22) işgörenlerin her durumda örgütsel işbirliğine katkı sağlamada istekli olmalarının örgütsel hedeflere erişmek için vazgeçilmez bir unsur olduğunu vurgulamış ve sadece örgütün işlevlerini yerine getirmek için değil, örgütün kendisini korumak için de çaba sarf edilmesi gerektiğini dile getirmiştir.

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tarihsel Gelişimi

İlk olarak Chester Barnard ÖVD kavramını 1930 yılında ele almıştır. Barnard, belirlenmiş rol davranışı hâriç çalışanların örgüt içerisinde gösterdikleri ekstra görev davranışını ilk kez kavramlaştırmıştır. Ekstra rol davranışı, işletmenin belirlememiş olduğu fakat iş görenlerin işverenin resmi olarak vereceği ödüle bakmaksızın örgüt içerisinde gönüllü şekilde faaliyetlere katılmalarını kapsar (Ariani, 2012: 311).

Katz ve Kahn 1960 yıllarda örgütsel işleyişle ilgili birçok durumun üst rol davranışına yani belirli bir iş için önceden belirlenemeyen veya gerekli olmayan davranışa bağlı olduğunu belirtmiştir. Bu tutum ve davranışlar organizasyonların çalışmasına katkı sağlayan eylemleri içerir, örgütün yararına iş arkadaşlarıyla iş birliği yapmak, sistemin gelişmesi için bireysel inisiyatif alarak özgün fikirler geliştirmek gibi doğrudan iş tanımına dayalı değildir. Katz ve Kahn bunun yanında, işbirliğinin örgütlerdeki resmi işle sınırlı olması durumunda bu kuruluşların tamamen çökeceğini iddia etti. Onlara göre, kendiliğinden işbirlikçi davranışlar, bireylerin rol içi davranışlarını veya teknik performansını yöneten aynı motivasyonel dinamikler tarafından yönetilmez (Organ, 1990: 45).

Katz ve Kahn tarafından yapılan çalışmalar ÖVD' nin tarihsel gelişimindeki önemli noktalardan biridir. 1966 senesinde "Sosyal Psikoloji" adlı çalışmalarında Katz ve Kahn, bir organizasyonun verimli ve etkin işleyebilmesi için çalışanların üç önemli vazifeyi yerine getirmeleri gerektiğini dile getirmiştir. Çalışan organizasyona katılmalı ve organizasyon üyeliğini sürdürmeli, kendisinden arzu edilen hareket ve mesuliyetleri yapmalı ve sonrasında da çalışan kendisinden beklenen performansın üzerinde eylemler göstermelidir (Bolat, 2008: 121). Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı 1980'li yıllarda çalışmalara dâhil edilmeye başlanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütler için önemli hale gelmesinde, bir örgütün problemsiz uzun yıllar ayakta kalabilmesi için gerekli olan şey bilginin doğru bir şekilde paylaşılması ve örgütte işgörenler arasındaki koordinasyonun gerekli olduğu düşüncesi yatmaktadır (Barnard, 1938: 234).

Katz, örgüt işleyişinin gelişmesinde yeri olan koordinasyon davranışlarının önemini vurgulamaktadır. ÖVD, işin gerektirdiği görev tanımının ötesinde örgüte pozitif katkı yaptığı düşünülen ve işgörenlerin gönüllük esasına dayalı olarak gelişen ve ortaya çıkan davranışlar kategorisinde yer almaktadır. Katz ve Kahn örgütlerin etkin bir şekilde sürekliliğin sağlanmasında, çalışanların belirlenmiş rol davranışlarında bulunmaları, bununla birlikte önceden tanımlanmış rollerinin ötesinde ekstra olarak rol alıp, yenilikçi ve kalpten gelen davranışları gerçekleştirmeleri hususunda da hevesli ve özverili olmaları gerektiğini ifade etmektedir (Katz ve Kahn, 1978: 236). ÖVD kavramını yazında ilk defa kullanan Organ ortaya koyduğu çalışmalarda, Barnard'ın “iş birliğinde bulunmaya istekli ve gönüllü olma” ve Katz ve Kahn'ın “yaratıcı-spontane rol davranışları” başka bir deyişle ekstra rol davranışları fikrinden büyük oranda faydalanmıştır (Bolat, 2008: 121).

ÖVD kavramının fikir babası olarak gösterilen Organ, yönetim ve organizasyon ile ilgili birçok çalışma yapmıştır. Özellikle 1977 senesinde “Tatmin performans sağlar” formunda geliştirdiği teori, yönetim ve organizasyon alanındaki çalışmalar için önemli bir açılım sağlamış, araştırmaların çıkış noktası olarak kabul edilmiştir (Yücel ve Kalaycı, 2009: 115). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramının tarihsel sürecine baktığımızda 1930'lu yıllarda Chester Barnard kavramın oluşmasına katkı sağlamıştır. Sonrasında, 1980'li yıllarda ÖVD daha fazla örgütsel çalışmalarda yerini almış ve 1990'lı yıllarda ise Organ tarafından detaylı biçimde incelenip bilimsel çalışmalarda kullanıldığı görülmüştür. Günümüze kadar da birçok akademik çalışmada yerini almıştır.

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler

ÖVD' nin öncülleri konusunda ilk araştırmayı yapanlar Bateman ve Organ (1983) ile Smith, Organ ve Near (1983) dır. Yapılan araştırmaya göre örgütsel vatandaşlık davranışının en güçlü öncülünün iş tatmini olduğu ifade edilmektedir. Ryan ve Organ tarafından gerçekleştirilen meta analiz araştırmasına göre, örgütsel vatandaşlık davranışının diğer öncülleri, örgütsel bağlılık, lider desteği ve örgütsel adalet olarak belirlenmiştir (Organ ve Ryan, 1995: 786).

Konovsky ve Organ'ın (1996) araştırmasında hakkaniyet algısı ile birlikte iş doyumunun özgür şekilde ÖVD' yi etkilediği, birtakım örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemede vicdanlı olmanın da önemli yere sahip olduğu görülmüştür. Neteyemer ve arkadaşlarının (1997) yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre; kişinin kurumu ile arasında hissedilen ilişkinin derecesinin çalışma isteğini etkilediği belirlenmiştir. MacKenzie, Podsakoff ve Ahearne' in (1998) çalışmalarında ise iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve ÖVD' nin ortaya çıkmasında asli ve önemli düzeyde etkiye sahiptir (Avcı, 2015: 15).

Podsakoff örgütsel vatandaşlık davranışının öncüllerini 5 grupta incelemiştir, bunlar sırasıyla; Kişisel Özellikler, Örgütsel Özellikler, İş Doyumu, İşin Niteliği ve Lider Davranışlarıdır (Podsakoff vd. 2000: 526). Çalışmanın devamında örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler incelenecektir.

Kişisel Özellikler: Podsakoff ve arkadaşları (2000: 527-528) kişisel özellikleri 5 temel grup altında incelemişlerdir. Bu gruplar şunlardır:

- **İşgörenlerin Tutumları:** İş doyumunu, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, örgütsel adalet ve öndere duyulan güven,
- **Ruhsal Değişkenler:** Adalet, uyumluluk, olumlu duygu, olumsuz duygu,
- **Çalışanların Rol Algılamaları:** Rol çatışması ve rol belirsizliği,
- **Demografik Özellikler:** Cinsiyet ve vazife süresi,
- **Kişisel Hüner ve Farklılıklar:** Yetenekler, eğitim, tecrübe, bilgi, bağımsızlık ihtiyacı, mesleki yönelim ve ödüllere duyulan ilgisizlik seviyesi.

Örgütsel Bağlılık: Organ'a göre, örgütsel bağlılığı yüksek kişilerin, sahip oldukları pozisyonu muhafaza etmek ve şahıs ya da işletmeler arasında müşterek menfaat sağlamak gibi düşüncelerle örgütsel bağlılık sağlayamamış olanlara göre daha çok vatandaşlık davranışı sergileme olasılıkları fazladır (Kamer, 2001: 14). Yani Örgütsel bağlılıkları fazla olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma durumlarının daha yüksek olduğu Organ tarafından ifade edilmektedir.

Morrison da Organ gibi çalışanlarda örgütsel bağlılığın fazla olmasının örgütsel vatandaşlık davranışlarının gösterilme oranını arttırdığını, örgütsel bağlılığın yardım etme davranışına neden olarak karşılık doğuracağını, bu nedenle işletmeye bağlılık

duyan işgörenlerin örgütsel bağlılık duymayanlara oranla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme olasılıklarının yüksek olacağını ifade etmişlerdir (Morrison, 1994; 1548). Bu çalışmalar ışığında Örgüte bağlılık kavramının örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen bir faktör olduğu görülmektedir. Yapılan birçok çalışmada Örgüte bağlılık ile ÖVD arasında ilişki olduğu belirtilmektedir. Çalışanlarda örgüte bağlılık yüksek olan bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının da yüksek olduğunu görülmektedir.

İş Doyumu: İşgörenlerin içselleştirdiği özel tutumlar olarak adlandırılır. Ayrıca, çalışanların işine karşı tutumu ve işine karşı gösterdiği tepkidir (Kantar, 2008: 19). İş doyumunu, işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinde yer alan beklentilerinin karşılanmasıdır (Schmerhorn vd., 1994: 144). İşgörenin beklediği çıktılarla, elde ettiği sonuçlar arasında yaptığı mukayese neticesinde işine yönelik duyduğu duygusal tepkidir (Kaya, 2007: 357). Organ ve Ryan yaptıkları çalışmalar sonucunda işgörenlerin iş doyumlarının, örgütsel bağlılıklarının ve adalet anlayışlarının örgütsel vatandaşlık davranışının temeli olduğunu belirtmişlerdir. Organ, çalışanların iş tatminlerinin sonucunda iş arkadaşlarına yardımcı olma ve gönüllü davranışlar sergileme istekliliğinin ÖVD' yi ortaya çıkardığını belirtmektedir (Organ ve Ryan, 1995: 785).

Örgütsel Adalet Algısı: İşgörenlerin işe yaklaşımının değişmesinde önemli bir faktör, çalışanın algıladığı örgütsel adalettir. Örgütsel adalet, genel anlamda örgüt yapısı içindeki işgörelere tarafsız davranma durumudur ve ÖVD ile pozitif ilişkilidir (Penner vd., 1997: 113).

Örgütsel adalet üç açıdan incelenir;

- Dağıtım adaleti, yapılan işin karşılığında elde edilen terfi, maaş ve ödüle ilişkin olarak işgörelenler tarafından adil bir şekilde algılanması,
- Süreç adaleti, dağıtım kararlarının ve ilgili süreçlerin çalışanlar tarafından adil bir şekilde algılanması,
- Etkileşim adaleti, dağıtım kararlarının ve ilgili süreçlerin yöneticiler tarafından dürüstçe çalışanlara duyurulması olarak ifade edilmiştir (Colquitt vd., 2001: 432).

Örgütsel adalet sisteminin etkin kullanılması ve çalışanların örgütsel adaleti eşit algılaması, örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kişilik Özellikleri: Son zamanlarda örgütlerin insanı özne olarak alması, insan unsuruna öncelik vermesi rekabetin çok fazla olduğu günümüz ekonomik dünyasında önemli bir unsur haline gelmiştir. Örgüt gelişimi ele alındığında, örgütün en önemli kaynaklarından olan insan faktörüyle ilişkisi kişisel, sosyal ve kültürel özelliklerin detaylı biçimde bilinmesi gerekmektedir. Kişiliğin tanımlanması adına farklı açıklamalar var olmasına rağmen genel anlamda kişilik; kişinin karakteristik yapısıyla çocukluk dönemi süresince meydana gelen ve sosyal çevresi içerisinde hayat boyu geliştirilebilen özellikleridir (Demir, 2015: 20). Kişinin davranış biçimi, hareketleri, konuşma tarzı, dış görünüşü ve çevresiyle olan uyumu gibi özelliklerin tamamı kişilik olarak tanımlanmaktadır. Tüm bu özellikler bireyin içerisinde bulunduğu aile, grup, toplum ya da örgüt içerisinde farklılığını ortaya koymasına yardımcı olmaktadır. Organ ve arkadaşlarına göre, örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye yatkın kişiler, dışa dönük özelliğe sahip, daha sosyal ve aktif, dış çevrelerine ve sosyal uyaranlara karşı daha duyarlılardır (Organ vd., 1983: 654).

Demografik Özellikler: Örgütsel vatandaşlık davranışı ve demografik özellikler arasındaki ilişki incelenmiş ve farklı sonuçlar bulunmuştur. Araştırmaların birinde, Amerika'daki işgörenlerin yaş ve cinsiyetlerinin genel uyum ile ilişkili olduğunu fakat Orta Doğu'daki işgörenlerde iki değişken arasında bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır (Tang ve İbrahim, 1998: 543). Kadınların erkeklere göre daha fazla nezaket boyutunda davranışlar gösterdiği, bilgilendirme ve yardımseverlik davranışında bulundukları, erkeklerin ise kadınlara göre daha fazla görev bilinci davranışında bulundukları belirtilmiştir (Köse vd., 2003: 8).

Bir başka çalışma sonucuna göre eğitim düzeyi ile sosyal sorumluluk arasında olumlu yönde ilişki bulunmuştur. Doğum sıralamasında ilk dünyaya gelen kişinin daha fedakâr olduğu, kırsal kesimde yetişenlerin kentsel kesimde yetişenlere göre daha fazla ÖVD gösterme eğiliminde oldukları sonucuna varılmıştır (Smith vd., 1983: 656). Yine bazı sonuçlara göre, yaş ve cinsiyet ile ÖVD arasında herhangi bir ilişki bulunmazken,

hizmet süresi, görev pozisyonu ve ücret ile ÖVD arasında olumsuz bir ilişki bulunmuştur (Schappe, 1998: 283).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışını etkileyebilecek demografik değişkenler görev süresi, eğitim düzeyi, cinsiyet ve yaştır. Podsakoff vd. ne göre görev süresi ve cinsiyet ile ÖVD arasında bir ilişki bulmamaktadır (Podsakoff vd., 2000: 530). Bazı araştırmalar çalışanların eğitim düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu etkilediğini gösterse de, bazı araştırmalar bu sonuçları desteklememektedir (Podsakoff vd., 2000: 534).

Örgütsel Özellikler: Örgütsel formalleşmeyi, işveren-işgören desteklerini, örgütsel katılımı, algılanan örgütsel adaleti, lider kontrolünde olmayan ödülleri ve grup bağlılıklarını kapsamaktadır. Algılanan örgütsel adalet ve takım uyum durumu ile ÖVD arasındaki bağ pozitifken, önder kontrolünde olmayan mükâfatlar ile negatif ilişki ifade edilmektedir. Örgütsel niteliklere bakıldığında ÖVD ile ilişkisi araştırılan değişkenler; algılanan örgütsel adalet, esneklik ve formalleşmedir. ÖVD ile örgütsel özelliklere bakıldığında bazı özelliklerin ÖVD ile pozitif yönlü olduğu belirtilmektedir (Podsakoff vd., 2000: 531).

Lider Davranışları: Liderlik davranışı, etkileşimsel liderlik davranışı, dönüşümsel liderlik davranışı, yol-amaç teorisi liderliği ve lider-üye değişimi teorisi olarak gruplara ayrılır (Podsakoff vd., 2000: 531-532). Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında liderin rolü çok önemlidir. Özellikle etkileşimci liderlik davranışı, dönüşümcü liderlik davranışı ve lider-işgören ilişkisi üzerinde önemli rolü bulunmaktadır. Lider davranışı, ÖVD' nin ortaya çıkmasında büyük önem taşır. Fakat bazı liderlik davranışları örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu etkiler. Destekleyici lider davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde karşılıklılık ilkesi gereği önemli bir etkiye sahiptir. Bu duruma örnek olarak, işgörenler liderlerinden bireysel destek aldıklarında, karşılığında fazladan gayret sarf ederek liderlerine karşı gönüllü olarak ÖVD davranışı sergilerler (Podsakoff vd., 2000: 552).

ÖVD' yi etkileyen liderlik davranışlarını; dönüşümsel liderlik özellikleri, liderin prosedürleri açık ve net bir biçimde bildirmesi, ödül-ceza eylemleri, destekleyici lider

davranışı, lider rolünün net olması, ve lider-üye etkileşimi konuları oluşturur. Bu belirtilen değişkenlerden dönüşümsel liderlik, özellikle belirli bir davranışın oluşmasına bağlı ödül davranışı, lider rolünün açıklığı ve aynı zamanda destekleyici lider davranışı, ÖVD' nin bir işletmede ortaya çıkmasına teşvik ederken, belirli bir şarta ve belirli bir davranışa bağlı olmayan ceza davranışı ise çalışanların ÖVD' den uzaklaşmasına sebep olmaktadır (Torlak ve Koç, 2007: 583).

İşlevsel yönlü liderler işlerin yapılış biçimine önem vererek, işlerin doğru şekilde yapılmasını isterler. Yöneticilerin işlerin doğru biçimde yapılması üzerinde durmaları, işgörenlerin mevcut olan süreçler ve işleyiş ile problemlere çözümlerin bulunması anlamında yöneticiye bağlılıklarını artırır. Dönüştürücü liderler ise sorunların çözülmesi ile ilgili yeni bir yöntem ve vizyon ortaya çıkarmaya çalışırlar. Aynı zamanda dönüştürücü liderlik işgörenlerin fikirlerini duyurma ve işle ilgili konularda yapıcı tartışmalara girmeye yönelik istek ve motivasyonlarını artıran bir unsurdur. Bu durum işgörelere sorunlara çözüm bulmada bir seviyeye kadar bağımsızlık sağlar. Dönüştürücü liderler, İşgörenlerin her birine farklı ilgi göstererek onların özerkliğini ve kendilerine olan güvenlerini arttırabilir. İşgörenlerin kendine güvenmesi, kendi düşüncelerini dile getirip arkasında durmasını ve bunları savunmaktan çekinmemesini sağlar (Oke vd., 2009: 66).

Dönüştürücü liderliğin işgörenleri üst düzey amaçlara yöneltebilmesi, çalışanları örgütün amaç ve hedefleri ile kendilerini özdeşleştirmelerine imkân tanınması, astların istedikleri zaman örgüt yararına olabilecek düşünce ve fikirlerini rahatça ortaya koymasını sağlayabilir. Kendilerini örgütle özdeşleştiren işgörenler, örgüt içindeki işleyişi düzeltmek ve problemlere çözüm bulmak için fikirlerini ortaya koymak, tartışmak, bilgiyi diğerleriyle paylaşmak için çaba göstermenin ve zaman harcamanın belli bir anlamı vardır. Dönüştürücü liderliğin örgüt içinde bir vizyon ortaya koyması, paylaşılan değerleri belirtmesi ve örgütle astların özdeşleşmesini sağlamasının sonucu olarak işgörenlerde iş birliği ve güvene dayalı bir örgüt ortamının olduğuna ilişkin algılamalar gelişebilir. Böyle bir örgüt ortamında yeni fikirlerin ileri sürülmesi ve yenilikçi davranışlarla ilgili olası başarısızlıkların etkisinin daha az olması beklenir (Boerner vd., 2007: 18; Choi, 2007: 472).

İşin Nitelikleri: Örgütsel vatandaşlık davranışı ile içsel motivasyon ve işin geribildirimi pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahipken, görevin rutin olması örgütsel vatandaşlık davranışı ile negatif ilişkilidir. Hackman ve Oldham (1980) görev kimliği, işin önemi özerkliği gibi özelliklerin işgörenin psikolojik durumları üzerinde önemli etkileri olduğunu belirtmiştir (Podsakoff vd., 2000: 551).

2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Yapılan Çalışmalar

1978’de Katz ve Kahn “fazladan rol davranışı” olarak tanımlanan ÖVD ayrıca iş arkadaşlarına yardımcı olma, jestler, özgecilik ve buna benzer davranışları içermektedir. Araştırmacılar, işgörenlerin örgütte ihtiyaç duyulması durumunda herhangi bir zorlama olmaksızın kendiliğinden yaptıkları sosyal temelli davranışlar üzerinde yoğun çalışmalar yapmışlardır (Marcia, 2006: 603).

Bateman ve Organ (1983); Katz ve Kahn (1966) tarafından öne sürülen ekstra rol davranışı kavramından yola çıkarak, doğrudan ya da dolaylı olarak organizasyonun ödüllendirme sistemi ile ilişkilendirilmemiş, isteğe bağlı gerçekleştirilen bireysel davranış olarak tanımlanan ÖVD, son otuz yıl içerisinde araştırmacılar arasında büyük ilgi toplamıştır (Rofcanin vd., 2012: 705).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenin örgüt için gerektiğinden daha fazlasını yapması ve fedakâr davranmasıdır. Bu davranışların içeriği iş ve rol tanımının dışında olmasından anlaşılır. Ayrıca ÖVD iş sözleşmesinde yer almaz ve işgörenin yapması konusunda zorlama olmaz. Yapılan ilk çalışmalarda ÖVD, Organ tarafından “gönüllü olarak yapılan işler” olarak ifade edilmiştir (Dan ve Audrey, 2008: 453).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ilk zamanlar çok belirgin bir etkiye sahip değilken, ekstra rol davranışı gibi kavramlar George, 1990-1991; George & Bettenhausen, 1990; O’Reilly & Chatman, 1986), (Van Dyne, Cummings ve Parks, 1995), toplum yanlısı örgütsel davranışlar (cf. Brief & Parks, Motowidlo, 1986; örgütsel kendiliğindenlik (George & Brief, 1992; George & Jones, 1997) ve bağlamsal performans ile ilgili çalışmalar (cf. Borman & Motowidlo, 1993-1997; Borman, White ve Dorsey, 1995; Motowidlo & Van Scotter, 1994), 2000 li yıllarda çarpıcı biçimde artmıştır (Podsakoff vd., 2000: 513).

Örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili yurt dışında yapılan çalışmalar ve yıllara dağılımı şu şekildedir; “Bateman ve Organ,1983; Organ, 1988; Organ ve Konovsky, 1989; Podsakoff, MacKenzie ve Moorman; Fetter, 1990; Farh, Podsakoff ve Organ, 1990; Graham, 1991; Williams ve Anderson, 1991; Moorman, 1991; Moorman, Neihoff ve Organ, 1993; Konovsky ve Pugh, 1994; Organ ve Ryan, 1995; Konovsky ve Organ, 1996; Podsakoff, MacKenzie ve Bommer, 1996; Podsakoff, Ahearne ve MacKenzie, 1997; Podsakoff, Ahearne, Scott ve MacKenzie, 1997; Podsakoff ve MacKenzie, 1997; Podsakoff, Mackenzie, Paine ve Bachrach, 2000; Motowidlo, 2000; Cohen ve Vigoda, 2000; Wagner ve Rush, 2000; Cropanzano, Rupp ve Byrne, 2003; Blakely, Andrews ve Fuller, 2003; Borman, 2004; Farh, Zhong ve Organ, 2004; Purvanova, Bono ve Dzieweczynski, 2006” (Avcı, 2015: 17-18).

ÖVD ile ilgili yapılan çalışmalar tarandığında farklı kavramlarla ilişki kurulup değişik birçok sektörde, çalışanlar üzerinde ölçümlenmiş olduğu görülmektedir. Araştırmacılar (Mcneely ve Meglino, 1994; Somech ve Zahavy, 2000; Williamson, Burnett ve Bartol, 2009) iş doyumu ve örgütsel bağlılığı ÖVD ile ilişkilendiren çalışmalar yapmışlardır (Ras, 2012: 62). ÖVD ile öğrenme kavramı arasında da bağlantı kuran çalışmalarda mevcuttur. Bu iki kavram arasındaki ilişkiyi inceleyen Simon (1993) örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında yer alan özgecilik davranışı alt boyutunun meydana çıkmasında öğrenmenin güdüleyici görevi üzerinde durmuş, öğrenmenin bireylerde sınırlı rasyonelliğin ilerisine geçmede önemli rolü olduğunu ifade etmiştir (Taşcı ve Koç, 2007: 376).

ÖVD ile 1930’ lu yıllarda başlayıp günümüze kadar gelen birçok çalışma yukarıda belirtilmiştir. Bu incelemelerde ilk olarak kavramın oluşmasına etki eden kavramlar ortaya çıkmış daha sonra 1980’li yıllarda Organ ile ilk kez ÖVD kavramı kullanılmıştır. Daha sonraki yıllarda ÖVD’ yi etkileyen faktörler, ilgili diğer kavramlarla ilişkileri ayrıntılı bir şekilde birçok araştırma konusunda yerini almıştır.

2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Temelini Oluşturan Teoriler

Kişilerde örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında hangi faktörlerin etkili olduğunu açıklamak üzere literatürde geliştirilmiş bazı teoriler yer almaktadır.

Bu teoriler kişilerin ÖVD gösterme nedenlerini açıklar nitelikte olup beş kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar;

2.5.1. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim, gönüllülük esasına dayalı karşılıklı ilişkilerin olduğu bir davranış biçimidir. Sosyal değişim doğrudan ve hemen bedelinin ödenmesini gerektiren bir davranış değildir. Sosyal değişim aslında üst ve astlarının karşılıklı olarak birbirlerine olan zorunluluk görevlerini yapmalarına olan düşünceleri ile ilgilidir. Fakat sosyal değişim belirli bir koşula bağlanmamış sorumluluklardır aynı zamanda çalışanların işletmeye türlü katkıda bulunmalarının ilerleyen zamanlarda karşılığını göreceklere dair beklentilerini de göstermektedir. Çalışanlar bu karşılığın yükümlülüğü ve sorumluluğu altına girdikleri de ifade edilmektedir (Jiang ve Law, 2013: 424; Menguc, 2000: 206).

Blau örgütlerde iki farklı değişim olduğundan bahsetmiştir. Bunlar, ‘sosyal’ ve ‘ekonomik değişim’ dir. Blau’nun geliştirdiği teorinin temeli sosyal ve iktisadi dönüşüme dayanmaktadır. Blau’nun ifadesine göre sosyal mübadele teorisi; örgütteki çalışanların beklentileri ile oluşan ve bu beklentilerden ötürü ileride olası bir durumla karşılaşıldığında diğer bireylere şimdiden yani öncesinde yapılan yatırımdır (Blau, 1986: 8). Blau, bu teorisi ile aslında işgörenlerin bütün davranışlarının özünde bir beklentinin olduğunu iddia etmektedir. Blau’ nun belirttiği bu beklenti ise toplumsal ve ekonomik olarak değişmektedir. İşgörenin beklediği maddiyattan öte yani ekonomik olmaktan çok güven kaynaklı manevi gereksinimlerdir. Çalışanlar örgüt içerisinde maddi kazançlarının dışında manevi bir beklenti içerisinde. İşgörenin maddi kazancını arttırmak isteğiyle üretimini fazlalaştırması durumunda ekonomik dönüşümden söz edilmektedir. Fakat çalışan minnet duygusu ile üretimini artırmış ve daha özverili çalışıyorsa bu durumda sosyal dönüşümün bahsedilebileceği belirtilmektedir (Konovsky ve Pugh, 1994: 656).

Ekonomik değişim, karşılıklı taraflar arasında, belirli sözleşme dâhilinde tarafların hak ve yükümlülüklerini içerecek şekilde düzenlenir ve açık bir anlaşma üzerine kuruludur. Taraflardan birinin yükümlülüklerini yerine getirmemesi halinde,

diğer taraf yasal yollara başvurabilir. Bu değişim tipinde, her iki tarafın sorumlulukları ölçülebilir. İşgören ve örgüt arasındaki sözleşmede yer alan yükümlölüklerin yerine getirilmesi durumunda, işgörene çalışma performansına bağlı olarak verilecek ödöl açık bir şekilde belirtilmiştir. Bu bağlamda işgörelere görev ve sorumluluklarını yerine getirmeleri karşılığında ödenen ücret ekonomik değişim ilişkisinden kaynaklanmaktadır (Chia-Hui, 2006: 203). Ekonomik değişimde, yapılan işin karşılığının hemen verilmesi gerekmektedir. Sosyal değişim ilişkisi ise, kişilerin karşı tarafa güvenmesi üzerine kuruludur. Taraflar, değişimdeki yükümlölüklerini güven ilişkisi çerçevesinde adil bir şekilde yerine getirirler. Bu güven, özellikle uzun dönemde, sosyal değişimi sürdürebilmek için gereklidir (Konovsky ve Pugh, 1994: 657-658).

2.5.2. Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisi, işgörenin işe yaptığı katkılardır. İşgörenlerin yaptığı iş sonucunda elde ettiği ödöl veya cezayı diğer işgörenlerle kıyaslaması ve sonucunda kendisinin eşit veya eşit olmayan durumda olduğuna ilişkin çıkarım yapmasını, eşitsizlik halinde kişilerin sergileyeceği eylemsel ve psikolojik refleksleri kapsamaktadır (Bolino ve Turnley, 2008: 32).

İşgören emeğinin karşılığı olarak verilen maaşını az bulur, sosyal haklarının ve çalışma ortamının kendisi için yeterli olmadığını düşünürse olumsuz bir durum ortaya çıkar. Bu olumsuz durum işgöreni mutlu etmez. Yapılan bir çalışmada, işgörenlerin işlerinde gerekli çaba ve zamanı harcıyıp, emeklerinin karşılığı olan ücreti yetersiz bulduklarında ve adaletsiz bir durum olduğunu hissettiklerinde oluşan olumsuz durumun işgöreni mutsuz ettiği sonucuna ulaşılmıştır (Folger ve Cropanzano, 1998: 2-3).

Koçel'e göre işgörenler çalışmaları sonucunda kazandıklarını diğerleri ile karşılaştırma yaparak kendilerine adil bir davranış sergilenmesini beklerler. Çalışanlar eğer emeklerinin karşılığını eşit olarak alabilirlerse; bağlılık, uyum, motivasyon, başarı, güdülenme ve gönüllü çalışabilme durumları da ortaya çıkar. Kişilerin iş doyumunu, bağlılık ve başarı derecesini, eşitlik yaklaşımı örgütsel adalet algısı ile

ilişkilendirir. Örgütlerde eşitliğin olmadığı düşüncesi yani adaletsizlik algısı çalışanların katkısını azaltarak örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinin azalmasına neden olur (Koçel, 2015: 512-513).

2.5.3. Lider-Üye Mübadele Teorisi

Bu teori, etkileşim halinde olan tarafları ve birbirlerine bağlı olan davranışlar ile girdileri paylaşarak ortak bir kültürün ortaya çıkmasını sağlayan bileşenler arasındaki ilişkiler sistemini inceleyen bir yaklaşımdır. İşgörenlerin farklı kişiliklere sahip olmaları ve beklentilerinin farklı olmaları nedeniyle liderlik davranışının her kişiye göre farklı olması, lider-üye değişimi teorisini ortaya çıkarmıştır. Lider-üye değişim teorisi üst ve ast arasında gelişmekte olan, karşılık, eşitlik ve soysal değişime odaklanan bir yaklaşımdır. Bu teoride lider her işgörene farklı davranmaktadır. Aralarındaki yüksek nitelikli değişimlerde ve yöneticilerin destekleyici ve yardımsever davranışlarına karşılık işgörenler daha yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler (İplik, 2010: 42-43).

Astlar, liderleri tarafından örgütlerde grup içi ve grup dışı olarak ikiye ayrılmaktadırlar. Grup içinde görevlendirilen çalışan; liderin iletişim bölgesi içerisinde faaliyette bulunmakta olup, daha fazla seviyede sorumluluk almakta, açık iletişim kanallarından yararlanmakta, ödüllendirilmekte ve karar mekanizmalarına daha fazla katılımı söz konusu olmaktadır. Grup dışı görev alan işgören ile lideri arasında gerçekleşen iletişim sözleşmelere dayanmakta olup, bu sözleşmeler, liderin desteği ve yönlendirmesinin ötesine geçmemekte olduğu belirtilmektedir (Lunenburg, 2010: 1-2).

2.5.4. Karşılıklılık Teorisi

Örgütsel vatandaşlık davranışının ana hatlarını oluşturan bir kavram da Alvin W. Gouldner (1960) tarafından literatüre eklenen karşılıklılık norm teorisidir. Bireyin fayda gördüğü bir durum karşısında diğer kişilere de faydalı olması amacıyla olumlu davranış sergilemesidir. Bu teoriye göre kişinin kendisine yardım edenlere yardım etmesi gerekmektedir. Gouldner ayrıca karşılıklılık norm kuramının dünya çapında bir özelliğe sahip olduğunu, ancak yaşanan gidişatın durumuna, normun sonuçlarına ve

kişilerin karakter özelliğine gösterilen değere göre farklılık olabileceğini ifade etmektedir. Bir kişiye yapılan iyilik neticesinde, elde edilen kazancın değeri, kişinin o anda bu yapılan iyiliği hangi ölçüde gereksinim hissettiğine bağlı olarak değişeceği belirtilmektedir (Gouldner, 1960: 173).

Bu teori karşılık verme temeline dayanmaktadır. Herhangi bir işgörenin diğer işgörenlere destek olması ve kendisine destek olanlara zararının dokunmamasına dayanan bir kuramdır. Karşılıklılık kuramı, çalışanların yaklaşım ve davranışlarını örgüt içerisinde anlamak amacı ile kullanılmaktadır (Coyle vd., 2002: 70). Üstler, astlarına karşı düzgün tavır ve davranış sergiledikleri zaman, işgörenlerde aynı tavır ve davranış ile karşılık vermek gerektiği inancına sahip olacaklardır. Sonuç olarak, çalışanlar kendilerine yardımcı olan ve katkı sunan diğer çalışanlara benzer biçimde davranacaklardır (Gürbüz, 2006: 53).

İyi bir lider izleyici ilişkisi olunabilmesi için, güçlü sadakat, destekleyici olacak şekilde üst ast ilişkisi ve karşılıklı güven ve etkileşimin olması gerektiği ifade edilmektedir. Güçlü bir karşılıklı etkileşimin olduğu ilişkide lider, tutarlı, beklentilerine uygun faaliyetlerde bulunan ve yüksek bağlılığı olan astlarını ödüllendirir. Liderin pozitif yaklaşımına karşılık, astı da ÖVD gibi rol gereksinimlerinin üstünde bir tavır ile karşılık verir. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki; liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında çok önemli bir rolü söz konusudur (Podsakoff, vd., 2000: 553).

Organ, Podsakoff ve Mackenzie'ye göre; yöneticilerin, astlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik değerlendirmeleri, karşılıklılık normu ve adalet algılamaları ile ilişkilidir. Yine Organ, yöneticinin adil şekilde davranmasının işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine katkı sağladığını vurgulamıştı. Organ, yöneticilerin işgörenlere adil bir şekilde davranmaları halinde, sosyal değişim teorisi ve karşılıklılık normu sonucunda, işgörenlerinde yöneticilerin yaptıklarına karşılık vermesi gerektiğini ve bunun için de ÖVD göstermenin uygun bir çözüm olduğunu düşünmektedir (Organ vd., 2006: 144-145).

2.5.5. Vekâlet Teorisi

ÖVD ile ilgili ortaya çıkan bir diğer yeni teori ise Vekâlet Teorisidir. Bu teori, amaçları ve menfaatleri birbirlerinden ayrı olan iki kişinin veya grubun birbiri ile yardımlaşması sonucunda ortaya çıkan problemleri inceleyen bir teoridir. Bu teorinin gelişim süreci ise, iktisatçıların, yardımlaşma halinde olan tarafların birbirlerini kontrol etmeleri neticesinde, motivasyonları ve birbirleri ile olan bilgi akışı konularını araştırması ile ortaya çıkmıştır. Ortak bir amaç ve hedef için karşılıklı olarak yardımlaşan iki tarafın ilki “vekâlet veren” diğeri ise “vekil” dir. Vekâlet verenin belirli bir netice alabilmesi için vekilin yardımına gereksinim duyar, vekilin de bu sonuçları elde edebilmesi için yapılmasına ihtiyaç duyulan bu faaliyetleri gerçekleştirir. Bir işin gerçekleştirilmesinin başka birine devredildiği, verildiği hallerde vekâlet ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Vekâlet teorisine göre, vekâlet veren, ilk olarak ödüllendirme ve ücretlendirme olmak üzere, politikayı belirleme, bilgi akışını kontrol altına alma, işine son verme, vekilin alacağı kararları kontrol altına almaya olanak sağlayacak bir yapı meydana getirme ve bunlarla birlikte ikili görüşme gibi mekanizmalarla vekilin davranışlarını yönlendirebilecektir. Buna karşılık vekâlet verene göre, vekil, faaliyetler ve işler ile alakalı olarak daha fazla bilgiye sahiptir ve böylece ikisi vekil ve vekâlet veren arasında bir bilgi asimetrisi ortaya çıkacaktır (Koçel, 2015: 55).

2.6. Örgütsel Vatandaşlığın Boyutları

ÖVD ile ilgili olarak yapılan birçok çalışmada kavramın farklı boyutlarından bahsedilmiştir. Smith, Organ ve Near (1983), örgütsel vatandaşlık davranışını diğergamlık ve genel uyum olarak iki şekilde kavramsallaştırmıştır. Diğergamlığı, ödül ya da tanınma beklentisi olmaksızın rastgele bir iyilik davranışı olarak tanımlamışlardır. Genel uyum ise sisteme dahil olan herkese zamanın etkili bir şekilde kullanımına yardımcı olan bir davranış olarak tanımlanmıştır (Smith vd., 1983: 657). Organ ise örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutunu öne sürmüştür (Organ, 1988: 25).

Çalışmalara bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışlarının yaklaşık olarak 30 farklı formda incelendiği görülmektedir çünkü örgütsel vatandaşlık davranışının bileşenlerinin neler olduğuna dair literatürde bir netlik yoktur (Podsakoff vd., 2000: 516). Bu çalışmada ÖVD Organ (1988) tarafından belirlenen beş boyutu ile incelenecektir. Örgütsel vatandaşlığın beş boyutu şu şekilde sıralanmıştır.

1. Özgecilik/ Diğergamlık/ Diğerlerini Düşünme (Altruism)
2. Nezaket (Courtesy)
3. Centilmenlik (Sportsmanship)
4. Vicdanlılık (Conscientiousness)
5. Sivil Erdem (Civic Virtue)

2.6.1. Özgecilik

Örgütsel vatandaşlık davranışının “prososyal örgütsel davranış, ekstra-rol davranışı, özgecilik ve gönüllülük” kavramları ile birlikte de tanımlanabilmekte olduğu ifade edilmektedir (Bolat ve Bolat, 2008: 78). Özgecilik hiçbir çıkar gözetmeksizin gönüllü olarak diğer çalışanlara yardım etme isteği olarak tanımlanmaktadır. Görevle ilgili iş, prosedür ve talimatlarla ilgili destek ve yardım manasındaki bütün özgeci eylemlerin hem diğer çalışanlara hem de örgüt çerçevesindeki diğer kişilere de yapıldığı belirtilmektedir (Organ, 1988: 8).

Özgecilik diğer bireylerin problemleri olduğunda ve yardıma ihtiyacı olduğunda özgeci kişiler görev tanımlarının ötesine çıkarak diğerlerine yardım ederler. Diğer taraftan özgecilik, işgörenlerin iş arkadaşlarına yardım ederek onların eksikliğini gidermeye yardımcı olarak performanslarının daha fazla olmasına katkıda bulunmaktır. Bir işgörenin, örgütte diğer bir işgörenin hastalık sebebiyle ona yardımcı olarak iş arkadaşının işini üstlenmesi özgecilik boyutuna verilebilecek güzel bir örnektir (Kidwell vd., 1997: 777).

McKenzie’ ye göre işgören, diğer işgörenleri hedef alarak onların kişisel performansının gelişmesini katkı sağlayarak grup performansının artmasına yardımcı

olur. İşgörenler çaba göstererek ve zaman ayırarak diğer işgörenlere iş ile alakalı konularda istekli biçimde yardım etmeye çalışırlar (McKenzie, 2011: 108-109).

Bu davranışın temelinde işgörenlerin yaptıkları işlerde birbirlerine yardım etme isteği olduğu belirtilmektedir. Kavramsal olarak, yardım etme davranışı işle ilgili sorunlarda başkalarına gönüllü olarak yardım etmeyi veya sorunların ortaya çıkmasını önlemeyi içerir. Bu tanımın ilk kısmı fedakârlık ve barışı sağlama boyutlarını içerir. Tanımın ikinci bölümü ise Organ'ın nezaket kavramını, sorunların oluşmasını önlemek için adım atarak iş arkadaşlarına yardım etmeyi içerir. Yardım gerektiren durumun işletme ve işle alakalı olması bir eylemin özgecilik boyutuyla değerlendirilmesini sağlayan en önemli özelliktir. İş ortamında özgecilik olabilecek davranışlardan bazıları şunlardır; işinde başarı gösteremeyen bir çalışana yardımcı olmak, sağlık problemi gibi nedenlerle işine geç kalmış arkadaşının sorumlu olduğu işini üstlenme, göreve yeni başlayan işgörene gönüllü şekilde işe adapte olma hususunda yardımcı olmak, iş yükü daha fazla olan birlikte çalıştıkları kişilere yardım etmek, iş arkadaşının ihtiyacı olan araç gereci sağlama şeklinde sıralanabilir (Podsakoff vd., 2000: 516-517).

2.6.2. Nezaket

Nezaket boyutu, sorunların çözülmesi ve örgütlerde zamanın etkin kullanılmasını içermektedir. Aynı zamanda bu boyut adı altında ortaya konulan davranışlar, işyerinde verilen kararların çalışanlara önceden haber verilmesini, hatırlatılmasını ve daha sonra uygun bir biçimde işgörenlerin konu hakkında bilgilendirilmesini içerir. (McKenzie, 2011: 108-109) Başka bir tanıma göre, ortaya çıkan problemleri engellemede yardımcı olmak, zamanı yerinde ve doğru kullanmak, bilgiyi paylaşmak bu kavrama örnek olarak verilebilir (Jahangir vd., 2004: 79).

Nezaket davranışları işgörenlerin örgüt içinde çalışma arkadaşlarını etkileyecek olay ve durumlarla ilgili harekete geçmeden evvel ilgili kişileri uyarıda bulunma ve bilgilendirmeyi içeren davranışlardır. İşgörenlerin karşılıklı iletişimle birbirlerine olumlu davranışlarda bulunmaları, örgüt içinde iyi bir örgüt iklimini meydana

getirirken aynı zamanda guruplar arası çatışmayı ve sorunların ortaya çıkmasını azaltır (Podsakoff, 2000: 518-544).

Herhangi bir sorun oluşmadan önce örgüt üyelerine haber vermek, alınacak bir karardan etkilenebilecek işgörenlerin önceden düşüncelerini öğrenmek, işyerinde mühim konularla alakalı diğer işgörelere bilgi sağlamak bu davranışlardan bazılarıdır. Bu boyut, işgörelerin kendilerinden kaynaklanan problemleri onların haklarına engel olmadan önlemeye yönelik gönüllü davranışları ifade eder (Yıldız, 2014: 202).

