



T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA
TEZİ

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA
NİYETİ İLİŞKİSİ: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA**

FATMA BURCU ERDOĞDU

İŞLETME ANABİLİM DALI

AĞUSTOS 2019



**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI,
İŞ TATMİNİ ve İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ:
GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA**

Fatma Burcu ERDOĞDU

**DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

AĞUSTOS 2019

Fatma Burcu ERDOĞDU tarafından hazırlanan “Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Görgül Bir Araştırma” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ Gazi Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında İşletme Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof.Dr. Alptekin SÖKMEN

İşletme Anabilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

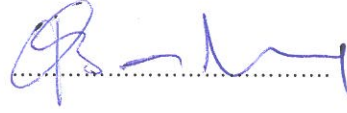
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum



Başkan : Prof.Dr. Nejat BASIM

İşletme Anabilim Dalı, Başkent Üniversitesi

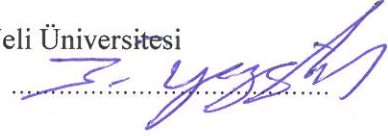
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum



Üye : Prof.Dr. İrfan YAZICIOĞLU

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum



Üye : Prof.Dr. Belgin AYDINTAN

İşletme Anabilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum



Üye : Doç.Dr. Mehmet ALTINÖZ

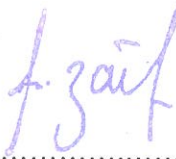
Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Hacettepe Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum



Tez Savunma Tarihi: 30/07/2019

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Doktora Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Figen ZAİF

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



Fatma Burcu ERDOĞDU

(07/08/2019)

Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi:

Görgül Bir Araştırma

(Doktora Tezi)

Fatma Burcu ERDOĞDU

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Ağustos 2019

ÖZET

Bu araştırmayla, bir kamu kurumunda görev yapmakta olan işgörenlerin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve işten ayrılma düzeylerinin incelenerek demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının, birbirleri arasındaki ilişkilerin, birbirlerine olan etkilerin ve aracılık etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Çalışma kapsamında öncelikli olarak araştırmaya konu örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramları açıklanmış, devamında belirtilen kamu kurumunda görev yapmakta olan 764 işgörenin katılımıyla gerçekleştirilen bir anket çalışması istatistiksel olarak incelenmiştir. Bulguların değerlendirilmesinde oluşturulan hipotezler istatistiksel olarak ele alınmış ve sonuç bölümünde bulgular ışığında oluşturulan yorum ve değerlendirmelere yer verilmiştir. Araştırma bulgularına göre; örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel vatandaşlık davranışının pozitif yönde aracılık etkisinin bulunduğu, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık etkisinin bulunmadığı ve iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde örgütsel bağlılığın pozitif yönde aracılık etkisinin bulunduğu söylenebilir.

Bilim Kodu : 114708

Anahtar Kelimeler : Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti

Sayfa Adedi : 212

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Alptekin SÖKMEN

The Relationships Between Organizational Commitment, Organizational Citizenship
Behaviour, Job Satisfaction and Intent to Leave: An Emprical Study
(Ph. D. Thesis)

Fatma Burcu ERDOĞDU

GAZİ UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
August 2019

ABSTRACT

The aim of this study is to analyze whether organizational commitment, organizational citizenship behaviour, job satisfaction and intent to leave levels of employees working in public sector differ due to the demographic variables and to identify relationships, effects and mediating roles of the given concepts. With the study, firstly the concepts of organizational commitment, organizational citizenship behaviour, job satisfaction and intent to leave are defined, subsequently the survey formed by the participation of 764 employees working in a public Corporation is analyzed statistically. Afterwards, by evaluating the findings, the hypotheses are interpreted and it is obtained that; organizational citizenship behaviour has a positively mediating role on the organizational commitment and job satisfaction but has no mediating effect on the organizational commitment and intent to leave relationship. It is also found that, organizational commitment has a positively mediating role on job satisfaction and organizational citizenship behaviour.