Nezaket boyutu ve Özgencilik boyutu arasında benzerlik vardır fakat dikkatle incelendiği zaman her ikisini birbirinden ayırmaya yönelik ince bir nokta vardır. Özgencilik, karşılaştığı bir sorunu hafifletmek veya çözmekle ilgilidir, bu nedenle zaten meydana gelen sorunu çözdüğü gösterilir. Nezaket, sorunların ortaya çıkmasını engelleyen eylemleri içerir, böylece sorunlar ortaya çıkmadan önce müdahale edilir (Organ, 1988: 12; Organ vd., 2006: 24). Yani Özgencilik sorun çıktığı zaman sorunu çözmek üzere yapılan yardımları öngörürken, Nezaket ise sorunun çıkmasından önce problemin çıkmamasını önlemek üzere olan yardımları içerir. İşgörel işlerini etkileyecek davranışlarda bulunmadan önce kontrollü hareket etmeli ve düşünceli davranmaları gerekmektedir. Sorumluluk duygusu ve uzmanlık düzeyi yüksek olan işgörelerin bu tür davranışları göstermesi daha yüksek ihtimal taşımaktadır. Çünkü işgörelin önceden ortaya çıkabilecek problemleri fark edebilecek tecrübe ve bilgisi olmalı hem de bu sorunları önlemeye ya da çözmeye yönelik sorumluluk duygusuna sahip olması gerekmektedir (Titrek vd., 2009: 92).

Kısacası, bu boyut insanların iş yerinde gösterdikleri jestleri tanımlar ve organizasyon içindeki iş bölümünden doğan karşılıklı olarak birbirine bağlı olan bireylerin arasındaki iletişimin pozitif bir şekilde olmasını ifade etmektedir. Çalışanların birbirlerinin fikirlerine saygı temel ögedir (Bedük, 2012: 186).

2.6.3. Centilmenlik

Centilmenlik Bireyin görev ve sorumluluklarını, işinden kaynaklanan kaçınılmaz yük ve sıkıntılara rağmen şikâyet etmeden yerine getirmesini ifade

etmektedir (Podsakoff vd., 1990: 115). Örgütsel vatandaşlık davranışının literatürde en az dikkate alınan boyutu centilmenliktir. Centilmen kişilerin herhangi bir durumdan şikâyet etmemenin yanı sıra, işler yolunda olmasa da olumlu davranışlar sergileyebileceklerini, aynı zamanda diğerlerinin kendisiyle aynı düşünmediği zamanlarda rahatsız olmama ve grubun yararına olacağı durumlarda kendi çıkarlarından fedakârlık yapabilme davranışlarını da kapsamaktadır (Podsakoff vd., 2000: 517).

Başka bir tanıma göre, işgörenlerin şikâyet etme veya uygunsuz harekette bulunma gibi istenmeyen eylemlerden uzak durması şeklinde bahsedilmektedir. Buna bağlı olarak örgütsel amaçlar için harcanan çalışma süresi ve gayret artar (McKenzie, 2011: 108-109). İşletme içerisinde çalışanlar arasında gerginliğe sebebiyet verecek her türlü olumsuzlukları tolere etmek, bu sorunları giderme manasına gelip, çalışanları şikâyet etmekten, minik problemleri daha fazla büyütmekten kaçınmaları ile ilgili davranışlardan oluşur (Bedük, 2012: 186). Bununla birlikte centilmenlik kavramının, bu tanımlamalardan daha geniş bir anlamı olduğu belirtilmektedir. Centilmenlik, sadece iş yükünden şikâyet etmemeyi değil, aynı zamanda işlerin yolunda gitmediği durumlarda da olumlu tutumunu koruma, güçlük çıkaran problemler karşısında şikâyet etmemek ve bu konuda anlayışlı olmaktır ayrıca organizasyonun liderine ve organizasyona bir bütün olarak bağlılığı içermektedir (Aktaran: Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 337).

Örgütlerin etkili olabilmeleri için, işgücünün konuşlandırılmasında, üretim yöntemlerinde, sağlanan hizmetlerde değişiklikler yaparak çevre koşullarına uyum sağlaması gerekir. Bu değişiklikler örgütlerde birtakım gerginliklere neden olabilir. Bazı çalışanlar bu değişikliklerin yükünü organizasyon içinde diğerlerinden daha fazla yüklenirler, böylece bu değişiklikleri haksız görebilir ve şikâyet etme hakları olduğunu düşünebilirler. Bu hakka rağmen, küçük sorunları abartmayan, yapıcı davranışlarla problemlerin çözümüne katkı sağlayan, örgütteki durumların olumlu yönlerini öne çıkaran ve nezaketsiz konuşmaktan uzak duran işgörenler sportmenlik boyutunda davranışlar sergilerler. Bu davranışlar, işgörenlerin olumsuz koşullarda çalışmak için gerginlik ve dayanıklılık yaratmadan sorunlarla başa çıkma becerilerini geliştirir.

Böylece centilmenlik, bir organizasyonun verimliliğini artırır. İşgörenlerin şikâyetlerini çözüm bulmak için örgütler genellikle yönetici kaynaklarına başvurur. Yönetici kaynakları, çalışanlarının centilmenlik davranışı sergilediği işletmelerde planlama, tablo ve analiz gibi yaratıcı işler için kullanılır. Dolayısıyla bu tutumlar, iş yükü yöneticilerini hafifleterek örgütleri daha verimli kılar (Organ, 1988: 11-12; Organ vd., 2006: 23).

2.6.4.Vicdanlılık

Vicdanlılık boyutu, Zamanı bilinçli olarak kullanarak, bireysel ve grup etkinliğin sağlanabilmesini içermektedir. İşgören, örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesi için gerekenden fazla zaman harcar ve beklentilerin ötesinde bir gayret gösterir (MacKenzie, 2011: 108-109). Vicdanlılığı yüksek olan kişiler, sorumluluklarının bilincindedir, güven verirler, düzgün karakterlidir, düzenlidir, çalışkandır ve başarı odaklıdır. Özgecilik boyutunda kişiler belirli birisine yardım ederken; vicdanlılıkta, belirli bir bireye değil örgüte genel manada yarar sağlamak üzere davranış sergilerler (Özler, 2015:109). Organ'a göre ise vicdanlılık, iyi olmanın ötesinde, işe zamanında başlamak, dakik olmak, düzenli olmak, kaynakları ve ilgili materyalleri korumak gibi rol davranışlarını içerir (Podsakoff vd., 2000: 522).

Vicdanlılık boyutu, örgütte bulunan belirli işgörenleri değil, örgütün tamamına fayda sağlayacak davranışları kapsamaktadır. Özetle, bireylerden çok örgütün bütününe fayda sağlayacak davranışlarda bulunmayı sağlayan davranışları içermektedir. Vicdanlılık kavramı, işgörenin örgütte görevlerini yerine getirerek, örgütün geneline fayda ve verimlilik sağlama çabasıdır (Schnake ve Dumler, 2003: 284). Vicdanlılık, kişinin sadece örgüt içinde değil, örgütün dışında da örgütü yüceltici sözler söylemesi, gördüğü eksikliklerden söz etmemesi ve örgütsel amaç ve hedefler için zamanı bilinçli kullanmasını içerir (DiPaola vd., 2007: 228).

İş görenlerin kendilerinden beklenen rol davranışlarının üzerinde ekstra bir davranışını ifade ederken çalışanların olumsuz durumlarda bile işlerine tam vaktinde gelmeleri bu boyut için verilebilecek örneklerdendir. Başka bir ifade ile işyerlerinde olması gereken davranışların daha fazlasını göstermeyi anlatır. Başka bir örnek ise

çalışanın o günkü mesaisi bitse dahi yapması gereken iş bitmemiş ve bu işi bitirmek üzere hala işe devam etme davranışı göstermesidir. Bu davranış şeklinin, biçimsel rol performansının üzerinde bir davranış olduğu görülmektedir. Bu durum da ustabaşların performansını arttıran bir rol modellerini içermektedir (Ölçüm Çetin, 2004b: 20).

2.6.5. Sivil Erdem

Sivil Erdem, bir kuruluşa yönelik büyük ölçüde bir alakayı veya bağlılığı temsil eder. Bu, aktif olarak katılma isteğiyle gösterilir. İyi bir örgüt vatandaşı, sadece örgütün gündelik hayatına sorgusuzca uyum sağlaması değil bununla birlikte, örgütle alakalı konularda fikir yürütme, geliştirme ve geliştirdiği fikirleri ifade etmekten çekinmemesi şeklinde tanımlanabilir. Ayrıca, kişinin kendi çıkarları pahasına bile olsa örgüt için en iyi olanı istemesidir. Toplantılara katılmak, örgütün hangi stratejiyi izlemesi gerektiği konusunda fikirlerini belirtmek, örgütü etkileyebilecek endüstrideki değişiklikleri takip etmek, şirketin çıkarlarını gözetmek, yangın gibi tehlikeleri veya şüpheli durumları bildirmek, örgüt için tehdit ve fırsatları takip etmek gibi davranışlar sivil erdem davranışlarıdır (Podsakoff vd., 2000: 525). Örneğin; gerekli olmayan, fakat örgüt yararına olan toplantılara katılmak, örgütte meydana gelen değişikliklere uyum sağlamak, örgüt prosedürlerinin nasıl geliştirilebileceğini önermek için inisiyatif almaktır (MacKenzie vd., 1993: 73).

Sivil erdem ikiye ayrılmaktadır kendi içerisinde. Birincisi, bilgilendiren sivil erdem, örgütteki çalışanları bilgilendirmekle ilgilidir. Diğer ise etkileyen sivil erdemdir, öbür çalışanları örgütsel gelişmeye uyum sağlamaları için ilişki kurmalarını sağlayan davranışlar olarak belirtilmektedir (VanDyne ve Graham, 2006: 91-92). Sivil erdem boyutu işgörenin örgüt yönetiminde söz sahibi olabilmesidir ve örgüt çıkarlarına karşı korumacı, sahiplenici tutum geliştirmesidir. Örgütsel bağlılığı gelişmiş işgören, kendisini örgütün bir parçası olarak görecektir. İşgörenin geliştirdiği bu ait olma hissi, örgütsel vatandaşlık davranışına kaynaklık etmektedir (Podsakoff, 1997: 262). İşgörenlerin örgütün politik yaşamına aktif olarak katılması, örgütün devamlılığına yönelik çalışmalarda kendini katma ve diğerlerine yardımcı olma gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının hepsi yurttaşlık erdemi davranışı olarak da adlandırılmaktadır (Podsakoff ve Mackenzie, 1994: 351).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: İŞ DOYUMU, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ İŞ DOYUMUNA ETKİSİ

3.1. İŞ DOYUMU

Bu bölümde, iş doyumu tanımları, boyutları, iş doyumu ve motivasyon ilişkisi, iş doyumu kuramları, iş doyumu ve doyumsuzluğunun yarattığı sonuçlar ve iş doyumunun örgüt üzerindeki etkileri yer almaktadır.

3.1.1. Kavramsal Olarak İş Doyumu

İş doyumu ifadesi ilk olarak 1920’li senelerde görülmüştür fakat 1930 ve 1940’lı senelerde önemi artmıştır. Örgüt psikolojisi üzerine araştırma yapılırken iş doyumu da bu konular arasında yerini bulmuştur. 1930’lu yılların akabinde organizasyonlarda işgörenler konusu

araştırmacıların merak ettikleri bir alan olmuştur ve bu doğrultuda iş doyumu ve bunun performansa nasıl etki ettiği gibi konularda çok yönlü incelemeler ve analizler yapılmaya başlanmıştır. (Özcan, 2011: 107-108). Literatüre bakıldığında iş doyumu kavramının tanımlanmasına yönelik birçok araştırmacı çalışmalar yapmış ve kavramın hangi bireysel ve örgütsel faktörlerden etkilendiği ile ilgili yine pek çok etkenlerden söz edilmiştir. Cano ve Miller, 1992; Locke, 1976; Davis, 2004; Spector, 1997; Hoppock, 1935; Hackman ve Oldham, 1974 gibi birçok araştırmacı tarafından konuya katkı sağlanmıştır (Özpehlivan, 2018: 44).

Tatmin kavramı istenen bir şeyin gerçekleşmesiyle ortaya çıkan gönül doyunluğudur. İş doyumu ise işgörenin örgüt üyeliği ve işleri hakkındaki doyum düzeyidir. Kişilerin yapmakta oldukları işlerinden duydukları mutluluk ya da mutsuzluk düzeyidir. İş doyumu, örgütlerde çalışanların yaptıkları işlerin onlara kazandırdığı maddi ve manevi olanaklar ile ilişkili algıdır. Söz edilen algıya bireyin vermiş olduğu tepki, onun iş doyumunun biçimini ve boyutlarını belirler. İş doyumu çalışanların işlerinden duydukları haz duygusu, işlerinden, işletmelerinden ve yönetim tarzından duydukları memnuniyet düzeyidir. İş tatmini, bireyin işinden beklediği ile işten elde ettiği doyum düzeyidir. İş doyumu, işgörenin işine karşı olan genel tutumudur (Tutar, 2016: 56).

İş doyumu, kişinin sahip olduğu iş ile ilgili deneyimleri ve işteki pozisyonuna bağlı ortaya çıkan duygusal çıktı ve yaklaşımları olarak açıklanmaktadır (Parnell ve Crandall, 2003: 51). Başka bir ifade ile iş doyumu çalışanların yaptıkları işten aldıkları mutluluk şeklinde ifade edilmektedir. İşgörenin iş doyumu sağlayabilmesi için bireyin beklentileri ile işin niteliklerinin örtüşmesi gerekmektedir (Trevor, 2001: 621). Spector iş doyumunu, bireyin işine karşı hissettiği olumlu duygular olarak ifade etmiştir (Spector, 1997: 2). Davis' e göre, iş doyumu bir işgörenin, örgütüyle ilgili belirli zaman diliminde elde ettiği bilgilerle meydana gelir. Ayrıca işgörenlerin ihtiyaçları çok sık değişebilmektedir bu yüzden iş doyumu geliştirilebileceği süreden çok daha çabuk bir zaman diliminde gerileyebilir buna iş doyumu dinamiktir denilebilir (Davis, 1988: 177).

İş doyumu kavramı denilince, yapılan işten sağlanan maddi menfaatler ile çalışanın bir arada iş yapmaktan mutlu olduğu çalışma arkadaşları ve bir şeyler üretebilmenin getirdiği bir sevinç akla gelir. Kişiler çalışması neticesinde ortaya çıkardığı eseri somut şekilde görebiliyorsa, bu durumdan alacağı işçilik gururu onun için büyük bir doyum sebebi olacaktır. Fazlaca tekniğin ve iş bölümünün sebep olduğu otomasyon biçimi ve seri şekilde üretim yapılması çalışanı emeğinin karşılığını alma, kendisi ile gurur duyma keyfinden mahrum edecektir. Bu anlamda monotonluğu engellemek için önlemlere başvurarak morali iyileştirme olanaklıdır (Eren, 2014: 202). İş doyumuna yönelik yapılan bazı tanımlar Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5: İş Doyumu Tanımları

Vroom	1964	Çalışanın örgütteki rolünün işe yönelik bakış açısına etkisi.
Hackmanve Oldham	1974	Çalışanın tatmin odaklı işten elde ettiği memnuniyettir.
Davis	1982	Çalışanın işinden dolayı hissettiği tatmin veya tatminsizliktir.
Feldman	1985	Çalışanın yapmakta olduğu işe ve örgüte ilişkin geliştirmiş olduğu pozitif duygulardır.
Spector	1997	Çalışanın işin farklı boyutlarına ilişkin geliştirmiş olduğu tatmin ya da tatminsizliğe dayalı duygulardır.

Kaynak: Özpehlivan, 2018: 45

Doyumun tüm türlerinde olduğu gibi, iş doyumu da diğerleri gibi duygusal yapılı bir sorumluluktur. Etki, beğenme veya beğenmeme ile alakalı duyguların

hepsini ifade eder. Ancak iş doyumu, doyumun bir bireyin herhangi bir işten mutluluk duymasını sağlayan boyutudur. Locke (1969) iş doyumunu bir bireyin yaptığı iş ya da iş hayatı boyunca edindiği tecrübelerinin beğenilmesi neticesinde, onu mutlu yapan, duygusal hâl ya da onu mutlu eden pozitif duygusal bir hâl sağlanması diye tanımlar. İş doyumu, bir tür mesuliyeti olan morale karşın, kesinlikle kişisel bir sorumluluktur. Grubun moral seviyesi yüksek olsa bile gruptaki bir ferdin iş doyumu düşük olabilir. Bunun tersi de mümkündür (Izgar, 2012: 97).

Luthans'a göre, İş doyumu, sadece hissedilebilen duygusal bir kavramdır. İş doyumu, genellikle ele geçen çıktıların beklentileri hangi ölçüde karşıladığıyla ilişkilendirilir. Bunlar çoğunlukla iş, ücret, yükselme fırsatları, yönetim tarzı, iş arkadaşlarıdır (Luthans, 1992: 3). Organizasyonda çalışan kişiler, örgüte kazandırdıkları doğrultusunda özdeş davranış gördüklerini bilirlerse, tatmin olmaları kolaylaşır. Bazı zamanlarda, doyum sağlamış bir çalışanın, doyum sağlayamamış bir çalışandan daha üretken olmadığı durumlarda vardır. Kimi insanlar yalnızca çok çalışmalarına gerek olmadığı için işlerinden mutlu olabilmektedirler. Sebebi her ne olursa olsun, iş doyumu sağlanamayan örgütler, birtakım problemlerle karşılaşabilmektedirler. Bunlardan bazıları şunlardır (Şimşek vd., 2015: 165);

- İşgören devrinde artış,
- Fazla devamsızlık,
- İşletmeye karşı düşük sadakat,
- Yabancılaşma, gerginlik, çatışma ve anlaşmazlıkların artması,
- Grevlerin yapılması,
- Hırsızlıkların artması,
- Makine ve işletmeye tahribat verme veya sabotaj yapılması,
- Daha düşük zihinsel ve bedensel sağlık (Şimşek vd., 2015: 165).

Tablo 6’da bazı iş doyumu tanımları ve ilişkili oldukları teorilere yer verilmiştir.

Tablo 6: İş Doyumu Tanımlamaları ve İlişkili Oldukları Teoriler

İş Doyumu Tanımlamaları	İlişkili Oldukları Teoriler
- Kişisel taleplerin karşılanması kapsamında mesleğin bu talepleri yerine getirme potansiyeli ile alakalı algılamaların kesişimidir (Kuhlen, 1963). - Çalışma alanında işgörenin psikolojik ve fiziksel taleplerinin, yapılan iş tarafından karşılanması ya da karşılanmaması hâlidir (Worf, 1970). - Kişilerin neye gereksinim hissettiklerinin ve ödülleri algılamalarıyla işten ne algıladıklarının kesişimidir (Conrad vd., 1985).	Maslow’un İnsan İhtiyaçları Teorisi (Maslow, 1954)
Çalışmanın türlü elementlerinden alınan doyumun bir fonksiyonudur (Herzberg vd., 1959).	Herzberg ve Mausner’in Motivasyon ve Hijyen Teorisi (Herzberg Vd., 1959)
- Kişinin iş hakkındaki hissettiklerinin tamamıdır (Gruneberg, 1976). - İşgörenin yaptığı işe yönelik olan etkili isteğidir (Price, 2001).	Bilişsel Sürece Odaklanan Teoriler (Spector, 1997)

Kaynak: Aktaran: Pelit, 2015: 57

İşgörenlerin iş yaparken sağladıkları iş doyumu ile işin sonucunda elde ettikleri iş doyumu birbirinden farklıdır. Bu anlamda iş doyumu içsel doyum ve dışsal doyum olmak üzere iki ana boyut olarak incelenmektedir (Şimşek, 2001: 138).

3.1.1.1. İçsel Doyum

İşgörenlerde genel iş doyumunun meydana gelmesine içsel faktörler kadar dışsal faktörlerde etkilemektedir. İşgörenlerde iş doyumunun meydana gelmesi veya doyumsuzluğunun ortaya çıkması ile ilgili yapılan çalışmalar neticesinde iş doyumunun meydana çıkış sürecine ilişkin kuramlar geliştirilmiştir. Çalışmalarda geliştirilen kuramlar iş doyumunu genel anlamda içsel ve dışsal faktörler olarak ele almakta; işgörenin genel duygularının bu iki ana çerçevede geliştiğini anlatmaktadır (Cerev, 2018: 98).

İçsel doyum çalışma esnasında bireyin hissettiği doyumunu ifade eder. Bunlar, başarı, tanınma, yükselme fırsatları, artan sorumluluk gibi konulardır. İşgörenin amaçlarına erişmesi veya mesleğinde yeni teknikleri etkin biçimde uygulaması onun içsel doyumunu arttırarak pozitif etkileyecektir. İçsel doyum işgörenin işiyle bütünleştiği noktadır. Kişi işin neticesinde elde edeceği kazanımları önemsememekte sadece anlık yaptığı işin kendisinden doyum sağlamaktadır. İşgören, işini çok fazla özüksediği için, o anda diğer şeylerin bir önemi kalmamaktadır. İşin kendisi işgören için fazlasıyla keyiflidir ve yaptığı işin neticesi fazla maliyetli olsa da bunu hesaplamaadan hareketi gerçekleştirmektedir. İşgörenin aldığı içsel doyumun örgüt açısından önemli faydaları vardır. Örneğin, birey sürekli olarak beceri ve yeteneklerini geliştirerek işinde çalışmaktadır. Ayrıca, bireyde başarıma hissi, kendini iyi hissetme gibi pozitif duygular gelişmektedir (Csikszentmihalyi, 1990: 4).

3.1.1.2. Dışsal Doyum

Yapılan işin sonucunda; ücret, terfi, iş güvenliği gibi kazanımları elde etmeye ilişkin doyumunu ifade eder. Başka bir ifadeyle, işle ilgili görevlerin ve sorumlulukların sonucunda elde edilen kazanımları ve iş çevresine ait dış öğelerin toplamıdır. Örneğin, maaş, işletme politikası, ast üst ilişkileri, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi faktörlerdir (Judge vd., 2002: 27). Dışsal doyum, dolaylı olarak, işle alakalı kaliteli bir iş ortamı, yüksek ücret, refah ve diğer ödülleri içerir. İşinde doyum sağlamış olan işgörenler örgütün performansını olumlu yönde etkilerken, işinde doyum sağlayamayan işgörenler örgüt performansını olumsuz yönden etkileyebilmektedir. Bu

sebeple iş doyumu, örgütler ve işgörenler için mühim bir olgu olarak kabul edilmektedir (Yıldız, 2011: 217). Elde edilen ödüllerin beklenen seviyenin altında olması veya beklenen seviyenin üzerinde olması, işgörenin işinden doyum sağlaması veya sağlayamaması ile sonuçlanır. Elde edilen ödüller işgörenin beklentisini karşılarsa kişi doyuma ulaşacaktır. Diğer durumda ise çalışanın beklentilerinden daha düşük düzey ödül elde ederse tatminsizlik meydana gelmektedir (Özgen vd., 2005: 358).

3.1.2. İş Doyumunun Boyutları

Yöneticilerin, astlarını motive etme işi, bu kişilere eksiksiz doyum sağlayan eylemleri geliştirmekle mümkündür. Bu davranışlarla bireysel doyum sağlanırken hem de örgüt hedeflerinin gerçekleşmesine katkı sağlayacaktır. Kişilerin hareketleri fazlaca anlaşılmasından, motivasyon ile ilgili genel kurallar geliştirmek basit bir şey değildir. Kişiler arasındaki bireysel ayrılıklar da bu durumu ortaya çıkaran önemli etkenlerdendir. Bu sebeple, bir işletmede talepler sıralaması ve özendirme araçlarının doyum sağlama seviyeleri başka bir işletmenin eşiti olamaz. Bu nedenle denilebilir ki, bir işletmede alt görevde çalışanları sevk etmek noktasında başarıyı yakalayan bir yönetici, başka bir işletmede bu başarıyı yakalayamayabilir (Eren, 2014: 516).

İş doyumunun bütün boyutları Spector' a göre şu şekildedir (Spector, 1997:3);

- Takdir Edilme
- İletişim
- Çalışma Arkadaşları
- Sosyal Yardım
- İş Doyumu
- İşin Doğası
- Organizasyon/Örgüt
- Politika ve Prosedürler
- Maaş
- Kişisel Gelişim
- Terfi Fırsatları

- Tanınma
- Güvenlik
- Denetim

Genel olarak, iş doyumunun boyutları iki ana kategoride incelenebilir. Birincisi bireysel faktörlerden oluşmaktadır. Bunlar kişilik özellikleri ve önceden edinilmiş deneyimlerdir. İkincisi ise iş ile alakalı faktörlerdir. Bunlar işgörenlere karşı sergilenen davranışlar, iş ile alakalı görev ve sorumluluklar, işyerinde çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler ve ödüllerden oluşmaktadır. Kişinin iş doyumunu sağlamasında her iki kategoride etkili olmaktadır (Aktaran: Spector, 1997: 30).

3.1.2.1. Bireysel Faktörler

Yaş: Herzberg, yaş ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi U harfine benzer bir eğriyle açıklamaktadır. İş hayatına erken yaşta başlayan çalışanlarda iş doyumunu fazla iken, 30 yaşına doğru azalmaya başlamakta, yaşı ilerlemesi ile birlikte ve iş hayatının sonuna doğru ise tekrar yükselmektedir (Uyargil, 1988: 22). Çünkü insanlar gelişim sağladıkça zamanla amaçları ve emek verdikleri işleri arasında güzel bir uyum yakalamaktadırlar. Bu sebeple iş doyumunun, kişilerin iş hayatı süreci ile birlikte artış göstermesi beklenir. Kalleberg ve Loscocco'un 1972 ve 1973 yıllarında yaptığı araştırmaya göre, Amerika' da yapılan ulusal çalışmalarda yaşı 16 ile 61 arasında bulunan 1.391 kişiden elde edilen verileri kullanarak yaşı ile iş doyumunu pozitif ilişkili olduğunu belirtip, yetişkinlikteki (25 yaş) iş doyumunun, yaşam ortasındaki yetişkinlikteki (43 yaş) iş doyumundan daha az olduğunu ileri sürmüşlerdir (Jepsen ve Sheu, 2003: 166-167).

Cinsiyet: Kadın çalışanların aile sorumluluklarının fazla olmasından kaynaklı yaşadıkları çatışmalar sonucunda iş doyumunda azalmalar meydana geldiği tespit edilmiştir (Garcia-Bernalvd., 2005: 287). Bir çalışmaya göre, işinde yükselme ve üst mevkilerde görev almanın iş doyumunu arttırdığı, kadınların ise daha sınırlı yükselme olanaklarına sahip olduğunu bu nedenle kadınların iş doyumunun erkek işgörenlere göre daha düşük olduğu belirtilmiştir (Chiu, 1998: 524).

Medeni Durum: İşgörenin medeni durumu, yaşam kalitesi ve sorumlulukları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yapılan çalışmalar sonucu, evli işgörenlerin iş doyum düzeylerinin bekârlardan yüksek olduğunu göstermiştir. Buna sebep olarak evli işgörenlerin aile hayatından kaynaklanan yaşam doyumunun iş doyumuna yansımaları gösterilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004: 59). Aynı zamanda, evli işgörenlerin iş doyum düzeyinin yüksek olmasının başka sebebi, evliliğin beraberinde getirdiği bazı sorumluluklar ve gereklerin yanında kişiye düzenli bir hayat sağlayarak iş doyum düzeyini arttırması olarak açıklanabilir.

Eğitim Durumu: Burris, eğitim seviyesi ile iş doyumunu arasında olan ilişkiyi, alınmış olan eğitim ve işin gerekli kıldığı birikim ve yetenekler arasındaki ahenk üzerinden ele almıştır. Burris'e göre, eğitim seviyesi kişinin yaptığı işin gerektirdiğinden çok fazla ise, iş doyumsuzluğu görülmekte; eğitim seviyesinin işin gerektirdiğinden ortanın üstünde fazla olması durumunda ise iki değişken arasındaki etkileşimin minimum düzeyde olduğu neticesine varılmıştır. Burris bu hâlin işin gerekli kıldığından daha fazla eğitilmiş olmanın davranışlar üzerinde yaptığı tesirin büyüklüğünün, iki değişken arasındaki nesnel anlaşmazlıktan çok, kişilerin faaliyetlerine göre daha vasıflı olduklarına dair öznel algılarına bağlı olması sonucundan kaynaklanıyor olabileceğini vurgulamıştır (Pelit, 2015: 71).

Meslekte Geçen Süre: Meslekte geçen süre arttıkça işten alınan doyumda artış göstermektedir. Bunun sebebi, tecrübeli işgörenlerin işe yönelik beklentilerinin daha mantıklı ve uygun olmasıdır. Ayrıca, işgören kendisinden beklenenlerin ve sorumluluklarının daha çok bilincindedir. Bunun sonucunda, işgören ile işveren arasında ortak bir anlayış gelişebilmektedir (Cano ve Miller, 1992: 40). Meslekte geçirilen sürenin artmasıyla işgören şahsi beklentilerinde ayağı yere daha sağlam basacak, çalışma hayatına ilişkin iş şartlarını kabullenecek, yöneticilerine karşı daha dürüst yaklaşımları olacaktır. Böylelikle iş doyumunu olması gereken seviyede olmuş olacaktır. Çalışma yaşamının gerçeklerini kabullenen işgören doyum sağlamanın zamana bağlı bir değişken olduğunun farkına varacaktır. Mesela, unvan almak için zamanı şart koşan bir işletmede işgören bunu kabullenirse, kendisini bu duruma göre

motive edecek zorunlu olan iş deneyimini edinmeye çaba gösterecek ve çalışmasında doyum sağlayacaktır (Akıncı 2002: 55).

3.1.2.2. Örgütsel Faktörler

Ücret: Kişinin emeği karşılığı kazandığı ücret iş doyumunda kompleks ve fazla boyutlu bir özelliğe sahiptir. Ücret kişinin belli başlı ihtiyaçlarını karşıladığı gibi, üst seviyedeki gereksinimlerini karşılamak içinde bir unsurdur. İşgörenler elde ettikleri ücretten yola çıkarak yönetimin kendileri ile ilgili ne düşündüğünü öngörürler. Güzel bir ücret, yönetimin çalışanından memnuniyetini ifade ederken, tatmin edici olmayan düşük ücret ise memnuniyetsizlik anlamına gelir. Çalışanın ücretin yanı sıra kazandığı ek kazançlar da önemli olmakla beraber bunlar elde edilen ücret kadar değerli olmamaktadır. Bazı kişiler için ek gelirler bir şey ifade etmez çünkü onun pratikte taşıdığı manayı bilmez (Özkalp ve Kirel, 2011: 116). İşgörenin elde ettiği kazanç, halkın ekonomik yapısına, işgörenin becerisine ve yapacağı işin işgörenden talep ettiklerine göre adil ise iş doyum seviyesi ve iş doyumuna karşı bakışı pozitif olacaktır. işgörenlerin talep ettikleri ücreti elde etmesi bazen mümkün olmayabilir. İş doyumunu tarafından ele alındığında elde edilecek olan kazancın öbür işgörenlere göre eşit ve adil olması yüksek olmasından daha önemlidir (Erdoğan, 1996: 239).

İşin Kendisi: İş doyumunda işin ne olduğu ve nasıl yapıldığı önemlidir. İşgören işini yaparken uğraşları neticesinde başarı hissi duyuyorsa iş doyumunu sağlamış olur. Düzenli olarak aynı rutin işleri gören işgören ise, işe herhangi bir mana veremeyeceğinden iş doyumunu sağlayamayabilir (Okumuş, 2011: 52). İşin ilginç olması, işgörene öğrenme şansı tanınması, işin sorumluluk gerektirmesi ve işin çekici olması iş doyumunu sağlanması açısından önemli faktörlerdir. Bir iş işgörene ne ölçüde ilgi çekici ve yenilikçi gelirse işgören yüksek oranda doyuma ulaşabilecektir (Erdoğan, 1996: 236).

Terfi Olanakları: Terfi şansı yakalamak iş doyumunu açısından önemlidir. Tabiki hızlı ve sıkı terfiler iş doyumunda önemli bir role sahiptir. Yükselmenin eşit bir şekilde yapılmış olması da önemlidir. Yükselmeyi fazlasıyla hak eden bir kişi bulunuyorken, hak etmeyen birisinin terfi etmesi sıkıntı ortaya çıkarır ve doyumunu negatif olarak

etkiler. Kıdem sıralamasına göre yükselmenin mümkün olduğu bir düzende işgörenler pozitif olarak etkilenir ve iş doyumunu yüksektir fakat terfiyi sergilediği performansa göre alan bir çalışanın tatmin seviyesi, kıdeme göre terfi alan çalışandan daha yüksektir. Benzer biçimde maaşında %10 zam alan kişinin tatmin seviyesi %20 zam alan kişiden daha az olacaktır. Bu sebeple üst seviye idarecilerde terfi daha yüksek iş doyumunu sağlarken, alt seviye işgörenlerde terfi daha düşük iş doyumunu sağlar (Özkalp ve Kirel, 2011: 116).

Hunt ve Saul, işgörenlerin kıdemlerinde artış oldukça beklentilerinde bir azalmanın ortaya çıktığını ve bu sebeple doyum seviyelerinde bir artış meydana geldiğini ifade etmişlerdir. Diğer taraftan, tersi bir durum olarak, kişilerin ilk işe başladıklarında iş doyum seviyelerinin yüksek olduğu, sonradan ise bu seviyenin düştüğünü söyleyen Oshagbemi, bu durumun sebebi olarak, yeni işe başlayan işgörenlerin başlangıçta yüksek beklentilerinin olması zamanla hayal kırıklığı yaşamalarına, dolayısıyla doyum düzeylerinin düşmesine yol açtığının üzerinde durmaktadır (Pelit, 2015: 72).

Genellikle insanlar başka kişilerin kendileri hakkında iyi düşüncelere sahip olmasını isterler ve düşüncelerinin her zaman iyi olması için çaba gösterirler. Kendilerini beğenmek, başka deyişle Maslow'un ifadesi ile nefse saygı isterler. Diğer kişilerin beğeni, kabul, saygı, ilgi belirten tepkileri veya bir kişiye ehemmiyet, değer verdiklerini belirten hareketleri benliği okşar. Makam, prestij, başarının getirdiği bazı benzer özellikler de benliği motive etmek açısından istenilen şeylerdir. Maslow'a göre saygınlık duyulma ihtiyacının giderilmesiyle bireyde bir mutluluk ve kendine güven duygusu oluşur. Bunun tersi, gereksinimde doyum sağlanmazsa, aşağılık duygusu, güçsüzlük, düş kırıklığı ve birtakım sinir halleri görülür (Türk, 2007: 77-78).

Çalışma Şartları: İşgörenin iş doyumunu sağlaması için örgütün genel durumu, işgörene verebileceği sosyal ve ekonomik boyutlar ile çalışma alanı etkili etmenlerdir. Bu etmenler, bireysel olmayıp toplumsal olan, analiz yapılabilir, ölçülür, diğer işlerdeki ile kıyaslanabilir cinstendir (Özgen vd., 2005: 332). Eğer çalışma ortamı iyi ise, diğer bir ifadeyle çalışma ortamı steril, ışıklandırma, sıcaklık, ortamda kullanılan renkler ve nem yönünden insan sağlığına elverişli şartlarda ise bu işgörenleri pozitif

doğrultuda etkileyerek iş doyumunu artırır. Eğer çalışma ortamı bir kişinin işini iyi bir şekilde yapmasına izin vermiyor ise, yani iş ortamı; çalışanlar için uygun ısıtma ve soğutma sistemi yetersiz ise, hijyen yönünden sorunlu, çok gürültülü ve tehlikeli ise bu şartlarda iş doyumunu negatif biçimde etkilenecektir. Başka bir ifadeyle iş ortamının etkisi, aynı çalışma arkadaşlarının etkisine benzer bir yapıdadır. Ortam düzgün ise tatmin olma durumu yüksek, koşullar kötü ise tatmin seviyesi düşüktür (Özkalp ve Kirel, 2011: 117).

Katı denetimli örgütlerde çalışanlar iş doyumunu sağlayamazlar. Denetim, işgörenlere çok az bağımsızlık sağlayıp bireysel olarak karar almalarını zorlaştırıyor ise bu durumda iş görenin iş doyumunu sağlaması kolay olmayacaktır. Organizasyonlarda katılımı, yetki devrini, bireysel ve örgütsel gelişimi destekleyen bir ortam, işgörenlerin hünerlerinden yararlanmaya ve kişiye değer veren bir yönetim anlayışı çalışanların iş doyumunu sağlamalarına katkı sağlayabilir (Tutar, 2016: 61).

Liderlik Tarzı: Örgüt içi iletişim kanallarının açık ve net olduğu durumlarda işgören üstlerinin kendisinden beklentilerini, işe ilişkin gerekleri ve üstlerinin kendisi hakkında düşüncelerini öğrenebilmektedir. İletişimin yetersiz olduğu durumlarda belirsizliğin artması beklenmektedir. Artan belirsizlik ortamında çalışanın üzerinde stres, baskı, tatminsizlik, endişe, kaygı, güvensizlik ve bunları takip ederek devamsızlık, işten ayrılma, verimsizlik gibi sonuçların ortaya çıkması beklenmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 3). Günümüz koşullarında liderlerden beklenen, çok boyutlu düşünebilmek, gereken durumlarda risk alabilmek ve doğru kanallarla işgörenlerin ihtiyaçlarını iyi analiz edebilmektir. Yöneticilerin işgörenlere karşı kullandığı takdir ifadeleri onları motive edecek ve daha fazla sorumluluk almalarına teşvik edecektir. Ayrıca işgörenlerin örgüte yaptığı katılımlar yönetim tarafından desteklenmeli ve gerektiğinde ödüllendirilmelidir. İyi bir yönetim tarzının olması, arzu edilen çalışma ortamının işgörene sağlanması iş doyumunu pozitif etkileyecektir.

Yönetim Tarzı: Katı yönetim tarzının etkin olduğu örgütlerde iş doyumunu sağlanamamaktadır. Denetim mekanizmasının sert biçimde uygulanması birtakım sorunları beraberinde getirmektedir. Bu tarzda olan işletmeler işgörene kendi iradesiyle karar verme ve gerektiğinde alınan kararlara katılım olanağını

sınırlandırarak doyumsuzluğa neden olmaktadır. Günümüzde işgörenler, iş hayatları ile ilgili konularda fikirlerini ortaya koyma ve gerekli olduğu durumlarda aktif şekilde işin içerisinde olmayı istemektedirler. İşletme, işgörenin bu isteklerine pozitif yaklaşırsa işgörenin güveni artacak ve işinin sorumluluğunu yüksek oranda hissedecektir. Bireylere değer veren, katılımcı ve örgütsel gelişmeye özendiren bir çevrenin şekillenmesi işgörenlerin çalışmalarında marifetlerini sonuna kadar kullanmasına ortam sağlayacaktır (Söyük, 2007: 92).

3.1.3. İş Doyumu ve Motivasyon İlişkisi

Dünyadaki ekonomik çalışmaların hepsinin temelinde insan ihtiyaçlarının karşılanması ve tatmin edilmesi düşüncesi yatmaktadır. Doyum sağlandığı zaman kişiye zevk, sağlanmadığı zaman üzüntü ve elem veren ve organizmada türlü gerilimlere sebep olan itici güç diye isimlendirilen ihtiyaçlarımız, davranışlarımızın temelini meydana getirmektedir. Bu anlamda incelendiği zaman gereksinimlerin, güdüleme, iş doyumu ve moral gibi başlıca değişkenlerin önem kazandığı sadece iş hayatında değil, bütün insan hayatında hayati roller oynadığı gözden kaçmamaktadır (Şimşek ve Çelik, 2013: 5).

Araştırmacılar, iş doyumu ve motivasyonun aynı anlamı içerip içermediği hususunda fikir ayrılığı yaşamaktadır. Motivasyon geleceğe yönelik bir anlam taşıırken doyum geçmişe ve yaşanmakta olan zamana dair bir mana taşır; motivasyon kolektif olmaya ve kolektif amaç elde etmeye dayanırken, doyum kişisel ve egosaldır. Geçmiş zamanlarda motivasyonun kişiselliğe özgü olduğu düşünülürken, sonradan kolektif olduğu ve kollektiviteye özgü olduğu görüşü egemen olmuştur. İş doyumunun motivasyon manasını taşımadığı, motivasyona yardım edecek bir hâl olabileceği Gilmer, Bloom ve Naylor tarafından ileri sürülmektedir (Karcıoğlu, 2001: 271).

İş doyumu ile motivasyon arasında ki ikili ilişki şu şekildedir; çoğunlukla kişilerin gerçek olmasını bekledikleri dilekleri ile iş hayatından elde ettikleri izlenimler birbirine uyduğunda doyum meydana gelir. Kişinin elde ettiği ödül ile işten beklediği ödülü karşılaştırılması da iş doyumunu ortaya çıkarır. İşgörenin yaptığı işin neticesinde elde ettiği karşılıktan ortaya çıkan doyum ile yaptığı iş esnasında aldığı

doyum aynı değildir. Çalışmanın karşılığı neticesinde elde edilen doyum “dışsal doyum” çalışma sırasında hissedilen doyum ise “içsel doyum” dur. Dışsal doyum dışsal ödüller sağlarken, içsel doyum da içsel ödüller sağlayacaktır. Doyum sağlamış bir kişinin motive olabilmesi için elzem koşullar yerine getirilmiş demektir. Benzer biçimde, motive olmuş bir kişinin çalışmalarının neticesinde iç huzuru tatması ve zevk alması muhtemeldir. Farklı bir deyişle motivasyon doyumuna ortaya çıkarabilir. Tüm bunların sonucunda işlerinde istediklerini elde eden kişiler, elde ettikleri ölçüde doyum sağlarlar. Bu da kişilerin motivasyonunu ve performansını artırır (Şimşek vd., 2015: 166).

Başaran motivasyonun altı kademedeki ortaya çıktığını söylemiştir. Bunlar (Başaran, 2000: 80);

- İşgörenin doyumsuzluk hissetmesi,
- İşgörenin kaygılanmasına sebep olan ihtiyaçların karşılanması ve uygun koşulların hazırlanması,
- Oluşan kaygının giderilmesi için, ihtiyaçları giderecek alternatifler bulunması,
- Uygun koşullar sağlanarak bulunan ihtiyaçların, işgörenin arzuları olarak ortaya çıkması,
- İşgörenin bulduğu alternatifi hayata geçirmek için adım atması,
- Doyum vakti,

Yukarıda açıklandığı gibi, motivasyonun en son basamağı doyumdur. Sonuncu aşamaya gelindiğinde işgören doyuma ulaşır ve kaygılarından uzaklaşır. İstenilen doyuma ulaşamadığında ise, işgören için iki yol vardır. Tekrar motive olarak bu evrelerin ilk başına dönüp doyum sağlamaya çalışmak ya da kaygı duymaktır (Başaran, 2000: 80).

Motivasyon ile alakalı iki çeşit ödül söz edilebilir. Bu ödüller; içsel ödüller yaradılıştan ve başka birisinin verdiği dışsal ödüllerdir. İçsel ödüllerde örnek olarak komplike bir işin bitirilmesi, başarı duygusunu ortaya çıkaracaktır ya da başkalarının işini kolaylaştıracak bir soruna çözüm bulmak, bireysel misyonu geliştirme manasına gelecektir. Dışsal ödüller ise, promosyonlar ve gelir artışlarını içerir ve çoğunlukla

idarecilerce verilir. Bu ödüller, başka kişileri mutlu etme düşüncesine dayanır. Yaptığı işten memnun olmayan bir şahıs elde ettiği fazla gelirle motive olabilmektedir. Motivasyonun ehemmiyeti, bir örgütte yüksek performansı sağlamada davranışlara yön vermesidir (Türk, 2007: 80).

Motivasyon da en mühim unsur, çalışanların davranışlarını ve bu davranışların sebeplerini bilmektir. Tüm davranışların arkasında bir beklenti, önünde ise hedef vardır. Hedeflere erişmek için kişi taleplerinin karşılanması şarttır. Kişi, kendi yaşantısına uygun ve kendine has nitelikte belirlediği hedeflerine kavuştuğu oranda mutludur. Çalışanın örgütten pek çok beklentisi vardır; ekonomik kaynaklar, güvenlik, eğitim imkânları, vb. örgütte çalışandan yaratıcılığını ve zekâsını meydana çıkarmasını ister. Bu iki talep arasında en iyi dengeyi sağlamak önemlidir. Bu dengeyi kurmanın en kolay yolu örgütün amaçlarının yanında çalışanların amaçlarını da yakından tanımaktır (Türk, 2007: 81).

3.1.4. İş Doyumunun Kuramları

Eskiden üretimin önemli bir parçası olarak kabul edilen insan ögesi, farklılaşan sosyoekonomik yapı sebebiyle, örgütte insan kaynakları bölümün ortaya çıkmasına sebebiyet vermiştir. Örgütün hedeflerine erişebilmesi için, önemi git gide artan insan ögesinin, bireysel hedeflerini örgütün amaçları ile uyuşturmak ihtiyacı doğmuştur. Bu hususta, araştırmacılar tarafından birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda, iş doyumu ile alakalı teoriler geliştirilmiştir. Araştırmacılar, yönetim proseslerinin gelişim evresinden etkilenerek, birtakım teoriler bulmuşlardır (Izgar, 2012: 98-99). İş doyumu kuramlarından geleneksel kuram ve modern kuram ele alınmıştır. Klasik kuram, fiziki şartlar ve ekonomik hâli baz alan, üretim odak noktası olan bir modeldir. Modern kuramda ise üretkenlik ve insan ön plandadır (Şimşek ve Çelik, 2009: 120).

Geleneksel Kuramlar

- Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı
- McGregor – X Y Kuramı
- Alderfer ERG Kuramı

- Herzberg- Çift Faktör Kuramı

Modern Kuramlar

- Adams Eşitlik Kuramı
- Vroom Bekleyiş Kuramı

3.1.4.1. Geleneksel Kuramlar

İş doyumunu açıklayan geleneksel kuramların belli çıkarımları bulunmaktadır. Buna göre, kişilerin ihtiyaçları farklılık göstermektedir. İhtiyaçların tamamının karşılanması oldukça güçtür ve ihtiyaçlar birbirine bağımlılık göstermektedir.

3.1.4.1.1. Maslow - İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Abraham Maslow bireylerin ihtiyaçlarını bilimsel bir yöntem ile ele alan ilk düşünür olarak motivasyon ve tatmin konularındaki gelişmelerde öncü olmuştur. Bu kapsamda Maslow insanların neden kişisel fedakârlıklarda bulunarak başka insanların emirleri altına girerek çalışma yaşamında yer almayı kabul ettiklerini araştırmıştır. Yaptığı araştırmalar neticesinde kişilerin sahip oldukları sosyal, biyolojik ve psikolojik ihtiyaçları tatmin etmek için bazı davranışları gerçekleştirdiklerini tespit etmiştir (Eren, 2008: 30).

Kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla birtakım davranışlar sergilediğini belirten Abraham Maslow, kuramını üç temel varsayıma dayandırmaktadır (Szilagyi ve Wallace, 1990: 96). Bunlar;

1. Yalnızca tatmin olmamış ihtiyaçlar, kişileri farklı biçimde davranmaya iterler, tatmin olmuş ihtiyaçların ise davranışlar üzerinde hiçbir etkisi yoktur.
2. Kişilerin ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru önem derecesine göre hiyerarşik olarak sıralanırlar.
3. Kişilerin belirli bir basamaktaki ihtiyacı yeterince tatmin edildiğinde ancak bir üst basamaktaki ihtiyacın etkisi altına girebilirler.

Şekil 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi



Kaynak: Johnson ve Gill, 1993: 60

Bu teoriye göre insan ihtiyaçları belli başlı beş basamakta bir araya getirilebilir. Birinci basamak en alt seviyedeki ve en temel ihtiyaçları içermektedir. Beşinci basamak ise en yüksek seviyedeki ihtiyaçları içermektedir. Bu ihtiyaçların meydana getirdiği hiyerarşi tablo 7’de görüldüğü gibidir (Koçel, 2015: 734).

Tablo 7: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İhtiyaçlar	İhtiyaç Giderici Bazı Önlemler
-Kendini Gerçekleştirme- (İşinin Yaratıcı Faaliyetlerini Kullanabilme)	*Yaratıcılık Gerektiren Çekici Görevler *Kişisel Gelişim *Terfi İmkânları *İşteki Başarı
-Saygınlık İhtiyacı- (Tanınma, Başarı, Yapılan İşin Beğenilmesi, Statü Sahibi Olma)	*İşin Kendisi ve Sorumluluğu *Övülmek *Yükselme ve Prestij Sağlama
-Ait Olma ve Sosyal İhtiyaçlar- (Ait Olma, Sevgi, Kimlik Duygusu, Benimseme, Kazanma)	*Arkadaşça İlişkiler Ortamı *Sosyal Faaliyetler *Uyumlu Çalışma Grupları
-Güvenlik İhtiyacı- (Korku Duymama, Tehlikelerden Korunma, Güvenlik İçinde Olma)	*Sigorta Emeklilik Programları *İş Garantisi *Güvenli Çalışma Koşulları
-Temel Fizyolojik İhtiyaçlar- (Su, Hava, Yiyecek, Hayati İhtiyaçlar)	*Maaş *Yan Ödeme *İyi Fiziki Çalışma Şartları

Kaynak: Okumuş, 2011: 46

Beş kategori şeklinde alttan üste doğru sıralanmış olan bu ihtiyaçların içsel ve dışsal doyum açısından; alt ve üst ihtiyaçlar olarak iki biçimde incelenebileceği belirtilmiştir. Buradan yola çıkarak fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları alt ihtiyaçlar biçiminde dışsal doyum içerisinde açıklanabilirken; diğer üç ihtiyaç olan aidiyet, saygınlık ve kendini gerçekleştirme üst düzey ihtiyaçlar olarak içsel doyum olarak açıklanmaktadır (Çetin, 2011: 77). Maslow kişilerin farklı basamaklardaki ihtiyaçlarını karşılama oranlarının değişiklik gösterdiğini ileri sürmüştür. Buna göre ortalama olarak fizyolojik ihtiyaçların tatmin düzeyi %75 civarında karşılanmakta olup güvenlik ihtiyaçlarının tatmin düzeyi %70, sevgi ve aidiyet ihtiyaçlarının %50'sini, saygı ihtiyaçlarının %40'ını ve bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının ise yalnızca %10'u tatmin edilebilmektedir (Koçel, 2015: 305).

3.1.4.1.2.McGregor X- Y Kuramı

Douglas McGregor büyük ölçüde Dr. Mayo'nun çalışmalarından esinlenmiştir. Öncelikle Taylor ve Fayol tarafından geliştirilen klasik yönetim teorisinin betimlenmesini yapmış ve buna X teorisi ismini vermiştir. Sonrasında bu kuramı sert bir biçimde eleştirerek Y teorisi adında beşerî ilişkiler teorisinin ilkelerini ortaya koymuştur (Eren, 2014: 26).

Bu iki teorinin ortaya çıkarak geliştirildiği zaman dilimi, yönetim yaklaşımları tarihsel açıdan iki ayrı döneme denk düşmektedir. X teorisi olan ilk teori, Klasik Yönetim Yaklaşımı döneminde geliştirilip, daha fazla bu dönemde oluşan yönetim anlayışının işgörenlere bakış açısını anlatırken, Y Teorisi ise Neo-klasik Yönetim Yaklaşımı döneminde geliştirilip bu dönemde ortaya atılmıştır. Y Teorisinin içeriği X Teorisinin hemen hemen tam tersi bir içeriğe sahiptir. Bu sebeple Y Teorisi'nin de Neoklasik Yönetim Yaklaşımı'nın işgörenlere bakış açısını özetlediği söylenebilir (Tekin vd., 2016: 82-83).

Douglas McGregor' a göre, X teorisi yöneticilerin işgörenlere yönelik negatif tutuma sahip olduğu bir değerlendirmedir. X teorisinde işgörenlerin öne çıkan bir takım negatif özellikleri vardır. Bu teoriye göre, insan doğası gereği tembeldir, çalışmak istemez veya minimum seviyede çalışmak ister. Ayrıca insanlar hırslı

değildir, sorumluluk almaktan sakınır ve onlara iş yaptırmak için kontrol etmek ve cezalandırmak gerekmektedir. İnsanlar her zaman en çok kendini düşünmekte ve örgütün ihtiyaçlarını göz ardı etmektedirler. Dahası, insanlar değişimi sevmezler ve değişime karşı direnme eğilimi gösterirler. Son olarak insanlar kolay kandırılabilir ve pratik zekâdan yoksundurlar (McGregor, 1957: 22).

Y teorisine göre ise, İnsan tembel değildir gerekli koşullar sağlandığında çalışmak zevkli hale dönüştürülebilir, bir insan için çalışmak oyun oynamak kadar doğaldır, insanlar gerekli şartlar sağlandığında sorumluluk alma eğilimindedirler, Eğer işgörene amaçlar düzgün bir şekilde ifade edilirse, işgören işbirliğini kabul eder ve amaçlar doğrultusunda hizmet edebilir, İnsanlar amaçlarını, ulaşabilecekleri mükâfatlara göre belirlemektedir, bu bağlamda amaçlara bağlılık işgörenlerin elde edebilecekleri ödüller ile ilgilidir (McGregor, 1957: 24).

Robbins ve Timothy, McGregor'un X ve Y Teorisini şu şekilde özetlemişlerdir; negatif görüşler içeren X teorisine göre, işgörenler çalışmayı sevmezler bu yüzden çalışmaya zorlanmalıdırlar, tembeldirler, sorumluluk almaktan kaçınırlar, Pozitif görüşler içeren Y teorine göre ise; işgörenler çalışmayı sever, yaratıcıdırlar, sorumluluk alırlar, yönlendirme olmadan işlerini yaparlar (Robbins ve Timothy, 2012:205).

Tablo 8: McGregor' un X-Y Kuramı

X Teorisi	Y Teorisi
İnsanlar işe karşı isteksiz bir tutum içerisindeyken ve mümkün olduğunca işten kaçarlardı.	Çalışmak insanlar için oyun oynamak veya dinlenmek kadar doğaldır.
İnsanlar işe karşı zorlanmalı, kontrol edilmeli, yönlendirilmeli, tehdit edilmeli ve cezalandırılmalıdır. Ancak bu şekilde örgütsel hedefler gerçekleştirilebilir.	İnsanlar hedeflerine ulaşmak için çalışmalarını kendileri yönlendirebilir ve kontrol edebilirler.
İnsanlar sorumluluk almaktan kaçınırlar bu yüzden yönlendirilmelidir.	İnsanlar sorumluluk almaktan kaçınmazlar.
	Modern endüstriyel şartlar altında, insanın zekâ potansiyeli sınırlı şekilde kullanılabilir.

Kaynak: Goldhaber, 1990: 83

3.1.4.1.3.Alderfer ERG Kuramı

ERG kuramı Clayton Alderfer tarafından, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının eksik taraflarını tamamlamak ve desteklemek için ortaya atılmış bir kuramdır. ERG teorisine göre ihtiyaçlar üç sınıfa ayrılır ve aşağıdan yukarıya sıralanırlar.

3-Gelişmeİhtiyacı – Growth

2-İlişki İhtiyacı – Relatedness

1-Var olma İhtiyacı – Existence

ERG teorisi adını, İngilizce karşılıkları olan, Existence, Relatedness, Growth kelimelerinin birleşiminden almaktadır. ERG teorisinde ihtiyaçlar üç sınıfa ayrılmaktadır. Var olma ihtiyacı, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyacına karşılık gelmektedir. İlişki kurma gereksinimi Maslow'un sosyal ihtiyacı ile saygınlık ihtiyacından oluşmaktadır. Gelişme ihtiyacı ise, Maslow'un saygınlık ihtiyacı ile bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacına karşılık gelmektedir (Robbins, 2005: 174).

Alderfer, Maslow'un kuramından farklı olarak bireylerin aynı zamanda birden fazla ihtiyacının olabileceğini ve üst basamaktaki ihtiyacının giderilmesi engellenen kişilerin alt basamaktaki ihtiyacını gidermeye yönelik arzularının artacağını öne sürmüştür (Can vd., 2006: 105). Alderfer'in bazı kuramları Maslow'un ki ile benzer özellikler gösterirken bir kısmı ise karşılıklar içermektedir. Alderfer'e göre eğer var olma ve ilişki gereksinimleri tatmin edilmemiş ise;

1. İlişki ihtiyacının tatmin edilememesi, var olma ihtiyaçlarının daha üst seviyede tatmin edilmesini artırır.
2. Gelişim ihtiyaçlarının istenildiği kadar doyuma ulaşması ise daha fazla ilişki gereksiniminin artmasına neden olur.

Üst seviye ihtiyaçların tatminsizliği, kişinin alt seviye ihtiyaçlarında artışa sebep olur. Bu varsayım saldırma, klasik engelleme tepkisini yansıtır. Hedeflenen amaca

ulaşmaması sebebiyle engellenen kişi, bu amacını yer değiştirir ve önceden başardığı bir hedefe olan tüm enerjisini verir (Özkalp ve Kırrel, 2011: 287).

3.1.4.1.4. Herzberg - Çift Faktör Kuramı

İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramından sonra Frederick Herzberg tarafından ortaya çıkarılan bu kuramda, en çok bilinen motivasyon kuramıdır. Çift faktör teorisinde, birinci grup motive eden/güdüleyici faktörlerdir. Bu faktörlerin var olması bireye başarılı olduğunu hissettiren, motive ettiği bildirilen faktörlerdir. Bu faktörlerin yok olması ise bireyin motive olmaması, motivasyon seviyesini düşürmesi ile neticelenecektir. İkinci grup hijyen faktörleridir. Bu faktörlerin bireyi motive etme durumundan ziyade bireyin motive olabilmesi için gerekli olan asgari koşulları ifade etmektedir. Motivasyon yalnızca, hijyen faktörlerinin var olduğu bir ortamda ve motive edici faktörlerin varlığı halinde mümkündür (Koçel, 2015: 737).

Tablo 9: Herzberg'in Güdüleyici ve Hijyen Faktörleri

Motive Edici Faktörler	Hijyen Faktörler
İşin Kendisi	Üst, Astlar, Eşit Seviyedekiler, Statü
Gelişim İmkânı, Başarı	Yönetim, Kişiler Arası İlişkiler
Sorumluluk	İşletme Politikası, İş Güvenliği
Yükselme	İş Koşulları, Maaş, Özel Hayat

Kaynak: Okumuş, 2011: 47

Herzberg'e göre işgörenlerin iş doyumunu yükseltmede etkin olan hususlar başarılı olma, takdir görme, işin özelliği, yükselme, mesuliyet alma ve bireysel gelişimdir. Bunlara genel anlamda iç kaynaklı ödüller adı verilebilir. Bunlar manevi doyum alınmasını sağlayan somut olmayan ödüllerdir. Bununla birlikte dış kaynaklı ödüller olarak adlandırılan statü, iş güvencesi, maaş ve diğer maddi imkânlar somut getirileridir. Herzberg'e göre, işgörenleri motive etmede iç kaynaklı ödüller kullanılmalıdır. Ancak bu tutumun farklı kültürlerde farklı sonuçlar doğuracağı

düşünülmelidir. Mesela, özellikle toplulukçu kültürlerde, bireyler ödüller nedeniyle değil de işletmeye veya işverene bağlılık nedeniyle çalışmaya devam edebilirler. Buna ek olarak, gelişmekte olan ülkelerde karşılaşılan kaynak sorunu ve belirsizlikten kurtulma isteği sebebiyle, dış kaynaklı ödüller daha çok etkin olabilir (Türk, 2007: 93-94).

Hijyen faktörler motivasyonun ortaya çıkabilmesi için pozitif bir zemin hazırlamaktadır. Sonrasında motivasyonun oluşabilmesi için motivasyonel faktörlerin tamamının da sağlanması gerekmektedir. Yöneticilerin bireyi motive edebilmeleri için hijyen faktörleri sağlandıktan sonra bu husus üzerinde önemle durması gerekmektedir. Yöneticinin ısrarlara hijyen faktörlerine ağırlık vermesi ve motivasyonel faktörlere geçmemesi durumunda bireyin işinden, işyerinden ve yöneticilerinden soğumasına ve hatta nefret etmesine sebep olabilmektedir (Güney, 2011: 323). Herzberg'in kuramına yönelik birtakım eleştiriler de yapılmıştır. Bu eleştirilere göre Herzberg ekonomik faktörleri geri plana itmiştir. Kuramında Amerikan toplumu gibi satın alma gücü yüksek bir toplumdan yola çıkarak çalışanların farklı amaçlara yöneldiğini ileri sürmüştür. Ancak bu durumun tüm toplumlarda geçerli olacağını iddia etmek çok zor olacaktır (Koçel, 2015: 642).

3.1.4.2. Modern Kuramlar

Davranışların nasıl enerjiye çevrildiği, yönlendirildiği, devam ettirildiği ve durdurulduğu sürecini açıklamaktadır. İş doyumunun yalnızca işin gerektirdiği ile değil, kişilerin mesleki sahip oldukları ihtiyaçlar ve değerler tarafından belirlendiğini ifade etmektedir.

3.1.4.2.1. Adams Eşitlik Kuramı

Adams güdüleme ile ilgili birtakım araştırma ve deneyler yaparak ödül adaletinin işgörenleri devamlı güdülemek ve özendirmek anlamında çok önemli bir yere sahip olduğunun altını çizmiştir. Adams çalışmalarında kişilerin aldıkları ödüllerle diğerlerinin aldıkları ödülleri daima karşılaştırdıklarını ve kendilerine verilmiş olan ödüllerin aynı başarıyı sergilemiş kişilerle ne ölçü de farksız olduğunu belirlemeye çalıştıklarını açıklamıştır. Bu karşılaştırmada kişiler kendilerinin

işletmeye kazandırdıkları girdiler veya verdikleri emekleri, zekâları, bilgi, tecrübe ve yetenekleri ile başarılarını göstermektedirler. Buna karşılık, işletmeden sağladıkları ödüller olarak ücret, terfi, primler, iş güvenliği gibi hususlar gelmektedir. Kişiler bu iki unsuru birbiriyle karşılaştırır. Eğer eşitsiz bir durum olursa, ödül adaletinin bozulduğu ve bir istikrarsızlık halinin görüldüğü söylenilebilir (Eren, 2014: 542).

Başka bir deyişle, çalışanlar diğer işgörenlerle eşit ödül ve ücreti talep etmektedirler. Kişi gösterdiği gayretin sonucunda bir ücret istemektedir. Çalışan açısından bir gelir, kazanç olan bu hal yönetici tarafından gider ve çıktı olarak algılanmaktadır. Çalışanın örgütten elde ettiği ödeme yalnızca para olarak düşünülmemelidir. Ödemeler işte terfi etme, ücret, psikolojik doyum gibi öğeleri de içermektedir. Çalışan sarf ettiği emek sonucunda elde ettiği ücreti değerlendirirken, kendisiyle denk işi yapan çalışanın ücretiyle mukayese eder. Bu mukayese neticesinde çalışan ücretini yeterli veya yetersiz bulur. Fakat çalışan kendisiyle benzer işi yapan başka bir çalışan yoksa kıyaslama yapamaz (Okumuş, 2011: 49-50).

Eşitlik kuramının örgütlerdeki işgörenleri motive etmeye yönelik öncelikli yararı, hasetlik ve düşmanlık gibi duygulara sebep olabilecek bir adaletsizlik algılamasının, daha olumlu taraflara çekilmesini sağlamasıdır. İşgörenlerin eşit görmediği ödüller, gerginliğe sebep olur. Bu durumun uygun bir zihinsel ya da davranışsal metotlar uygulanarak ortadan kaldırılması gerekir. Bu nedenle, çalışanların zihinsel anlaşmazlıklarının yok edilmesinde tercih edilen metotlara etki ederek, motivasyonları arttırılabilir (Eroğlu, 1998: 291).

3.1.4.2.2. Wroom – Ümit/Bekleyiş Kuramı

Vroom'un ümit kuramı bir süreç kuramıdır. Kişisel farklılıkların motivasyonda ki önemini ele almışlardır süreç kuramları. Kurama göre, iş ve görevden elde edilen başarı büyük oranda ödüllendirilmiş bir eylemin sonucudur (Eren, 2014: 532). Victor Vroom tarafından geliştirilen bekleyiş teorisinin üç temel kavramı bulunmaktadır. Bunlar;

1. Çaba ve başarı ilişkisi: bireyin çabası karşılığında başarılı olacağına dair inancıdır.

2. Başarı ve ödül ilişkisi: bireyin başarısı neticesinde ödül kazanacağına dair beklentisidir.

3. Ödül ve ihtiyaç ilişkisi: ödülün bireyin isteklerini tatmin etme derecesidir. Kişinin ihtiyaçları hangi oranda karşılanırsa, ödülü arzulama derecesi ve valens o oranda artacaktır (Gibson vd., 1976: 320).

Vroom'a göre, motivasyon derecesi: Elde edilmek istenen herhangi bir şeyin kişi tarafından arzulama seviyesi bunu elde etmek için ortaya konulan çabanın amaca ulaşılabilirlik olasılığının kişi tarafından değerlendirilmesinin çarpımıdır.

Güdülenme gücü = Arzulama Derecesi x Beklenti (Barlı, 2010: 217).

Bu teori güdülenme ile alakalı başlıca faktörleri ele almış olmakla birlikte, altında olan varsayımların her kültür yapısında uygun bulunmayacağı bilinmelidir. Mesela, bu kuram kişilerin davranışlarının mantıksal ve hesapçı temellere dayandığını varsaymıştır. Bu kuram daha çok bireyselci kültürler için uygundur. Toplulukçu kültürlerde ise, bireylerin eylemlerinin temelinde ahlaki değerler ve toplumun beklentilerini yerine getirme dürtüsü olabilir. Dahası, belirsizlikten kaçınmanın üst seviyede olduğu toplumlarda kadercilik algılayışı görülebilir. Bireyler, eylemlerinin neticesinin kendi ellerinde olmadığı hissine kapılabilir. Bu nedenle işgörenlerden Vroom'un öngördüğü gibi olasılık hesapları yapmalarını istemek mantıklı olmayabilir (Türk, 2007: 93).

Tablo 10: İş Doyumu Teorik Yapılarının Karşılaştırılması

Kapsam Teorileri	Süreç Teorileri	Performansa Bağlı Teoriler	Rol Teorileri
İş Tatminini Tanımlamak İçin İhtiyaçların Tatminini ve Kazanılan İçsel ve Dışsal Faktörleri İnceler.	İş Tatminini Tanımlamak İçin Değerlerin, Beklentilerin ve İhtiyaçların Etkileşimini İnceler.	İş Tatminini Tanımlamak İçin Bireysel Nitelikler, Görev ve Kuruma İlişkin Niteliklerin Etkileşimini İnceler.	İş Tatminini Tanımlamak İçin Rollerin, Pozisyonların ve Bireysel Niteliklerin Etkileşimini İnceler.
Maslow'un (1954) İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	Vroom'un (1964) Beklenti Teorisi	Ouarstein, McAfee ve Glassman'ın (1992) Performansa Bağlı Oluşum Teorisi	Biddle'ın (1979) Rol Çatışma Teorisi
Kişisel Beş İhtiyaç: *Fizyolojik *Güvenlik *Ait Olma ve Sevilme *Benlik *Kendini Gerçekleştirme	İş Tatmini İçin Beklenen Ödüllerin ve Güven Düzeyinin Tanımlanması İçin Üç Değişken *Beklenti *Birleşme Değeri *Ölçülebilirlik	İş Tatmini Performansa Bağlı Nitelikleri (Ücret, Çalışma Şartları, Şirket Politikaları, Promosyonlar ve Yönetim) ve Performansa Bağlı Olayları İnceler.	Motivasyonu ve İş Tatminini İnceleyen Stres ve Dengesizliği Belirli Bir Pozisyondaki Birey Üzerindeki İçsel ve Dışsal Baskıları İnceler.
Herzberg'in (1966) Motive Edici – Hijyen Teorisi	Adams'ın (1963) Eşitlik Teorisi	Glisson ve Durick'in Öngören Model Teorisi	Biddle'ın (1979) Rol Belirsizliği
İş Tatmininin Motive Edici ve Hijyen Faktörlerini Ölçer *Motive Ediciler (İçsel) Başarı, Terfi, Gelişim Şansı, Tekdir, Sorumluluk *Hijyenler (Dışsal) Ücret, Statü, Çalışma Şartları.	Çalışanın Girdi – Çıktı Oranının Ölçüm Temelinde Kişinin Kendi İş Tatminini ve Eşit Düzey Çalışanların Kıyaslamasını Ortaya Koyar.	İş Tatminini Öngörmek İçin Çalışanı İş ve Örgütsel Nitelikleri İnceler.	Çalışan Alanı ve Rolünün Sorumluluğuyla İlgili Bilgi Eksikliği Kaygıya, Etkisiz Performansa ve İş Tatminsizliğine Neden Olur.

Kaynak: Gülnar, 2007: 187

3.1.5. İş Doyumu ve Doyumsuzluğunun Yarattığı Sonuçlar

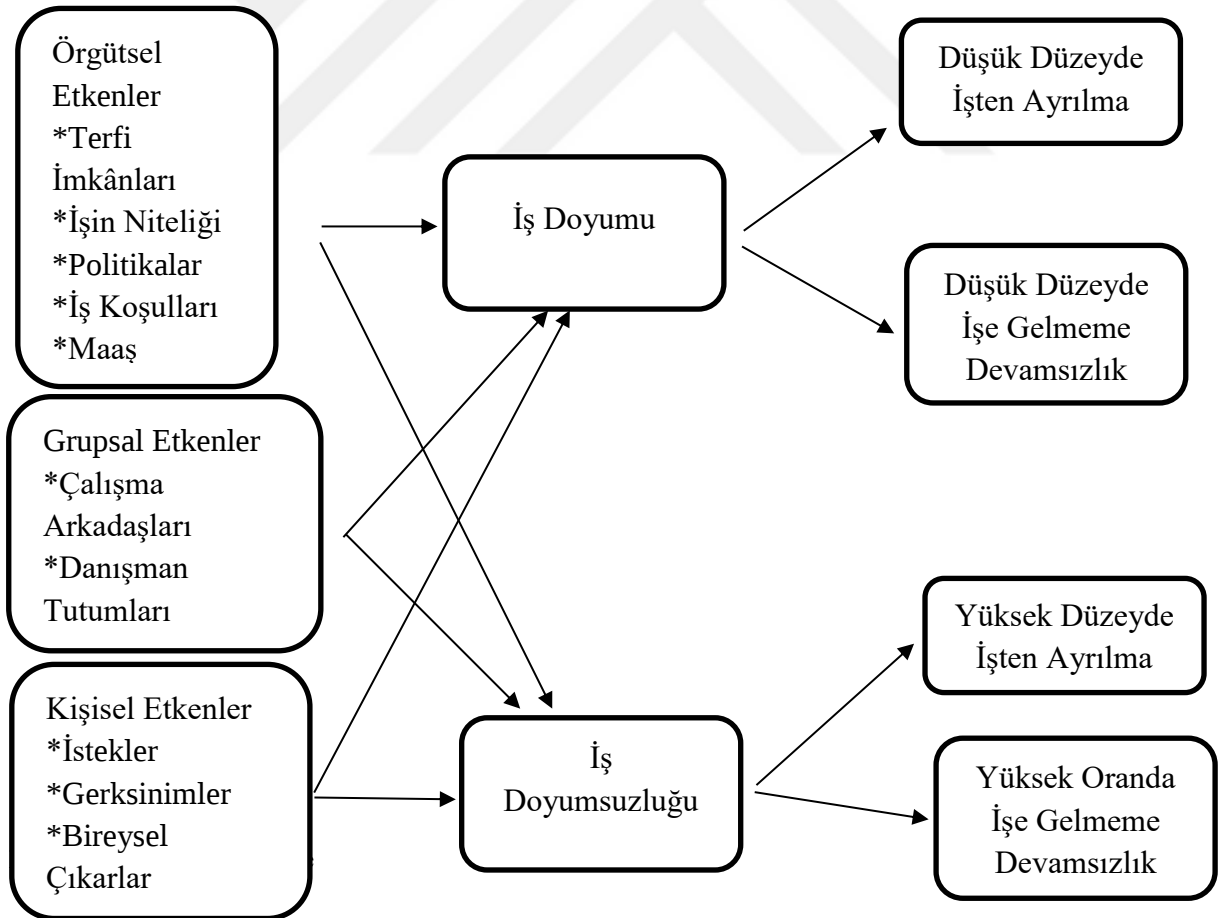
İş doyumuna veya doyumsuzluğuna sebep olan etkenlere bakıldığında zaman bunların üç grup altında toplandığı görülür.

- Bireysel Etkenler
- Grupsal Etkenler
- Örgütsel Etkenlerdir (Türk, 2007: 100).

İş değişikliği yapmak ve devamsızlık, iş tatminsizliğinin iki sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Buna sebep olan dört ana faktör vardır. Bunlar:

- Ücret
- Yükselme Olanakları
- Politikalar
- Çalışma Şartlarıdır (Türk, 2007: 100).

Şekil 3: İş Doyumu veya İş Doyumsuzluğuna Neden Olan Faktörler ve Sonuçları



Yukarıda Tabloda verilen ve iş doyumuna etki eden faktörler genel olarak incelendiğinde, genellikle bunların örgütsel faktörler olduğunu belirtmek mümkündür. Tabloda belirtilen bu etkenlerin sayısının arttırılması, örgüt türü ve büyüklüğüne göre muhtemel olsa da genel anlamda işgörenin işinden doyum almasına etki eden temel örgütsel faktörler olarak incelenmektedir (Başaran, 2000: 220).

İş tatminsizliği durumunda bireyin, bedensel, psikolojik ve sosyal uyumu bozulur. Bunun neticesinde kişide işten uzaklaşma, işe karşı ilgisiz olma, devamlı işten ve örgütten şikayet etme (sinizm), yönetime, yöneticiye, iş arkadaşlarına ve örgüte karşı güvensizlik duyguları hakim olur. İş geciktirme, kuralları bilinçli olarak görmezden gelerek otoriteye karşı çıkmak, diğer çalışanlara karşı saldırgan davranışlar sergilemek gibi negatif davranışlar da tatminsizliğin sonucunda gözlemlenebilecek davranışlardır. Çalışanların bu tepkilerin birini veya bir kaçını tercih etmelerinde kişilik yapıları, bireysel geçmişleri, grup normları ve işyeri politikaları etkili olabilir (Tutar, 2016: 65).

İşletme açısından da iş doyumunun neticeleri çok önem taşır. Çalışanın işe devam etmesinde ya da işten ayrılmasında, işten doyum ya da doyumsuzluk sağlaması pozitif veya negatif olarak etkilenir. İş doyumunu yüksek olan çalışan, işini isteyerek yapar, işten kaçmak ve ayrılmak istemez. Bireyin iş doyumsuzluğu mevcutsa, işten kaçmak ister. Fakat bu durum ülkeden ülkeye değişiklik gösterir. Ekonomisi kötü giden bir ülkede, çalışan işsiz kalma çekincesiyle işinden mutlu olmasa da işsiz kalmamak için çalışmaya devam eder. Çalışanın iş doyumunu sağlanmadığı durumlarda davranış bozuklukları, psikolojik hastalıklar ortaya çıkabilir. Bu sebeple iş doyumunu önemlidir. Örgütlerin işten doyum sağlaması önemlidir. İş doyumunun sağlanması örgütün ve işgörenin verimliliği açısından önem taşımaktadır (Türk, 2007: 100-101).

İş doyumunda azalma kurumsal şartlarda görülen bozukluğun ana göstergesidir. Bu azalma kurumun bağışıklık sistemini düşürmekte, işletme ortaya çıkabilecek iç ve dış tehdit öğeleri karşısında korunmasız kalmaktadır (Akıncı, 2002: 3). Mevcut çalışmalar sonucunda kişide ortaya çıkan iş doyumsuzluğunun işinde devamsızlık yapma, hayat doyumunda azalma, stres, iş gücü devir hızı, azalan performans,

bedensel ve psikolojik sağlık problemleri ve iŖe karŖı yabancılaŖma gibi sonuçlara neden olduğu belirtilmiŖtir.

3.1.6. İŖ Doyumsuzluğunun Örgüt Üzerindeki Etkileri

İŖ doyumsuzluğunun örgüt üzerinde pek çok etkileri bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; iŖten ayrılma niyeti, devamsızlık, iŖgören devir hızı, performans düŖüklüđu, iŖe yabancılaŖma ve stres olarak alıŖmanın devamında açıklanmaktadır.

3.1.6.1. İŖten Ayrılma Niyeti

KiŖinin iŖini ya da örgütü bırakma planıdır. Örgütsel bağlılık ve iŖ doyumunu iŖten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerdir (Lee ve Chelladurai, 2018: 399-401). İŖletme ile alıŖanların birbirlerinden beklentilerinin uyumlu olmaması halinde, iŖten ayrılma niyeti ortaya çıkmaktadır (Yıldırım vd., 2014: 37). İŖten ayrılma niyetine etki eden birçok faktör vardır; yaŖ, cinsiyet, kiŖilik özellikleri, medeni durum, stres, iŖ-aile atıŖması, ÖB, iŖ doyumunu, tükenmiŖlik, örgütsel adalet, lider desteği, iŖ yükü ve yeni iŖ olanakları bunlardan bazılarıdır (Yenihan vd., 2014: 40). İŖgörenin, örgütüne karŖı ne kadar bağlı ise, iŖ doyumunu da o ölçüde fazla olacaktır. Bu nedenle iŖten ayrılma niyeti üzerinde yüksek oranda etkiye sahip olan örgütsel faktör, iŖ doyumudur (Kim, 2007: 335). Eğer örgüt alıŖanını kaybetmek istemiyor ise, iŖten ayrılma niyetini engellemek için ilk olarak alıŖanların talep, ihtiyaç, beklenti ve hedeflerini öğrenmek gerekmektedir çünkü alıŖanların iŖ hayatında ulaşmak istedikleri bir hedefleri vardır. Bu sebeple başarılı bir örgüt, iŖgörenini kaybetmemek için ve onlardan maksimum düzeyde fayda sağlamak için, alıŖanların istek, ihtiyaç, beklenti ve hedeflerini belirlemek ve gidermek durumundadır (Bolat vd., 2017: 158).

İŖ ile alakalı talepleri karŖılamakta zorlanan iŖgörenler yaŖadıkları iŖ stresi neticesinde, iŖlerine ve iŖletmeye karŖı gitgide negatif duygular beslemektedirler. Bu negatif duygular zamanla iŖgörenlerin ÖB, ÖVD ve iŖ doyumunu konularında örgüte karŖı olan pozitif görüşlerini zayıflatacaktır. İŖ stresinin etkilediği bir başka önemli durum ise iŖgörenlerin iŖten ayrılma niyetidir. İŖgörenler, bir zaman sonra örgüt tarafından beklentilerinin karŖılık bulmaması neticesinde iŖlerinden ayrılma düşüncesine sahip olacaktır. İŖten ayrılma niyetinin eyleme dönüŖtürölmesi örgütlere

maliyet yükleyecektir. Bu sebeple örgütler açısından işyerinde iş stresine sebep olacak etmenlerin saptanarak işgörenlerin iş stresi sebebiyle işten ayrılma niyetlerinin azaltılması sağlanacaktır (Yenihan vd., 2014: 39).

3.1.6.2. Devamsızlık

Blau ve Boal, devamsızlığı; tıbbi, kariyer geliştirme, hesaplanabilen ve normatif devamsızlık olarak dört bölümde ele almışlardır. Tıbbi devamsızlık çalışanın sağlık problemlerinden dolayı devamsızlık yapmasıdır. Hastalık, sakatlık ya da aileden birisinin hastalanması durumu olup, mazeretli devamsızlık olarak adlandırılmaktadır. Kariyer geliştirici devamsızlık; çalışanı vazife veya kariyer yapmak hedeflerine yönlendiren bir durum olmakla beraber, tespit edilmesi daha zordur. Organizasyon içinde yapılan aktivitelerle ilgili ortaya çıkan devamsızlıklar mazeretli devamsızlık olurken, Kurum dışında olabilecek aktivitelerle ilgili devamsızlıklar mazeretsiz devamsızlık olmaktadır. Hesaplanabilen devamsızlık ise, işgörenin sahip olduğu devamsızlık haklarını kullanmasıdır. Son olarak normatif devamsızlık, izinli olunan durumlarda görülen, devamlılık gösteren, mazeretli olarak yapılan bir devamsızlık çeşididir. Mesela işletmeler, çalışanların senelik belirli bir süre zarfında izin yapmalarına imkân tanımaktadır (Blau ve Boal, 1987: 290-291).

3.1.6.3. İşgören Devir Hızı

İşgören devir hızı pozisyonların istekli veya isteksiz boş kalması durumunda yerine yeni işgörenin alınması ve yetiştirilmesi sürecidir (Çakınberk vd., 2001: 254). Düşük iş doyumunun sonucunda çalışanın işine karşı ilgisizleşmesine, ilgisinin azalmasına, hatalarının artmasına, disiplin sorunlarında artışına, örgütte verimliliğinin azalmasına, işten ayrılmalara, hata ve problemlerin artmasına neden olmaktadır. Bütün bunlar örgütün işgören devir hızının artışına neden olmakla birlikte örgüt için kötü senaryoların ortaya çıkmasına da zemin hazırlamaktadır (Baş ve Ardıç, 2002: 72). Örgütte ortaya çıkan sorunlardan dolayı, işgörenlerde oluşan işten ayrılma niyeti, eğer sorunlara çözüm bulunmaz ve devam ederse, bir süre sonra harekete dönüşecektir. Başka bir deyişle işten ayrılma niyeti, personel devir hızının artmasına sebep olmaktadır. İşgören devir hızının yüksek olması da örgüt için istenmeyen bir durumdur

(Zincirkıran vd., 2015: 61). İşgören devir hızının yükselmesi, örgüt başarı ve performansını doğruca etkileyebildiğinden es geçilemeyecek kadar önemli bir husus durumuna gelmiştir. Bu sebeple, çalışanların işten ayrılmalarına sebep olan risk faktörlerinin bilinmesi, işgören devir hızının minimize edilmesi örgütün başarılı olması açısından önem taşımaktadır (Akova vd., 2015: 88).

3.1.6.4. Performans Düşüklüğü

İş tatmini idareciler için işgörenlerin işlerine karşı yaklaşımlarının performans ve randıman üzerindeki etkisi bakımından önem taşır. Nedeni şu ki iş tatminsizliğinin doğruca sebep olduğu eylemler; devamsızlık, işten ayrılma, performans düşüklüğü olarak görülmektedir (Aşık, 2010: 36). Örgütler, hedeflerine ulaşmak, üretimini çoğaltmak, hizmet kalitesini arttırmak için işgörenlerden mükemmel bir performans beklerler. Örgütte yaşanan bazı olaylar veya işten ayrılmalarla birlikte mevcut işgörenlerin iş yükünde artışlar meydana gelebilmektedir. Çünkü örgüt her durumda faaliyetine devam etmek zorundadır ve işten ayrılan kişinin yerine yeni birisi gelene kadar, iş planının zora girmesi durumu söz konusu olabilmektedir. Bu durumda işgörenlerin iş performansının azalmasına neden olabilecektir (Dalmış, 2018: 63). Bir diğer durum ise, eğer işten ayrılan kişi, iş arkadaşları tarafından sevilen biri ise, geride kalan iş arkadaşları üzüntü yaşayabilecek ve yeni gelecek kişi ile benzer bir ilişki kurulması konusunda endişe duyabilecektir (Erdirençelebi ve Ertürk, 2018: 606).

3.1.6.5. İşe Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramı, bireyin yaşamını, insanın özüne karşıt bir yaşam biçimine veya insan doğasına uygun olmayan bir hayat formuna dönüştürmesi şeklinde adlandırılmaktadır. Yabancılaşma aslında, bireyin kendi hayatının başrolündeki özne olmaktan çıkıp, hayatının nesnesi hâline gelmesi durumu şeklinde anlatılabilir. Yabancılaşma bireyin kendini, aslını gerçekleştirmeye uğraşan yaratıcı kişi ile hayatın karmaşası içinde kendisini bulamayan, yani başka kişilerin etkisi altına girip olmak istediği kişinin dışına çıkıp başka bir yönde yönlendirilen kişi olarak ikiye ayrılmasıdır (Şimşek vd., 2006: 570). İşgörenin işe yabancılaşması, işgörenin örgütsel aşamalarındaki kontrolünü yitirmesi, kendisini anlatamaması ve işine karşı güçsüzlük

hissetmesi neticesinde oluşmaktadır. Öte yandan, kişinin işinin üzerinde kontrol gücüne sahip olmaması, hayal kırıklıkları ve olumsuz çalışma koşulları işe yabancılaşma duygusunun diğer sebepleri arasındadır (Ceylan ve Sulu, 2010: 67). Bu olumsuz şartların uzun süre devam etmesi durumunda işgören işine ve örgüte karşı ilgisini kaybederek sadece ekonomik kazanç elde etmek amacı ile hareket etmektedir.

3.1.6.6. Stres

İş doyumu düzeyinin fazla olmasının stres seviyesini düşürdüğü bununla beraber performansa pozitif etki ettiği yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konmuştur. İşgörenlerden bazıları için stres sebebi olan bir iş, başka bir işgören için stresli görünmeyen ve yapımı basit olan bir iş olabilir. İş kaynaklı strese çalışanın hareketliliği sebep olmaktadır. Orta derecede olan stresin bireyin vücuduna canlılık verdiği ve refleksi kuvvetlendirdiği yapılan çalışmalar sonucunda belirtilmiştir. Birey, böylece işini ekstra özenli, daha seri, daha yoğun yerine getirmektedir. Fazla stresin ise bireyde isteksizlik ve türlü engelleri ortaya çıkarmakta ve sonuç olarak iş doyumu ve iş yaşamında başarıyı düşürmektedir (Demir, 2007: 137-139). Stres kişinin işe yönelik doyumunu etkileyen faktörlerden bir tanesidir. İş stresi ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmalar bulunmaktadır. Bu alanda yapılan çalışmalar, bu iki kavram arasında olumsuz bir ilişkinin varlığını ortaya çıkarmıştır. Taylor ve arkadaşlarının çalışmasına göre; sağlıklı örgütler, daha az iş stresinin, iş doyumunun ve örgütsel bağlılığın ise daha yüksek olduğu örgütlerdir. Başka bir araştırmaya göre artan iş stresinin, iş doyumu ve örgütsel bağlılığa negatif etki ettiği belirtilmiştir. Spector ve arkadaşlarının araştırmasında da bir örgütte artan iş stresinin kişinin iş doyum seviyesine negatif etki ettiği ifade edilmiştir (Özpehlivan, 2018: 56). Bireylerde stres arttıkça, işten ayrılma niyeti de artacaktır.