Science Code : 114708

Key Words : Organizational commitment, organizational citizenship behaviour,
job satisfaction, intent to leave

Page Number : 212

Supervisor : Prof. Dr. Alptekin SÖKMEN

TEŞEKKÜR

Çalışmamın bu sürece gelmesindeki çok değerli katkılarından dolayı tez danışmanım Prof. Dr. Alptekin SÖKMEN'e, tezime yönelik yapıcı eleştirilerde bulunan ve savunmasına jüri olarak katılarak değerli zamanlarını ayıran kıymetli hocalarım Prof. Dr. İrfan YAZICIOĞLU'na, Prof. Dr. Nejat BASIM'a, Prof. Dr. Belgin AYDINTAN'a, Doç Dr. Mehmet ALTINÖZ'e, çalışmamla ilgili desteklerinden dolayı iş arkadaşlarıma ve sayın amirlerime, kişisel eğitimimin bu aşamaya gelmesinde katkıları olan ilkokul öğretmenimden başlayarak tüm saygıdeğer öğretmenlerime, kendileri de öğretmen olarak hayatımı şekillendirmede en büyük emeği gösteren sevgili annem ve babama, akıl hocam, destekçim sevgili eşime, çalışmam süresince birlikte geçirebileceğimiz zamanları feda ettiğimiz canım yavrularım Ece ve İnci'ye en içten minnet ve şükranlarımı sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	xvi
KISALTMALAR	xvii
1. GİRİŞ.....	1
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	3
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı.....	3
2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	5
2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	7
2.3.1. Kanter'in Yaklaşımı	7
2.3.2. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	9
2.3.3. Penley ve Gould'un Yaklaşımı	11
2.3.4. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	13
2.3.5. Becker'in Yan Bahis Kuramı	15
2.3.6. Salancik'in Yaklaşımı	17
2.3.7. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	19
2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	21
2.4.1. Kişisel (Demografik) Faktörler	21
2.4.2. Örgütsel Faktörler	23
2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler	23

2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	24
3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	29
3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Tanımı	29
3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi	32
3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	34
3.3.1. Organ'ın Sınıflandırması	35
3.3.1.1. Diğergamlık/özgecilik/diğerlerini düşünmek	35
3.3.1.2. Vicdanlılık/ileri görev bilinci	36
3.3.1.3. Sivil erdem	36
3.3.1.4. Centilmenlik	37
3.3.1.5. Nezakete dayalı bilgilendirme	37
3.3.2. Podsakoff'un Sınıflandırması	38
3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler	39
3.4.1. Kişisel Özellikler	39
3.4.2. İşle İlgili Özellikler	41
3.4.3. Örgütsel özellikler	41
3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları	42
3.6. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	43
4. İŞ TATMİNİ	47
4.1. İş Tatmini Kavramının Tanımı	47
4.2. İş Tatmininin Önemi	49
4.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	51
4.3.1. Kişisel Faktörler	51
4.3.2. Örgütsel Faktörler	53
4.3.3. Örgüt Dışı (Çevresel) Faktörler	53

4.4. İş Tatminsizliğinin Sonuçları	54
4.5. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini	56
5. İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	61
5.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramının Tanımı	61
5.2. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi	63
5.3. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	64
5.4. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi	68
5.5. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi	69
6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA.....	73
6.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi	73
6.2. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Kısıtlılıkları	73
6.3. Katılımcı Profili	74
6.4. Ölçüm Araçları	76
6.4.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	77
6.4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	78
6.4.3. İş Tatmini Ölçeği	79
6.4.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	79
6.5. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	80
6.5.1. Ölçeklerin Geçerlilik Analizi.....	80
6.5.2. Araştırmanın Güvenilirlik Analizi	81
6.6. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşmasının Sınanması	82
6.6.1. Örgütsel Bağlılık ve Boyutlarının Demografik Değişkenlere göre Analizi	82

6.6.1.1. Örgütsel bağlılık ve boyutlarının cinsiyete göre analizi	82
6.6.1.2. Örgütsel bağlılık ve boyutlarının yaşa göre analizi	84
6.6.1.3. Örgütsel bağlılık ve boyutlarının eğitim durumuna göre analizi...	87
6.6.1.4. Örgütsel bağlılık ve boyutlarının medeni duruma göre analizi.....	88
6.6.1.5. Örgütsel bağlılık ve boyutlarının kurumda çalışma süresine göre analizi.....	90
6.6.1.6. Örgütsel bağlılık ve boyutlarının iş hayatında çalışma süresine göre analizi.....	92
6.6.1.7. Örgütsel bağlılık ve boyutlarının statüye göre analizi	93
6.6.1.8. Örgütsel bağlılık ve boyutlarının pozisyona göre analizi	94
6.6.1.9. Örgütsel bağlılık ve boyutlarının işyerinin durumuna göre analizi.....	96
6.6.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Boyutlarının Demografik Değişkenlere göre Analizi	97
6.6.2.1. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının cinsiyete göre analizi.....	98
6.6.2.2. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının yaşa göre analizi.....	99
6.6.2.3. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının eğitim durumuna göre analizi	101
6.6.2.4. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının medeni duruma göre analizi.....	103
6.6.2.5. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının kurumda çalışma süresine göre analizi.....	104
6.6.2.6. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının iş hayatında çalışma süresine göre analizi.....	106
6.6.2.7. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının statüye göre analizi	108
6.6.2.8. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının pozisyona göre analizi.....	110
6.6.2.9. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının işyerinin durumuna göre analizi	111