3.1.7. İş Doyumunun Önemi ve Sonuçları

Örgütlerin maddi kaynakları ancak insan kaynağı ile etkin hale getirilebilir. Çalışanların iş doyumu ya da doyumsuzluğunun sonuçları sadece çalışana değil aynı zamanda örgütü de etkilemektedir. İş doyumunun önemi, iş doyumsuzluğunun sebep olduğu devamsızlık, işten ayrılma ve örgütsel bağlılığın azalması gibi konuların örgüte

getirdiği maddi ve manevi yükler göz önüne alındığında belirgin bir hal almaktadır (Demir, 2007: 102).

İş doyumu, işverenler ve işgörenler için önemlidir. Günümüzde hızla değişen teknoloji işi yalnız yapmayı olanaksız duruma getirmiştir. Grup çalışmasında iş doyumu önemli bir yere sahiptir. Fakat herkes kendi ihtiyacını karşılayacak işi bulamayabilir. İş doyumu veya doyumsuzluğuna sebep olan iş öğeleri; yükselme imkânları, ücret, yönetim biçimi, işin bireye uyumu ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler şeklinde sıralanabilir. Her çalışanın işinden istekleri ve kendince önemli olan şeyleri farklıdır. Bu açıdan baktığımızda ise iş doyumu kısmen kendince mühim gördüğü gereksinimlerini işinin hangi oranda karşıladığı ile alakalıdır. İş doyumu modern yönetim anlayışının önemli bir faktörüdür. İş doyumu sağlayan organizasyonların işgören bulmakta zorluk çekmediği, iş doyumu sağlayamayan organizasyonların da aksi sonuçlarla karşılaştığı görülmektedir. İş doyumu çalışan mutluluğu sağlar (Türk, 2007: 95-96).

Yapılan bir araştırmaya göre, işteki doyumsuzluğun kişinin genel yaşantısına da negatif etki ettiği aynı şekilde hayatında tatminsizlik yaşayan bireyinde bunu iş hayatına olumsuz yansıttığı sonucuna varılmıştır. Buradan hareketle, eğer kişi işinden mutlu ise, işine önem vermesi bu bilişle uyumlu olur ve yaşamında da mutludur. İşinde mutlu olmayan bireyin ise işini önemsememesi ve bunu hayatına yansıtması mümkündür (Iris ve Barret, 1972: 301-302).

İş doyumunun hayatımız üzerindeki etkileri oldukça nettir. Yöneticiler çalışanların iş doyumları ile alakalı şekilde üç sebeple konuya yaklaşırlar. İlki, tatmin olmayan çalışan sorumluktan ve işten kaçır ve olabildiğince işten ayrılıp başka bir işe başlamanın çaresini bakar. Buda işletme açısından zarar vericidir. İkincisi, iş doyumu yüksek olan çalışan daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar. Sonuncusu, iş doyumu yüksek olan çalışan bu mutluluğu iş dışına da taşır ve yansıtır. Doyum sağlamış işgören işe geç kalmaz ve devamsızlık yapmaz. Dahası işten ayrılma niyeti de çok azdır. Bu durum araştırmalarla da doğrulanmıştır. Yöneticiler açısından doyum sağlamış bir çalışan iş yerine yüksek üretkenlik, sağlıklı ve pozitif bir hayat ve mutluluk getirir (Özkalp ve Kırel, 2011: 123).

Sonuç olarak işinden doyum alan işgören pozitif eylemler gösterir. Bu pozitif eylemleri işyerinde, sosyal hayatında ve aile hayatında devam ettirir. Hayattan keyif alır, hayata daha optimist bakar ve dinamik olur. İşinde doyuma ulaşamamış bireylerin bu pozitif yaklaşımlara sahip olması olası değildir. (Türk, 2007: 96).

3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ İŞ DOYUMUNA ETKİSİ

Örgütlerin küreselleşme sonucunda varlıklarını devam ettirebilmeleri için rekabet şartlarında kendilerini öbür işletmelerden daha güçlü ve farklı kılmaları gerekmektedir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde ise farklılık ortaya koyacak olan öge insan kaynaklarıdır. İnsan kaynakları faaliyetlerini işletmenin amaçları doğrultusunda etüt etmek için, işletmeye hizmet eden işgörenlerin bağlılıklarını artırıcı faaliyetler gerçekleştirmek gerekir (Bakan, 2011: 66).

İnsanlar günlerinin büyük bir bölümünü çalıştıkları organizasyonda geçirmektedir. Bu sebeple kişilerin sahip olduğu işleri ve iş hayatı günlük yaşamda büyük öneme sahiptir. Dolayısıyla insanın işini yaparken zevk duyması, iş yerinde mutlu olması hem iş yaşamı hem de özel yaşamında pozitif sonuçlar ortaya çıkarır. Ters durum negatif sonuçlar ortaya çıkarabilir. Psikolojik, fiziksel ve sosyal anlamda genel bir iyilik ve mutluluk durumu yaşanamayabilir (Telman ve Ünsal, 2004: 21). Buradan yola çıkarak diyebiliriz ki örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve iş doyumunu çalışanlar için oldukça önemlidir.

Örgütsel bağlılık, işletmenin amaçlarına ulaşmasında çok önemli yere sahip faktörlerin başında yer almaktadır. Bu sebeple tüm işletmeler, çalışanlarının bağlılık seviyelerini artırmak niyetindedirler. Bu bağlamda modern işletmeler, türlü tetkikler yaparak çözüm odaklı politikalar ortaya koymaktadırlar. İşletmeye yüksek bağlılık duyan çalışanların, vazifelerini yapmalarında ve örgütsel hedeflere erişmede fazladan gayret gösterdikleri bilinmekte, dahası bu tarz çalışanların işletme ile pozitif ilişkiler geliştirdikleri ve daha uzun dönem üyeliklerini sürdürdükleri belirtilmektedir (Bayram, 2005: 136-137). Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütü ile bütünleşmesi, örgütün

kültür ve değerlerini benimseme seviyesinin yüksek olması, örgütün üyesi olarak kalma istekliliğinin bir ölçüsüdür (Blau ve Boal, 1987: 290).

Organ'ın iyi asker sendromu olarak adlandırılmış olduğu örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenin verilen işi zamanında bitirmesi, çalışma arkadaşlarına yardım etmesi, gönüllü olarak örgütün gelişimine yardımcı olacak sosyal anlamdaki davranışlar sergilemesi, iş arkadaşları ile sebepsiz tartışmaktan kaçınması gibi istenmeyen davranışları gerçekleştirmekten kaçınmayı içermektedir (Turnipseed, 2002: 3). Örgütsel vatandaşlık davranışının önemli olmasında ki etmenlerden birisi, örgütsel vatandaşlık davranışının iş doyumu, örgütsel bağlılık, işten ayrılmalar ve örgütsel adalet ile olan yakın ilişkisidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve iş doyumu birbirleriyle yakın ilişkilidir (Organ, 1998: 88).

İş doyumu, çalışanların yaptıkları işin sonucunda işletmeden kazandıkları ile onların maddi ve manevi gereksinimlerinin karşılanmasıyla verdiği huzur ve mutluluk sonucu ve örgüt ile edindikleri tutumsal boyutları da kapsayan genel bir kavramdır (Güney, 2011: 12). Blau ve Boal ise işe bağlılıkla ilgili şunları söylemişlerdir; Bireyin kişisel imajı ile işi arasındaki bağlantı, Bireyin işine bağlılık derecesi, Bireyin öz değerinin performansına etkisi, Bireyin psikolojisinin işiyle örtüşmesidir (Blau ve Boal, 1987: 290).

Örgütteki işgörenlerin işleri ile ilgili olumlu veya olumsuz bir düşünceleri vardır. Yaptığı iş ile ilgili pozitif duygu ve düşüncelere sahip olan işgörenin iş doyumu yüksek, negatif duygu ve düşüncelere sahip işgörenin iş doyumu düşük olur (Robbins ve Judge, 2012: 76). Günümüzde iş doyumu ile ÖB ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışmalar vardır. Yapılan çalışmaların sonucunda iş doyumu alt boyutları ile birlikte incelendiğinde ÖB ve örgütsel vatandaşlıkla ilişkili olduğu görülmektedir.

İş doyumu işgörenlerde, devamsızlık, gecikme, şikâyet etme hali, moral düşüklüğü, kalite geliştirme, yüksek işgücü devri ve kararlara katılma seviyesini etkiler. İş doyum düzeyi yüksek olan işgören daha iyi morale sahiptir ve bunun sonucunda örgüte sağladığı fayda artar, işe ve örgüte karşı yabancılaşma hissiyatından

kendisini büyük oranda kurtarır, yaptığı iş mana kazanır ve örgütün hedefleriyle daha kolay bütünleşir. İş doyumu çalışanın mutluluğunu arttırmakla beraber, çalışanın verimli çalışmasına, müşteriye daha kaliteli hizmet sunmasına, hatalı ve kusurlu ürün sayısının düşürülmesine, işgücü devir oranının azalmasına sebep olur ve işletmede sağlıklı ve randımanlı bir atmosferin varlığının en belirgin göstergesidir (Bakan, 2011: 242).

Bütün sektörlerde olduğu gibi sağlık sektöründe de işgörenlerin yetersiz örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri, iş doyumunu olumsuz yönde etkileyebilir. Bu durum, öncelikle işgören performansını sonrasında hasta bakım kalitesini negatif etkileyecektir. Hastane çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının zayıf olmasının sebebi; onların yeterince dikkate alınmadıkları, kararlara yeterli oranda katılmadıkları, kendilerini işletmenin bir parçası olarak hissetmemeleri, tatminkâr oranda teşvik edilmemeleri bunlardan bazılarıdır. Özellikle doktorların ve diğer sağlık personelinin örgütsel bağlılık ve iş doyumunun düşüklüğü hasta bakım kalitesinde azalmalara neden olabilir. Bu sebeple hastane yönetimleri doktorlar öncelikli olmak üzere sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve iş doyumunu düzeylerini düzenli aralıklarla ölçebilir, sonuçları değerlendirerek, düşüş eğilimi belirlendiği durumlarda gerekli politikayı uygulaması gerekebilmektedir.

Sağlık sektöründe, ÖB, ÖVD ve iş doyumunu arasında ilişki vardır. Ulusal seviyede Sikorska-Simmons tarafından 61 sağlık bakım kuruluşunda yapılan bir araştırmada, yüksek örgütsel bağlılığın yüksek iş doyumunu ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. İş doyumunu yüksek seviyede olan doktorlar ve diğer sağlık çalışanları, sağlık hizmetleri kalitesinde artışa ve çalışanlarda yüksek örgütsel bağlılığa sebep olabilmektedir (Top, 2012: 261). Örgüte bağlılığı yüksek, gönüllülük esasına dayanan davranışlar sergileyen işgörenler, işinde de yeterli doyuma ulaşacaklardır. Buradan sağladığı mutluluğu işgören hayatının her alanına da yansıtacaktır. Aile yaşamı bunun başında gelmektedir. Böylelikle bireyin hayatının önemli parçasını kapsayan iş ve oradan keyif alması, işini severek yapması, iş arkadaşları ile iyi ilişkiler kurması gibi faktörler kişinin genel doyum seviyesini belirleyecektir.

3.2.1.Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Organ' a göre ÖVD'nin, örgütsel bağlılık, iş doyumu, örgütsel adalet ve işten ayrılmalarla yakın ilişkisi vardır. Örgütsel bağlılık, ÖVD ve iş doyumu birbirleri ile ilişkili kavramlardır bu sebeple dolaylı veya dolaysız açıdan işten ayrılmalara neden olabilmektedir (Organ, 1988: 88).

Örgütteki işgörenlerin istekleri kurum tarafından karşılanmasa bile bağlılık, bireylerin bir kısım faaliyetleri devam ettirmesine yol açmaktadır. Organ (1990) kavramsal açıdan organizasyona bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının birbirinden ayrı olduğu sonucuna varmıştır. Örgüte bağlılık, kuruma psiko sosyal yönden bağlı olmaktır. Örgütsel bağlılık ruhsal ve mental bir olgu iken, örgütsel vatandaşlık davranışları daha dinamik ve eyleme dönüktür. Örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışına katkıda bulunabilir, ancak ÖVD başka değişkenleri de bünyesinde bulundurmaktadır (Ölçüm Çetin, 2004a: 57).

Başka bir araştırmada, Gautam ve arkadaşları (2005) ÖB' nin alt boyutlarından olan normatif ve duygusal bağlılık ile ÖVD' nin alt boyutlarından olan özgecilik arasında anlamlı bir etkileşimin varlığını belirtmişlerdir. Normatif bağlılık ile özgecilik arasındaki ilişki, duygusal bağlılık ile özgecilik arasındaki ilişkiden daha güçlü bulunmuştur. Devam bağlılığı ile özgecilik arasında ise hiçbir anlamlı ilişki, etkileşim yoktur. Ancak duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı ile vicdanlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki, etkileşim olduğu belirtilmiştir (Bolat ve Bolat, 2008: 81).

Tablo 11: Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişki Sonuçları

1991	Williams ve Anderson	Örgütsel bağlılık ile kişiye ve işletmeye yönelik ÖVD arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır.
1993	Moorman, Niehof ve Organ	Duygusal ve devam bağlılığı ile ÖVD boyutları arasında anlamlı ilişki vardır. Fakat prosedür adaleti ve ÖVD arasındaki ilişki sabit tutulduğunda, örgütsel bağlılık ve ÖVD arasında neden sonuç ilişkisi anlamlılık düzeyini yitirmektedir.
1993	Tansky	Örgütsel bağlılık ile ÖVD' nin beş boyutundan hiçbiri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
1995	Organ ve Ryan	Devam bağlılığı ile uyum arasında anlamlı bir ilişki kurulmuş iken, duygusal bağlılık ile özgecilik ve uyum boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
1997	Bolon	Çalışanların ve yöneticilerin yapmış oldukları değerlendirme sonucuna göre, bağlılık boyutları arasında ÖVD üzerinde etkili olan en önemli boyut, duygusal bağlılık boyutudur.
1997	Thompon ve Werner	Örgütsel bağlılığın, rol çatışması ve örgütsel bağlılık ilişkisinde aracılık özelliğinin olduğu, diğer boyutlarda ise bu tarz bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır.
1998	Schappe	Örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.
1999	Deckop, Mangel ve Cirka	Duygusal bağlılık ile ÖVD arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır. Duygusal bağlılığı düşük olan işgörenlerde, performans ücret ilişkisi daha güçlüdür.
2001	Alotaibi	Örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır.
2003	ParnellveCrandall	Örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir.
2004	Bogler ve Somech	Örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir.
2004	Coyle- Kessler ve Purcell	Prosedür adaleti ve etkileşim adaleti ile ÖVD arasındaki ilişkide, bağlılık aracı etkiye sahiptir.
2004	Feather ve Rauter	Örgütsel bağlılık ile ÖVD arasındaki ilişki, çalışma şartlarına bağlı olarak değişmektedir. Sözleşmeli olarak çalışan öğretmenlerde, örgütsel bağlılık ve ÖVD arasında negatifken, kadrolu öğretmenlerde bu ilişki pozitifdir.
2005	Gautam vd.	Normatif bağlılık ile özgecilik arasındaki ilişki, duygusal bağlılık ile özgecilik arasındaki ilişkiden daha güçlüdür. Devam bağlılığı ile özgecilik arasında anlamlı bir ilişki kurulamamıştır.
2005	Rifai	Duygusal bağlılık ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Duygusal bağlılığı daha yüksek olan işgörenler, daha fazla ÖVD göstermektedir.
2006	Chu, Lee ve Hsu	Örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.
2006	Nguni,Sleegers ve Denesen	Normatif ve devam bağlılığı ile ÖVD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Kaynak: Bolat ve Bolat, 2008: 80-81

3.2.1.1. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine yurtiçi ve yurtdışında yapılan birçok araştırma olduğu görülmektedir. Bu araştırmalardan çıkan sonuçlara bakıldığında çoğunlukla ÖVD ile ÖB arasında pozitif ve anlamlı ilişkinin varlığı görülmektedir (Deckop, Mangel ve Cirka, 1999; Parnell ve Crandall, 2003; Bogler ve Somech, 2004; Feather ve Rauter, 2004; Chu, Lee ve Hsu, 2006; Nguni, Slegers ve Denesen, 2006).

Bateman ve Organ (1983), Smith ve arkadaşları (1983) tarafından yapılan analizlerde örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışlarının ilişki yönünden anlamlı olmakla birlikte güçlü bir yordayıcısı olduğu belirtilmektedir. Meyer ve Allen (1984) Yapılan çalışmalarda ön plana çıkartılan duygusal bağlılık boyutu olmasına rağmen, araştırmalar neticesinde örgütsel bağlılığın alt boyutları ile birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir (Aktaran: Ünüvar, 2006: 185-186).

Bolat ve Bolat (2008) yaptıkları çalışmada devam bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin pozitif ve anlamlı olduğunu tespit etmişlerdir. Örgütsel bağlılığın, ÖVD üzerinde etkisinin güçlü olduğu ve örgütsel vatandaşlık davranışının birinci olarak en önemli belirleyicisinin normatif bağlılık, ikinci olarak duygusal bağlılık ve son olarak devam bağlılığı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bolat ve Bolat, 2008: 75).

Schappe (1998) yaptığı araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ve anlamlı ilişkinin olduğunu tespit etmiştir (Schappe, 1998: 288). Gautam vd. nin (2005) yaptığı yapısal denklem modeli sonuçlarına göre duygusal bağlılık ($r=.37$, $p < .01$) ($\beta=.19$, $p < .05$) ve normatif bağlılık ($r=.33$, $p < .01$) ($\beta=.31$, $p < .05$) ile özgecilik boyutları arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmanın sonuçlarına göre örgütsel bağlılığın alt boyutlarından normatif bağlılık ile örgütsel vatandaşlık boyutunun alt boyutlarından özgecilik arasındaki ilişki, özgecilik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiden daha

güçlüdür. Yapılan bu çalışma sonucunda özgecilik ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Gautam vd., 2005: 310).

Bazı araştırma sonuçlarına göre ÖVD ve ÖB arasındaki ilişki bütünsel açıdan ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarından bazıları açısından ele alındığında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Tansky, 1993; Organ ve Ryan, 1995). Aynı zamanda örgütsel bağlılık diğer farklı değişkenlerle örgütsel iş doyumu, örgütsel adalet gibi incelemeye alındığında ÖVD üzerindeki etkisinin yok olduğunu belirten araştırmalar bulunmaktadır (Williams ve Anderson, 1991; Moorman, Niehoff ve Organ, 1993; Bolon, 1997; Alotaibi, 2001). Tam zıt neticelere varan analizler de vardır (Thompson ve Werner, 1997; Schappe, 1998; Coyle-Shapiro, Kessler ve Purcell, 2004; Gautam vd., 2005; Rifai, 2005) (Bolat ve Bolat, 2008: 80).

3.2.2. Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu

İşgörenin yaptığı işe yönelik beslediği duyguların bütünü şeklinde tanımlanan iş doyumu ile örgütsel bağlılık arasında önemli bir ilişki vardır. ÖB daha çok kişinin organizasyonu algılama şeklidir. Kişinin amaçlarıyla örgütün amaçlarının benzeşmesi sonucu kişinin aidiyet duygusu hissetmesi ve takımın bir parçası olma isteğinin artmasıdır. Kişinin örgütsel bağlılığının artması sonucu kişi işini benimseyecektir ve daha özverili çalışma isteği duyacaktır. Başka iş aramaya yönelmeyecektir. Hem örgütsel bağlılığı olan hem de yaptığı işten haz duyan işgörenin morali yükselecektir (Aktaran: Okumuş, 2011: 60-61).

Glisson ve Durick (1988) Örgütsel bağlılık, işletmenin hedef ve değerlerine karşı duyulan baskın bir inanç, işletme için gönüllü biçimde fazladan çaba sarf etme ve işletmede devamlılığını sürdürmek için güçlü bir istek olarak ifade ederken; iş doyumunu, kişinin iş ve işi ile ilgili deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda bulunan pozitif duygusal durum olarak adlandırmaktadır. Bazı araştırmacılar çalışmalarında iki değişken arasındaki farkı şu şekilde ifade etmektedirler. Örgütsel bağlılık; işletmenin tamamına karşı olan bir tutumu içermekte ve işletmeye yönelik inancı kapsamakta iken; iş doyumu, bireylerin iş tecrübelerine bağlı olarak işlerine gösterdikleri tepkiyi içermektedir. Araştırmacılar örgütsel bağlılık kavramında, işletmenin amaç ve

değerleri üzerine odaklanırken; iş doyumu, çalışanların yaptığı iş üzerinde durmaktadırlar. Örgütsel bağlılığın, iş doyumuna göre daha stabil bir durum olduğu düşünülmektedir. Fakat araştırmacılar, bu iki kavram arasında yüksek ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel bağlılık, zamanla tutarlı bir biçimde gelişirken, iş doyumunda anlık reaksiyonlar yaşanmaktadır (Aktaran: Tekingündüz, 2012: 64).

Başka bir görüşe göre örgütsel bağlılık iş doyumu üzerinde etkili olmaktadır. Örgütsel bağlılıkları olan işgörenler, işleri ile ilgili pozitif düşünce ve davranışlara sahiplerdir. İşgörenlerin yaptıkları işleri ile ilgili olarak iyi veya kötü her ne hissediyorlarsa, onların işte kalmaları ya da işten ayrılmaları üzerinde etkili olacaktır. Bu anlamda örgütsel bağlılık düzeyindeki değişimler, işten ayrılmalar üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olacaktır (Tett ve Meyer, 1993: 260).

Mowday ve arkadaşları bir tutum olarak örgütsel bağlılığı, iş tatmininden farklı olarak ele almaktadırlar. Örgütsel bağlılığın daha küresel bir kavram olduğunu ve iş tatmininin tersine işletme ile ilgili daha duygusal yargıların paralelinde oluştuğunu vurgulamışlardır. Dahası, örgütsel bağlılığın iş doyumuna göre daha yavaş oluştuğunu fakat daha tutarlı bir yapı sergilediğini ve iş doyumu gibi günden güne değişmediğine de değinmektedirler (Mowday vd., 1979: 228). İşgörenin yaptığı iş, ihtiyaçlarını ne oranda karşılıyorsa işine duyacağı bağlılık da yüksek düzeyde olacaktır. İşgörenin işini yaparken aynı anda giderilmesi gereken ihtiyaçları bulunmaktadır. İş doyumu ileriye dönük olmaktan ziyade içerisinde bulunduğu iş ortamı ile ilgilidir (Başaran, 2000: 215).

Bundan önce çalıştıkları işletmeyi ekmek kapısı diyerek benimseyen ve işletmeye bağlılığı fazla olan işgörenler, yerlerini profesyonel bireylere bırakmaktadırlar. Profesyonel bireyler ise, çalıştıkları işletmeden çok yaptıkları işe bağlıdırlar. Profesyoneller için işletmede çalışmaya devam etmek; taleplerinin karşılanması ve doyum sağlamaları ile orantılıdır. Bu sebeplerle işgörenlerin işletmeye bağlılığını arttırmak ve onları motive etmek için bazı unsurların uygulanması iyi olacaktır. İş doyumu da işin farklı yönlerine karşı beslenen yaklaşımların bütünüdür. Bireyin genel yaklaşımı pozitif ise iş doyumu görülecek, diğer durumda ise

doyumsuzluk söz konusu olacaktır. İş doyumu da doğal olarak örgütsel bağlılık ile doğrudan alakalıdır (Türk, 2007: 94-95).

Mousday ve arkadaşlarının yapmış oldukları çalışmaya göre, iş doyumu ve örgütsel bağlılık yani her ikisi de bireysel ve örgütsel faktörlerden etkilenmektedir. İş doyumu bu faktörlere ansızın duygusal yanıt biçiminde gelişir iken, örgütsel bağlılık yalnızca iş değil kişinin örgütsel amaç ve değerleri, başarı beklentisi ve beklentinin neticesi, işletmenin çalışanı olarak devam etme isteğini de kapsayarak daha yavaş ilerlemektedir. Böylelikle iş doyumu örgütsel bağlılığa neden olur denilmektedir (Vandenberg ve Scarpello, 1994: 536).

Testa' ya göre örgütsel bağlılık ve iş doyumu ile ilgili yapılan çalışmalarda aralarında karşılıklı nedensel ilişkilerin olduğu söylenmektedir. Bu ilişkilerin bazılarının net olmamasının yanı sıra, örgütsel bağlılık ve iş doyumunun, hedeflerdeki farklılık, iş performansı ve işin hacmi gibi örgütsel çıktıları fazlaca etkileyen değişkenlerle alakalı oldukları belirtilmektedir bunun sonucunda örgütsel bağlılık ve iş doyumu birbirlerine neden olur denilmektedir (Testa, 2001: 229).

Vandenberg ve Lance'e göre, örgütsel bağlılığı örgütsel değerlerin tutarlı olmasının etkileyeceğini, yapılan adil performans değerlemesine bağlı ödüllendirme sisteminin de iş doyumunu etkileyeceği, bu etkileşimde örgütsel bağlılık ve iş doyumunun karşılıklı olarak birbirini etkileyeceğini modelleştirmişler ve test etmişlerdir. Sonuç olarak örgütsel bağlılığın, iş doyumunun nedensel öncülü olduğu sonucuna varmışlardır (Vandenberg ve Lance, 1992: 164).

İş doyumu ile alakalı yapılmış olan çalışmalar işin niteliği, ödüller, maaş, terfi etme fırsatları, iş güvenliği, çalışma şartları, çalışma arkadaşları, kontrol, yönetim biçimi, cinsiyet, iletişim, işgörenin kişiliği, çalışma süresi gibi birtakım faktörlerin iş doyumuna etki ettiğini belirtmektedir. Örgütsel bağlılık ve iş doyumu arasındaki ilişki ele alındığında, genel anlamda iş doyumunun örgütsel bağlılığın bir belirleyicisi olduğunu ortaya çıkarmaktadır. İş doyumu ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir bağ vardır. Dolayısıyla iş doyumunda görülecek bir artış örgütsel bağlılıkta da bir artışa sebep olmaktadır. İşgörenlerin kararlara katılımına müsaade etme ve iş güvenliğini

sağlama gibi örgütsel faktörlerin de bağlılığı arttırdığı belirtilmiştir (Top, 2012: 261). ÖB ile iş doyumu arasındaki farklılıkları ifade eden ve aşağıda verilen anlatımların vurgulanması mühim bulunmaktadır (Bakan, 2011: 243-244):

- Örgütsel bağlılık hedefleri ve değerleri de içine alacak biçimde bir işletmeye bağlanmayı anlatırken, iş doyumu işgörenin kendisine verilen vazifeleri yerine getirmesini ve iş ortamına bağlılığı ifade eder.

- ÖB sadece bir tutum olmamasının yanı sıra ayrıca bir davranıştır, iş doyumu ise yalnızca bir tutumdur.

- ÖB aktif bir anlam içerirken, iş doyumu pasif bir anlam içerir.

- ÖB kalıcı duyguları anlatırken, iş doyumu daima kalıcı duyguları anlatmayabilir.

- ÖB yavaş ama dengeli bir biçimde ilerleyiş gösterdiğinden ilerleyişi uzun zaman alırken, iş doyumu daha dalgalı bir yapıya sahiptir.

- ÖB güncel iş yoğunluğundan etkilenmezken, iş doyumu bu tarz hadiseler karşısında daha çabuk etkilenir.

- ÖB kişisel ve örgütsel etkenler ile birlikte kişinin örgütsel amaç ve değerleri, örgütteki performans beklentisi ve çıktıları, işletmenin çalışanı olarak kalmaya eğimli olma isteğini de kapsayarak yavaş yavaş gelişirken, iş doyumu kişisel ve örgütsel faktörlere beklenmedik duygusal yanıt olarak daha hızlı bir biçimde gelişir.

3.2.2.1. Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Erdoğan (2019) yaptığı çalışma ile örgütsel bağlılığın iş doyumu üzerine etkisini incelemiştir. Buna göre; örgütsel bağlılık ile duygusal ve normatif bağlılığın iş doyumu üzerinde olumlu yönde ve pozitif bir etkiye sahip olduğu, devam bağlılığının ise iş doyumu üzerinde istatistiksel açıdan pozitif bir etkiye sahip olmadığı neticesine ulaşmıştır (Erdoğan, 2019: 154).

Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi'nde Karahan (2009) da farklı bölümlerde görev yapan doktorların örgütsel bağlılık ve iş doyumu arasındaki ilişkisini incelemek için yaptığı analizler sonucunda örgütsel bağlılığın doktorların iş doyumları üzerinde pozitif yönde ve pozitif etkilere sebep olduğu, bağlılık seviyesi ile

iş doyumunu arasında doğru bir orantının varlığı neticesine varmıştır. Doktorların görev yaptıkları bölümler açısından örgütsel bağlılık düzeyleri arasında herhangi bir fark tespit edilmemişken; iş doyumları açısından bölümler arasında anlamlı ayrımlar olduğu sonucuna varılmıştır (Karahana, 2009: 430).

Tekingündüz ve Tengilimoğlu'nun (2013) hastanede görev yapanların iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven boyutları belirlemek ve çalışanların özelliklerine göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yaptıkları araştırmada, iş doyumunu boyut düzeyi ortalamanın üzerinde çıkmıştır. Yapılan analizde en yüksek iş doyum boyutları işin kendisi, çalışma arkadaşları, yöneticiler ve iletişim olduğu bulunmuş; en düşük iş doyum boyutları ise yükselme, ek olanaklar ve ücret çıkmıştır. Ek olanaklar ve ücret konusunda doyum düzeyinin düşük çıkmasının, hastanede görev yapanların kendi aralarında farklı ücretleri almalarının sebep olabileceği düşünülmektedir. Yapılan bu araştırmada ÖB boyutları, ortalama düzeyin üstünde çıkmıştır. ÖB alt boyutlarında en yüksek boyut olarak duygusal bağlılık çıkarken, onu devam bağlılığı ve normatif bağlılık sırasıyla izlemektedir. Bununla beraber, iş doyumunu boyutları ve örgütsel bağlılık boyutları ile yaş, gelir, eğitim, meslek ve toplam çalışma süresi arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur (Tekingündüz ve Tengilimoğlu, 2013: 91).

Tett ve Meyer'in örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapmış oldukları bir meta-analiz çalışmasında örgütsel bağlılık ile iş doyumunu arasında olumlu yönde güçlü bir ilişki olduğu neticesine ulaşılmıştır. Yapılan analizde iş doyumunun yüksek olması örgütsel bağlılığı arttırıcı etki yaptığı sonucuna ulaşılmıştır (Tett ve Meyer, 1993: 272).

3.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Doyumu

1983 yılında Smith, Organ ve Near ile Bateman ve Organ'ın yapmış olduğu araştırmalar ÖVD ile alakalı ilk araştırmalardır. Bu çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde iş doyumunun yer aldığı ifade edilmiştir. Yapılan çalışmalardan 12 sene sonra Organ ve Ryan, bu çalışmanın neticesine yakın bir

sonuçla, iş doyumunun örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde yer aldığını tespit etmişlerdir (Özdevecioğlu, 2003: 118).

Gündelik yaşantıda insanlar zamanlarının büyük bölümünü çalıştıkları organizasyonlarda geçirmektedirler. Bu yüzden iş insanların hayatında büyük öneme sahiptir. İnsanların yaptıkları işten haz almaları, örgütü benimsemeleri, gönüllü olarak örgüt içinde birtakım davranışlar sergilemeleri, iş arkadaşlarını sevmeleri onlara yardımcı olmaya çalışmaları çok önemlidir çünkü iş yerindeki mutluluk hayatın diğer alanlarına da yansımaya çalışmaları çok önemlidir çünkü iş yerindeki mutluluk hayatın diğer alanlarına da yansımaya çalışmaları çok önemlidir. İş hayatı kadar aile yaşantısı da insanlar için önemli diğer bir faktördür. Dolayısıyla çalışan bir kişinin işindeki duygularını ailesine yansıtması çok doğaldır. İşgören için yaptığı iş sadece hayatının ilerisi için değil, psikolojik ve sosyal gereksinimlerinin de sağlanması için bir gerekliliktir. Bu sebeple işgören, çalışarak kazanç elde etmenin yanı sıra, aynı zamanda çalıştığı işinde başarılı olma, takdir edilme, tanınma, terfi alma, işinden doyum sağlama, prestij elde etme gibi kazançlar yakalamanın çabası içindedir. Bu kazançlardan olan iş doyumunu, işgörenlerin işlerinden aldıkları memnuniyet veya memnuniyetsizlik biçiminde ifade edilmektedir (Davis, 1988: 95).

Yukardaki sebeplere dayanarak iş doyumunu çevreden bağımsız düşünmek imkânsızdır çünkü temelinde insanın biyolojik ihtiyaçlarının yanı sıra psikolojik ve sosyal ihtiyaçları vardır. Değişen çevresel faktörler göz önüne alındığında işgören için mükemmel bir iş doyumunu ortamını sağlamak imkânsızdır. İşgörenlerin iş doyumlarını devamlı üst seviyede tutmaya çalışmak idarecilerin görevleri arasındadır. Bunun için de bazı yöntemler geliştirmek zorundadırlar. Bu konuya yönelik yapılacak her türlü çalışma örgüte olumlu dönüş sağlayacaktır. Bu çalışmaları yürütecek yöneticilerin dikkat etmesi gereken husus ise işgörenlerin yalnızca ekonomik bir varlık değil aynı zamanda sosyal taraflarının da olduğunun bilincinde olmaları gerektiğidir. İşgörenlerin iş doyumunun sağlanması aynı zamanda işletmelerin sosyal bir vazifesidir (Akbal, 2010: 45).

İş doyumunu, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesinin ana nedenlerinden biri olarak belirtilmektedir. Örgütte iş doyumunu sağlamış işgörenden, işinde iyi performans göstermesi, iş arkadaşlarına yardımcı olması, örgüte karşı pozitif

tutum ve davranış içinde bulunması gibi davranışlar beklenmektedir. Bunların neticesinde örgütsel vatandaşlık ve iş doyumunu arasında yakın ilişki bulunmaktadır (Robbins, 2005: 82-83).

Robbins'e göre iş doyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu birtakım çalışmalarla doğrulanmıştır. İşinden tatmin olan birey çalıştığı işletmeye karşı pozitif duygular hissetmekte, başkalarına yardım etmekte ve örgütün ondan beklediğinden fazla, gönüllü bazı davranışlar sergilemektedir. Bu noktadan hareketle, örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin ilk yapılan çalışmalarda iş doyumunu ile örgütsel vatandaşlık arasında kuvvetli ilişkiler ortaya çıkmıştır. Yapılan son araştırmalar ise gösteriyor ki iş doyumunu ile örgütsel vatandaşlık arasında güçlü bir ilişki olmakla birlikte bu ilişkide algılanan adaletin önemli bir etkisi olduğu belirlenmiştir (Robbins, 2005: 88).

3.2.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Doyumu ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Organ ile Konovsky (1989)'nin yaptıkları araştırmalarda işgörenlerin ÖVD göstermesinde iş doyumunun kuvvetli bir belirleyici olduğunu tespit etmişlerdir. Bateman ve Organ (1983) da ele aldıkları incelemelerde ÖVD ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin yüksek olduğu sonucuna varmışlardır. Smith ve arkadaşlarının (1983) yapmış oldukları çalışmada ÖVD alt boyutlarından sadece diğergamlık boyutunun iş doyumuyla anlamlı ilişkisi olduğunu ifade etmişlerdir. (Organ ve Konovsky, 1989; Williams ve Anderson 1991).

Demirel ve Özçınar yaptıkları çalışmada bireye yönelik ÖVD ile iş doyumunu arasında $r:0.727$ düzeyinde pozitif bir ilişkinin olduğu ve ÖVD boyutlarının iş doyumunu pozitif bir şekilde etkilediği sonucuna varmışlardır (Demirel ve Özçınar, 2007: 142). Benzer şekilde Öz ve Tokel (2007) de yaptıkları çalışmada, örgütsel vatandaşlık ile iş doyumunu arasında pozitif yönde orta düzeyde makul bir ilişkinin varlığı sonucunu çıkarmışlardır (Öz ve Tokel, 2012: 154).

Köse vd.'nin üniversitelerde yapmış oldukları çalışmada personelin iş doyumunun, örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif açıdan etkilediği neticesine

ulaşmışlardır. Yapılan analizin bulgularına göre, kurumlarında iş doyumunu yüksek olan personelin, çalışma arkadaşlarına daha fazla yardım eden, çalıştıkları işletme ile ilgili daha olumlu bakış açısına sahip olan ve kurumda işler kötü gittiğinde şikayetçi olmayan bir tutum sergilediği tespit edilmiştir (Köse vd., 2003: 12).

Mert (2011) tarafından yapılan çalışmada, yöneticilerin iş doyumunu alt boyutlarının, çalışana ve işletmeye karşı sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkilerini hiyerarşik regresyon analizleri ile ele alınmıştır. Çalışmada ÖVD-Kişinin terfiden elde edilen doyum ve işin kendisinden elde edilen doyum ile aynı doğrultuda ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Fakat diğer iş doyumunu alt boyutları ile anlamlı bir ilişki içerisinde bulunmadığı sonucuna varılmıştır. ÖVD-İşletme ise, ücret dışındaki iş doyumunu alt boyutlarından pozitif doğrultuda ve istatistiksel anlamda anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan araştırmada, yalnızca işin kendisinden elde edilen doyum ve terfi doyum boyutunun, hem kişilere karşı sergilenen ÖVD' yi (ÖVD-Kişisi) hem de işletmeye karşı sergilenen ÖVD' yi (ÖVD-İşletme) pozitif açıdan etkileyen tek iş doyumunu alt boyutu olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Mert, 2011:136).

Erdoğan (2019) yaptığı çalışmada iki modelleme ile bir inceleme yapmıştır. İlk modelde ÖVD, ÖB ile iş doyumunu ilişkisinde aracılık etkisini incelemiştir. Çalışmada aracılık etkisini belirlemek için üçlü regresyon analizi yapılmış ve bu analizin sonuçlarına göre; ilk modelde sıranan örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütsel bağlılık ile iş doyumunu ilişkisinde kısmi aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırmak, örgütsel bağlılık ile iş doyumunu ilişkisini kısmen güçlendirmektedir. İkinci model ile bu defa iş doyumunun örgütsel bağlılığın öncülü olup olmadığı analiz edilmiştir. İkinci modelde incelenen aracılık rolüne bakıldığında, örgütsel bağlılığın iş doyumunu ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları ilişkisine kısmi aracılık etkisinde bulunduğu görülmüştür. Sonuç olarak, her iki model açısından bakıldığında, örgütsel bağlılığın ÖVD ve iş doyumunu üzerinde etkili olduğu; aynı zamanda iş doyumunun da ÖB ve ÖVD üzerinde etkili olduğu, dolayısıyla örgütsel bağlılığın iş doyumunun hem öncülü hem de sonucu olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Erdoğan, 2019: 159-160).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ İŞ DOYUMUNA ETKİSİ, KAMU SAĞLIK KURULUŞLARINDA BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

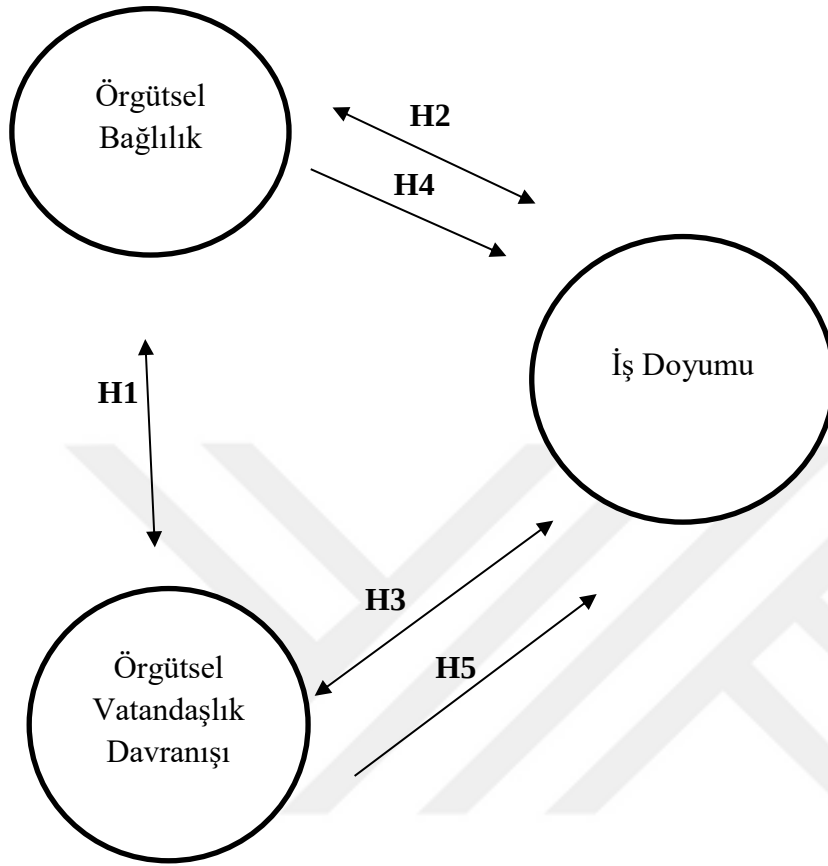
Çalışmanın temel amacı, sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları düzeyini ölçerek, bu davranışların mesleki iş doyumunu üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Sağlık sektörü için birincil önem taşıyan doktor, hemşire ve sağlık personellerinin örgütsel bağının güçlü olması ve sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının, iş doyumuna olumlu yönde katkı sağlayacağı söylenilebilir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş doyumuna nasıl etki ettiği bu çalışma ile tespit edilmeye çalışılmıştır.

İnsan sağlığı gibi çok önemli bir alanda faaliyet gösteren sağlık çalışanlarının iş doyumlarının yüksek olması onların mesleklerini daha iyi ve özverili yapmalarında önemli bir etken olacaktır. Yaptığı işte doyum sağlayamayan çalışanların motivasyon düzeyi düşük olacak ve bunun sonucunda hata yapma ihtimalleri yükselecektir ayrıca daha düşük performansla çalışmalarına neden olacaktır. Bir örgütte çalışanların örgüte olan bağlılıkları ve sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları, örgüt içinde çalışanların iş doyumunu sağlamasında önemli faktörlerden biridir. Motive olmuş birey yaptığı işte iş doyumunu sağlayacağı gibi, örgütsel amaçlarında da artış görülebilmektedir.

4.2. Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında, Artvin kamu sağlık sektörü üzerinde örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş doyumunu arasındaki ilişkiler, bütünsel bir perspektifte incelenmekte olup; araştırmanın konusu ile ilgili Şekil 4’de yer alan model oluşturulmuş ve modelden oluşturulan hipotezler ile birlikte aşağıda incelenmiştir.

Şekil 4: Araştırmanın Modeli



4.3. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez 1. Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 2. Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile iş doyumu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 3. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş doyum arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 4. Çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş doyum düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Hipotez 5. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı, iş doyum düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

4.4.Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtlılıkları

Bu çalışmada temel varsayım sağlık sektöründe çalışanların, örgüte olan bağlılıkları yüksek olduğunda ve belirli ölçüde örgütsel vatandaşlık davranışları sergiledikleri zaman, çalışanların iş doyumunda artış olması beklenmektedir. Bir diğer varsayım ise örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık arasındaki olumlu ilişkidir. Örgüte bağlılığı olan çalışanların, görev tanımının dışında gönüllü olarak birtakım davranışlar sergilemesi beklenmektedir. Bunun sonucunda da işinde motive olmuş, iş doyumunu sağlamış işgörenler ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmada bazı kısıtlamalar bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; çalışma sadece Artvin ili ve yedi ilçesinde yapılmak üzere sınırlandırılmıştır. İkincisi, Araştırmanın kamuda yapılacak olması ve sadece sağlık sektörünü kapsamasıdır. Son olarak, çalışma anket yolu ile yapılmıştır bu nedenle katılımcıların anket sorularını yanıtlarken mevcut durumu değil de olması gereken durumu işaretlemiş olma olasılıkları bulunmaktadır veya kendi düşünceleri ve hissettikleri yerine araştırmacının almayı beklediği cevapları vermiş olabilirler. Bu durumun yaşanmış olma ihtimali varsayılarak cevaplar incelenmelidir.

4.5. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemini Artvin ili ve yedi ilçede görev yapan sağlık çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırma verileri, 2018 yılı Ağustos ayında anket uygulamasından yararlanılarak elden dağıtılmış ve toplanmıştır. Tablo 12’de yer alan veriler Artvin il sağlık müdürlüğünden temin edilmiş olup, il ve ilçelerde görev yapan çalışan sayısını göstermektedir. Edinilen bilgilere göre, toplam doktor sayısı 210, ebe sayısı 172, hemşire sayısı 378 ve diğer personel 863 olmak üzere toplamda 1623 kişi görev almaktadır. Diğer personel olarak belirtilen bölümün içinde; yönetici, eczacı, şef, sağlık personeli, cihaz teknikeri, güvenlik görevlisi, temizlik görevlisi, mutfak çalışanı gibi işgörenler yer almaktadır. Çalışmaya dâhil edilecek sayının yaklaşık 1100 olduğu bilgisi edinilmiş bu doğrultuda katılımcılar belirlenmiştir. Gerekli hesaplamalar yapılmış olup bu çalışma için gerekli minimum örneklem hacmi 430-440 olarak belirlenmiştir. Minimum örneklem hacmi belirlendikten sonra geçersiz anketlerin olabileceği göz önüne alınarak 650 adet anket hazırlanmıştır. Ankete

katılacak olan örneklem; yönetici, doktor, ebe, hemşire ve sağlık personeli olarak belirlenip 650 adet anket il ve ilçe hastanelerine yüz yüze görüşmeler sağlanıp elden dağıtılmış ve toplanmıştır. Tam doldurulan anketler analize dâhil edilmiş olup örneklem büyüklüğü 485 katılımcıdan oluşmaktadır ve istatistikî çalışmalar bu doğrultuda yapılmıştır. Bu kapsamda seçilen örneklem, araştırma evreninin yaklaşık % 44'ünü temsil ettiği görülmektedir. Örneklemi oluşturan sağlık personelinin detaylı bilgisi Tablo 12'de verilmiştir

Tablo 12: Artvin Sağlık Personeli 2018 Yılı

	Uzaman Tabip	Pratisyen Tabip	Ebe	Hemşire	Diğer Personel	Toplam
Artvin Devlet Hastanesi	44	7	51	122	175	399
Hopa Devlet Hastanesi	21	10	14	45	79	169
Arhavi Devlet Hastanesi	7	11	10	39	55	122
Borçka Devlet Hastanesi	5	6	3	31	58	103
Şavşat Devlet Hastanesi	4	5	10	27	52	98
Yusufeli Devlet Hastanesi	2	3	11	22	54	92
Ardanuç Devlet Hastanesi	1	4	12	15	39	71
Murgul Devlet Hastanesi	2	4	3	7	22	38
Ağız ve Diş Sağlığı				6	30	36
Merkez 1. Basamak	5	10	16	25	117	173
Arhavi 1. Basamak		10	6	7	8	31
Hopa 1. Basamak		14	7	4	8	33
Borçka 1. Basamak		7	8	12	6	33
Şavşat 1. Basamak		5	8	9	6	28
Yusufeli 1. Basamak		10	9	2	6	27
Ardanuç 1. Basamak		4	1		2	7
Murgul 1. Basamak		2	3			5
112 Acil Sağlık Hizmetleri		7		5	146	158
İL GENELİ	91	119	172	378	863	1623

Kaynak: Artvin Sağlık Müdürlüğü

4.6. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada kullanılacak anket dört bölümden meydana gelmektedir. İlk bölümde, öncelikle giriş açıklaması yapılmıştır. Sonrasında ise demografik özellikleri içeren 7 madde yer almaktadır. Bunlar; “cinsiyet, medeni durum, kurumdaki pozisyon, eğitim düzeyi, yaş aralığı, meslekteki toplam çalışma süresi ve kurumdaki çalışma süresidir”

İkinci bölümde, örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik sorular yöneltilmiştir. Bu çalışmada, Meyer, Allen ve Smith’in (1993) geliştirdiği, Wasti (2000) tarafından Türkçe çevirisi yapılan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Ankette, “Duygusal Bağlılık” (6 madde), “Normatif Bağlılık” (6 madde) ve “Devam Bağlılığı” (6 madde) olmak üzere toplam 18 madde bulunmaktadır. 5’li Likert tipi ölçek üzerinden değerlendirilen anketin bu bölümünde ki ifadeleri katılımcıların “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kısmen Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde işaretlemeleri istenmiştir.

Üçüncü bölümde örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmeye yönelik sorular yöneltilmiştir. Bu çalışmada, Organ’ın (1988) ortaya koyduğu “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” kullanılmıştır. Vey ve Campbell (2004), Williams ve Shiaw’ ın (1999) geliştirmiş oldukları ölçek Basım ve Şeşen (2006) tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Ankette “Özgecilik” (5 madde), “Vicdanlılık” (3 madde), “Nezaket” (3 madde), “Centilmenlik” (4 madde) ve “Sivil erdem” (4 madde) boyutlarını ölçecek şekilde düşünülmüş 19 madde yer almaktadır. Katılımcıların ankette yer alan bu yargı cümlelerine hangi oranda katıldıkları 5’li Likert tipi ölçek üzerinden, 1 (hiçbir zaman) ile 5 (her zaman) arasında değişen bir sıklık aralığında işaretlemeleri istenmiştir.

Dördüncü bölümde iş doyumunu ölçmeye yönelik “Minnesota İş Doyum Ölçeği” kullanılmıştır. Weiss, Dawis, England ve Lofuist (1967) tarafından geliştirilmiş ve Baycan (1985) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılmış olan 20 madde içeren ölçek, “İçsel ve Dışsal” olarak iki boyuttan oluşmaktadır. Minnesota İş Doyum Ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli Likert tipi bir ölçektir. Ölçek puanlamasında, Hiç memnun değilim; 1 puan, Memnun değilim; 2 puan, Kararsızım;

3 puan, Memnunum; 4 puan, Çok memnunum; 5 puan olarak değerlendirilmektedir. Elde edilen puanların yüksek olması iş doyumunun da yüksek olduğunu gösterecektir.

Bu çalışmada anketlerin katılımcılar tarafından işaretlenmesi sonucunda elde edilen veriler SPSS 21.0 paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Toplam 485 kişiye belirtilen ölçekler uygulanmıştır. Çalışmada demografik verilerin frekans ve yüzdesel dağılımları verilmiştir. Her bir ölçeğe ilişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi AMOS 22 paket programı kullanılarak incelenmiş ve doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elenen sorular analizlere dâhil edilmemiştir. Anket çalışmasının güvenilirlik analizi Cronbach Alpha değeri kullanılarak elde edilmiştir. Cronbach Alpha katsayısı Likert tipi ölçek içinde bulunan maddelerin homojenliğinin bir ölçüsüdür. İlgili ölçeğin alpha katsayısı ne kadar yüksek seviyede olursa bu ölçekte yer alan maddelerin o ölçekte birbirleri ile tutarlı ve benzer özelliğin öğelerini yoklayan maddelerden oluştuğu yorumu yapılabilir. Bu çalışmada bağımsız iki grup arasındaki farklılık incelenirken t testi kullanılmıştır. İki'den fazla grup arasındaki farklılık incelenirken tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi kullanılmıştır. Anlamlılık seviyesi olarak 0,05 kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişki Pearson Korelasyon Analizi ile incelenmiştir. Aynı zamanda araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ile iş doyumunu arasındaki ilişkiye yönelik regresyon analizi yapılmıştır.

4.7. Verilerin Analizi ve Bulguları

4.7.1.Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik ve Faktör Analizi

4.7.1.1 Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik ve Faktör Analizi

Tablo 13’de Örgütsel Bağlılık ölçeğine ait her bir soru için frekans değerleri ile ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 13: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde bulunan sorulara verilen cevaplara ilişkin sayılar (% değerleri) ve tanımlayıcı istatistikleri

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyor	Katılıyor	Kesinlikle Katılıyor	Ortalama	Std. Sapma	Değişim katsayısı
ÖBÖ 1	55(11,3)	71(14,6)	137(28,2)	144(29,7)	78(16,1)	3,245	1,217	37,504
ÖBÖ 2	78(16,1)	153(31,5)	124(25,6)	90(18,6)	40(8,2)	2,713	1,181	43,531
ÖBÖ 3	31(6,4)	57(11,8)	156(32,2)	158(32,6)	83(17,1)	3,422	1,098	32,086
ÖBÖ 4	84(17,3)	174(35,9)	116(23,9)	66(13,6)	45(9,3)	2,616	1,189	45,451
ÖBÖ 5	95(19,6)	181(37,3)	107(22,1)	66(13,6)	36(7,4)	2,519	1,166	46,288
ÖBÖ 6	45(9,3)	95(19,6)	167(34,4)	121(24,9)	57(11,8)	3,103	1,130	36,416
ÖBÖ 7	36(7,4)	41(8,5)	131(27,0)	210(43,3)	67(13,8)	3,476	1,068	30,725
ÖBÖ 8	53(10,9)	120(24,7)	119(24,5)	130(26,8)	63(13,0)	3,061	1,213	39,628
ÖBÖ 9	30(6,2)	89(18,4)	124(25,6)	176(36,3)	66(13,6)	3,327	1,110	33,363
ÖBÖ 10	24(4,9)	93(19,2)	89(18,4)	173(35,7)	106(21,9)	3,503	1,170	33,400
ÖBÖ 11	56(11,5)	163(33,6)	131(27,0)	92(19,0)	43(8,9)	2,800	1,142	40,786
ÖBÖ 12	51(10,5)	147(30,3)	110(22,7)	115(23,7)	62(12,8)	2,979	1,214	40,752
ÖBÖ 13	60(12,4)	152(31,3)	114(23,5)	110(22,7)	49(10,1)	2,868	1,193	41,597
ÖBÖ 14	36(7,4)	106(21,9)	121(24,9)	164(33,8)	58(12,0)	3,210	1,135	35,358
ÖBÖ 15	83(17,1)	160(33,0)	98(20,2)	98(20,2)	46(9,5)	2,719	1,233	45,348
ÖBÖ 16	39(8,0)	85(17,5)	153(31,5)	152(31,3)	56(11,5)	3,208	1,109	34,570
ÖBÖ 17	94(19,4)	178(36,7)	120(24,7)	70(14,4)	23(4,7)	2,484	1,101	44,324
ÖBÖ 18	63(13,0)	118(24,3)	155(32,0)	106(21,9)	43(8,9)	2,892	1,152	39,834

Örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerliliğini test etmek amacıyla bu çalışmada SPSS Amos 22 programı yardımıyla yapılan araştırma ile birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerliliklerinin testi için oluşturulmuş olan ölçüm modelleri tarafından üretilen uyum değerleri bu çalışmada kabul edilebilir sınırlar içinde olmadığından programının önerdiği modifikasyonlar yapılmıştır. Modifikasyonlar sonucunda örgütsel bağlılık

ölçeğin de yapılan değişiklikler Tablo 14’de, ölçüm modellerinin ürettiği uyum değerleri de Tablo 15’de gösterilmiştir.

Tablo 14: Ölçekte Yapılan Değişiklikler

Ölçekler	Boyutlar	İfade Sayısı	Çıkarılan İfade Sayısı
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Duygusal Bağlılık	6	2
	Devam Bağlılığı	6	0
	Normatif Bağlılık	6	2

Tablo 14’de görüleceği üzere toplamda 4 ifade örgütsel bağlılık ölçeğinden çıkartılmıştır.

Tablo 15: Ölçeklerin Uyum Değerleri

	X ²	df	X ² /df	GFI	CFI	RMSEA
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	297,776	74	4,024	0,919	0,956	0,079
İyi Uyum Değerleri*			≤3	≥0,90	≥0,97	≤0,05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri*			≤4-5	0,89-0,85	≥0,95	0,06-0,08

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2011: 37 p>.05, X² =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); GFI=Goodness Of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA=RootMeanSquareError of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü).

Tablo 15’deki değerler kabul edilebilir sınırlar içinde olduğundan örgütsel bağlılık ölçeğinin üç faktörlü yapısı doğrulanmıştır.

Ölçeklerin faktör yükleri ile güvenirliliklerine ilişkin Cronbach Alfa katsayıları tablo 16’da gösterilmiştir.

Tablo 16: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Yükleri ve Cronbach Alfa Katsayıları

Değişken	Kod- (İfadeler)	Faktör Yüğü	Cronbach Alfa değeri
Duygusal Bağlılık (DuB)	DuB1	0,780	0,579
	DuB2	0,531	
	DuB3	0,667	
	DuB6	0,778	
Devam Bağlılık (DeB)	DeB1	0,622	0,662
	DeB2	0,625	
	DeB3	0,707	
	DeB4	0,644	
	DeB5	0,591	
	DeB6	0,568	
Normatif Bağlılık (NB)	NB3	0,765	0,768
	NB4	0,738	
	NB5	0,768	
	NB6	0,803	
Örgütsel Bağlılık			0,793

4.7.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeğinin Güvenilirlik ve Faktör Analizi

Tablo 17’ de örgütsel vatandaşlık davranış ölçeğine ait her bir soru için frekans değerleri ile ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 17: Örgütsel vatandaşlık davranış ölçeğinde bulunan sorulara verilen cevaplara ilişkin sayılar (% değerleri) ve tanımlayıcı istatistikleri.

	Kesinlikle Katılmıyor	Katılmıyor	Kısmen Katılıyor	Katılıyor	Kesinlikle Katılıyor	Ortalama	Std. Sapma	Değişim katsayısı
ÖVDÖ 1	27(5,6)	220(45,4)	68(14,0)	101(20,8)	69(14,2)	2,927	1,204	41,134
ÖVDÖ 2	23(4,7)	173(35,7)	79(16,3)	126(26,0)	84(17,3)	3,154	1,215	38,523
ÖVDÖ 3	6(1,2)	71(14,6)	60(12,4)	120(24,7)	228(47,0)	4,016	1,137	28,312
ÖVDÖ 4	11(2,3)	39(8,0)	64(13,2)	134(27,6)	237(48,9)	4,127	1,064	25,781
ÖVDÖ 5	10(2,1)	63(13,0)	67(13,8)	159(32,8)	186(38,4)	3,923	1,106	28,193
ÖVDÖ 6	13(2,7)	79(16,3)	91(18,8)	191(39,4)	111(22,9)	3,635	1,085	29,849
ÖVDÖ 7	23(4,7)	99(20,4)	75(15,5)	177(36,6)	111(22,9)	3,523	1,184	33,608
ÖVDÖ 8	63(13,0)	134(27,6)	41(8,5)	190(39,2)	57(11,8)	3,090	1,285	41,586
ÖVDÖ 9	5(1,0)	25(5,2)	26(5,4)	128(26,4)	301(62,1)	4,433	0,887	20,009
ÖVDÖ 10	9(1,9)	36(7,4)	46(9,5)	158(32,6)	236(48,7)	4,187	1,006	24,027
ÖVDÖ 11	14(2,9)	19(3,9)	44(9,1)	151(31,1)	257(53,0)	4,274	0,981	22,953
ÖVDÖ 12	34(7,0)	28(5,8)	47(9,7)	205(42,3)	171(35,3)	3,929	1,144	29,117
ÖVDÖ 13	10(2,1)	59(12,2)	83(17,1)	216(44,5)	117(24,1)	3,764	1,015	26,966
ÖVDÖ 14	35(7,2)	133(27,4)	67(13,8)	185(38,1)	65(13,4)	3,230	1,195	36,997
ÖVDÖ 15	32(6,6)	168(34,6)	76(15,7)	144(29,7)	65(13,4)	3,086	1,199	38,853
ÖVDÖ 16	17(3,5)	80(16,5)	87(17,9)	186(38,4)	115(23,7)	3,622	1,118	30,867
ÖVDÖ 17	30(6,2)	136(28,0)	73(15,1)	155(32,0)	91(18,8)	3,290	1,231	37,416
ÖVDÖ 18	10(2,1)	62(12,8)	76(15,7)	201(41,4)	136(28,0)	3,806	1,048	27,535
ÖVDÖ 19	23(4,7)	156(32,2)	89(18,4)	135(27,8)	82(16,9)	3,200	1,195	37,344

Örgütsel vatandaşlık davranış ölçeğinin geçerliliğini test etmek amacıyla bu çalışmada SPSS Amos 22 programı ile birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör

analizi gerçekleştirilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranış ölçeğinin geçerliliklerinin testi için oluşturulmuş olan ölçüm modelleri tarafından üretilen uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olmadığından programının önerdiği modifikasyonlar yapılmıştır. Modifikasyonlar sonucunda örgütsel bağlılık ölçeğinin de yapılan değişiklikler Tablo 18’de ölçüm modellerinin ürettiği uyum değerleri de Tablo 19’da gösterilmiştir.

Tablo 18: Ölçekte Yapılan Değişiklikler

Ölçekler	Boyutlar	İfade Sayısı	Çıkarılan İfade Sayısı
Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeği	Diğergamlık	5	1
	Vicdan	3	1
	Nezaket	3	0
	Centilmenlik	4	0
	Sivil Erdem	4	0

Tablo 18’ den görüleceği üzere toplamda 2 ifade ölçekten çıkartılmıştır.

Tablo 19: Ölçeklerin Uyum Değerleri

	X ²	df	X ² /df	GFI	CFI	RMSEA
Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeği	422,285	109	3,874	0,896	0,967	0,077
İyi Uyum Değerleri*			≤3	≥0,90	≥0,97	≤0,05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri*			≤4-5	0,89-0,85	≥0,95	0,06-0,08

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2011: 37 p>.05, X² =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); GFI=Goodness Of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü).

Tablo 19’da ki değerler kabul edilebilir sınırlar içinde olduğundan örgütsel vatandaşlık davranış ölçeğinin beş faktörlü yapıları doğrulanmıştır.

Ölçeklerin faktör yükleri ile güvenirliklerine ilişkin Cronbach Alfa katsayıları Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 20: Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeği Faktör Yükleri ve Cronbach Alfa Katsayıları

Değişken	Kod (İfadeler)	Faktör Yüğü	Cronbach Alfa
Diğergamlık (D)	D1	0,535	0,778
	D3	0,861	
	D4	0,865	
	D5	0,836	
Vicdan (V)	V1	0,871	0,680
	V2	0,871	
Nezaket (N)	N1	0,860	0,807
	N2	0,842	
	N3	0,850	
Centilmenlik (C)	C1	0,671	0,695
	C2	0,748	
	C3	0,779	
	C4	0,696	
Sivil Erdem (S)	S1	0,775	0,798
	S2	0,827	
	S3	0,810	
	S4	0,749	
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı			0,895

4.7.1.3. İş Doyumu Ölçeğinin Güvenirlik ve Faktör Analizi

Tablo 21’de iş doyum ölçeğine ait her bir soru için frekans değerleri ile ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 21: İş Doyum Ölçeğinde bulunan sorulara verilen cevaplara ilişkin sayılar (% değerleri) ve tanımlayıcı istatistikleri

	Kesinlikle Katılmıyor um	Katılmıyor um	Kısmen Katılıyor um	Katılıyor um	Kesinlikle Katılıyor um	Ortalama	Std. Sapma	Değişim katsayısı
İDÖ1	24(4,9)	51(10,5)	97(20,0)	269(55,5)	44(9,1)	3,532	0,969	27,435
İDÖ2	34(7,0)	75(15,5)	100(20,6)	227(46,8)	49(10,1)	3,375	1,081	32,030
İDÖ3	35(7,2)	76(15,7)	115(23,7)	221(45,6)	38(7,8)	3,311	1,058	31,954
İDÖ4	26(5,4)	33(6,8)	103(21,2)	247(50,9)	76(15,7)	3,647	1,000	27,420
İDÖ5	32(6,6)	48(9,9)	84(17,3)	236(48,7)	85(17,5)	3,606	1,088	30,172
İDÖ6	27(5,6)	38(7,8)	114(23,5)	218(44,9)	88(18,1)	3,622	1,044	28,824
İDÖ7	17(3,5)	28(5,8)	95(19,6)	269(55,5)	76(15,7)	3,740	0,912	24,385
İDÖ8	14(2,9)	45(9,3)	64(13,2)	278(57,3)	84(17,3)	3,769	0,940	24,940
İDÖ9	10(2,1)	14(2,9)	71(14,6)	269(55,5)	121(24,9)	3,983	0,835	20,964
İDÖ10	15(3,1)	33(6,8)	122(25,2)	243(50,1)	72(14,8)	3,668	0,917	25,000
İDÖ11	15(3,1)	36(7,4)	91(18,8)	257(53,0)	86(17,7)	3,748	0,937	25,000
İDÖ12	15(3,1)	47(9,7)	133(27,4)	241(49,7)	49(10,1)	3,540	0,911	25,734
İDÖ13	55(11,3)	94(19,4)	116(23,9)	179(36,9)	41(8,5)	3,117	1,159	37,183
İDÖ14	60(12,4)	115(23,7)	149(30,7)	125(25,8)	36(7,4)	2,921	1,132	38,754
İDÖ15	30(6,2)	67(13,8)	145(29,9)	197(40,6)	46(9,5)	3,334	1,030	30,894
İDÖ16	20(4,1)	43(8,9)	124(25,6)	252(52,0)	46(9,5)	3,538	0,929	26,258
İDÖ17	33(6,8)	46(9,5)	107(22,1)	246(50,7)	53(10,9)	3,494	1,033	29,565
İDÖ18	24(4,9)	39(8,0)	96(19,8)	237(48,9)	89(18,4)	3,676	1,022	27,802
İDÖ19	39(8,0)	68(14,0)	105(21,6)	205(42,3)	68(14,0)	3,402	1,134	33,333
İDÖ20	26(5,4)	36(7,4)	102(21,0)	246(50,7)	75(15,5)	3,635	1,006	27,675

İş doyumu ölçeğinin geçerliliğini test etmek amacıyla bu çalışmada SPSS Amos 22 programıyla; iş doyum ölçeği için birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. İş doyumu ölçeğinin geçerliliklerinin testi için oluşturulmuş olan ölçüm modelleri tarafından üretilen uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olmadığından programının önerdiği modifikasyonlar yapılmıştır. Modifikasyonlar sonucunda ölçekte yapılan değişiklikler Tablo 22’ de ölçüm modellerinin ürettiği uyum değerleri de Tablo 23’ de gösterilmiştir.

Tablo 22: Ölçekte Yapılan Değişiklikler

Ölçekler	Boyutlar	İfade Sayısı	Çıkarılan İfade Sayısı
İş Doyumu	İç Doyum	12	3
	Dış Doyum	8	1

Tablo 23 de görüleceği üzere toplamda 4 ifade ölçekten çıkartılmıştır.

Tablo 23: Ölçeklerin Uyum Değerleri

	X ²	df	X ² /df	GFI	CFI	RMSEA
İş Doyum Ölçeği	410,375	103	3,984	0,903	0,963	0,079
İyi Uyum Değerleri*			≤3	≥0,90	≥0,97	≤0,05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri*			≤4-5	0,89-0,85	≥0,95	0,06-0,08

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2011: 37 p>.05, X²=Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); GFI=Goodness Of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü).

Tablo 23’de ki değerler kabul edilebilir sınırlar içinde olduğundan iş doyum ölçeğinin iki faktörlü yapıları doğrulanmıştır.

Ölçeklerin faktör yükleri ile güvenilirliklerine ilişkin Cronbach Alfa katsayıları tablo 24’te gösterilmiştir.

Tablo 24: İş Doyumu Ölçeği Faktör Yükleri ve Cronbach Alfa Katsayıları

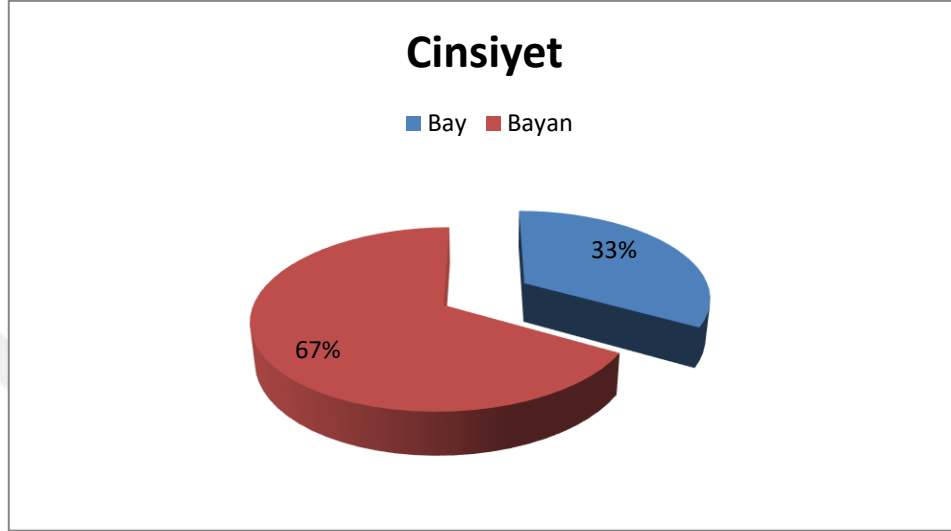
Değişken	Kod (İfadeler)	Faktör Yüğü	Cronbach Alfa değeri
İç Doyum (İD)	İD1	0,772	0,885
	İD2	0,635	
	İD3	0,700	
	İD4	0,766	
	İD5	0,647	
	İD6	0,736	
	İD8	0,759	
	İD9	0,727	
	İD11	0,766	
İç Doyum (DD)	DD1	0,734	0,852
	DD3	0,708	
	DD4	0,718	
	DD5	0,719	
	DD6	0,737	
	DD7	0,690	
	DD8	0,793	
İş Doyumu			0,926

4.7.2. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri

Araştırmanın örneklemini olan sağlık çalışanlarının demografik özellikleri incelendiğinde, kadın çalışan sayısı erkek çalışanlardan iki kat daha fazladır. Medeni durum incelendiğinde çalışanların büyük çoğunluğunun evli olduğu görülmektedir. Çalışanların pozisyon dağılımına bakıldığında hemşire ve sağlık memurunun büyük çoğunluğu oluşturduğu, doktor, ebe ve yönetici olarak sıralamanın devam ettiği görülmektedir. Sağlık çalışanlarının büyük çoğunluğu 31 ile 40 yaş arasında dağılım göstermektedir. Eğitim durumunda lisans mezunu çoğunlukta olup yüksekokul ve lise

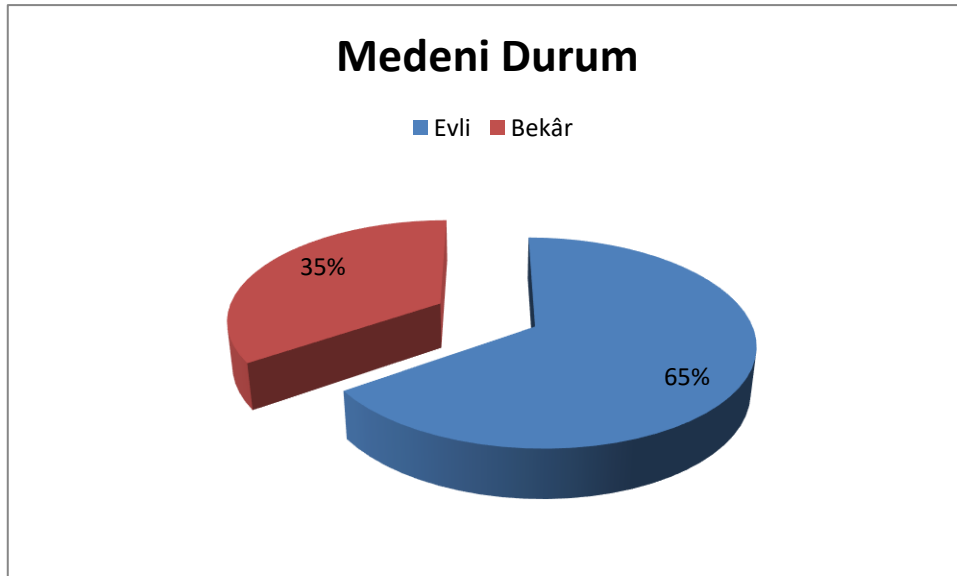
takip etmektedir. Toplam çalışma süresi 0 ile 5 yıl arası çoğunluktadır. Kurumda ise 1 ile 5 yıl arası çalışanlar çoğunluktadırlar.

Şekil 5: Cinsiyet Dağılımı



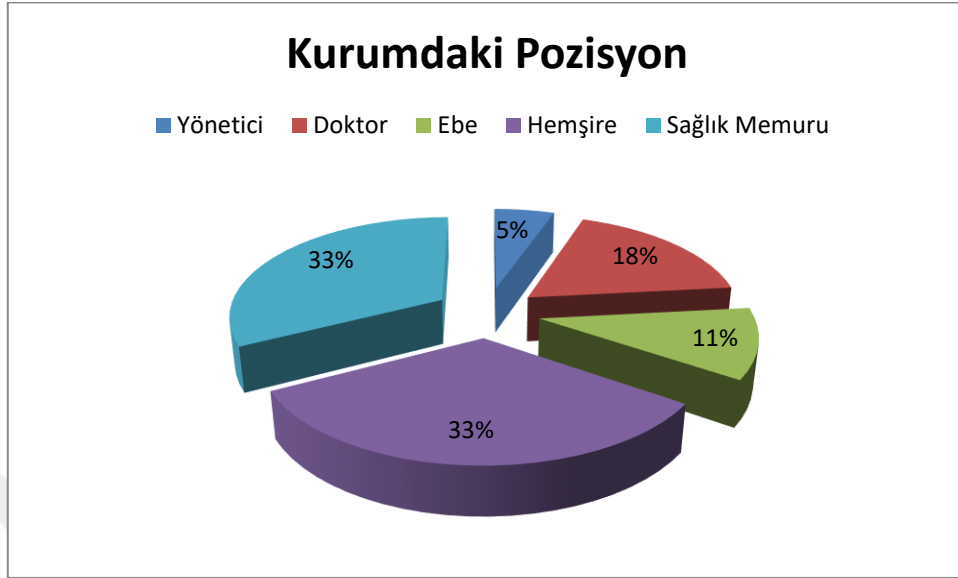
- Çalışmaya katılanların 161 (%33,2) i erkek iken 324 (%66,8) ü kadındır.

Şekil 6: Medeni Durum Dağılımı



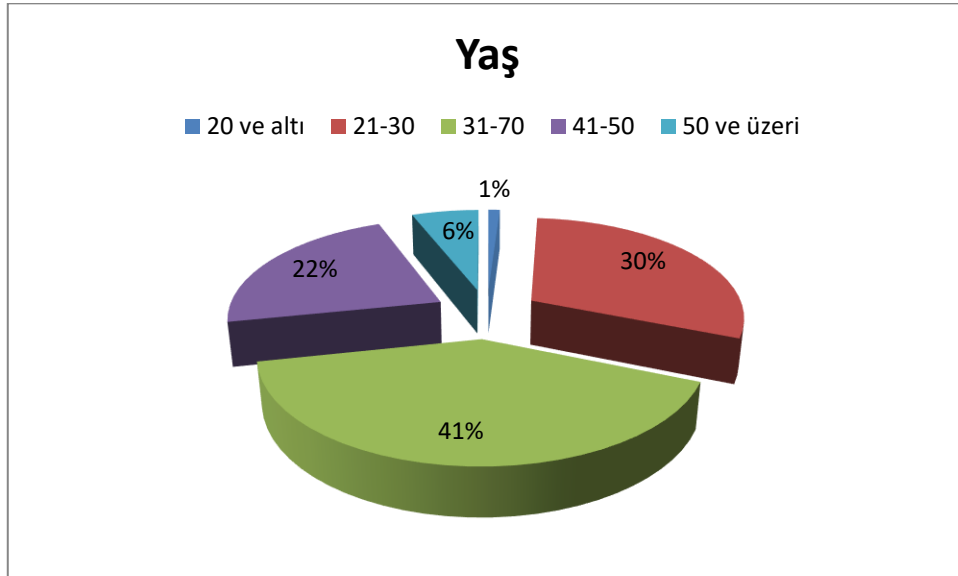
- Çalışmaya katılanların 317 (%65,4) si evli iken, 168 (%34,6) i bekardır.

Şekil 7: Kurumdaki Pozisyon Dağılımı



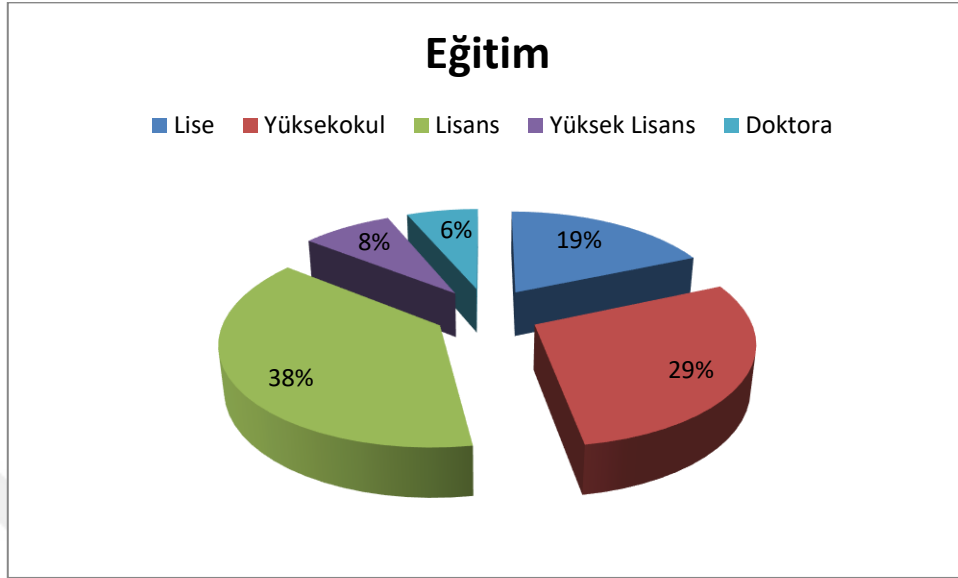
- Çalışmaya katılanların 26 (%5,4) sı yönetici, 87 (%17,9) si doktor, 54 (%11,1) ü ebe, 160 (%33,0) ı hemşire, 158 (%32,6) i sağlık memurudur.

Şekil 8: Yaş Dağılımı



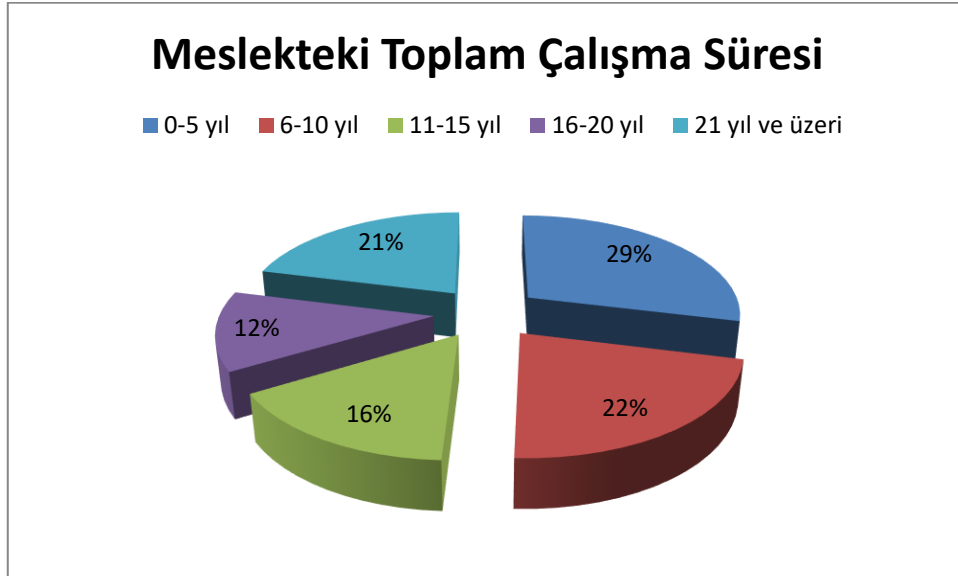
- Çalışmaya katılanların 5 (%1,0) i 20 yaş ve altı, 146 (%30,1) sı 21-30 yaş aralığı, 197 (%40,6) si 30-40 yaş aralığı, 108 (%22,3) i 41-50 yaş aralığı, 29 (%6,0) u 50 ve üzeri şeklindedir.

Şekil 9: Eğitim Durumu Dağılımı



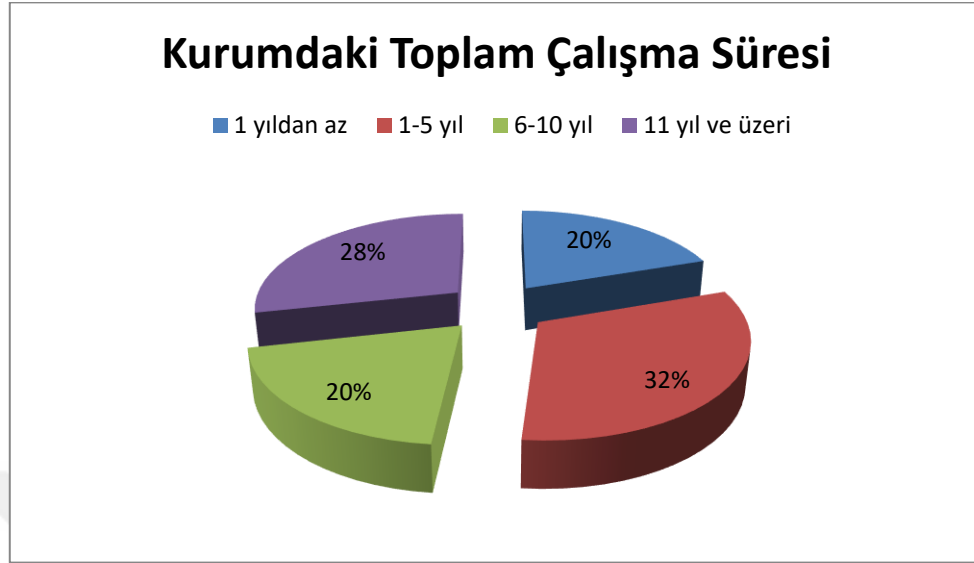
- Çalışmaya katılanların 90 (%18,6) ı lise, 140 (%28,9) ı yüksekokul, 185 (%38,1) i lisans, 39 (%8,0) u yüksek lisans, 31(%6,4) i doktora mezunudur.

Şekil 10: Meslekteki Toplam Çalışma Süresi Dağılımı



- Çalışmaya katılanların 140 (%28,9) ı 0-5 yıl, 106 (%21,9) sı 6-10 yıl, 76 (%15,7) sı 11-15 yıl, 61 (%12,6) i 16-20 yıl, 102 (%21,0) si 21 yıl ve üzeri şeklindedir.

Şekil 11: Kurumdaki Toplam Çalışma Süresi Dağılımı



- Çalışmaya katılanların 96 (%19,8) sı 1 yıldan az, 154 (%31,8) ü 1-5 yıl, 97 (%20,0) si 6-10 yıl, 138 (%28,5) i 11 yıl ve üzeri şeklindedir.

4.7.3. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Doyumu'nun Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşmasının İncelenmesi

Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş doyumu ortalamalarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için iki grup arasındaki farklılık incelenirken t testi kullanılmıştır. İki'den fazla grup arasındaki farklılık incelenirken ANOVA testi kullanılmıştır.

4.7.3.1. Örgütsel Bağlılık ve Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Analizi

Örgütsel bağlılık ve boyutlarının cinsiyet, medeni durum, kurumdaki pozisyon, yaş, eğitim durumu, meslekteki çalışma süresi, kurumda toplam çalışma süresi, göre farklılaşması analiz edilmiştir.

4.7.3.1.1. Örgütsel Bağlılık Ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Analizi

Örgütsel bağlılık ve boyutlarının işgörenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark olup olmadığını tespit edebilmek için yapılan analiz sonucu Tablo 25' de gösterilmiştir.

Tablo 25: Cinsiyete Göre Ortalama Puanların Kıyaslanması

	Cinsiyet	N	Ort.±S.S.	t istatistiği (p-değeri)
Duygusal Bağlılık	Erkek	161	3,2143±0,7363	2,061 (0,040)
	Kadın	324	3,0748±0,6264	
Devam Bağlılığı	Erkek	161	3,1781±0,7174	-0,294 (0,769)
	Kadın	324	3,1980±0,6984	
Normatif Bağlılık	Erkek	161	2,9705±0,9106	2,549 (0,011)
	Kadın	324	2,7546±0,8618	
Örgütsel Bağlılık	Erkek	161	3,1291±0,6142	1,641 (0,102)
	Kadın	324	3,0362±0,5739	

Tablo 25 incelendiğinde; devam bağlılığı ve örgütsel bağlılık boyutlarında ($p>0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Ancak duygusal bağlılığı ve normatif bağlılık boyutunda ($p<0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark gösterdiği tespit edilmiştir. Erkeklerde duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın daha yüksek olduğu görülmektedir.

Konu ile ilgili yapılmış çalışmalarda Luthans (1992), örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında pozitif bir ilişkinin varlığının, bunula birlikte kadınların erkeklere göre örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğunu tespit etmiş ve bunun nedenini de kadınların çalışma durumlarının zorlu bir süreç içinde tamamlaması olduğunu ifade etmiştir (Luthans, 1992: 86).