6.6.3. İş Tatmininin Demografik Değişkenlere göre Analizi	113
6.6.3.1. İş tatmininin cinsiyete göre analizi.....	113
6.6.3.2. İş tatmininin yaşa göre analizi	114
6.6.3.3. İş tatmininin eğitim durumuna göre analizi	115
6.6.3.4. İş tatmininin medeni duruma göre analizi	116
6.6.3.5. İş tatmininin kurumda çalışma süresine göre analizi.....	117
6.6.3.6. İş tatmininin iş hayatında çalışma süresine göre analizi	118
6.6.3.7. İş tatmininin statüye göre analizi	119
6.6.3.8. İş tatmininin pozisyona göre analizi.....	120
6.6.3.9. İş tatmininin işyerinin durumuna göre analizi	122
6.6.4. İşten Ayrılma Niyetinin Demografik Değişkenlere göre Analizi	123
6.6.4.1. İşten ayrılma niyetinin cinsiyete göre analizi.....	123
6.6.4.2. İşten ayrılma niyetinin yaşa göre analizi	124
6.6.4.3. İşten ayrılma niyetinin eğitim durumuna göre analizi.....	124
6.6.4.4. İşten ayrılma niyetinin medeni duruma göre analizi	126
6.6.4.5. İşten ayrılma niyetinin kurumda çalışma süresine göre analizi.....	126
6.6.4.6. İşten ayrılma niyetinin iş hayatında çalışma süresine göre analizi	127
6.6.4.7. İşten ayrılma niyetinin statüye göre analizi	128
6.6.4.8. İşten ayrılma niyetinin pozisyona göre analizi.....	129
6.6.4.9. İşten ayrılma niyetinin işyerinin durumuna göre analizi	130
6.7. Örgütsel Bağlılık ve Boyutları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Boyutları, İş Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Korelasyonun Analizi.....	131
6.8. Araştırma Modelleri.....	134
6.8.1. Birinci Araştırma Modeli	134

6.8.1.1. Birinci araştırma modeli hipotezleri.....	134
6.8.1.2. Birinci araştırma modeli bulguları	136
6.8.1.2.1. Modele ait değişkenler arası etkilerin incelenmesi	136
6.8.1.2.2. Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel bağlılık ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisindeki aracılığının incelenmesi.....	141
6.8.2. İkinci Araştırma Modeli	144
6.8.2.1. İkinci araştırma modeli hipotezleri	144
6.8.2.2. İkinci araştırma modeli bulguları	145
6.8.2.2.1. Modele ait değişkenler arası etkilerin incelenmesi	145
6.8.2.2.2. İş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi.....	147
7. SONUÇ.....	149
KAYNAKLAR.....	161
EKLER	183
EK 1. Anket Formları.....	185
ÖZGEÇMİŞ.....	189