Erkek işgörenlerin normatif bağlılığının kadın işgörenlerden daha yüksek olmasının diğer sebepleri olarak, kadınların ev ile ilgili rol ve görevlerine önem vermeleri ve geleneksel Türk toplumunda erkeğin aileye bakmakla birinci derecede yükümlü olmasıdır. Ayrıca kadınların aile ile ilgili sorumluluk ve görevlerinin daha fazla olması kadınların kariyerlerini ikinci plana atmaları, aile içi rollerinin daha baskın olması gibi nedenler sıralanabilir. Bununla beraber kadın istihdamında yaşanan zorluklar, cam tavan sendromu, kadınların iş yaşamında yaşamış oldukları bir takım engeller onları yıpratarak örgütsel bağlılık düzeylerini düşürmektedir.

4.7.3.1.2. Örgütsel Bağlılık Ve Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Analizi

Örgütsel bağlılık ve boyutlarının işgörenlerin medeni durumuna göre anlamlı bir fark olup olmadığını tespit edebilmek için yapılan analiz sonucu Tablo 26' da gösterilmiştir.

Tablo 26: Medeni duruma göre ortalama puanların kıyaslanması

	Medeni Durum	N	Ort.±S.S.	t istatistiği (p-değeri)
Duygusal Bağlılık	Evli	317	3,1136±0,6951	-0,343 (0,732)
	Bekar	168	3,1354±0,6135	
Devam Bağlılığı	Evli	317	3,2192±0,7070	1,196 (0,232)
	Bekar	168	3,1389±0,6976	
Normatif Bağlılık	Evli	317	2,8131±0,8674	-0,452 (0,652)
	Bekar	168	2,8512±0,9145	
Örgütsel Bağlılık	Evli	317	3,0730±0,5909	0,308 (0,758)
	Bekar	168	3,0557±0,5858	

Tablo 26 incelendiğinde; duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık boyutlarında ($p>0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

3.7.3.1.3. Örgütsel Bağlılık Ve Alt Boyutlarının Kurumdaki Pozisyonuna Göre Analizi

Örgütsel bağlılık ve boyutlarının işgörenlerin kurumdaki pozisyonlarına göre anlamlı bir fark olup olmadığını tespit edebilmek için yapılan analiz Tablo 27’ de gösterilmiştir.

Tablo 27: Kurumdaki Pozisyona Göre Ortalama Puanların Kıyaslanması

		N	Ort.±S.S.	F istatistiği (p-değeri)
Duygusal Bağlılık	Yönetici	26	3,3365±0,7998	3,592 (0,007)
	Doktor	87	2,9080±0,5618	
	Ebe	54	3,2037±0,5277	
	Hemşire	160	3,1078±0,6889	
	Sağlık Memuru	158	3,1883±0,6956	
Devam Bağlılığı	Yönetici	26	3,1538±0,6748	6,028 (0,000)
	Doktor	87	2,9253±0,6256	
	Ebe	54	3,0648±0,5732	
	Hemşire	160	3,2229±0,6954	
	Sağlık Memuru	158	3,3555±0,7534	
Normatif Bağlılık	Yönetici	26	3,3654±0,5798	8,043 (0,000)
	Doktor	87	2,4799±0,8687	
	Ebe	54	2,6574±0,7575	
	Hemşire	160	2,8234±0,8984	
	Sağlık Memuru	158	2,9889±0,8808	
Örgütsel Bağlılık	Yönetici	26	3,2665±0,5382	8,228 (0,000)
	Doktor	87	2,7931±0,4930	
	Ebe	54	2,9881±0,4622	
	Hemşire	160	3,0759±0,6133	
	Sağlık Memuru	158	3,2030±0,6055	

Tablo 27 incelendiğinde; duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık boyutlarında ($p<0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre en yüksek duygusal bağlılık ortalaması yöneticilerde iken en düşük duygusal bağlılık ortalaması doktorlardadır. En yüksek devam bağlılığı ortalaması sağlık memurlarında iken en düşük devam bağlılığı ortalaması doktorlardadır. En yüksek normatif bağlılık ortalaması yöneticilerde iken en düşük normatif bağlılık ortalaması doktorlardadır. En yüksek örgütsel bağlılık ortalaması yöneticilerde iken en düşük örgütsel bağlılık ortalaması doktorlardadır.

Genel olarak sonuçlar incelendiğinde ise en düşük ortalamaların doktorlarda iken en yüksek ortalamaların yönetici ve sağlık memurlarında olduğu söylenebilir.

Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin örgütsel bağlılığının doktorlardan daha yüksek olmasının sebebi olarak, yöneticilerin çalıştığı kurumdaki idarecilik vasıfları nedeniyle genel olarak kurumdaki sorumluluklarının daha fazla olması, doktorlara göre daha fazla kurumu sahiplenmeleridir. Üst düzey mevkinin getirdiği, otorite, mesuliyet ve otonomi gibi etmenler yüksek düzey çalışanlarda saptanan görece yüksek bağlılık sebepleri olarak görülebilir.

Meyer ve Allen (1991) de organizasyonda geçirilen zaman dilimine bağlı olarak statü yükselişi sonucunda memnuniyet seviyesinin artması ile birlikte örgütsel bağlılık ile kıdem arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Kurumda çalışanların kıdemi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyi de artmaktadır (Hoş ve Oksay, 2015: 5).

4.7.3.1.4. Örgütsel Bağlılık Ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Analizi

Örgütsel bağlılık ve boyutlarının işgörenlerin yaşlarına göre anlamlı bir fark olup olmadığını tespit edebilmek için yapılan analiz sonucu Tablo 28’ de gösterilmiştir.

Tablo 28: Yaşa Göre Ortalama Puanların Kıyaslanması

		N	Ort.±S.S.	F istatistiği (p-değeri)
Duygusal Bağlılık	20 ve altı	5	3,3500±0,4183	0,732 (0,571)
	21-30	146	3,0531±0,6174	
	31-40	197	3,1485±0,5937	
	41-50	108	3,1296±0,7752	
	50 ve üzeri	29	3,2069±0,9427	
Devam Bağlılığı	20 ve altı	5	3,2000±0,3800	0,999 (0,408)
	21-30	146	3,0947±0,7173	
	31-40	197	3,2403±0,7228	
	41-50	108	3,2222±0,6627	
	50 ve üzeri	29	3,2299±0,6906	
Normatif Bağlılık	20 ve altı	5	3,3000±0,5123	1,738 (0,140)
	21-30	146	2,6969±0,9050	
	31-40	197	2,9213±0,8701	
	41-50	108	2,8056±0,9019	
	50 ve üzeri	29	2,8276±0,7766	
Örgütsel Bağlılık	20 ve altı	5	3,2714±0,3725	1,656 (0,159)
	21-30	146	2,9692±0,5841	
	31-40	197	3,1229±0,5622	
	41-50	108	3,0767±0,6235	
	50 ve üzeri	29	3,1084±0,6486	

Tablo 28 incelendiğinde; duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık boyutlarında ($p>0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

4.7.3.1.5. Örgütsel Bağlılık Ve Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Analizi

Örgütsel bağlılık ve boyutlarının işgörenlerin eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark olup olmadığını tespit edebilmek için yapılan analiz sonucu Tablo 29’da gösterilmiştir.

Tablo 29: Eğitim Düzeyine Göre Ortalama Puanların Kıyaslanması

		N	Ort.±S.S.	F istatistiği (p-değeri)
Duygusal Bağlılık	Lise	90	3,2778±0,8384	1,717 (0,145)
	Yüksekokul	140	3,0911±0,6585	
	Lisans	185	3,1041±0,6099	
	Yüksek Lisans	39	3,0321±0,5104	
	Doktora	31	3,0161±0,6156	
Devam Bağlılığı	Lise	90	3,3352±0,7514	2,401 (0,049)
	Yüksekokul	140	3,2429±0,7481	
	Lisans	185	3,1441±0,6680	
	Yüksek Lisans	39	3,0769±0,5695	
	Doktora	31	2,9677±0,6518	
Normatif Bağlılık	Lise	90	3,0861±0,9636	4,612 (0,001)
	Yüksekokul	140	2,9071±0,8842	
	Lisans	185	2,6676±0,8261	
	Yüksek Lisans	39	2,6026±0,9136	
	Doktora	31	2,9355±0,7070	
Örgütsel Bağlılık	Lise	90	3,2476±0,6851	3,740 (0,005)
	Yüksekokul	140	3,1036±0,5951	
	Lisans	185	2,9965±0,5620	
	Yüksek Lisans	39	2,9286±0,4149	
	Doktora	31	2,9724±0,4812	

Tablo 29 incelendiğinde; duygusal bağlılık boyutunda ($p>0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Ancak devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık boyutunda ($p<0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre en yüksek devam bağlılığı ortalaması lise mezunlarında iken en düşük devam bağlılığı ortalaması doktora mezunlarındadır. Eğitim seviyesi yükseldikçe devam bağlılığı ortalaması azalmaktadır. En yüksek normatif bağlılık ortalaması lise mezunlarında iken en düşük normatif bağlılık ortalaması yüksek lisans mezunlarındadır. Eğitim düzeyi arttıkça devam bağlılığı ortalamasının azaldığı söylenebilir. En yüksek örgütsel bağlılık ortalaması lise mezunlarında iken en düşük örgütsel bağlılık ortalaması yüksek lisans mezunlarındadır. Genel olarak eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık ortalamasının azaldığı söylenebilir.

Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel bağlılığın eğitim düzeyi arttıkça azalmasının sebebi olarak, eğitim düzeyi yüksek kişilerin kurumdan beklenti ve taleplerinin umdukları ve istedikleri doğrultuda kurum tarafından karşılanamaması olarak gösterilebilir. Eğitim seviyesi arttıkça iş yaşamına ve işe yüklenen mana ile kişilerin beklentileri de farklılaşmaktadır. Eğitimde geçirilen zaman ve emek arttıkça iş hayatının daha iyi olması istenilmekte ve iş ortamındaki beklentinin daha fazla olmasına neden olmaktadır. Allen ve Meyer (1990) yaptıkları çalışmalar da çalışanların eğitim seviyesindeki artışın bağlılığı azalttığını ifade etmektedirler (Allen ve Meyer, 1990: 5).

4.7.3.1.6. Örgütsel Bağlılık Ve Alt Boyutlarının Meslekteki Toplam Çalışma Süresine Göre Analizi

Örgütsel bağlılık ve boyutlarının işgörenlerin meslekteki toplam çalışma süresine göre anlamlı bir fark olup olmadığını tespit edebilmek için yapılan analiz sonucu Tablo 30’ da gösterilmiştir.

Tablo 30: Meslekteki Toplam Çalışma Süresine Göre Ortalama Puanların Kıyaslanması

		N	Ort.±S.S.	F istatistiği (p-değeri)
Duygusal Bağlılık	0-5 yıl	140	3,0929±0,6067	0,505 (0,732)
	6-10 yıl	106	3,0778±0,6098	
	11-15 yıl	76	3,1842±0,6549	
	16-20 yıl	61	3,0984±0,7531	
	21 ve üzeri	102	3,1716±0,7594	
Devam Bağlılığı	0-5 yıl	140	3,1548±0,7084	0,705 (0,588)
	6-10 yıl	106	3,1557±0,6458	
	11-15 yıl	76	3,25±0,8306	
	16-20 yıl	61	3,3033±0,6955	
	21 ve üzeri	102	3,1683±0,6614	
Normatif Bağlılık	0-5 yıl	140	2,7714±0,9058	1,043 (0,384)
	6-10 yıl	106	2,8514±0,8610	
	11-15 yıl	76	2,9967±0,8760	
	16-20 yıl	61	2,8197±0,9886	
	21 ve üzeri	102	2,7525±0,8095	
Örgütsel Bağlılık	0-5 yıl	140	3,0276±0,5728	0,739 (0,565)
	6-10 yıl	106	3,0465±0,5573	
	11-15 yıl	76	3,1588±0,6172	
	16-20 yıl	61	3,1066±0,6349	
	21 ve üzeri	102	3,0504±0,5940	

Tablo 30 incelendiğinde; duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık boyutlarında ($p>0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

4.7.3.1.7. Örgütsel Bağlılık Ve Alt Boyutlarının Kurumdaki Toplam Çalışma Süresine Göre Analizi

Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının işgörenlerin kurumdaki toplam çalışma süresine göre anlamlı bir fark olup olmadığını tespit edebilmek için yapılan analiz sonucu Tablo 31’ de gösterilmiştir.

Tablo 31: Kurumdaki Toplam Çalışma Süresine Göre Ortalama Puanların Kıyaslanması

		N	Ort.±S.S.	F istatistiği (p-değeri)
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	96	3,0208±0,53762	1,272 (0,283)
	1-5 yıl	154	3,1023±0,65155	
	6-10 yıl	97	3,1675±0,67384	
	11 yıl ve üzeri	138	3,1793±0,75394	
Devam Bağlılığı	1 yıldan az	96	3,0833±0,61606	2,812 (0,039)
	1-5 yıl	154	3,1158±0,73043	
	6-10 yıl	97	3,3058±0,64221	
	11 yıl ve üzeri	138	3,2705±0,75702	
Normatif Bağlılık	1 yıldan az	96	2,5703±0,79115	4,159 (0,006)
	1-5 yıl	154	2,8084±0,90829	
	6-10 yıl	97	2,9562±0,91786	
	11 yıl ve üzeri	138	2,933±0,8605	
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	96	2,9189±0,51368	4,174 (0,006)
	1-5 yıl	154	3,0241±0,59033	
	6-10 yıl	97	3,1664±0,56457	
	11 yıl ve üzeri	138	3,1480±0,63029	

Tablo 31 incelendiğinde; duygusal bağlılık boyutunda ($p>0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Ancak devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık boyutunda ($p<0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark gösterdiği bulunmuştur. Buna göre en yüksek devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık ortalaması 6-10 yıl arası çalışanlarda iken en düşük devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık ortalaması 1 yıldan az çalışanlardadır. Genel olarak kurumdaki toplam çalışma süresi arttıkça devam bağlılığı ortalaması da artmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, kurumdaki toplam çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılık ortalamasının artmasının sebebi olarak, işe yeni başlayanların kurumunu daha az tanımaları kurum için bağlılıklarını oluşturabilecekleri bir zaman diliminin oluşmaması gibi etkenler gösterilebilir. Bu gibi nedenlerle kurumu daha az benimseyecekleri ve bağlılıklarının görece daha az olacağı aynı zamanda çalışma süresine bağlı olarak kuruma yapılan emek arttıkça örgütsel bağlılığın daha yüksek olacağı söylenebilir.

4.7.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeği ve Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Analizi

Örgütsel vatandaşlık davranış ölçeği ve boyutlarının cinsiyet, medeni durum, kurumdaki pozisyon, yaş, eğitim durumu, meslekteki çalışma süresi, kurumda toplam çalışma süresine göre farklılaşması analiz edilmiştir.

Bu konuya ilişkin olarak yapılan çalışmalar incelendiğinde genellikle örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi ele alınan belli başlı demografik özellikler; yaş, kıdem, statü ve cinsiyet olduğu görülmektedir. Bu değişkenler arasında araştırma yapan (Organ ve Ryan, 1995: 48; Farrell ve Finkelstein, 2007: 83) örgütsel vatandaşlık davranışı cinsiyet ayrımının özellikle özgecilik ve sivil erdem alt boyutlarında görüldüğü vurgulanmış; örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından özgeciliğin erkeklerden ziyade kadınlar tarafından sergilenen bir davranış iken, sivil erdem davranışlarının ağırlıklı olarak erkek işgörenler tarafından sergilendiğini söylemişlerdir. Bazı yapılan çalışmaların sonucunda ise kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği ifade edilmektedir. Morrison (1996) fiziksel esaslı mesuliyetlilerden kaynaklı olarak mavi veya işgörenlerde ÖVD'nin daha az görüldüğünü ifade etmiş; Organ (1988) ise ÖVD'nin yaş ve kıdem ile beraber artış yakaladığını savunmuştur (Karaalioglu, 2019: 112-113). Yine bazı sonuçlara göre, yaş ve cinsiyet ile ÖVD arasında herhangi bir ilişki bulunmazken, hizmet süresi, görev pozisyonu ve ücret ile ÖVD arasında olumsuz bir ilişki bulunmuştur (Schappe, 1998: 283). Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyebilecek demografik değişkenler görev süresi, eğitim düzeyi, cinsiyet ve yaştır. Podsakoff vd. ne göre görev süresi ve cinsiyet ile ÖVD arasında bir ilişki bulunmamaktadır (Podsakoff vd.,2000: 530).

4.7.3.2.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeğinin Cinsiyete Göre Analizi

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının işgörenlerin cinsiyetine göre anlamlı bir fark olup olmadığını tespit edebilmek için yapılan analiz sonucu Tablo 32' de gösterilmiştir.

Tablo 32: Cinsiyete Göre Ortalama Puanların Kıyaslanması

	Cinsiyet	N	Ort.±S.S.	t istatistiği (p-değeri)
Diğergamlık	Erkek	161	3,7096±0,8974	-0,698
	Kadın	324	3,7685±0,8636	(0,485)
Vicdan	Erkek	161	3,7081±0,9041	2,027
	Kadın	324	3,5154±1,0236	(0,043)
Nezaket	Erkek	161	4,2692±0,8478	-0,554
	Kadın	324	4,3128±0,7992	(0,580)
Centilmenlik	Erkek	161	3,5792±0,8378	1,434
	Kadın	324	3,4653±0,8167	(0,152)
Sivil Erdem	Erkek	161	3,5714±0,9213	1,567
	Kadın	324	3,4344±0,8999	(0,118)
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Erkek	161	3,7450±0,6987	0,921
	Kadın	324	3,6848±0,6664	(0,907)

Tablo 32 incelendiğinde; diğergamlık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarında ($p>0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Ancak vicdan boyutunda ($p<0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark gösterdiği sonucuna varılmıştır.

3.7.3.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeğinin Medeni Duruma Göre Analizi

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının işgörenlerin medeni duruma göre anlamlı bir fark olup olmadığını tespit edebilmek için yapılan analiz sonucu Tablo 33’ de incelenmiştir.

Tablo 33: Medeni Duruma Göre Ortalama Puanların Kıyaslanması

	Medeni Durum	N	Ort.±S.S.	t istatistiği (p-değeri)
Diğergamlık	Evli	317	3,7508±0,8860	0,063
	Bekâr	168	3,7455±0,8549	(0,950)
Vicdan	Evli	317	3,5773±0,9830	-0,064
	Bekâr	168	3,5833±1,0025	(0,949)
Nezaket	Evli	317	4,3218±0,8324	0,871
	Bekâr	168	4,2540±0,7817	(0,384)
Centilmenlik	Evli	317	3,4882±0,8194	-0,547
	Bekâr	168	3,5313±0,8362	(0,585)
SivilErdem	Evli	317	3,4401±0,9213	-1,328
	Bekâr	168	3,5551±0,8812	(0,185)
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Evli	317	3,6962±0,6863	-0,382
	Bekâr	168	3,7209±0,6614	(0,703)

Tablo 33 incelendiğinde; diğergamlık, vicdan, nezaket, centilmenlik, sivil erdem ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarında ($p>0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

4.7.3.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeğinin Kurumdaki Pozisyona Göre Analizi

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının işgörenlerin kurumdaki pozisyonlarına göre anlamlı bir fark olup olmadığını tespit edebilmek için yapılan analiz sonucu Tablo 34’ de incelenmiştir.

Tablo 34: Kurumdaki Pozisyona Göre Ortalama Puanların Kıyaslanması

		N	Ort.±S.S.	F istatistiği (p-değeri)
Diğergamlık	Yönetici	26	4,0577±0,7820	4,891 (0,001)
	Doktor	87	3,4626±0,8872	
	Ebe	54	3,9491±0,7746	
	Hemşire	160	3,6781±0,8987	
	Sağlık Memuru	158	3,8592±0,8462	
Vicdan	Yönetici	26	4,1731±0,7993	5,424 (0,000)
	Doktor	87	3,2299±1,0081	
	Ebe	54	3,5926±1,0509	
	Hemşire	160	3,6156±0,8959	
	Sağlık Memuru	158	3,6329±1,0196	
Nezaket	Yönetici	26	4,5128±0,7256	2,672 (0,032)
	Doktor	87	4,1609±0,774	
	Ebe	54	4,2407±0,9504	
	Hemşire	160	4,2208±0,8838	
	Sağlık Memuru	158	4,4367±0,7038	
Centilmenlik	Yönetici	26	3,8269±0,7674	4,936 (0,001)
	Doktor	87	3,2299±0,6939	
	Ebe	54	3,5139±0,9322	
	Hemşire	160	3,4516±0,8287	
	Sağlık Memuru	158	3,6487±0,8168	
Sivil Erdem	Yönetici	26	4,1154±0,6642	5,006 (0,001)
	Doktor	87	3,2874±0,8495	
	Ebe	54	3,2963±0,9254	
	Hemşire	160	3,4922±0,8788	
	Sağlık Memuru	158	3,5316±0,9513	
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Yönetici	26	4,1109±0,6132	6,423 (0,000)
	Doktor	87	3,4625±0,6114	
	Ebe	54	3,7026±0,7129	
	Hemşire	160	3,6695±0,7010	
	Sağlık Memuru	58	3,8079±0,638	

Tablo 34 incelendiğinde; diğergamlık, vicdan, nezaket, centilmenlik, sivil erdem ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarında ($p<0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark gösterdiği saptanmıştır. Buna göre en yüksek diğergamlık, vicdan, nezaket, centilmenlik, sivil erdem ve örgütsel vatandaşlık davranışı ortalaması yöneticilerde iken en düşük diğergamlık, vicdan, nezaket, centilmenlik, sivil erdem ve örgütsel vatandaşlık davranışı ortalaması doktorlardadır.

Kurumda yöneticiler, yöneticilik vasfının gerektirdiği nedenlerden ötürü daha fazla sorumluluk duygusuna sahip olmaktadır ve statüleri gereği kurumu daha fazla benimsemekte ve kurumla bütünleşmektedirler. Bu özellikler yöneticilerin kurumun imajını daha ileriye taşımasına, kurum içi oluşabilecek çatışmaları çözmede ve kurumun yapısında oluşturulacak yeniliklerde aktif rol almasına neden olmaktadır.

Yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının diğer çalışanlardan daha yüksek olmasının sebepleri arasında kurumdaki idarecilik vasıflarının getirdiği sorumluluk bilinci ile tavır sergilemesi, diğer çalışanlara rol model olması gerektiği düşüncesi ile hareket etmesi ve bu güdü ile çalışmada sıralanabilir. Bütün bunların yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinin diğer çalışanlardan daha yüksek olmasını sağladığı söylenilebilir.

4.7.3.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeğinin Yaşa Göre Analizi

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının işgörenlerin yaşa göre anlamlı bir fark olup olmadığını tespit edebilmek için yapılan analiz sonucu Tablo 35’ de gösterilmiştir.

Tablo 35: Yaşa Göre Ortalama Puanların Kıyaslanması

		N	Ort.±S.S.	F istatistiği (p-değeri)
Diğergamlık	20 ve altı	5	3,4500±0,5968	0,530 (0,714)
	21-30	146	3,7106±0,8811	
	31-40	197	3,7576±0,8443	
	41-50	108	3,8264±0,9040	
	50 ve üzeri	29	3,6466±0,9854	
Vicdan	20 ve altı	5	3,7000±1,3509	0,751 (0,558)
	21-30	146	3,4692±1,0670	
	31-40	197	3,6523±0,8919	
	41-50	108	3,5787±1,0188	
	50 ve üzeri	29	3,6207±1,0492	
Nezaket	20 ve altı	5	4,6000±0,7226	0,366 (0,833)
	21-30	146	4,2900±0,7389	
	31-40	197	4,2741±0,7834	
	41-50	108	4,3086±0,9664	
	50 ve üzeri	29	4,4138±0,8240	
Centilmenlik	20 ve altı	5	3,7500±0,7905	0,367 (0,832)
	21-30	146	3,5068±0,8412	
	31-40	197	3,5355±0,794	
	41-50	108	3,4444±0,8993	
	50 ve üzeri	29	3,4397±0,6736	
Sivil Erdem	20 ve altı	5	4,3000±0,6937	1,199 (0,310)
	21-30	146	3,4640±0,9344	
	31-40	197	3,4924±0,8615	
	41-50	108	3,4213±0,9469	
	50 ve üzeri	29	3,5517±0,9528	
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	20 ve altı	5	3,9529±0,6965	0,256 (0,906)
	21-30	146	3,6785±0,6889	
	31-40	197	3,7217±0,6479	
	41-50	108	3,6972±0,7347	
	50 ve üzeri	29	3,7079±0,6166	

Tablo 35 incelendiğinde; diğergamlık, vicdan, nezaket, centilmenlik, sivil erdem ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarında ($p>0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

3.7.3.2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeğinin Eğitim Düzeyine Göre Analizi

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının işgörenlerin eğitim düzeyine göre anlamlı bir fark olup olmadığını tespit edebilmek için yapılan analiz sonucu tablo 36’ da gösterilmiştir.

Tablo 36: Eğitim Düzeyine Göre Ortalama Puanların Kıyaslanması

		N	Ort.±S.S.	F istatistiği (p-değeri)
Diğergamlık	Lise	90	3,7278±1,0102	2,518 (0,041)
	Yüksekokul	140	3,9268±0,8155	
	Lisans	185	3,6770±0,8337	
	Yüksek Lisans	39	3,5128±0,8940	
	Doktora	31	3,7339±0,8365	
Viddan	Lise	90	3,4778±1,1140	1,615 (0,169)
	Yüksekokul	140	3,7071±0,9873	
	Lisans	185	3,6081±0,9335	
	Yüksek Lisans	39	3,3462±0,9188	
	Doktora	31	3,4194±0,9755	
Nezaketi	Lise	90	4,3296±0,9696	1,148 (0,333)
	Yüksekokul	140	4,3905±0,7638	
	Lisans	185	4,2360±0,8151	
	Yüksek Lisans	39	4,3333±0,6667	
	Doktora	31	4,1183±0,6968	
Centilmenlik	Lise	90	3,5000±0,9643	2,616 (0,035)
	Yüksekokul	140	3,6786±0,7677	
	Lisans	185	3,3932±0,8162	
	Yüksek Lisans	39	3,5000±0,6464	
	Doktora	31	3,3790±0,7955	
Sivil Erdem	Lise	90	3,5472±1,0270	1,091 (0,360)
	Yüksekokul	140	3,5339±0,8831	
	Lisans	185	3,4041±0,9122	
	Yüksek Lisans	39	3,3462±0,7835	
	Doktora	31	3,6613±0,7543	
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Lise	90	3,7085±0,8034	2,001 (0,093)
	Yüksekokul	140	3,8319±0,6315	
	Lisans	185	3,6366±0,6749	
	Yüksek Lisans	39	3,5958±0,5505	
	Doktora	31	3,6641±0,5802	

Tablo 36 incelendiğinde; vicdan, nezaket, sivil erdem ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarında ($p>0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır. Ancak diğergamlık ve centilmenlik boyutunda ($p<0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre en yüksek diğergamlık ortalaması yüksekokul mezunlarında iken en düşük diğergamlık ortalaması yüksek lisans mezunlarındadır. En yüksek centilmenlik ortalaması yüksekokul mezunlarında iken en düşük centilmenlik ortalaması doktora mezunlarındadır.

Literatürde yer alan araştırmalara bakıldığında, eğitim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin doğrultusu ile ilgili farklı sonuçlara rastlandığı göze çarpmaktadır. Çalışmalardan bazıları eğitim seviyesinin ÖVD yi olumlu etkilediğini gösterse de, bazı araştırmalar bu sonuçları desteklememektedir (Podsakoff vd., 2000: 534).

Eğitim seviyesi arttıkça ÖVD sergileme düzeylerinin düşmesinin nedeni olarak, eğitim düzeyi yüksek çalışanların kurumdaki beklenti ve talepleri olması ve bu beklentileri karşılama oranının kurum içerisinde eğitim düzeyi yüksek olanlar için göreceli düşük olması ve bu düşüşün örgütsel vatandaşlık davranışlarına da yansımaları gösterilebilir.

4.7.3.2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeğinin Meslekteki Toplam Çalışma Süresine Göre Analizi

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının işgörenlerin meslekteki toplam çalışma süresine göre anlamlı bir fark olup olmadığını anlayabilmek için yapılan analiz Tablo 37’ de gösterilmiştir.

Tablo 37: Meslekteki Toplam Çalışma Süresine Göre Ortalama Puanların Kıyaslanması

		N	Ort.±S.S.	F istatistiği (p-değeri)
Diğergamlık	0-5 yıl	140	3,6732±0,87988	2,535 (0,039)
	6-10 yıl	106	3,6344±0,82605	
	11-15 yıl	76	3,9112±0,80695	
	16-20 yıl	61	3,6434±0,99106	
	21 ve üzeri	102	3,9142±0,86423	
Vicdan	0-5 yıl	140	3,5321±1,05293	1,848 (0,118)
	6-10 yıl	106	3,4198±0,97134	
	11-15 yıl	76	3,7829±0,86539	
	16-20 yıl	61	3,5492±0,91152	
	21 ve üzeri	102	3,6765±1,02843	
Nezaket	0-5 yıl	140	4,3024±0,77108	2,056 (0,085)
	6-10 yıl	106	4,1635±0,76738	
	11-15 yıl	76	4,4035±0,65164	
	16-20 yıl	61	4,1749±1,04635	
	21 ve üzeri	102	4,4281±0,85645	
Centilmenlik	0-5 yıl	140	3,5±0,85663	0,882 (0,475)
	6-10 yıl	106	3,4811±0,79634	
	11-15 yıl	76	3,6579±0,7537	
	16-20 yıl	61	3,4303±0,91074	
	21 ve üzeri	102	3,4583±0,8069	
Sivil Erdem	0-5 yıl	140	3,4875±0,92736	1,508 (0,199)
	6-10 yıl	106	3,3844±0,88046	
	11-15 yıl	76	3,6743±0,84953	
	16-20 yıl	61	3,3484±0,93238	
	21 ve üzeri	102	3,5025±0,92911	
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	0-5 yıl	140	3,6832±0,69867	2,282 (0,060)
	6-10 yıl	106	3,6077±0,63727	
	11-15 yıl	76	3,8676±0,6086	
	16-20 yıl	61	3,6066±0,76881	
	21 ve üzeri	102	3,7728±0,66045	

Tablo 37 incelendiğinde; vicdan, nezaket, centilmenlik, sivil erdem ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarında ($p>0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Ancak diğergamlık boyutunda ($p<0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark gösterdiği sonucuna varılmıştır. Buna göre en yüksek diğergamlık ortalaması meslekte 21 yıl ve üzeri çalışanlarda iken en düşük diğergamlık ortalaması meslekte 6-10 yıl arası çalışanlardadır.

İşgörenlerin meslekte çalışma süreleri ve kıdemleri arttıkça, örgüt ile bütünleşmeleri, örgüte daha fazla bağlı olmaları, örgüt amaçları için yüksek düzeyde çaba göstermeleri ve bu doğrultuda çok fazla örgütsel vatandaşlık davranışı

sergilemelerinin söz konusu olduğu, yüksek iş seviyesindeki işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu ve örgütsel vatandaşlık davranışını diğer işgörelere göre daha fazla sergiledikleri ifade edilmiştir (İplik, 2015: 104). Çalışma sürelerindeki artış ve meslek için harcanan emek örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyini artırılabilir.

3.7.3.2.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeğinin Kurumdaki Toplam Çalışma Süresine Göre Analizi

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının işgörenlerin kurumdaki toplam çalışma süresine göre anlamlı bir fark olup olmadığını tespit edebilmek için yapılan analiz Tablo 38’ de gösterilmiştir.

Tablo 38: Kurumdaki Toplam Çalışma Süresine Göre Ortalama Puanların Kıyaslanması

		N	Ort.±S.S.	F istatistiği (p-değeri)
Diğergamlık	1 yıldan az	96	3,6771±0,82631	1,418 (0,237)
	1-5 yıl	154	3,6656±0,90171	
	6-10 yıl	97	3,8222±0,84929	
	11 yıl ve üzeri	138	3,8406±0,88938	
Vicdan	1 yıldan az	96	3,3906±0,96301	1,812 (0,144)
	1-5 yıl	154	3,5747±1,00291	
	6-10 yıl	97	3,6134±0,93404	
	11 yıl ve üzeri	138	3,692±1,01866	
Nezakete	1 yıldan az	96	4,3681±0,73902	1,330 (0,264)
	1-5 yıl	154	4,1991±0,80802	
	6-10 yıl	97	4,2887±0,77673	
	11 yıl ve üzeri	138	4,3671±0,89269	
Centilmenlik	1 yıldan az	96	3,3958±0,81891	0,811 (0,488)
	1-5 yıl	154	3,5422±0,80532	
	6-10 yıl	97	3,5593±0,81632	
	11 yıl ve üzeri	138	3,4946±0,85674	
Sivil Erdem	1 yıldan az	96	3,4635±0,9452	0,391 (0,759)
	1-5 yıl	154	3,4318±0,90535	
	6-10 yıl	97	3,4794±0,82101	
	11 yıl ve üzeri	138	3,5453±0,94908	
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	1 yıldan az	96	3,6489±0,67115	0,835 (0,475)
	1-5 yıl	154	3,665±0,6821	
	6-10 yıl	97	3,7374±0,60217	
	11 yıl ve üzeri	138	3,7651±0,72493	

Tablo 38 incelendiğinde; diğergamlık, vicdan, nezaket centilmenlik, sivil erdem ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarında ($p>0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

4.7.3.3. İş Doyumu ve Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Analizi

İş doyumu ve boyutlarının cinsiyet, medeni durum, kurumdaki pozisyon, yaş, eğitim durumu, meslekteki çalışma süresi, kurumda toplam çalışma süresine, göre farklılaşması analiz edilmiştir.

4.7.3.3.1. İş Doyumu Ve Boyutlarının Cinsiyete Göre Analizi

İş doyumu ve boyutlarının işgörenlerin cinsiyete göre anlamlı bir fark olup olmadığını tespit edebilmek için bu çalışmada yapılan analiz Tablo 39’ da gösterilmiştir.

Tablo 39: Cinsiyete Göre Ortalama Puanların Kıyaslanması

	Cinsiyet	N	Ort.±S.S.	t istatistiği (p-değeri)
İç doyum	Erkek	161	3,6991±0,6289	2,374 (0,018)
	Kadın	324	3,5391±0,7312	
Dış doyum	Erkek	161	3,5102±0,7760	2,321 (0,021)
	Kadın	324	3,3364±0,7769	
IDO	Erkek	161	3,6165±0,6592	2,467 (0,014)
	Kadın	324	3,4504±0,7163	

Tablo 39 incelendiğinde; iç doyum, dış doyum ve iş doyumu boyutlarında ($p<0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark gösterdiği tespit edilmiştir. Erkeklerde İç doyum, dış doyum ve iş doyumunun kadınlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Cinsiyete göre çalışanların iş doyumları üzerine yapılan çalışmalarda farklı sonuçlar elde edildiği görülmüştür. Bartol ve Wortman (1975), Clark ve Oswald (1996) kadın işgörenlerin iş doyum seviyelerinin daha yüksek olduğunu iddia ederken; Coh ve Koh (1991) ile Brief vd. (1977) erkek işgörenlerin daha fazla doyuma sahip olduğunu vurgulamışlardır. Okpara (2006) kadın ve erkeklerin yaptıkları işlerinden aldıkları doyumun birbirlerinden farklı etmenler çerçevesinde meydana geldiğini

söylemiştir (Karaalioğlu, 2019: 61-62). Toker (2007) tarafından yapılan çalışmada, kadın ve erkek işgörenlerin iş doyum seviyeleri arasında farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır (Toker, 2007: 103). Kadın çalışanların aile sorumluluklarının fazla olmasından kaynaklı yaşadıkları çatışmalar sonucunda iş doyumunda azalmalar meydana geldiği tespit edilmiştir (Garcia-Bernalvd., 2005: 287). Yapılan bir çalışmaya göre, işinde yükselme ve üst mevkilerde görev almanın iş doyumunu arttırdığı, kadınların ise daha sınırlı yükselme olanaklarına sahip olduğunu bu nedenle kadınların iş doyumunun erkek işgörelere göre daha düşük olduğu belirtilmiştir (Chiu, 1998: 524).

4.7.3.3.2. İş Doyumu Ve Boyutlarının Medeni Duruma Göre Analizi

İş doyum ve boyutlarının işgörenlerin medeni durumlarına göre anlamlı bir fark olup olmadığını tespit edebilmek için yapılan analiz Tablo 40’ da gösterilmiştir.

Tablo 40: Medeni Duruma Göre Ortalama Puanların Kıyaslanması

	Medeni Durum	N	Ort.±S.S.	t istatistiği (p-değeri)
İç doyum	Evli	317	3,5896±0,7020	-0,114
	Bekâr	168	3,5972±0,7050	(0,909)
Dış doyum	Evli	317	3,3943±0,7889	0,008
	Bekâr	168	3,3937±0,7657	(0,993)
IDO	Evli	317	3,5041±0,7091	-0,060
	Bekâr	168	3,5082±0,6892	(0,952)

Tablo 40 incelendiğinde; iç doyum, dış doyum ve iş doyum boyutlarında ($p>0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır.

4.7.3.3.3. İş Doyumu Ve Boyutlarının Kurumdaki Pozisyona Göre Analizi

İş doyum ve boyutlarının işgörenlerin kurumdaki pozisyonlarına göre anlamlı bir fark olup olmadığını tespit edebilmek için yapılan analiz sonucu tablo 41’ de gösterilmiştir.

Tablo 41: Kurumdaki Pozisyona Göre Ortalama Puanların Kıyaslanması

		N	Ort.±S.S.	F istatistiği (p-değeri)
İç doyum	Yönetici	26	3,7607±0,6204	2,785 (0,026)
	Doktor	87	3,5926±0,6418	
	Ebe	54	3,5082±0,7302	
	Hemşire	160	3,4771±0,7686	
	Sağlık Memuru	158	3,7096±0,6488	
Dış doyum	Yönetici	26	3,6319±0,8761	2,007 (0,092)
	Doktor	87	3,4269±0,6394	
	Ebe	54	3,3598±0,7372	
	Hemşire	160	3,2741±0,8538	
	Sağlık Memuru	158	3,4702±0,7598	
IDO	Yönetici	26	3,7043±0,7112	2,580 (0,037)
	Doktor	87	3,5201±0,5949	
	Ebe	54	3,4433±0,7103	
	Hemşire	160	3,3883±0,7722	
	Sağlık Memuru	158	3,6048±0,6608	

Tablo 41 incelendiğinde; dış doyum ($p>0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Ancak iç doyum ve iş doyum boyutunda ($p<0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark gösterdiği sonucuna varılmıştır. Buna göre en yüksek iç doyum ve iş doyum ortalaması yöneticilerde iken en düşük iç doyum ve iş doyum ortalaması hemşirelerdedir.

Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin iş doyum ortalamasının diğer sağlık çalışanlarından daha yüksek olmasının sebebi olarak, yöneticilerin çalıştığı kurumdaki idarecilik vasıfları ve bulundukları mevki itibarı ile gelen statü ve otonomi gibi nedenler gösterilebilir.

3.7.3.3.4. İş Doyumu Ve Boyutlarının Yaşa Göre Analizi

İş doyum ve boyutlarının işgörenlerin yaşlarına göre anlamlı bir fark olup olmadığını tespit edebilmek için yapılan analiz Tablo 42’ de gösterilmiştir.

Tablo 42: Yaşa Göre Ortalama Puanların Kıyaslanması

		N	Ort.±S.S.	F istatistiği (p-değeri)
İç doyum	20 ve altı	5	3,8444±0,7478	1,862 (0,116)
	21-30	146	3,4932±0,8036	
	31-40	197	3,6080±0,6526	
	41-50	108	3,6193±0,6998	
	50 ve üzeri	29	3,8391±0,3432	
Dış doyum	20 ve altı	5	4,0857±0,5209	2,539 (0,039)
	21-30	146	3,2906±0,8749	
	31-40	197	3,4569±0,7152	
	41-50	108	3,3373±0,7987	
	50 ve üzeri	29	3,5813±0,5289	
IDO	20 ve altı	5	3,9500±0,6287	2,133 (0,076)
	21-30	146	3,4045±0,8034	
	31-40	197	3,5419±0,6466	
	41-50	108	3,4959±0,7050	
	50 ve üzeri	29	3,7263±0,3642	

Tablo 42 incelendiğinde; iç doyum ve iş doyum boyutlarında ($p>0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Ancak dış doyum boyutunda ($p<0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre en yüksek dış doyum ortalaması 20 yaş ve altında iken en düşük dış doyum ortalaması 21-30 yaş aralığındadır.

Herzberg, yaş ve iş tatmini arasında U tipi bir ilişki bulunduğundan söz etmektedir. Herzberg'e göre genç işgörenlerin moralleri iş hayatlarının ilk senelerinde üst düzeydedir. Bu hâl gençlerin işlerine karşı pozitif hisler beslemelerinden kaynaklanmaktadır. 5 sene sonraya bakıldığı zaman iş doyumunda bir düşüş göze çarpmaktadır. İşgörenler 30'lu yaşlarına geldiklerinde işlerinden memnun olma hali minimal seviyeye ulaşmaktadır. Bunun muhtemel sebebi ise zaman ilerledikçe işgörenlerin şanslarının azaldığı düşüncesi ve sıkılma hissindeki artıştır. Herzberg bundan sonraki periyotta memnun olma seviyesinin yeniden artışa geçtiğini öne sürmektedir. Öztürk ve Şahbudak (2015) yaptığı araştırmada 4 yıl ve daha az işgörenler ile 15 yıl ve üzeri işgörenlerin diğer gruplara oranla daha fazla iş doyumuna sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır (Öztürk ve Şahbudak, 2015: 500). Bireylerin yaşı ile iş doyum düzeyleri arasında yaş yükseldikçe tatmin düzeyinin arttığı düşünülmekte ve literatürde yapılan araştırmalarda bu yönde sonuçlara ulaşan

çalışmalara rastlanılmaktadır. Ancak teknolojik değişmelerle birlikte bu sonuç etkilenebilmekte ve özellikle teknolojideki hızlı değişim ve bilgisayar kullanımıyla ilişkili gelişmeler bu sonucu doğurmaktadır. Bilişim teknolojilerindeki ilerleme karşısında bireylerin öğrenme kapasiteleri zaman zaman yetersiz kalabilmekte ve bu durum, yaşı ilerleyip öğrenme kapasitesi düşmüş olan bireylerde tatminsizliğe neden olabilmektedir (Söyük, 2007: 76).

4.7.3.3.5. İş Doyumu Ve Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Analizi

İş doyumu ve boyutlarının işgörenlerin eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark olup olmadığını tespit edebilmek için yapılan analiz sonucu tablo 43’ de incelenmiştir.