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. Bağımsız bir değişken olarak bağlılık	25
Çizelge 2.2. Bağımlı bir değişken olarak bağlılık	27
Çizelge 3.1. Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi.....	44
Çizelge 5.1. Birleştirilmiş modeldeki değişkenlerin tanımları ve iş devrine olması beklenen katkıları.....	66
Çizelge 6.1. Demografik bulgular.....	75
Çizelge 6.2. Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları	81
Çizelge 6.3. Güvenilirlik katsayıları.....	82
Çizelge 6.4. Cinsiyete göre örgütsel bağlılık ve boyutlarının farklılaşması.....	83
Çizelge 6.5. Yaşa göre örgütsel bağlılık ve boyutlarının farklılaşması.....	85
Çizelge 6.6. Eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık ve boyutlarının farklılaşması	87
Çizelge 6.7. Medeni duruma göre örgütsel bağlılık ve boyutlarının farklılaşması.....	89
Çizelge 6.8. Kurumda çalışma süresine göre örgütsel bağlılık ve boyutlarının farklılaşması	90
Çizelge 6.9. İş hayatında çalışma süresine göre örgütsel bağlılık ve boyutlarının farklılaşması	92
Çizelge 6.10. Statüye göre örgütsel bağlılık ve boyutlarının farklılaşması.....	94
Çizelge 6.11. Pozisyona göre örgütsel bağlılık ve boyutlarının farklılaşması	95
Çizelge 6.12. İşyerinin durumuna göre örgütsel bağlılık ve boyutlarının farklılaşması	96
Çizelge 6.13. Cinsiyete göre örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının farklılaşması	98
Çizelge 6.14. Yaşa göre örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının farklılaşması.....	100
Çizelge 6.15. Eğitim durumuna göre örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının farklılaşması.....	102
Çizelge 6.16. Medeni duruma göre örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının farklılaşması.....	103

Çizelge 6.17. Kurumda çalışma süresine göre örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının farklılaşması.....	105
Çizelge 6.18. İş hayatında çalışma süresine göre örgütsel bağlılık ve boyutlarının farklılaşması.....	107
Çizelge 6.19. Statüye göre örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının farklılaşması ...	109
Çizelge 6.20. Pozisyona göre örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının farklılaşması.....	110
Çizelge 6.21. İşyerinin durumuna göre örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının farklılaşması.....	112
Çizelge 6.22. Cinsiyete göre iş tatmininin farklılaşması.....	113
Çizelge 6.23. Yaşa göre iş tatmininin farklılaşması.....	114
Çizelge 6.24. Eğitim durumuna göre iş tatmininin farklılaşması	115
Çizelge 6.25. Medeni duruma göre iş tatmininin farklılaşması.....	117
Çizelge 6.26. Kurumda çalışma süresine göre iş tatmininin farklılaşması	117
Çizelge 6.27. İş hayatında çalışma süresine göre iş tatmininin farklılaşması	118
Çizelge 6.28. Statüye göre iş tatmininin farklılaşması.....	120
Çizelge 6.29. Pozisyona göre iş tatmininin farklılaşması	121
Çizelge 6.30. İşyerinin durumuna göre iş tatmininin farklılaşması	122
Çizelge 6.31. Cinsiyete göre işten ayrılma niyetinin farklılaşması.....	123
Çizelge 6.32. Yaşa göre işten ayrılma niyetinin farklılaşması	124
Çizelge 6.33. Eğitim durumuna göre işten ayrılma niyetinin farklılaşması	125
Çizelge 6.34. Medeni duruma göre işten ayrılma niyetinin farklılaşması.....	126
Çizelge 6.35. Kurumda çalışma süresine göre işten ayrılma niyetinin farklılaşması	127
Çizelge 6.36. İş hayatında çalışma süresine göre işten ayrılma niyetinin farklılaşması	128
Çizelge 6.37. Statüye göre işten ayrılma niyetinin farklılaşması.....	128
Çizelge 6.38. Pozisyona göre işten ayrılma niyetinin farklılaşması	129
Çizelge 6.39. İşyerinin durumuna göre işten ayrılma niyetinin farklılaşması.....	130

Çizelge 6.40. Korelasyon analizi	132
Çizelge 6.41. Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi.....	136
Çizelge 6.42. Örgütsel bağlılığın iş tatminine etkisi	139
Çizelge 6.43. Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisi.....	140
Çizelge 6.44. Örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık etkisi.....	142
Çizelge 6.45. Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık etkisi.....	143
Çizelge 6.46. İş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi.....	145
Çizelge 6.47. İş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi	147
Çizelge 6.48. İş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi.....	148

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli	14
Şekil 2.2. Çoklu bağlılık modeli.....	20
Şekil 2.3. Örgütsel bağlılığın öncülleri ve ardılları	25
Şekil 4.1. İşteki tatminsizliğe karşı gösterilen tepkiler	54
Şekil 5.1. Birleştirilmiş işgücü devri modeli.....	65
Şekil 5.2. İşten ayrılma modeli.....	67
Şekil 5.3. Örgütsel bağlılık boyutları, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi.....	72
Şekil 6.1. Birinci araştırma modeli.....	135
Şekil 6.2. İkinci araştırma modeli	144

KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar

Açıklamalar

ian

işten ayrılma niyeti

işt

iş tatmini

öb

örgütsel bağlılık

övd

örgütsel vatandaşlık davranışı

1.GİRİŞ

Günümüz işletmeleri, çevreleriyle ve birbirleriyle etkileşim halinde bulunmakta ve içinde bulundukları koşullara uyum sağlayarak varlıklarını devam ettirmeye yönelik örgütsel strateji ve politikalar belirlemektedirler. Yoğun rekabet koşulları nedeniyle işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamaları, dolayısıyla yaşamlarını sürdürmeleri ve örgütsel amaçları gerçekleştirmeleri, örgütsel kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanmalarına bağlıdır.

Örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlamada ve amaçlarını gerçekleştirmede sahip oldukları en etkili sermayelerden birisi de insan gücüdür. Örgütün amaç ve değerlerini kendisininmiş gibi sıkı sıkıya sahiplenen, yaptığı iş ve işlemlerden dolayı sorumluluk hisseden, maddi bir yaptırımdan çok psikolojik ve duygusal olarak örgütü için fedakarlık yapan, örgütüne bağlılık göstererek örgütün iyiliği için yüksek performans gösterme gayreti içinde olan işgörenler, kuşkusuz, örgütün sahip olduğu en değerli kaynaklardandır. Zira yüksek örgütsel bağlılığa sahip işgörenler, yüksek performans göstererek örgütsel amaçların gerçekleşmesini sağlamakta ve örgütten ayrılmayı düşünmeksizin uzun yıllar boyunca severek ve isteyerek örgüte katkıda bulunmaktadır.

İşgörenlerin örgüt lehine olumlu iş tutumları sergilemesi, tüm örgütler için insan kaynaklarının potansiyeli düşünüldüğünde üzerinde önemle çalışılan konulardan biri olsa da kamu kurumlarında üstlenilen ek görevlerin çalışan için genellikle maddi anlamda ek bir kazanç sağlamayacağı düşünüldüğünde, işgörenleri bu tür olumlu iş tutumlarına yönelten motivasyon kaynaklarının açığa kavuşturulması önem kazanmaktadır. Bu kapsamda birbirleriyle öncül ardıl ilişkisi içerisinde bulunan örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi, nitelikli işgücünün örgüte kazandırılması ve devamlılığının sağlanarak en üst düzeyde örgütsel fayda sağlanması bakımından örgütlerin özellikle de kamu kurumlarının insan kaynakları ve yönetim politikaları açısından temel amaçlardan biri olmalıdır.

Örgütün değerlerine inanan, kendi değerleriyle özdeşleştiren, örgüt için gönüllü olarak ek görevler üstlenen işgörelere sahip olmak, örgütler için son derece önemlidir ve bu tür işgörenlerin örgüte devamlılığının sağlanması gerekmektedir. Bu araştırma ile, araştırma

konusu kamu kurumu bünyesinde görev yapan personelin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeyleri ortaya konularak birbirleriyle olan ilişkileri açığa çıkarılmaya çalışılmaktadır.

Çeşitli araştırmalarda örgütsel bağlılığın, çalışanların iş davranışlarını anlamada önemli bir faktör olduğu gözlenmiş olup örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışı oluşturma, iş tatmini elde etme ve işten ayrılma isteğinin azalması yani işgücünün devamlılığı konularıyla aralarında yüksek korelasyonlu bir ilişki bulunduğunu göstermekle birlikte değişkenler arası ilişkiler de bütün olarak ele alınmamıştır. Bununla birlikte, çalışmanın içeriğinde yer alan örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisinin yanı sıra örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti ilişkisine, ayrıca örgütsel bağlılığın iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışına aracılık etkisine yönelik çalışmalar oldukça sınırlıdır. Oysa bu aracılık ilişkilerinin belirlenmesinin, değişkenleri anlamada daha güçlü bir çerçeve sunacağı düşünülmektedir.

Bu kapsamda, bu çalışmada araştırmaya konu örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramları ele alınarak bu değişkenlerin birbirlerine olan etkisi, araştırma modeli ve bu model doğrultusunda oluşturulmuş hipotezler üzerinden test edilmekte ve ayrıca aracılık etkileri sorgulanmaktadır.

Bu amaçla öncelikli olarak çalışmanın birinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığın önemi, boyutları, örgütsel bağlılığa etki eden etmenler ve örgütsel bağlılığın sonuçları ele alınmaktadır. İkinci bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışı tanımı, örgütsel vatandaşlık davranışının önemi, boyutları, örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler ve örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçları açıklanarak örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi incelenmektedir. Üçüncü bölümünde iş tatmini kavramı, iş tatminin önemi, iş tatminini etkileyen faktörler ve iş tatminsizliğinin sonuçları ele alınarak örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi ifade edilmektedir. Dördüncü bölümünde işten ayrılma niyeti kavramı, işten ayrılma niyetinin önemi, işten ayrılma niyetini etkileyen etkenlerin ne olduğu, işten ayrılma niyetinin nasıl önlenebileceği açıklanmakta ve örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti ilişkisi incelenmektedir. Son olarak beşinci bölümde ise araştırma yöntemi belirtilmekte ve araştırma sonucu elde edilen bulgular değerlendirilmektedir.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Çalışmalarda (Mahhieu ve Zajac 1990, Meyer ve Allen 1991, Morrow 1993, Reichers 1985), örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti ve personel devri arasında ilişki olduğu bulunmuştur. Dahası, örgütsel bağlılığın iş tatmini gibi diğer iş tutumlarına katkı sağladığı da kanıtlanmıştır (Allen ve Meyer, 1996).

Bu kapsamda, örgütsel araştırmalarda büyük yere sahip örgütsel bağlılığı kavramlandırmak, sınıflandırmak, belirleyicilerini ve sonuçlarını açıklamak önem arz etmektedir.

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Bireylerce hissedilen en güçlü duygulardan biri olan bağlılık, aynı zamanda bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı gösterdiğimiz bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü ifade etmektedir (Balay, 2000:12).

Örgütsel bağlılık ise, kısaca işgörenin örgütüne karşı hissettiği duygular olup işgörenin, örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek zamanını ve enerjisini bu amaç ve değerlerin gerçekleştirilmesi için gönüllü olarak feda etmesi, kendisini örgütün bir parçası olarak görerek örgütle bütünleşmesi, sorumluluk hissetmesi ve örgütteki varlığının devam etme isteği duyarak örgüte psikolojik olarak bağlanması durumudur.

Örgütsel bağlılık yeni bir konu olmayıp, 1950li yıllardan itibaren araştırmacıların ilgisini çekmeye başlamıştır. Kavram, ilk olarak 1956 yılında Whyte'ın "Örgüt İnsanı" çalışmasıyla akademik anlamda inceleme konusu yapılmış olup Becker (1960), Kanter (1968), Salancik (1971), Buchanan (1974), Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974), Etzioni (1975), Mowday, Steers ve Porter (1979), Reichers (1985), O'Reilly ve Chatman (1986), Mottaz (1989), Meyer ve Allen (1990, 1991, 1996, 1997), Morrow (1993) gibi pek çok araştırmacı tarafından konuya katkı sağlanmıştır. Yazın tarihinde 1970li yıllardan itibaren tutulmaya başlanan örgütsel bağlılık konusu halen hem araştırmacılar, hem de uygulayıcılar için önemini korumaktadır.

Örgütsel bağlılık konusunun tüm bu pırlıtısına karşın araştırmacılarca net bir tanım oluşturulamamış, kavramın tanımı üzerinde fikir birliğine varılamamıştır. Bunun en önemli nedeni; sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları bakış açılarından ele almalarıdır. Bu nedenle örgütsel bağlılık yazını incelendiğinde birbirinden farklı pek çok bağlılık tanımının yapılmış olduğu görülmektedir. Morrow (1983), örgütsel bağlılığın teorik alanından dikkatli bir biçimde bölümlendirilemediği örgütsel bağlılık yazınında 25'in üzerinde tanım ve ölçüm olduğunu belirtmiştir. Bu fikir ayrılığı örgütsel bağlılığın nasıl tanımlandığı ve ölçüldüğü konusunda farklılaşmalara da neden olmuştur.