Tablo 43: Eğitim Düzeyine Göre Ortalama Puanların Kıyaslanması

		N	Ort.±S.S.	F istatistiği (p-değeri)
İç doyum	Lise	90	3,7531±0,8026	3,021 (0,018)
	Yüksekokul	140	3,6175±0,6843	
	Lisans	185	3,4679±0,6675	
	Yüksek Lisans	39	3,6125±0,4988	
	Doktora	31	3,7276±0,7960	
Dış doyum	Lise	90	3,5063±0,9365	2,347 (0,054)
	Yüksekokul	140	3,4010±0,7508	
	Lisans	185	3,2857±0,7641	
	Yüksek Lisans	39	3,4066±0,6283	
	Doktora	31	3,6682±0,5790	
IDO	Lise	90	3,6451±0,8287	2,861 (0,023)
	Yüksekokul	140	3,5228±0,6745	
	Lisans	185	3,3882±0,6805	
	Yüksek Lisans	39	3,5224±0,5089	
	Doktora	31	3,7016±0,6641	

Tablo 43 incelendiğinde; dış doyum boyutunda ($p>0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır. Ancak iç doyum ve iş doyumu boyutlarında ($p<0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark gösterdiği saptanmıştır. Buna göre en yüksek iç doyum ortalaması lise mezunlarında iken en düşük iç doyum ortalaması lisans mezunlarındadır. En yüksek iş doyumu ortalaması doktora mezunlarında iken en düşük dış doyum ortalaması lisans mezunlarındadır.

Literatürde yer alan araştırmalara bakıldığında, eğitim ile iş doyumu arasındaki ilişkinin yönüne dair farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Yapılan çalışmalardan

bazıları eğitim seviyesinin iş doyumu üzerindeki pozitif etkisini savunurken, yapılan bazı diğer araştırmalar bu iki değişken arasında negatif ilişkinin varlığından bahsetmiş ya da aralarında herhangi bir ilişkinin olmadığı yönünde analiz sonucu ortaya koymuşlardır. Toker (2007) yaptığı incelemede işgörenlerin iş doyum seviyelerinin eğitim durumları açısından farklılık gösterdiğini saptamıştır, en düşük iş doyumu ortaokul mezunlarında, en yüksek iş doyumu ise lise mezunlarında yaşandığını, lise mezunu çalışanların üniversite mezunu işgörelere kıyasla daha yüksek iş doyumuna sahip olduğunu belirlemiştir. Lahoud (2006) çalışmasına göre, iş doyumu ile işgörelerin eğitim seviyeleri arasında pozitif bir ilişkinin var olduğunu belirtmiştir. Idson (1990) yapmış olduğu Amerikalı örneklem üzerindeki araştırma sonucunda, genel iş doyumu üzerinde eğitim seviyesinin anlamlı herhangi bir etkisinin bulunmadığına değinmiştir (Aktaran: Karaalioğlu, 2019: 64-65).

Eğitimin iş doyumu üzerindeki etkisinin pozitif ilişkinin varlığının nedeni olarak, beklenti düzeyi daha fazla olan eğitimli çalışanların, daha iyi imkânları bulunan yüksek maaşlı işlerde çalışıyor olmalarından ileri gelmesi gösterilmektedir (Karaalioğlu, 2019: 64-65). Eğitimin iş doyumu üzerindeki etkisinin negatif olması durumuna neden olarak ise, alınan eğitim ve işin gerekli kıldığı bilgi ve yetenekler arasındaki uyuma bakılarak, eğitim seviyesi kişinin yaptığı işin gerektirdiğinden çok fazla ise, iş doyumsuzluğu görülmektedir. Eğitim seviyesinin işin gerektirdiğinden fazla olması durumunda iki değişken arasındaki etkileşimin minimum seviyede olduğu neticesine varılmıştır. Yani iki değişkenin aralarında oluşan nesnel uyumsuzluktan ziyade, kişilerin işlerine göre daha vasıflı oldukları yönündeki öznel algılarına bağlı olmasından kaynaklanıyor olabileceğini vurgulamıştır (Pelit, 2015: 71).

4.7.3.3.6. İş Doyumu Ve Boyutlarının Meslekteki Toplam Çalışma Süresine Göre Analizi

İş doyumu ve boyutlarının işgörelerin meslekteki toplam çalışma sürelerine göre anlamlı bir fark olup olmadığını tespit edebilmek için yapılan analiz sonucu Tablo 44’de verilmiştir.

Tablo 44: Meslekteki Toplam Çalışma Süresine Göre Ortalama Puanların Kıyaslanması

		N	Ort.±S.S.	F istatistiği (p-değeri)
İç doyum	0-5 yıl	140	3,5659±0,72106	1,400 (0,233)
	6-10 yıl	106	3,5472±0,74318	
	11-15 yıl	76	3,6111±0,68313	
	16-20 yıl	61	3,4882±0,80361	
	21 ve üzeri	102	3,7233±0,56261	
Dış doyum	0-5 yıl	140	3,4184±0,83715	0,657 (0,622)
	6-10 yıl	106	3,4259±0,75977	
	11-15 yıl	76	3,3139±0,75594	
	16-20 yıl	61	3,2927±0,8589	
	21 ve üzeri	102	3,4482±0,68793	
IDO	0-5 yıl	140	3,5013±0,73934	0,850 (0,494)
	6-10 yıl	106	3,4941±0,71862	
	11-15 yıl	76	3,4811±0,67152	
	16-20 yıl	61	3,4027±0,80084	
	21 ve üzeri	102	3,6029±0,58038	

Tablo 44 incelendiğinde; iç doyum, dış doyum ve iş doyumu boyutlarında ($p>0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmişti.

4.7.3.3.7. İş Doyumu Ve Boyutlarının Kurumdaki Toplam Çalışma Süresine Göre Analizi

İş doyumu ve boyutlarının işgörenlerin kurumdaki toplam çalışma süresine göre anlamlı bir fark olup olmadığını tespit edebilmek için yapılan analiz sonucu tablo 45’ de verilmiştir

Tablo 45: Kurumdaki Toplam Çalışma Süresine Göre Ortalama Puanların Kıyaslanması

		N	Ort.±S.S.	F istatistiği (p-değeri)
İç doyum	1 yıldan az	96	3,6123±0,69079	0,930 (0,426)
	1-5 yıl	154	3,5173±0,73191	
	6-10 yıl	97	3,6552±0,75111	
	11 yıl ve üzeri	138	3,6176±0,63878	
Dış doyum	1 yıldan az	96	3,4464±0,76728	1,487 (0,217)
	1-5 yıl	154	3,3748±0,82593	
	6-10 yıl	97	3,5052±0,77126	
	11 yıl ve üzeri	138	3,3012±0,73711	
IDO	1 yıldan az	96	3,5397±0,69165	0,871 (0,456)
	1-5 yıl	154	3,455±0,73544	
	6-10 yıl	97	3,5896±0,72898	
	11 yıl ve üzeri	138	3,4792±0,64896	

Tablo 45 incelendiğinde; iç doyum, dış doyum ve iş doyumu boyutlarında ($p>0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

4.8. Örgütsel Bağlılık ve Boyutları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Boyutları, İş Doyumu Arasındaki Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında var olduğu bilinen ilişkinin gücünü ve yönünü belirten bir analiz tekniğidir. Analiz sonrası elde edilen r değerlerinin; 1 ile 0,70 arasında olması ilişkinin kuvvetli, 0,70 ile 0,40 arasında olması ilişkinin orta derecede güçlü ve 0,40 ile 0,20 arasında çıkması ilişkinin zayıf olduğunu belirtir. Eğer r değeri 0,20'nin altındaysa ihmal edilecek ilişki olarak nitelendirilir (Sökmen, 2000). Değişkenler birlikte artıyor ya da birlikte azalıyorsa pozitif yönde, değişkenlerden biri artarken diğeri azalıyor ise negatif yönde bir ilişki vardır. Tablo 46'da Korelasyon analizi sonuçları incelenmiştir

Tablo 46: Değişkenler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		DuB	DeB	NB	ÖB	D	V	N	C	S	ÖVD	İÇD	DışD	İD
DuB	R	1,000												
	p-değeri	.												
DeB	R	0,378	1,000											
	p-değeri	0,000	.											
NB	R	0,467	0,439	1,000										
	p-değeri	0,000	0,000	.										
ÖB	R	0,718	0,823	0,805	1,000									
	p-değeri	0,000	0,000	0,000	.									
D	R	0,205	0,167	0,082	0,187	1,000								
	p-değeri	0,000	0,000	0,071	0,000	.								
V	R	0,278	0,143	0,270	0,279	0,395	1,000							
	p-değeri	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	.							
N	R	0,178	0,129	0,001	0,124	0,580	0,401	1,000						
	p-değeri	0,000	0,005	0,998	0,006	0,000	0,000	.						
C	R	0,235	0,176	0,228	0,264	0,465	0,485	0,490	1,000					
	p-değeri	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.					
S	R	0,301	0,210	0,331	0,347	0,469	0,559	0,437	0,598	1,000				
	p-değeri	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.				
ÖVD	R	0,310	0,219	0,241	0,316	0,776	0,692	0,736	0,804	0,819	1,000			
	p-değeri	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.			
İÇD	R	0,391	0,255	0,418	0,436	0,228	0,333	0,279	0,334	0,410	0,411	1,000		
	p-değeri	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.		
DışD	R	0,407	0,198	0,454	0,428	0,117	0,299	0,188	0,311	0,388	0,338	0,814	1,000	
	p-değeri	0,000	0,000	0,000	0,000	0,010	0,000	0,012	0,000	0,000	0,000	0,000	.	
İD	R	0,418	0,240	0,456	0,454	0,185	0,333	0,248	0,339	0,420	0,396	0,959	0,945	1,000
	p-değeri	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.

Tablo 46 incelendiğinde, uygulanan Pearson korelasyon analizi sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Hipotez 1. Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

• Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve zayıf ($p<0,01$; $r=0,316$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır (hipotez kabul edilir).

Örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık alt boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında;

• Duygusal bağlılık ile diğergamlık arasında pozitif yönlü ve ihmal edilebilir ($p<0,01$; $r=0,205$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

• Duygusal bağlılık ile vicdanlılık arasında pozitif yönlü ve zayıf ($p<0,01$; $r=0,278$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

• Duygusal bağlılık ile nezaket arasında pozitif yönlü ve ihmal edilebilir ($p<0,01$; $r=0,178$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

• Duygusal bağlılık ile centilmenlik arasında pozitif yönlü ve zayıf ($p<0,01$; $r=0,235$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

• Duygusal bağlılık ile sivil erdem arasında pozitif yönlü ve zayıf ($p<0,01$; $r=0,301$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

• Duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve zayıf ($p<0,01$; $r=0,310$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin devam bağlılığı alt boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında;

• Devam bağlılığı ile diğergamlık arasında pozitif yönlü ve ihmal edilebilir ($p<0,01$; $r=0,167$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

• Devam bağlılığı ile vicdanlılık arasında pozitif yönlü ve ihmal edilebilir ($p<0,01$; $r=0,143$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

• Devam bağlılığı ile nezaket arasında pozitif yönlü ve ihmal edilebilir ($p<0,01$; $r=0,129$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

• Devam bağlılığı ile centilmenlik arasında pozitif yönlü ve ihmal edilebilir ($p<0,01$; $r=0,176$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

• Devam bağlılığı ile sivil erdem arasında pozitif yönlü ve zayıf ($p<0,01$;

$r=0,210$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

- Devam bağlılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve zayıf ($p<0,01$; $r=0,219$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin normatif bağlılık alt boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında;

- Normatif bağlılık ile diğergamlık arasında pozitif yönlü ve ihmal edilebilir ($p>0,01$; $r=0,082$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamsızdır.

- Normatif bağlılık ile vicdanlılık arasında pozitif yönlü ve zayıf ($p<0,01$; $r=0,270$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

- Normatif bağlılık ile nezaket arasında negatif yönlü ($p>0,01$, $r=0,001$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamsızdır.

- Normatif bağlılık ile centilmenlik arasında pozitif yönlü ve ihmal edilebilir ($p<0,01$; $r=0,228$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

- Normatif bağlılık ile sivil erdem arasında pozitif yönlü ve zayıf ($p<0,01$; $r=0,331$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

- Normatif bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve zayıf ($p<0,01$; $r=0,241$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

Örgütsel bağlılık ölçeği ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasında;

- Örgütsel bağlılık ile diğergamlık arasında pozitif yönlü ve ihmal edilebilir ($p<0,01$; $r=0,187$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

- Örgütsel bağlılık ile vicdanlılık arasında pozitif yönlü ve zayıf ($p<0,01$; $r=0,279$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

- Örgütsel bağlılık ile nezaket arasında pozitif yönlü ve ihmal edilebilir ($p<0,01$; $r=0,124$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

- Örgütsel bağlılık ile centilmenlik arasında pozitif yönlü ve zayıf ($p<0,01$; $r=0,264$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

- Örgütsel bağlılık ile sivil erdem arasında pozitif yönlü ve zayıf ($p<0,01$; $r=0,347$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

- Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve zayıf ($p<0,01$; $r=0,316$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

ÖB ve ÖVD arasındaki ilişkiye yönelik yapılan bazı çalışma sonuçları şu şekildedir; Schappe (1998); Parnell ve Crandall (2003); Chu, Lee ve Hsu (2006) tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bolat ve Bolat (2008) yaptıkları çalışmada devam bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğunu tespit etmişlerdir (Bolat ve Bolat, 2008: 75). Ülbeği ve Yalçın (2016) tarafından yapılan çalışmada ÖB genel boyutu ile iş doyumu arasında güçlü bir ilişki olduğu aynı zamanda ÖB alt boyutlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile iş doyumu arasındaki ilişkinde güçlü olduğu sonucuna varmıştır (Ülbeği ve Yalçın, 2016: 91). Wombacher ve Felfe (2017) tarafından yapılan analizde de benzer sonuçlar çıkmış örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkisi güçlü ve etkin olduğu sonucu ortaya koyulmuştur (Wombacher ve Felfe, 2017: 10).

Gautam vd. (2005) normatif bağlılık ile özgecilik arasındaki ilişki, duygusal bağlılık ile özgecilik arasındaki ilişkiden daha güçlü olduğu yaptığı analizler sonucu ortaya koymuştur. Rifai (2005) duygusal bağlılık ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki bulmuş aynı zamanda duygusal bağlılığı daha yüksek olan işgörenler, daha fazla ÖVD gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulmuştur. Nguni, Slegers ve Denesen (2006) normatif ve devam bağlılığı ile ÖVD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulmuştur. Bunlarla birlikte söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiyi anlamlı bulmayan çalışmalarda mevcuttur. Moorman, Niehof ve Organ (1993) Duygusal ve devam bağlılığı ile ÖVD boyutları arasında anlamlı ilişki vardır. Fakat örgütsel adalet ve ÖVD arasındaki ilişki sabit tutulduğunda, örgütsel bağlılık ve ÖVD arasında doğrudan neden sonuç ilişkisi anlamlılık düzeyini yitirmektedir. Tansky (1993); Williams ve Anderson (1991); Alotaibi (2001) yaptıkları çalışmalardaki analizlerin sonucunda örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır. Gautam vd. (2005) Devam bağlılığı ile özgecilik arasında anlamlı bir ilişki kurulamamıştır (Bolat ve Bolat, 2008: 80-81).

Hipotez 2. Çalışanların örgütsel bağlılık ile iş doyumu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

•Örgütsel bağlılık ile iş doyumu arasında pozitif yönlü ve orta güçlükte ($p<0,01$; $r=0,454$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır (hipotez kabul edilir).

Örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık alt boyutu ile iş doyumu ve alt boyutları arasında;

•Duygusal bağlılık ile iç doyum arasında pozitif yönlü ve zayıf ($p<0,01$; $r=0,391$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

•Duygusal bağlılık ile dış doyum arasında pozitif yönlü ve orta güçlükte ($p<0,01$; $r=0,407$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

•Duygusal bağlılık ile iş doyumu arasında pozitif yönlü ve orta güçlükte ($p<0,01$; $r=0,418$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin devam bağlılığı alt boyutu ile iş doyumu ve iş doyumu alt boyutları arasında;

•Devam bağlılığı ile iç doyum arasında pozitif yönlü ve zayıf ($p<0,01$; $r=0,255$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

•Devam bağlılığı ile dış doyum arasında pozitif yönlü ve ihmal edilebilir ($p<0,01$; $r=0,198$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

•Devam bağlılığı ile iş doyumu arasında pozitif yönlü ve zayıf ($p<0,01$; $r=0,240$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin normatif bağlılık alt boyutu ile iş doyumu ve iş doyumu alt boyutları arasında;

•Normatif bağlılık ile iç doyum arasında pozitif yönlü ve orta güçlükte ($p<0,01$; $r=0,418$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

•Normatif bağlılık ile dış doyum arasında pozitif yönlü ve orta güçlükte ($p<0,01$; $r=0,454$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

• Normatif bağlılık ile iş doyumu arasında pozitif yönlü ve orta güçlükte ($p<0,01$; $r=0,456$) lik bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

Örgütsel bağlılık ölçeği ile iç doyum ve dış doyum arasında;

- Örgütsel bağlılık ile iç doyum arasında pozitif yönlü ve orta güçlükte ($p<0,01$; $r=0,436$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

- Örgütsel bağlılık ile dış doyum arasında pozitif yönlü ve orta güçlükte ($p<0,01$; $r=0,428$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

Örgütsel bağlılık ile iş doyumunu arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalara bakıldığında ise; Karahan (2009) da doktorların örgütsel bağlılık ve iş doyumları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve yaptığı analizler sonucunda örgütsel bağlılığın doktorların iş doyumunu üzerinde pozitif yönde ve pozitif etkilere sebep olduğunu, bağlılık düzeyi ile iş doyumunu arasında ise doğru bir orantının olduğu sonucuna varmıştır (Karahan, 2009: 430). Hoş ve Oksay'ın (2015) Hemşirelerin örgütsel bağlılık ile iş doyumunu seviyelerini ve iki değişken arasında ilişkiyi tespit etmek amacıyla yaptıkları analiz neticesinde, içsel doyum ve dışsal doyum boyutlarının örgütsel bağlılıkla önemli oranda pozitif ve anlamlı ilişkili olduğu sonucu çıkmıştır. Analiz sonucunda ele alınan örnek olayda örgütsel bağlılığın alt boyutlarını meydana getiren duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın hem kendi aralarında hem de iş doyumunun alt boyutlarını meydana getiren içsel doyum ve dışsal doyum ile güçlü düzeyde ilişkili olduğu bulunmuştur. Yani, hemşirelerin içsel ve dışsal iş doyumları, duygusal, devam ve normatif örgütsel bağlılık boyutları ile anlamlı ve doğrusal bir ilişki göstermektedir. Analiz sonucunda içsel doyum ve dışsal doyum boyutlarının örgütsel bağlılıkla güçlü ölçüde ilişkili olduğu ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin pozitif ve anlamlı olduğu bulunmuştur (Hoş ve Oksay, 2015: 21).

Örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılmış olan bir meta-analiz çalışmasında örgütsel bağlılık ile iş doyumunu arasında olumlu yönde güçlü bir ilişki olduğu neticesine ulaşılmıştır (Tett ve Meyer, 1993: 272). Çekmecelioğlu'nun (2006) araştırmasında, örgütsel bağlılık unsurlarından duygusal bağlılık ile iş doyumunu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Araştırmacı, iş doyumunu yüksek olan çalışanların işletmeye duygusal olarak daha çok bağlı kalacaklarını, yani çalıştıkları örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda işletme için daha fazla gayret göstereceklerini ifade etmektedir (Çekmecelioğlu, 2006: 165).

Hindistan'daki otel işletmelerinde işgörenler üzerine örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yapılan bir araştırma sonucunda duygusal bağlılık ve iş doyumu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu, devam bağlılığı ile normatif bağlılık ile iş doyumu arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir. Araştırmacılar analizleri sonucunda yöneticilerin personelin duygusal bağlılıklarını yükseltmelerine yönelik çalışmalar yapmalarını önermişlerdir (Namasivayam ve Zhao, 2007: 1218-1221).

Hipotez 3. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş doyumu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

• **Örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş doyumu arasında pozitif yönlü ve zayıf ($p<0,01$; $r=0,396$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır (hipotez kabul edilir)**

Örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık alt boyutu ile içsel iş doyumu, dışsal iş doyumu ve genel iş doyum arasında;

• Diğergamlık ile iç doyum arasında pozitif yönlü ve zayıf ($p<0,01$; $r=0,228$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

• Diğergamlık ile dış doyum arasında pozitif yönlü ve ihmal edilebilir ($p<0,01$; $r=0,117$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

• Diğergamlık ile iş doyumu arasında pozitif yönlü ve zayıf ($p<0,01$; $r=0,185$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık alt boyutu ile içsel iş doyumu, dışsal iş doyumu ve genel iş doyum arasında;

• Vicdan ile iç doyum arasında pozitif yönlü ve zayıf ($p<0,01$; $r=0,333$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

• Vicdan ile dış doyum arasında pozitif yönlü ve zayıf ($p<0,01$; $r=0,299$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

• Vicdan ile iş doyumu arasında pozitif yönlü ve zayıf ($p<0,01$; $r=0,333$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket alt boyutu ile içsel iş doyumu, dışsal iş doyumu ve genel iş doyum arasında;

- Nezaket ile iç doyum arasında pozitif yönlü ve ihmal edilebilir ($p<0,01$; $r=0,279$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

- Nezaket ile dış doyum arasında ihmal edilebilir ($p<0,01$; $r=0,188$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

- Nezaket ile iş doyumunu arasında ihmal edilebilir ($p<0,01$; $r=0,248$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik alt boyutu ile içsel iş doyumunu, dışsal iş doyumunu ve genel iş doyum arasında;

- Centilmenlik ile iç doyum arasında pozitif yönlü ve zayıf ($p<0,01$; $r=0,334$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

- Centilmenlik ile dış doyum arasında pozitif yönlü ve zayıf ($p<0,01$; $r=0,311$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

- Centilmenlik ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü ve zayıf ($p<0,01$; $r=0,339$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem alt boyutu ile içsel iş doyumunu, dışsal iş doyumunu ve genel iş doyum arasında;

- Sivil erdem ile iç doyum arasında pozitif yönlü ve orta güçlükte ($p<0,01$; $r=0,410$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

- Sivil erdem ile dış doyum arasında pozitif yönlü ve zayıf ($p<0,01$; $r=0,388$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

- Sivil erdem ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü ve orta güçlükte ($p<0,01$; $r=0,420$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş doyumunu alt boyutları arasında;

- Örgütsel vatandaşlık davranışı ile iç doyum arasında pozitif yönlü ve orta güçlükte ($p<0,01$; $r=0,411$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

- Örgütsel vatandaşlık davranışı ile dış doyum arasında pozitif yönlü ve zayıf ($p<0,01$; $r=0,338$) bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

ÖVD ve iş doyumunu arasındaki ilişkiye yönelik yapılan bazı çalışmalarda ise şu şekilde sonuçlara ulaşılmıştır; Bateman ve Organ (1983), üniversite çalışanlarına

yaptıkları araştırmalarda iş doyumunu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında güçlü bir ilişki bulunduğunu belirlemiştir. Smith vd. (1983)'de, küçük ve büyük örgütlerde yaptıkları çalışmada özgecilik ile iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Küçük işletmelere uygulanan başka bir çalışmada, Schnake (1991), örgütsel vatandaşlık davranışının beş alt boyutundan yalnızca ikisinin iş doyumunu ile ilişkili olduğu bulmuştur (Çekmecelioğlu, 2011: 36-37). Tokel (2017), üniversitede idari pozisyonda hizmet veren çalışanlar ile yaptığı araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları ile iş doyumunun alt boyutları arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda ÖVD nin alt boyutlarından, özgecilik, vicdanlılık ve sivil erdem alt boyutu ile içsel tatmin arasında negatif yönlü anlamlı ve istatistiksel olarak zayıf bir ilişkinin olduğunu özgecilik, vicdanlılık ve sivil erdem alt boyutu ile dışsal doyum arasında ise pozitif yönlü anlamlı ve istatistiksel olarak zayıf bir ilişki bulmuştur. Yapılan bu çalışmada ÖVD nin nezaket alt boyutu ile iş doyumunun hem içsel hem dışsal alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı ve istatistiksel olarak zayıf bir ilişki sonucuna varılmıştır (Tokel, 2017:153). Organ ile Konovsky (1989)'nin yaptıkları araştırmalarda işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesinde iş doyumunun kuvvetli bir belirleyici olduğunu tespit etmişlerdir. Bateman ve Organ (1983) da ele aldıkları incelemelerde örgütsel vatandaşlık davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin yüksek olduğu sonucuna varmışlardır. Smith ve arkadaşlarının (1983) yapmış oldukları çalışmada ÖVD alt boyutlarından sadece diğergamlık boyutunun iş doyumuyla anlamlı ilişkisi olduğunu ifade etmişlerdir. (Organ ve Konovsky, 1989; Williams ve Anderson 1991). Benzer şekilde Öz ve Tokel (2007) de yaptıkları çalışmada, örgütsel vatandaşlık ile iş doyumunu arasında pozitif yönde orta düzeyde makul bir ilişkinin varlığı sonucunu çıkarmışlardır (Öz ve Tokel, 2012:154). Yeşilyurt ve Koçak (2014) tarafından İzmir'de dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların iş doyumunu ile gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini analiz etmek için yaptığı araştırmada, iş doyumunu ve ÖVD arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptamışlardır (Yeşilyurt ve Koçak, 2014: 318). Bunlara ek olarak, bu konuda literatürde yapılmış meta analiz çalışmalarında yukarıda bahsi geçen çoğu araştırmada bulunan sonuçları desteklemektedir. Toplamda yapılan 28 çalışmanın ele alınarak iş doyumunu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerini ortaya koyan Organ

ve Ryan (1995), Judge vd. (2001) ile Organ vd' nin (2006) yapmış oldukları çalışmalar bu ilişkilerle benzer sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

4.9.Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Doyumu Arasındaki Regresyon Analizi

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ile iş doyumu arasındaki ilişkiye yönelik regresyon analizi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki standardize edilmiş β katsayıları, standart hata, p ve R^2 değerleri Tablo 47 ve 48'de gösterilmiştir.

4.9.1. Örgütsel Bağlılık ile İş Doyumu Arasındaki Regresyon Analizi

Örgütsel bağlılık ile iş doyumu arasındaki ilişkiye yönelik yapılan regresyon analiz sonucu tablo 47' de gösterilmiştir.

Tablo 47: Duygusal Bağlılık ile İş Doyumu Arasındaki Regresyon Modeli Katsayıları

Değişkenler	Standardize β	Standart Hata	P	R^2
Duygusal Bağlılık → İçsel İş Doyumu	0,391	0,044	0,000	0,151
Devam Bağlılığı → İçsel İş Doyumu	0,255	0,044	0,000	0,065
Normatif Bağlılık → İçsel İş Doyumu	0,418	0,033	0,000	0,175
Örgütsel Bağlılık → İçsel İş Doyumu	0,436	0,049	0,000	0,190
Duygusal Bağlılık → Dışsal İş Doyumu	0,407	0,049	0,000	0,165
Devam Bağlılığı → Dışsal İş Doyumu	0,198	0,049	0,000	0,039
Normatif Bağlılık → Dışsal İş Doyumu	0,454	0,036	0,000	0,206
Örgütsel Bağlılık → Dışsal İş Doyumu	0,428	0,055	0,000	0,183
Duygusal Bağlılık → İş Doyumu	0,418	0,043	0,000	0,174
Devam Bağlılığı → İş Doyumu	0,240	0,044	0,000	0,057
Normatif Bağlılık → İş Doyumu	0,456	0,032	0,000	0,208
Örgütsel Bağlılık → İş Doyumu	0,454	0,048	0,000	0,206

Hipotez 4. Çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş doyum düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

• Örgütsel bağlılığın iş doyumunu ($\beta=0,454$; $p<0,05$) pozitif yönde etkilediği ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ve örgütsel bağlılıktaki değişimler, iş doyumundaki değişimlerin % 20,6' sını açıklayabilmektedir. (hipotez kabul edilir).

• Duygusal bağlılığın içsel iş doyumunu ($\beta=0,391$; $p<0,05$) pozitif yönde etkilediği ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Duygusal bağlılıktaki değişimler, içsel iş doyumundaki değişimlerin %15,1' ini açıklayabilmektedir.

• Devam bağlılığın içsel iş doyumunu ($\beta=0,255$; $p<0,05$) pozitif yönde etkilediği ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Devam bağlılığındaki değişimler, içsel iş doyumundaki değişimlerin %6,5' ini açıklayabilmektedir.

• Normatif bağlılığın içsel iş doyumunu ($\beta=0,418$; $p<0,05$) pozitif yönde etkilediği ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Normatif bağlılıktaki değişimler, içsel iş doyumundaki değişimlerin %17,5' ini açıklayabilmektedir.

• Örgütsel bağlılığın içsel iş doyumunu ($\beta=0,436$; $p<0,05$) pozitif yönde etkilediği ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılıktaki değişimler, içsel iş doyumundaki değişimlerin %19' unu açıklayabilmektedir.

• Duygusal bağlılığın dışsal iş doyumunu ($\beta=0,407$; $p<0,05$) pozitif yönde etkilediği ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Duygusal bağlılıktaki değişimler, dışsal iş doyumundaki değişimlerin %16,5' ini açıklayabilmektedir.

• Devam bağlılığın dışsal iş doyumunu ($\beta=0,198$; $p<0,05$) pozitif yönde etkilediği ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Devam bağlılığındaki değişimler, dışsal iş doyumundaki değişimlerin %3,9' unu açıklayabilmektedir.

• Normatif bağlılığın dışsal iş doyumunu ($\beta=0,454$; $p<0,05$) pozitif yönde etkilediği ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Normatif

bağlılıktaki değişimler, dışsal iş doyumundaki değişimlerin %20,6' sını açıklayabilmektedir.

- Örgütsel bağlılığın dışsal iş doyumunu ($\beta=0,428$; $p<0,05$) pozitif yönde etkilediği ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılıktaki değişimler, dışsal iş doyumundaki değişimlerin %18,3' ünü açıklayabilmektedir.

- Duygusal bağlılığın iş doyumunu ($\beta=0,418$; $p<0,05$) pozitif yönde etkilediği ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Duygusal bağlılıktaki değişimler, iş doyumundaki değişimlerin %17,4' ünü açıklayabilmektedir.

- Devam bağlılığın iş doyumunu ($\beta=0,240$; $p<0,05$) pozitif yönde etkilediği ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Devam bağlılığındaki değişimler, iş doyumundaki değişimlerin %5,7' sini açıklayabilmektedir.

- Normatif bağlılığın iş doyumunu ($\beta=0,456$; $p<0,05$) pozitif yönde etkilediği ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Normatif bağlılıktaki değişimler, iş doyumundaki değişimlerin %20,8' ini açıklayabilmektedir.

Örgütsel bağlılığın iş doyumuna etkisine yönelik yapılan diğer çalışmalar yukarıda bulunan analiz sonucunu destekler niteliktedir. Hoş ve Oksay'ın (2015) sağlık sektöründe yaptığı çalışmada, hemşirelerin örgütsel bağlılıkla iş doyumunu arasındaki ilişkinin modellenenebilir olduğu varsayılan analizinde bağımlı değişken olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarının ayrı ayrı belirlendiği, içsel ve dışsal doyum boyutlarının bağımsız değişken olduğu bütün modellerde anlamlı sonuçlar çıktığı görülmektedir. Katsayıların anlamlı bir sonuç verdiği bu bütüncül modelde düzeltilmiş R2 değerlerinin oldukça güçlü olduğu analiz sonucunda çıkmıştır. Devam bağlılığında dışsal doyum içsel doyuma göre daha çok etki oluştururken, duygusal ve normatif bağlılık boyutlarında içsel doyumun dışsal doyuma göre daha çok etki ettiği çalışma sonucunda bulunmuştur (Hoş ve Oksay, 2015: 21).

Vandenberg ve Lance'e göre, örgütsel bağlılığı örgütsel değerlerin tutarlı olmasının etkileyeceğini, yapılan adil performans değerlemesine bağlı ödüllendirme sisteminin de iş doyumunu etkileyeceği, bu etkileşimde örgütsel bağlılık ve iş doyumunun karşılıklı olarak birbirini etkileyeceğini modelleştirmişler ve test

etmişlerdir. Sonuç olarak örgütsel bağlılığın, iş doyumunun nedensel öncülü olduğu sonucuna varmışlardır (Vandenberg ve Lance, 1992: 164). Yapılan başka bir araştırmada örgütsel bağlılık boyutlarının genel iş doyumuna üzerine etkisi araştırılmış ve normatif bağlılığın iş doyumuna üzerinde olumlu yönde güçlü bir etkiye sahip olduğu sonucu ortaya konulmuştur. Başka bir biçimde anlatmak gerekirse normatif bağlılığı yüksek olan çalışanların iş doyumlarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal bağlılık boyutunun iş doyumuna üzerindeki etkisi ise istatistiksel anlamda kayda değer bulunmamıştır. Örgütsel bağlılık boyutunun alt boyutlarından devam bağlılığı, içsel doyum üzerinde negatif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle devam bağlılığı algısı yükseldikçe genel iş doyumuna düşmektedir (Ay vd., 2015: 774).

Örgütsel bağlılık ve iş doyumuna birbirlerine destekleyici yönde etki etmektedir. Bazı bilimsel araştırmaların sonucu da gösteriyor ki örgütsel bağlılık ile iş doyumuna arasında olumlu yönde etkileşim vardır. Yapılan çalışmalardan bazıları; May, Korczynski ve Frenkel, 2002: 795; Testa, 2001: 233; Gade, Tiggel ve Schumm, 2003: 191-192; Rowden, 2000: 31; McIntyre vd., 2002: 310; Finegan, 2000: 152; Kacmar, Carlson, ve Brymer, 1999: 976-981; Nystedt, Sjöberg, ve Höggglund, 1999: 53; Chen, Tsui ve Farh, 2002: 339; DeCotiis ve Summers, 1987; Mathieu ve Zajac, 1990: 177. Araştırmacılar, örgütsel bağlılıkta yaşanacak artışın, iş doyumunu pozitif yönlü etkileyeceği; işgörenlerin duyduğu iş tatmininde artış olması halinde örgütsel bağlılığın da belirli oranda artış göstereceğini belirtmişlerdir. Böylelikle örgütsel bağlılık ve iş doyumuna birbirlerine destekleyici yönde etki etmektedir (Testa, 2001: 233).

4.9.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Doyumu Arasındaki Regresyon Analizi

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş doyumuna arasındaki ilişkiye yönelik yapılan regresyon analiz sonucunda oluşturulan Tablo 48' de gösterilmiştir.

Tablo 48: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Doyumu Arasındaki Regresyon Modeli Katsayıları

Değişkenler	Standardize β	Standart Hata	P	R ²
Diğergamlık → İçsel İş Doyumu	0,228	0,036	0,000	0,052
Vicdan → İçsel İş Doyumu	0,333	0,030	0,000	0,111
Nezaket → İçsel İş Doyumu	0,279	0,038	0,000	0,078
Centilmenlik → İçsel İş Doyumu	0,334	0,037	0,000	0,112
Sivil Erdem → İçsel İş Doyumu	0,410	0,032	0,000	0,168
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı → İçsel İş Doyumu	0,411	0,043	0,000	0,169
Diğergamlık → Dışsal İş Doyumu	0,117	0,040	0,000	0,014
Vicdan → Dışsal İş Doyumu	0,299	0,034	0,000	0,089
Nezaket → Dışsal İş Doyumu	0,188	0,043	0,000	0,035
Centilmenlik → Dışsal İş Doyumu	0,311	0,041	0,000	0,097
Sivil Erdem → Dışsal İş Doyumu	0,388	0,036	0,000	0,150
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı → Dışsal İş Doyumu	0,338	0,049	0,000	0,114
Diğergamlık → İş Doyumu	0,185	0,036	0,000	0,034
Vicdan → İş Doyumu	0,333	0,030	0,000	0,111
Nezaket → İş Doyumu	0,248	0,038	0,000	0,062
Centilmenlik → İş Doyumu	0,339	0,036	0,000	0,115
Sivil Erdem → İş Doyumu	0,420	0,032	0,000	0,176
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı → İş Doyumu	0,396	0,043	0,000	0,157

Hipotez 5. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı, iş doyum düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

• Örgütsel vatandaşlık davranışının iş doyumunu ($\beta=0,396$; $p<0,05$) pozitif yönde etkilediği ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimler, iş doyumundaki değişimlerin %15,7' sini açıklayabilmektedir (hipotez kabul edilir).

• Diğergamlık boyutunun içsel iş doyumunu pozitif yönde etkilediği ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı ($\beta=0,228$; $p<0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Diğergamlık boyutundaki değişimler, içsel iş doyumundaki değişimlerin %5,2' sini açıklayabilmektedir.

• Vicdanlılık boyutunun içsel iş doyumunu pozitif yönde etkilediği ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı ($\beta=0,333$; $p<0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Vicdanlılık boyutundaki değişimler, içsel iş doyumundaki değişimlerin %11,1' ini açıklayabilmektedir.

• Nezaket boyutunun içsel iş doyumunu pozitif yönde etkilediği ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı ($\beta=0,279$; $p<0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Nezaket boyutundaki değişimler, içsel iş doyumundaki değişimlerin %7,8' ini açıklayabilmektedir.

• Centilmenlik boyutunun içsel iş doyumunu pozitif yönde etkilediği ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı ($\beta=0,334$; $p<0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Centilmenlik boyutundaki değişimler, içsel iş doyumundaki değişimlerin %11,2' sini açıklayabilmektedir.

• Sivil erdem boyutunun içsel iş doyumunu pozitif yönde etkilediği ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı ($\beta=0,410$; $p<0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Sivil Erdem boyutundaki değişimler, içsel iş doyumundaki değişimlerin %16,8' ini açıklayabilmektedir.

• Örgütsel vatandaşlık davranışının içsel iş doyumunu pozitif yönde etkilediği ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı ($\beta=0,411$; $p<0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimler, içsel iş doyumundaki değişimlerin %16,9' unu açıklayabilmektedir.

• Diğergamlık boyutunun dışsal iş doyumunu pozitif yönde etkilediği ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı ($\beta=0,117$; $p<0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Diğergamlık boyutundaki değişimler, dışsal iş doyumundaki değişimlerin %1,4' ünü açıklayabilmektedir.

• Vicdanlılık boyutunun dışsal iş doyumunu pozitif yönde etkilediği ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı ($\beta=0,299$; $p<0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Vicdanlılık boyutundaki değişimler, dışsal iş doyumundaki değişimlerin %8,9' unu açıklayabilmektedir.

• Nezaket boyutunun dışsal iş doyumunu pozitif yönde etkilediği ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı ($\beta=0,188$; $p<0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Nezaket boyutundaki değişimler, dışsal iş doyumundaki değişimlerin %3,5' ini

açıklayabilmektedir.

- Centilmenlik boyutunun dışsal iş doyumunu pozitif yönde etkilediği ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı ($\beta=0,311$; $p<0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Centilmenlik boyutundaki değişimler, dışsal iş doyumundaki değişimlerin %9,7' sini açıklayabilmektedir.

- Sivil erdem boyutunun dışsal iş doyumunu pozitif yönde etkilediği ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı ($\beta=0,388$; $p<0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Sivil Erdem boyutundaki değişimler, dışsal iş doyumundaki değişimlerin %15' ini açıklayabilmektedir.

- Örgütsel vatandaşlık davranışının dışsal iş doyumunu pozitif yönde etkilediği ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı ($\beta=0,338$; $p<0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimler, dışsal iş doyumundaki değişimlerin %11,4' ünü açıklayabilmektedir.

- Diğergamlık boyutunun iş doyumunu pozitif yönde etkilediği ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı ($\beta=0,185$; $p<0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Diğergamlık boyutundaki değişimler, iş doyumundaki değişimlerin %3,4' ünü açıklayabilmektedir.

- Vicdanlılık boyutunun iş doyumunu pozitif yönde etkilediği ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı ($\beta=0,333$; $p<0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Vicdanlılık boyutundaki değişimler, iş doyumundaki değişimlerin %11,1' ini açıklayabilmektedir.

- Nezaket boyutunun iş doyumunu pozitif yönde etkilediği ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı ($\beta=0,248$; $p<0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Nezaket boyutundaki değişimler, iş doyumundaki değişimlerin %6,2' sini açıklayabilmektedir.

- Centilmenlik boyutunun iş doyumunu pozitif yönde etkilediği ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı ($\beta=0,339$; $p<0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Centilmenlik boyutundaki değişimler, iş doyumundaki değişimlerin %11,5' ini açıklayabilmektedir.

- Sivil erdem boyutunun iş doyumunu pozitif yönde etkilediği ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı ($\beta=0,420$; $p<0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Sivil Erdem boyutundaki değişimler, iş doyumundaki değişimlerin %17,6' sını açıklayabilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının iş doyumuna etkisini belirlemeye çalışan diğer çalışmaların sonuçları şu şekildedir: Yeşilyurt ve Koçak (2014) tarafından İzmir'de

dört ve beş yıldızlı otellerde işgörenlerin iş doyumu ile sergiledikleri ÖVD arasındaki regresyon analizi neticesinde; otel işletmeleri işgörenlerinin iş doyumu, ÖVD sergileme düzeylerini pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilediği bulunmuştur (Yeşilyurt ve Koçak, 2014: 318). Wombacher ve Felfe (2017) tarafından yapılan regresyon analizine göre de ÖVD varsayılmış katkı ve sinerjistik çapraz geçiş etkilerini tam olarak desteklediği sonucu ortaya koyulmuştur (Wombacher ve Felfe, 2017: 10). 1983 yılında Smith, Organ ve Near ile Bateman ve Organ'ın yapmış olduğu araştırmalar örgütsel vatandaşlık davranışı ile alakalı ilk araştırmalardır. Bu araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde iş doyumunun yer aldığı dile getirilmiştir. Yapılan araştırmalardan 12 sene sonra Organ ve Ryan, bu çalışmanın neticesine yakın bir netice ile iş doyumunun örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde yer aldığını söylemişlerdir (Özdevecioğlu, 2003: 118). Sonuç olarak, çalışmada ortaya çıkan örgütsel vatandaşlık davranışının iş doyumuna pozitif yönde ve anlamlı etkisinin olduğuna ait bulgular, literatürde ki çoğu araştırmada ortaya konulan bulguları destekler durumdadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde örgütler insan davranışları üzerine araştırmalar yapıp performanslarını en üst düzeye çıkarabilmek, verimliliklerini ve motivasyonlarını etkileyebilecek problemleri en aza indirmek için çaba sarf etmektedirler. Çalışmanın konusunu oluşturan örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının araştırılıp analiz edilmesi de örgütlerin bu gelişimine katkı sağlaması açısından önemlidir. Örgütsel bağın güçlü olması çalışanların örgüte olan katkılarının daha fazla olmasına yardımcı olmaktadır. Örgütle bağı güçlü olan çalışanlar işletmenin amaçlarının hedeflenen doğrultuda gerçekleşmesi için beklenilenin üstünde çaba göstermekte ve bunun işletme performansına olumlu etki yaptığı söylenilebilmektedir. Örgütsel bağın güçlü olması ve sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların iş doyumunu arttırmada en önemli faktörlerdir.

İşletmelerin güçlü bir örgütsel bağlılık oluşturmaları kolay olmayan ve yıllar alabilen uzun bir süreçtir. Güçlü bir örgütsel bağlılığa sahip olan organizasyonların performansında artış olduğu yapılan araştırmalarda ifade edilmektedir. İşletmeler için en arzu edileni duygusal bağlılıktır. Duygusal bağlılığı güçlü çalışanlar ahlaki ve ekonomik zorunluluk dışında kendisini işletmenin bir parçası olarak görerek gönülden bağlılık duyarlar, işletmede kalmak için isteklidirler. Bu çalışanlar örgüte kendilerini adanmış olan sadakatli çalışanlardır aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışı seviyeleri de yüksek olup örgüte en iyi şekilde hizmet ederek örgütsel amaç ve hedeflere yönelik davranışlar gösterirler. Yapılan çalışmalar gösteriyor ki duygusal bağlılık ile ÖVD arasında kuvvetli bir ilişki vardır.

İşletmelerde işgörenler arasındaki bağı güçlendirmede önemli bir faktör olarak görülen örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık aynı zamanda değişime karşı nasıl hareket edileceği noktasında da ışık tutmaktadır ve bu değişimin sağlıklı takibi beraberinde iş doyumunun sağlanmasında yardımcı olur. Bu çalışma önceden yapılmış olan araştırmalardan farklı olarak, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi bütüncül bir yaklaşımla incelemeyi amaçlamıştır. Bu kapsamda, 485 sağlık çalışanından anket yoluyla elde edilen veriler kullanılarak bir araştırma yapılmıştır. Bu tez ile sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel

vatandaşlık davranışları düzeyini ölçerek, bu davranışların mesleki iş doyumunu üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Sağlık sektörü için birincil önem taşıyan doktor, hemşire ve sağlık personellerinin örgütsel bağının güçlü olması ve sergiledikleri gönüllülük esasına dayanan örgütsel vatandaşlık davranışları, iş doyumuna pozitif yönde katkı sağlamaktadır.

Araştırma kapsamında, Artvin kamu sağlık sektörü üzerinde örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş doyumunu arasındaki ilişkiler, bütünsel bir perspektifte incelenmiştir. Çalışmada örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş doyumunu ortalamalarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu analizlerin sonucunda örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş doyumunu ve boyutlarının işgörenlerin cinsiyetlerine, kurumdaki pozisyonlarına, eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark gösterdiği tespit edilmiştir. Genel olarak sonuçlar incelendiğinde erkeklerin örgütsel bağlılıklarının, örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve iş doyumunun kadınlara göre daha yüksek olduğu aynı zamanda en yüksek örgütsel bağlılık, ÖVD ve iş doyumunu ortalamaların yöneticilerde olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada aynı zamanda örgütsel bağlılık ve ÖVD boyutlarının eğitim düzeyi arttıkça azaldığı tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ve alt boyutları, ÖVD ve alt boyutları ve iş doyumunu arasındaki korelasyon analizi çıktılarına gösteriyor ki; örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın üç alt boyutları ile ÖVD' nin alt boyutları olan özgecilik, nezaket, centilmenlik, sivil erdem ve vicdanlılık istatistiksel olarak incelendiğinde aralarında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Devamında, örgütsel bağlılık ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü ve orta güçlükte bir ilişki olduğu yapılan analizlerle bulunmuştur. Aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları ile İD' nin alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ile iş doyumunu arasındaki regresyon analizi neticesine göre, örgütsel bağlılığın iş doyumunu pozitif yönde etkilediği söylenilebilir.

Son olarak ise, ÖVD nin İD yi pozitif yönde etkilediği ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ulaşılan sonuçlar arasındadır.

Sonuç olarak, sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş doyumunu birbirleriyle pozitif ve anlamlı ilişki içinde olup, ÖB ve ÖVD yüksek olan işgörenlerin İD düzeyi de yüksek olacaktır denilebilir. İşletmelerin yoğun rekabet ortamında değişen çevre koşullarına adapte olarak uyum sağlamalarında, uzun dönemde varlıklarını sürdürülebilmelerinde, rekabet avantajı elde edebilmelerinde ve donanımlı işgörenler tarafından tercih edilmelerinde ÖB, ÖVD ve İD yadsınamayacak kadar büyük öneme sahiptir.

Bir örgüt için en önemli unsurlardan biri, çalışanlardan yüksek verim almaktır. Fakat iş göreni zorlayarak verim alınamayacağı açık bir gerçektir. Örgüt için gönülden çalışan, herhangi bir uyarıya gerek kalmadan sorumluluklarını zamanında yerine getiren, örgütle özdeşleşen, çalışma arkadaşları ile uyumlu çalışan, iş tanımında belirtilen davranışlardan daha fazlasını gönüllülük esasına dayanarak yerine getiren çalışanlardan daha fazla verim alınmaktadır.

Bu noktalardan hareketle, örgüt amaç ve değerlerin net ve açık olması, bunların çalışanlara duyurulması ve çalışanların amaç ve değerleri benimsemesi adına çalışmalar yapılması önemlidir. Çalışanlara adil ve eşit davranılması, onlara değerli olduklarının hissettirilmesi, fikirlerinin önemsenmesi, çabalarının göz ardı edilmemesi ve gerektiğinde ödüllendirilmeleri, örgütsel kararlara katılmalarına imkân tanınması gibi konular örgütün işgörenlerden istediği verimi alabilmesi için dikkate alması gereken hususlardır. Ayrıca çalışanların kendilerini mutlu hissettikleri bir örgüt ikliminde çalışmaları yaptıkları işe de yansıyacaktır.

- Sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları açısından desteklenmesi önemlidir.

- Hastane yönetimi bazı insan kaynakları faaliyetleri çerçevesinde çalışmalar yaparak sağlık çalışanlarında eksik görülen alanlarda ya da daha da güçlendirmek istedikleri konularda destekler sunabilir.

- Yönetim olarak çalışanlara örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş doyumunu ile alakalı periyodik olarak anketler uygulayıp var olan durumlar saptanarak gerekli görüldüğünde destekleyici önlemler alınabilir.

- Doktorların bağlılıklarını artırmak, örgütsel vatandaşlık davranışlarını geliştirmeleri adına yurt içi veya yurt dışı eğitimler, konferanslar, kongreler düzenlenebilir.

- Kadın çalışanlara pozitif ayrımcılık yapılarak bağlılığını arttıracak ekstra çalışmalara yer verilebilir.

- Özellikle 1 yıldan az çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmak adına oryantasyon eğitim imkanı sağlanabilir.

- Hastane yönetiminin bağlılığı arttırmaya yönelik faktörleri benimsemesi ve kurum içi iletişim sürecini desteklemesi örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemede ve iş doyumunu arttırmada etkili olabilir.

Bütüncül bir perspektifle ele alınan bu araştırmanın işletme yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Artvin il ve ilçeleri kamu hastanelerini kapsayan sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının iş doyumuna etkisi araştırılmış ve pozitif etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın belirli bir zaman dilimine ait veriler üzerinden değerlendirildiği göz önüne alınmalıdır. 2020 yılında yaşanan COVID-19 salgınından sonra araştırma örneklem büyütülerek, önemi gittikçe artan sağlık sektöründe gelecekte tekrar çalışılabilir. Bu araştırma sadece Artvin il ve ilçelerini kapsadığı için farklı illerde benzer örneklem kullanarak, sağlık sektöründe veya farklı sektörlerde yeni araştırmalar yapılabilir. Bu araştırmada yer verilen değişkenlere işletme yazınında etkisi olduğu düşünülen farklı değişkenler eklenerek yeni bir çalışma ortaya çıkarılabilir. Son olarak, bu araştırmanın gelecekte aynı evren ve benzer örneklem kullanılarak tekrar yapılması halinde, sağlık sektöründe salgından sonra değişmesi mümkün örgütsel davranışları anlamaya etkisi olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Ackfeldt, Anna, Lena and Coote, Leonard, V. (2005). A Study of Organizational Citizenship Behaviors in a Retail Setting, *Journal of Business Research*, 58, 151-159.
- Akıncı, Zeki (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 4, 1-25.
- Akova, Orhan, Tanrıverdi, Haluk ve Kahraman, Onur, Cüneyt (2015). Otel İşletmelerinde İşgören Devir Hızına Etki Eden Risk Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi, C.6, S.12*, 87-107.
- Akşit Aşık, Nuran (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Değerlendirme, *Türk İdare Dergisi*, 467, Haziran, 31-51.
- Allen, Natalie, J. and Meyer, John, P. (1990a). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18, The British Psychological Society.
- Allen, Natalie J. and Meyer, John, P. (1990b). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers, Commitment and Role Orientation, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4, December.
- Argyris, Chris (1998). Empowerment: The Emperor's New Clothes, *Harvard Business Review*, May-June.
- Ariani, Wahyu, Dorothea (2012). Relationship Motives, Personality and Organizational Citizenship Behavior in Academic Staffs in Indonesia, *International Journal of Business and Social Science*, Vol: 3, No: 20, October, 311-315.
- Arslantaş, Cüneyt ve Pekdemir, Işıl (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 261-286.
- Aslan, Şebnem (2009). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Kurumda Çalışma Yılı ve Ücret Değişkenlerinin Rolü, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, C. 6, S. 1, 256-275.

- Avcı, Ahmet (2015). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Gelişimi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri, Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi, 12-2.24, 2, 11-26.
- Ay, Alper, F., Alper, A., Bircan, H., ve Öncül, Mehmet, S. (2015). Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Araştırma, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, C. 8, S. 38, Haziran, 767-776.
- Azmi, F. T., Desai, K. and Jayakrishnan, K. (2016). Organizational Citizenship Behavior (OCB): A Comprehensive Literature Review, Sumedha Journal of Management, Vol. 5, No. 1, 102-117.
- Bakan, İsmail (2011). Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Balay, Refik (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Barlı, Önder (2010). Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış, İstanbul, Aktif Yayınevi.
- Barling, Julian and Michelle, Phillips (1993). Interactional, Formal, and Distributive Justice in The Workplace: An Exploratory Study, The Journal of Psychology, Vol. 127, No. 6, 649-656.
- Barnard, Chester, I. (1938). The Functions of the Executive, Cambridge, MA, US, Harvard University Press.
- Baş, Türker ve Ardic, Kadir (2002). Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği, İktisat, İşletme ve Finans, İnceleme ve Araştırma, C. 17, S. 198, 72-81.
- Başaran, İbrahim, Ethem (2000). Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü, Feryal Matbaası, Ankara.
- Bateman, T. S. and Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship, Academy of Management Journal, 26, 587-595.
- Bayram, Levent (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Sayıştay Dergisi, 59, 125-139.

- Becker, E., Thomas (1992). Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making Academy of Management Journal, Vol. 35, No. 1, 232-244.
- Becker, Jennifer A. H. and O’Hair, H. Dan (2007). Machiavellians’ Motives in Organizational Citizenship Behaviour, Journal of Applied Communication Research, C. 35, S. 3, 246-267.
- Bedük, Aykut (2012). Karşılaştırmalı İşletme Yönetim Terimleri Sözlüğü, Atlas Yayınları, 3. Basım, Konya.
- Bilgiç, Hasan, Fikri (2017). Örgütsel Bağlılık – İş Tatmini İlişkisi, Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi, C. 2, S. 3, 35-49.
- Blau, G. J. and Boal, K. B. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turn Over and Absenteeism. Academy of Management Review, Vol. 12, No. 2, 288-300.
- Blau, G. J. and Boal, K. B. (1989). Using Job Involvement and Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover, Journal of Management, Vol. 15, No. 1, 115-127.
- Blau, Peter, M. (1986). Exchange and Power in Social Life, New York, J. Wiley, Brunswick, Transaction Publishers.
- Bolat, Tamer (2008). Dönüşümcü Liderlik Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Bolat, Oya, İnci ve Bolat, Tamer (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(19), 75-94, 133-153.
- Bolat, T., Bolat, Oya, İ., Seymen, O. ve Katı, Y. (2017). Otellerde Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Kariyer Düzleşmesinin Aracılık Etkisi, Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6(3), 157-180.
- Bolino, C. Mark and Turnley, H. William (2008). Old Faces, New Places: Equity Theory in Cross-Cultural Contexts, Journal of Organization Behavior, January, 29-50.

- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A. and Griesser, Daniel (2007). Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(3), 15-26.
- Bozkurt, Öznur ve Bozkurt, İlhan (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9. 1, 1-18.
- Caldwell, David, F., Chatman, Jennifer, A. and O'Reilly, Charles, A. (1990). Building Organizational Commitment: A Multi firm Study, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, No. 3, 245-261.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, Eren, M. (2006). Örgütsel Davranış, İstanbul, Arıkan Basım Yayın.
- Cano, Jamie and Miller, Greg (1992). A Gender Analysis of Job Satisfaction, Job Satisfier Factors and Job Dissatisfier Factors of Agricultural Education Teachers, *Journal of Agricultural Education*, Vol: 33, No: 3.
- Carver, L., Candela, L. and Gutierrez, A. P. (2011). Survey of Generational Aspects of Nurse Faculty Organizational Commitment. *Nursing Outlook*, Vol. 59, No. 3, 137-148.
- Cerev, Gökçe (2018). İş Güvenliği Uzmanlarının Genel, İçsel ve Dışsal İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi C. 16, S. 32*, 91-112.
- Ceylan, Adnan ve Sulu, Seyfettin (2010). Work Alienation as A Mediator of the Relationship of Procedural İnjustice to Job Stress. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 65-74.
- Chelliah, Shankar (2015). A Research On Employees' Organizational Commitment in Organizations: A Case of Smes in Malaysia, *International Journal of Managerial Studies and Research*, 3(7), 10-18.
- Chia-Hui, Ho (2006). Exchange-Based Value Creation System for Network Relationships Management, *The Journal of American Academy of Business Cambridge*, Vol. 9, No.1, 203-204.

- Chiaburu, Dan, S. and Lim Audrey S. (2008). Manager Trustworthiness or Interactional Justice? Predicting Organizational Citizenship Behaviours, *Journal of Business Ethics*, Vol. 83, No. 3, 453-454.
- Chiu, Charlotte (1998). Do Professional Women Have Lower Job Satisfaction Than Professional Men? Lawyers as a Case Study, Vol: 38, No: 7, 521-537.
- Choi, Jin, Nam (2007). Change- Oriented Organizational Citizenship Behavior: Effects of Work Environment Characteristics and Intervening Psychological Processes, *Journal of Organizational Behavior*, 28, 467- 484.
- Chusmir, L. H. (1988). An Integrative Process Model of Organizational Commitment for Working Women and Men. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 3, No. 1, 88-104.
- Colquitt, J. A., Conlon D. E., Wesson M. J., Porter, C. O. and Ng. K. Yee (2001). Justice at The Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research, *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. and Kessler, Ian (2002). Exploring Reciprocity Through the Lens of the Psychological Contract: Employee and Employer Perspectives, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 69-86.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, NY: Harper Collins Modern Classics.
- Çakınberk, A., Derin, N. ve Gün, Gül (2001). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Açısından İşgören Devir Hızının Analizi: Kapadokya Bölgesi Örneği, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(36), 252-272.
- Çekmecelioğlu, Hülya (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti Ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C. 8, S. 2, 153-168.
- Çekmecelioğlu, Gündüz, Hülya (2011). Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, *Yönetim*, C.22, S. 68, 29-47.

- Çetin, Fatih (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü, Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara.
- Çetin, Ölçüm, Münevver (2004a). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık; Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Çetin, Ölçüm, Münevver (2004b). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Nobel Basımevi, Ankara.
- Dale, K. and Fox, M. L. (2008). Leadership Style and Organizational Commitment: Mediating Effect of Role Stress. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 20, No. 1, 109-130.
- Dalmış, Alper, Bahadır (2018). Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti ve İş Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma, Doktora Tezi.
- Davis, Keith (1988). *Human Behavior at Work: Human Relations and Organizational Behavior*, 5th Edition, New York, Mcgraw-Hill.
- Davis, G. (2004). Job Satisfaction Survey Among Employees in Small Business, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4), 491-513.
- Demir, Nevzat (2007). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, İstanbul, Türkmen Kitapevi.
- Demirel, Yavuz ve Özçınar, Faruk (2007). Örgütsel Vatandaşlık Davranışın İş Tatmini Üzerinde Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 23, S. 1, 129-145.
- Demirel, Y., Seçkin, Z. ve Özçınar, M. F. (2011), Örgütsel İletişim ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 20, S. 2, 33-48.
- Dipaola, Michael and Moran, Tschannen. M. (2001). Organizational Citizenship Behavior in Schools and its Relation to School Climate, *Journal of School Leadership*, No. 11, 424-447.
- Doğan, Ebru, Şengül (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

- Dubin, R., Champoux, J. E. and Porter, L.W. (1975). Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, 411- 421.
- Erdirençelebi, Meral ve Ertürk, Ebru (2018). Çalışanların Örgütsel Yalnızlık Algısının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(2), 603-617.
- Erdoğan, İlhan (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Avcıoğlu Basım Yayım, İstanbul.
- Erdoğan, Fatma, Burcu (2019). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Görgül Bir Araştırma, Doktora Tezi.
- Eren, Erol (2014). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 14. Baskı, Beta Basım Dağıtım, İstanbul.
- Eroğlu, Feyzullah (1998). Davranış Bilimleri, İstanbul, Beta Yayınevi.
- Esmer, Yavuz ve Yüksel, Muhammet (2017). İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık: Teorik Bir Çerçeve, *Akademik Bakış Dergisi*, S. 62, 258-272.
- Etzioni, Amitai (1965). Dual Leadership in Complex Organizations, *American Sociological Review*, Vol. 30, No. 5, 688- 698.
- Feather, N.T. and Rauter, K.A. (2004). Organizational Citizenship Behaviours in Relation to Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Job Satisfaction and Work Values, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 81-94.
- Finkelstein, Marcia, A. (2006). Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behaviour: Motives, Motive Fulfillment, and Role Identity, *Social Behaviour and Personality*, V. 34, No. 6, 603.
- Folger, Robert and Russell Cropanzano (1988). *Organizational Justice and Human Resource Management*, Sage Publications, Thousand Oaks London, New Delhi.

- Gaertner, Karen, N. and Nollen, Stanley, D. (1989). Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psychological Commitment to the Organization, Vol: 42 No.11, November 1, 975-991.
- Gautam, Thaneswor (2005). Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Nepal, Asian Journal of Social Psychology, 8, 305-314.
- Gibson, James L., Ivancevic, John, M. and Donnelly, James, H. (1976). Organizations Behaviour, Structure, Processes, Business Publications, Dallas.
- Gül, Hasan (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi, Ege Akademik Bakış Dergisi, C. 2, S. 1.
- Gül Hasan (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C.10, S. 1, Manisa.
- Gülнар, Birol (2007). Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu, Literatürk, İstanbul.
- Güney, Salih (2011). Örgütsel Davranış, Ankara, 1. Basım, Nobel Yayın Dağıtım.
- Graham, W., Jill (2000). Promoting Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior: Contemporary Questions Rooted in Classical Quandaries from Political Philosophy, Human Resource Management Review, Vol. 10, No. 1, 61-77.
- Goldhaber, Gerald, M. (1990). Organizational Communication, IA: W. C. Brown, Dubuque.
- Gouldner, Alvin, W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement, American Sociological Review, Vol. 25, No. 2, 161-178.
- Gürbüz, Sait (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, S. 3(1), 48-75.
- Hrebiniak Lawrence, G. and Alutto, Joseph, A. (1972). Personal and Role-Related Factors In The Development Of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly, Vol. 17, No. 4, 555-572.
- Hoş, Canan ve Oksay, Aygen (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C. 20, S. 4, 1-24.

- Iris B. and Barret S. V. (1972). Some Relations Between Job and Life Satisfaction and Job Importance, *Journal of Applied Psychology*, 56(4).
- Izgar, Hüseyin (2012). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, 3.Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya.
- İnce, Mehmet ve Gül, Hasan (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, İleri Giden Ofset, Ankara.
- İplik, Fatma, N. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Nobel, Adana.
- İplik, Fatma, N. (2015). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Ankara: Akademisyen Kitabevi Yayın Dağıtım.
- Jahangir, N., Akbar, Mohammad, M. and Haq Mahmudul (2004). Organizational Citizenship Behaviour: Its Nature and Antecedents, *BRAC University Journal*, Vol. 1, No.2, 75-85.
- Javier, G. B., Ana, G. C., Mercedes, M. N. and Pilar, R. T. (2005). Job Satisfaction: Empirical Evidence of Gender Differences, *Women in Management Review*, Vol. 20, No. 4, 279-288.
- Jepsen David, A. and Sheu, Hung-Bin (2003). General Job Satisfaction from A Developmental Perspective: Exploring Choice-Job Matches at Two Career Stages, *Career Development Quarterly*, Vol. 52, Iss. 2, December, 162-179.
- Johnson, Phil and Gill, John (1993). *Management Control and Organizational Behaviour*, Sheffield Hallam University, Paul Chapman Publishing, London.
- Judge, Timothy A., Heller, Daniel and Mount, Michael K. (2002). Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 3, No. 87, 530-541.
- Judge, Timothy, A., Thoresen, Carl, J., Bono, Joyce, E. and Patton, Gregory, K. (2001). The Job Satisfaction- Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review, *Psychological Bulletin*, Vol. 127, No. 3, 376-407.
- Kalkavan, Selma (2014). *Farklı Örgütsel Kültürlerde Yönetici Koçluk Davranışının Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Performans Algılarına Etkisi*, Doktora Tezi.

- Kantar, Hüseyin (2008). İşletmede Motivasyon, Kum Saati Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Kanter, M., Rosabeth (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities, American Sociological Review, 33(4), 499-517.
- Karaalioglu, Zeynep, Fatma (2019). Algılanan Örgütsel Destek İle İş Performansı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Rolü, Doktora Tezi.
- Karahan, Atilla (2009). Hekimlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Örneği, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, S. 23, Nisan, 421-432.
- Karasoy, H. (2014). Örgütsel Bağlılık (Ed. Akut Bedük, Örgüt Psikolojisi), Atlas Akademi, 2. Baskı, Konya.
- KarCIOğlu, Fatih (2001). Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İklimi, Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, Eylül, C. 15, S. 3-4.
- Katz, Daniel and Kahn, Robert, L. (1978). The Social Psychology of Organizations, Hardcover, Publisher: Wiley, 2nd Edition, April 24.
- Katz, Daniel ve Kahn, Robert, L. (2005). Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi (Çeviren Halil Can ve Yavuz Bayar), Ankara.
- Kaya, İlke (2007). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmini Ölçeği, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C. 7, S. 2, 355-372.
- Keleş, Yasin ve Pelit, Elbeyi (2009). Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 5(2), 24-45.
- Kidwell, R. E., Mossholder, K. W. and Bennett, N. (1997). Cohesiveness and Organizational Citizenship Behavior, Journal of Management, 23(6), 775-793.

- Kim, M.R. (2007). Influential Factors On Turnover İntention of Nurses; The Affect of Nurse's Organizational Commitment and Career Commitment to Turnover İntention. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 13(3), 335-344.
- Koçak, Hakan (2019). Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi.
- Koçel, Tamer (2015). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, 16. Baskı, İstanbul.
- Koçyiğit, Nezahat ve Akgemci, Tahir (2014). Örgütsel Vatandaşlık, (Ed: Aykut Bedük, Örgütsel Psikoloji), 2. Baskı, Atlas Akademi, Konya.
- Konovsky, Mary, A. and Pugh, S., Douglas (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange, *The Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, 656-669.
- Koray, Meryem (1995). Soysal Politika, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Köse, S., Kartal, B. ve Kayalı, N. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20, 1-19.
- Lee, Y. H. And Chelladurai, P. (2018), Emotional İntelligence, Emotional Labor, Coach Burnout, Job Satisfaction, and Turnover İntention İn Sport Leadership. *European Sport Management Quarterly*, 18(4), 393-412.
- Lepine, J. A., Erez, A. and Johnson, D. E. (2002). The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.
- Lunenburg, Fred, C. (2010). Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process, *International Journal of Management, Business, and Administration*, 13(1), 1-5.
- Luthans, Fred (1992). *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, 6h Edition, New York.
- Mahmutoğlu, A. (2007). Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- McGregor, Douglas (1957). The Human Side of Enterprise, *Management Review*, No. 46, Vol. 11.

- MacKenzie, Scott B., Podsakoff, Philip, M. And Fetter, Richard (1993). The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance, *Journal of Marketing*, 57(1), 70-80.
- MacKenzie, Scott, B. (2011). Trust and Organizational Citizenship: A Study of the Relationship of Three Referents of Trust and The Organizational Citizenship of Elementary School Teachers, The University of Texas San Antonio.
- Mary A. Konovsky and S. Douglas Pugh (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, 656-669.
- Mcdonald, D. J. and MAKIN, P. J. (2000). The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff, *Leadership, Organization Development Journal*, Vol. 21, No. 2, 84-91.
- Menguc, Bülent (2000). An Empirical Investigation of a Social Exchange Model of Organizational Citizenship Behaviors Across Two Sales Situations: A Turkish Case, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 20 (4), 205-214.
- Mert, İbrahim, Sani (2011). İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma, 117-143, dergipark.org.tr. 10.4.2019.
- Meyer, J. P. And Allen, N. J. (1984). Testing The Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations, *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, John, P. and Allen, Natalie, J. (1991). A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resources Management Review*, Vol. 1.
- Meyer, John, P. and Allen, Natalie, J. (1997). *Commitment in The Workplace Theory Research and Application*, Thousand Oaks, CA., Sage Publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, 20-52.

- Mguqulwa, Nomakhuze (2008). The Relationship Between Organizational Commitment and Work Performance In an Agricultural Company, Master's Thesis, University of South Africa.
- Moorman, Robert, H., Niehoff, Brian, B. and Organ, Denis, W. (1993). Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting to Effects Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice, Employee Relationships and Right Journal, Vol. 6, No. 3, 202–205.
- Morrison, E.W. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective, Academy of Management Journal, 37(6), 1543-1567.
- Morrow, Paula, C. and McElroy, James, C. (1986). On Assessing Measures Of Work Commitment, Journal Of Organizational Behavior, V. 7, N. 2, 139-145.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, Journal of Vocational Behavior, 14, 2, 224-247.
- Namasivayam, K. And Zhao, X. (2007). An Investigation of the Moderating Effects of Organizational Commitment on The Relations Between Work-Family Conflict and Job Satisfaction Among Hospitality Employees in India, Tourism management, 28, 1212- 1223.
- Northcraft, B., Gregory and Neale, Ann, Margaret (1990). Organizational Behavior: A Management Challenge, The Dryden Press, USA.
- Oke, A., Munshi, N. and Walumbwa, Fred, O. (2009). The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities, Organizational Dynamics, 38(1), 64-72.
- Okumuş, Mikail (2011). Öğretmenlerde Meslek Tatmini ve İş Stresi, Özgü Yayınları, İstanbul.
- Oliver, Nick (1990). Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development, Journal of Occupational Psychology, Vol. 63, No. 1, 19-31.
- Organ, Dennis, W. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome, Lexington, MA: Lexington Books.

- Organ, Dennis, W. and Konovsky, M. (1989). Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, No. 1, 157-164.
- Organ, Dennis, W. (1988). A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis, *Journal of Management*, 14(4), 547-557.
- Organ, Dennis, W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior, *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Organ, Dennis, W. and Ryan, Katherine (1995). Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior, *Personnel Psychology*, Vol. 48, 775-802.
- Organ, Dennis, W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time, *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, Dennis W. (1998). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, 1st edition, Lexington, Massachusetts/Toronto: D.C. Heath and Company.
- Organ, Dennis, W., Podsakoff, Philip, M. And MacKenzie, Scott, B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences*, Sage Publications Inc.
- Özcan, Esra, Dinç (2011). *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*, Beta Basım, 1.Baskı, İstanbul.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 20, Ocak-Haziran, 117-135.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, Azmi (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Adana.
- Özpehlivan, Murat (2018). Yıldız İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları, *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 2, S. 2, 43-70.

- Özkalp, Enver; Kırel, Çiğdem (2011). *Örgütsel Davranış*, Ekin Yayın, 5. Baskı, Bursa.
- Özler, Derya, Ergün (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 3. Baskı, Bursa.
- Öztürk, M. ve Şahbudak, E. (2015). Akademisyenlikte iş doyumu, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C. 8, S. 40, 494-501.
- Parnell, John and Crandall, William, Rick (2003). Propensity for Participative Decision-Making, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Intentions to Leave Among Egyptian Managers, *The Multinational Business Review*, 11(1), 45-67.
- Pelit, Elbeyi (2015). *İş Gören Güçlendirme ve İş Doyumu (Otel İşletmelerinde Bir Uygulama)*, Gece Kitaplığı.
- Penner, Louis, A., Midili, Alison, R. and Kegelmeyer, Jill (1997). Beyond Job Attitudes: A Personality and Social Psychology Perspective on the Causes of Organizational Citizenship Behavior, *Human Performance*, 10, 2, 111–131.
- Podsakoff, Philip, M., Mackenzie, Scott, B., Moorman, R. H. And Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors, *Leadership Quarterly*, 1 (2), 107-142.
- Podsakoff, Philip, M. and MacKenzie, Scott, B. (1994). Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness, *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-363.
- Podsakoff, Philip, M. (1997). Organizational Citizenship Behavior and The Quantity and Quality of Work Group Performance, *Journal of Applied Psychology*, 82(2).
- Podsakoff, Philip, M., MacKenzie, Scott, B., Paine, Beth, J. and Bachrach Daniel G. (2000). Organizational Citizenship Behaviours: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, Vol. 26, No.3, 513-563.
- Randall, Donna M. (1987). Commitment and The Organization: The Organization Man Revisited, *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.

- Rahmani, H., Azari, S., Vasokolaee, G. R., Mirghaed, M. T., and Raadabadi, M. (2015). Organizational Culture and Organizational Commitment; Correlational Study In Hospital Staffs, *Asian Social Science*, 11(5), 143-149.
- Reichers, Arnon E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management Review*, Vol. 10, No 3, 465-476.
- Robbins P. Stephen (2005). *Organizational Behaviour*, 11th Edition, Prentice Hall.
- Robbins, Stephen, P. and Judge, Timothy, A. (2012). *Örgütsel Davranış* (Çev. İ. Erdem; 14. Basım), İstanbul, Nobel Yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek V. (2008). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Basım Yayım, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz Melek V. (2013). *Örgütsel Davranış*, Alfa Aktüel, Bursa.
- Schappe, S. P. (1998). The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior, *The Journal of Psychology*, 132(3), 277-290.
- Schmerhorn, John R., Hunt, John, R. And Osborn, Richard, N. (1994). *Managing Organizational Behaviour*, Editions, Wiley, New York.
- Schnake, Mel, E. and Dumler, Michael, P. (2003). Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behavior Research, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 76, 283-301.
- Singh, B., Gupta, P.K. and Venugopal, S. (2008). Organizational Commitment: Revisited *Journal of The Indian Academy Of Applied Psychology*, Vol. 34, No. 1, 57-68.
- Smith, Ann C., Organ, Dennis, W. and Near, Janet, P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, 653-663.
- Suliman, Abubakr (2002). Is It Really a Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-Performance Relationship, *Journal of Management Development*, Vol. 21, Iss. 3, MCBUp.

- Söyük, Selma (2007). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma, Doktora Tezi.
- Spector, Paul, E. (1997). Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Szilagyi, Andrew D. and Wallace, Marc, J. (1990). Organizational Behaviour and Performance, 5th Edition, Harper Collins.
- Swales, S. (2002). Organizational Commitment: A Critique of the Construct and Measures, International Journal of Management Reviews, 4(2), 155–178.
- Şenturan, Şermin (2014). Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış, Beta Basım, 1. Baskı, Ağustos, İstanbul.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T. ve Fettahlıoğlu, T. (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15, 569-587.
- Şimşek, M., Şerif ve Çelik, Adnan, (2009). Yönetim ve Organizasyon, Konya, Eğitim Akademi Yayınları.
- Şimşek, M., Şerif ve Çelik, Adnan (2013). İşletme Bilimine Giriş, 20. Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Şimşek, M., Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2015). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Eğitim Yayınevi, 9. Baskı, Konya.
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2013). Using multivariate statistics. Boston, Pearson.
- Tadesse, Fantahun, E. (2019). Teachers' Organizational Commitment at Secondary School in Addis, Ababa, Ethiopia, International Journal of Education and Research, 7(4), 53-68.
- Tang, Thomas, Li-Ping and Ibrahim, Abdul, Hamit, Safwat (1998). Antecedents of Organizational Citizenship Behavior Revisited: Public Personnel in the United States and in the Middle East, Public Personnel Management, 27 (4), 529-550.

- Taşçı, Deniz ve Koç, Umut (2007). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(2), 373-382.
- Tekingündüz, Sabahattin (2012). Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik bir Alan Çalışması, Doktora Tezi.
- Tekingündüz, Sabahattin ve Tengilimoğlu, Dilaver (2013). Hastane Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Belirlenmesi, Sayıştay Dergisi, S. 91, 77– 103.
- Telman, Nursel ve Ünsal, Pınar (2004). Çalışan Memnuniyeti, Epsilon Yayınevi, İstanbul.
- Testa, Mark, R. (2001). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Effort in the Service Environment, The Journal of Psychology, 135(2), 226-236.
- Tett, Robert, P. and Meyer, John, P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analysis Based on Meta-Analytic Findings, Personnel Psychology, 46, 2, Summer, 259-293.
- Titrek, O., Bayrakçı, M. ve Zafer, D. (2009). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi, 17, 1–28.
- Torlak, Ömer ve Umut, Koç (2007). Materialistic Attitudes an Antecedent of Organizational Citizenship Behavior, Management Research News, Vol.30, Iss.8, 581-596.
- Tokel, Cahide, Merve (2017). Ekonomi, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ve Yönetim Dergisi, C. 1, S. 2, 145-157.
- Top, Mehmet (2012). Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Profili, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C. 41, S. 2, 258-277.
- Trevor, Charlie, O. (2001). Interactions Among Actual Ease-Of Movement Determinants and Job Satisfaction in The Prediction of Voluntary Turnover, Academy of Management Journal, Vol: 44, No: 4.

- Tsui, A. S., Egan, T. D., O'Really C. A. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No. 4, 549-579.
- Tutar, Hasan (2016). *Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından)*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Turnipseed, David (2002). Exploring the Link Between Organization Citizenship Behavior and Personal Ethics, *Journal of Business Research*, 55(1), 1-15.
- Türk, M., Sezai (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Uyargil, Cavide (1988). *İş Tatmini ve Bireysel Özellikler*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Ünüvar, Tahir, Gökhan (2006). An Integrative Model of Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior, *Doktora Tezi*, Ankara.
- Ülbeği, İlksun Didem ve Yalçın Azmi (2016). Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu İlişkisinin Meta Analiz Yöntemiyle İncelenmesi, *Türk Psikoloji Dergisi*, 31(77), 80-98.
- Van, Dyne, L., Graham, J. W. and Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation, *The Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Vandenberg, Robert J. And Lance, Charles E. (1992). Examining The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Journal of Management*, 18, No.1,153-167.
- Vandenberg, Robert, J.; Vida Scarpello (1994). A Longitudinal Assessment of the Determinant Relationship Between Employee Commitments to The Occupation and The Organization, *Journal of Organizational Behavior*, Vol:15, 535-547.
- Wallace, J. E. (1995). Organizational and Professional Commitment In Professional and Nonprofessional Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 2, 228-255.

- Wiener, Yoash (1982). Commitment in Organization a Normative View, Academy of Management Review.
- Williams, Larry, J. and Anderson, Stella, E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in-role Behaviors, Journal of Management, Vol. 17, 601–617.
- Wombacher, J.C. and Felfe, J. (2017). Dual Commitment in the Organization: Effects of the Interplay of Team and Organizational Commitment on Employee Citizenship Behavior, Efficacy Beliefs, and Turnover Intentions, Journal of Vocational Behavior, 102, 1–14.
- Yağcı, Kamil (2007). Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi C. 9, S. 3.
- Yavuz, Ercan (2011). Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması, Doğu Üniversitesi Dergisi, 11(2), 302-312.
- Yenihan, B., Öner, M. ve Çiftiyıldız, Kemal (2014). İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma, Çalışma İlişkileri Dergisi, 5(1), 38-49.
- Yeşiltaş, Mehmet ve Keleş, Yasin (2009). İşgörenlerin Eğitim Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik bir Araştırma, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11(2), 17-40.
- Yeşilyurt, Hülya ve Nilüfer Koçak (2014). İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Açısından İncelenmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(2), 303-324.
- Yıldırım, Mehmet, H., Erul, Emel, E. ve Kelebek, P. (2014). Tükenmişlik İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 6(1), 34-44.
- Yıldız, Süleyman, Murat (2011). İçsel Pazarlama, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Spor Okullarında Görev Yapan Antrenörler Üzerine Bir İnceleme, Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi, 13 (2), 216–225.

- Yıldız, Sebahattin (2014). Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü, Ege Akademik Bakış, Cilt: 14, Sayı: 2, Nisan, 199-210.
- Yücel, Cemil ve Samancı, Gülden (2009). Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C. 19, S. 1, 113-132.
- Zincirkıran, M., Çelik, Gaye, M., Ceylan, A. Kemal ve Emhan, Abdurrahim (2015). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, İş Stresi ve İş Tatmininin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi, 52(600), 59-71.



EKLER

Ek-1: Anket Formu

Değerli Katılımcı, Elinizde bulunan bu anket Selçuk Üniversitesi İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı bünyesinde yürütülen ve sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının, iş doyumuna etkisini araştıran doktora tezinin bir parçasıdır. Gönüllülük esasına göre vereceğiniz destek çok önemlidir. Ankette yer alan hiçbir ifadenin doğru ya da yanlış yanıtı yoktur. Önemli olan nasıl düşündüğünüzü belirtmenizdir. Sonuçlar, istatistikî kurallara göre değerlendirileceği için ankete kimlik bilgisi koymanız beklenmemektedir. Anketin doldurulması, yaklaşık 5-6 dakika sürmektedir. Lütfen hiçbir soruyu yanıtsız bırakmayınız. Çalışmaya yaptığınız katkılardan dolayı teşekkür eder, saygılarımı sunarım. Emine ET OLTULU

1.Cinsiyetiniz?

(...) Erkek (...) Kadın

2.Medeni Durumunuz?

(...) Evli (...) Bekâr

3.Kurumdaki Pozisyonunuz?

(...) Yönetici (...) Doktor (...) Ebe (...) Hemşire (...) Sağlık Memuru

4.Yaş Aralığınız?

(...) 20 ve altı (...) 21-30 (...) 31-40 (...) 41-50 (...) 50 ve üzeri

5.Eğitim Düzeyiniz?

(...) Lise (...) Yüksek Okul (...) Lisans (...) Yüksek Lisans (...) Doktora

6.Mesleğinizdeki Toplam Çalışma Süreniz?

(...) 0-5 yıl (...) 6-10 yıl (...) 11-15 yıl (...) 16-20 yıl (...) 21 ve üzeri

7.Kurumunuzdaki Çalışma Süreniz?

(...) 1 yıldan az (...) 1-5 yıl (...) 6-10 yıl (...) 11 yıl ve üzeri

Örgütsel Bağlılık Ölçeği					
Aşağıdaki ifadelere ne oranda katıldığınızı belirtiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Mesleğimden geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
2. İş yerime karşı güçlü bir “ait olma” duygusu hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
3. İş yerimdeki sorunları kendi sorunlarımmış gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
4. İş yerimde kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
5. Bu kurumla aramda “duygusal bir bağ” hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
6. Bu kurumun benim için çok önemli kişisel bir anlamı var.	1	2	3	4	5
7. Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek, benim için bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.	1	2	3	4	5
8. Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok.	1	2	3	4	5
9. İş yerimden ayrılmayı istiyor olsam bile, hemen şimdi ayrılmak benim için çok zor olur.	1	2	3	4	5
10. Şimdi işimi bırakmaya karar verirsem hayatımda pek çok şey aksar.	1	2	3	4	5
11. Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
12. Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarının azlığıdır.	1	2	3	4	5
13. Mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için, hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
14. Benim için avantajlı bile olsa, kurumdan ayrılmanın şu an doğru olmadığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
15. Şu anda bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım.	1	2	3	4	5
16. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
17. Bu kurumu şu an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum.	1	2	3	4	5
18. Bu kuruma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	Hiçbir Zaman	Ara Sıra	Sık Sık	Çoğunlukla	Her Zaman
Aşağıdaki ifadelere ne oranda katıldığınızı belirtiniz					
1.Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.	1	2	3	4	5
2.Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim.	1	2	3	4	5
3.Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
4.İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.	1	2	3	4	5
5.İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	1	2	3	4	5
6.Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerde geçiririm.	1	2	3	4	5
7.Kurum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	1	2	3	4	5
8.Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	1	2	3	4	5
9.Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	1	2	3	4	5
10.Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	1	2	3	4	5
11.Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.	1	2	3	4	5
12.Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam.	1	2	3	4	5
13.Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
14.Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.	1	2	3	4	5
15.Kurum içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.	1	2	3	4	5
16.Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür yada kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	1	2	3	4	5
17.Kurumun sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.	1	2	3	4	5
18.Kurum yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.	1	2	3	4	5
19.Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	1	2	3	4	5

İş Doyumu Ölçeği					
Aşağıdaki ifadelere ne oranda katıldığınızı belirtiniz	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunuz	Çok Memnunuz
1. Şimdiki işimden “beni her zaman memnun etmesi” bakımından	1	2	3	4	5
2. Şimdiki işimden “tek başıma çalışma olanağı olması” bakımından	1	2	3	4	5
3. Şimdiki işimden “ara sıra değişik şeyler yapabilme şansı” bakımından	1	2	3	4	5
4. Şimdiki işimden “toplumda saygın bir kişi olma şansını vermesi” bakımından	1	2	3	4	5
5. Şimdiki işimden “yöneticimin ekibindeki kişileri idare tarzı” bakımından	1	2	3	4	5
6. Şimdiki işimden “yöneticimin karar vermedeki yeteneği” bakımından	1	2	3	4	5
7. Şimdiki işimden “vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması” bakımından	1	2	3	4	5
8. Şimdiki işimden “bana sabit bir iş sağlaması” bakımından	1	2	3	4	5
9. Şimdiki işimden “başkaları için bir şeyler yapabilme olanağını vermesi” bakımından	1	2	3	4	5
10. Şimdiki işimden “kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma” bakımından	1	2	3	4	5
11. Şimdiki işimden “kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansı olması” bakımından	1	2	3	4	5
12. Şimdiki işimden “iş ile ilgili kararların uygulanmaya konması” bakımından	1	2	3	4	5
13. Şimdiki işimden “yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret” bakımından	1	2	3	4	5
14. Şimdiki işimden “iş içinde terfi olanağımın olması” bakımından	1	2	3	4	5
15. Şimdiki işimden “kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi” bakımından	1	2	3	4	5
16. Şimdiki işimden “işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi” bakımından	1	2	3	4	5
17. Şimdiki işimden “çalışma şartları” bakımından	1	2	3	4	5
18. Şimdiki işimden “çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları” bakımından	1	2	3	4	5
19. Şimdiki işimden “yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme” bakımından	1	2	3	4	5
20. Şimdiki işimden “yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi” bakımından	1	2	3	4	5