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan bazı tanımlamalar şu şekildedir;

- Örgütsel bağlılık, kişinin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarlarıyla birleştirmesi ile oluşur (Becker, 1960).
- Örgütsel bağlılık, sosyal aktörlerin örgütün başarısı için enerji sarf etmeye gönüllü olmalarıdır. Bir başka ifadeyle, bireyin emek ve sadakatini örgütsel amaçlara bağlaması durumu, beklenti ve ihtiyaçlarını tatmin edecek sosyal ilişkilere gönüllü olarak katılma isteğidir (Kanter, 1968).
- Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı örgütü pozitif değerlendirmesi ve onun amaçları doğrultusunda çalışmaya istekli olmasıdır. Bir başka ifadeyle, bireyin kimliği ile örgütsel kimlik arasında uyum sağlamak amacıyla örgüte yönelik bir tutum veya yöneliştir (Sheldon, 1971).
- Örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerine, kişinin bu amaç ve değerlere göre belirlenen rolüne ve çıkara dayalı değerinden ayrı olarak, örgütün kendisine fanatik ve duygusal bağlanmasıdır (Buchanan, 1974).
- Örgütsel bağlılık, kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücüdür (Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974).
- Örgütsel bağlılık, eylemlerinden ve bu eylemler vasıtasıyla, kişinin inançlarından sorumlu olma durumudur (Salancik, 1977).
- Örgütsel bağlılık, kişinin belirli bir örgüte karşı ilgisi ve örgütle kendini tanımlamasının göreceli olarak derecesidir (Mowday ve diğerleri, 1978).

- Örgütsel bağlılık, örgütün hedef ve çıkarlarına ulaşma yolunda eylemde bulunmak için oluşan içselleştirilmiş normatif baskıların bütünüdür (Wiener, 1982).
- Örgütsel bağlılık, kişinin tatmin edici olsa da olmasa da bir işe bağlanıp kalması ve kendini işine psikolojik olarak bağlanmış hissetmesidir (Rusbult ve Farrell, 1983).
- Örgütsel bağlılık, bir örgütün çoklu unsurlarının (tepe yönetimi, müşterileri, sendikaları ve genel alanda toplumu kapsayabilir) amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir (Reichers, 1985).
- Örgütsel bağlılık, kişinin örgüte karşı hissettiği psikolojik bağlanmadır ve örgütün düşünceleri, değerleri ve amaçlarını kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtır (O'Reilly ve Chatman, 1986).
- Örgütsel bağlılık, çalışan ile örgüt arasında, çalışanın örgütten gönüllü ayrılması ihtimalini azaltan psikolojik bir bağdır (Allen ve Meyer, 1996). Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı işletmede işine devam etme isteğinde olması, işyerine düzenli olarak gelmesi, işletmenin varlıklarını koruması ve işletmenin amaçları ile bütünleşmesidir (Allen ve Meyer, 1997).

Örgütsel bağlılık alanında yapılmış bunca tanımlamanın ortak noktası, bağlılığın çalışanla örgütü birbirine bağlayan psikolojik bir bağ oluşudur. Bu bağın derecesi çalışanın örgütü ne derece benimsediği ve içselleştirdiğine göre değiştiği gibi belirleyicileri ve sonuçları düşünüldüğünde kişiden kişiye farklılık göstermektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986).

Örgütsel bağlılık kavramına yapılan tanımlamalarda bir uzlaşıya varılamadığı gibi, herhangi birinin diğerinden daha doğru veya daha kabul edilebilir olduğu ifade edilemez. Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılık tanımlamalarında çeşitliliğe neden olan bakış açılarının, örgütte kalma yönünde istek, ihtiyaç ve zorunluluk hallerine odaklanmasına göre üç ana çerçevede incelenebileceğini dolayısıyla örgütsel bağlılığı çok boyutlu bir kavram olarak ele almak gerektiğini belirtmektedirler.

2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütler açısından örgütsel bağlılığı yüksek işgörenlerle çalışmak, işten ayrılma belirsizliğinin az olması ve bundan kaynaklanan maliyet ve verimsizliğin en aza indirilmesi, örgütsel bağlılığı yüksek personelin daha az bağlılık hissedenlere göre performansının çok

daha yüksek olması ve bundan dolayı örgütün verimliliğinin ve etkinliğinin artması gibi nedenlerle önem arz etmektedir.

Bağlılık duyan işgörenler, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyarlar. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterirler. Bağlılık gösteren işgörenler, içsel olarak güdülenirler. Bunların içsel ödülleri, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından gelmektedir (Balay, 2000: 3). Düşük örgütsel bağlılığa sahip işgörenlerse, örgütü ve değerlerini benimseyememiş, kendilerini örgüte ait hissetmeyen, düşük performanslı, ilk fırsatta örgütten ayrılmayı düşünen çalışanlar olarak iki taraflı bir tatminsizliğin konusu olmaktadır.

Örgütsel bağlılık, örgütsel sonuçlara etkisi bağlamında beş nedenden dolayı önemini korumaktadır. İlk olarak çalışanların iş bırakmaları, devamsızlık, geri çekilme ve yeni iş arama faaliyetleri açısından; ikinci olarak iş tatmini, işe sarılma, moral-motivasyon ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yönüyle; üçüncü olarak sorumluluk, katılım, göreve bağlılık anlayışı gibi çalışanların iş ve rolüne ilişkin konularda; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi çalışanların bireysel özellikleri ile ve son olarak da çalışanın sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilme açısından önemli olmaktadır (Balay, 2000: 1).

Mowday, Porter ve Steers (1982), birkaç nedenden dolayı örgütsel bağlılığın bu kadar önem kazandığı belirtmektedir. Birincisi, örgütsel bağlılık davranışı çalışanın işten ayrılma gibi bazı davranışlarını önceden tahmin etmeye yardımcı olmaktadır. Buna göre, bağlılığa sahip çalışanlar örgütte devam etmek isteyecek ve örgütsel amaçları gerçekleştirme yönünde çaba sarfedeceklerdir. İkincisi; örgütsel bağlılık konusu hem yöneticilerin, hem de davranış bilimcilerinin ilgisini çekmektedir. Örgütsel bağlılığı arttırmanın, çalışanlarda görülmesi arzu edilen sadakat duygusuyla bağıntılı olduğuna ilişkin çalışmalar bulunmaktadır. Üçüncüsü, örgütsel bağlılığı anlamak, kişilerin seçimleriyle sonuçlanan psikolojik süreçleri ve hayata dair bakışlarını açıklamaya yardımcı olmaktadır.

Sonuç olarak, çalışanların örgütte hangi duygularla, tutumlarla veya zorunluluklarla bulunduğu belirlenmesi, çalışan performansına, işe geç gelme, devamsızlık ve işten

ayrılmaya ve ayrılma isteğine, iş tatminine, vb. kritik sonuçlara etkisi ve dolayısıyla örgütün varlığının devamı ve amaçlarının gerçekleştirilmesi açısından örgüt yöneticileri tarafından üzerinde önemle durulan bir konu haline gelmiştir.

2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık alanında yapılan araştırmalarda, kavramın tanımı üzerinde bir uzlaşa sağlanamamış olmakla birlikte, gelinen son nokta; örgütsel bağlılığın tek boyutlu bir kavram olmayıp çok boyutlu bir yapıya sahip olduğudur. Konunun tek boyutlu olarak ele alınmasının doğru olmayacağını ifade eden Mowday ve diğerleri (1982) örgütsel bağlılığı, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere iki boyutlu olarak ele almışlardır. Daha sonraları örgütsel bağlılık alanında yapılan tanımları inceleyen Meyer ve Allen (1991), her bir araştırmacının farklı tanımlar yaptığını ve bu tanımlardan hiçbirinin kabul edilebilir olduğunun söylenemeyeceğini belirtmişlerdir. Meyer ve Allen, değişik tanımların üç genel boyuta işaret ettiklerini, bunların; örgüte tutumsal anlamda bağlılık göstermek (duygusal bağlılık), örgütten ayrılmanın ortaya çıkaracağı maliyet (devam bağlılığı) ve örgütte kalmaya yönelik ahlaki sorumluluk duygusu (normatif bağlılık) olduğunu ifade etmişlerdir (Bakan, 2011: 75).

Çalışma kapsamında örgütsel bağlılığa getirilen bazı sınıflandırmalar ele alınmıştır.

2.3.1.Kanter'in Yaklaşımı

Duygusal bağlılıkla ilgili en bilinen yaklaşımlardan birisi Kanter'e aittir. Kanter'e (1960) göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sistemlere vermeye istekli olmaları, istek ve gereksinimlerini karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir.

Kanter (1968), örgüt tarafından üyelerden talep edilen davranış biçimlerinin devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç farklı bağlılık türünün ortaya çıkmasına neden olduğunu ifade etmektedir.

Devama yönelik bağıllık, çalışanın üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendini adamasıdır. Çalışan, sistemden ayrılmanın maliyetinin, sistemde kalmanın maliyetinden yüksek olacağını, yani sistemde kalmanın kendisi için karlı olduğunu düşünerek üyeliğini sürdürmektedir. Çalışan, kendisi için karlı olan şeylerin örgütteki üyeliğini sürdürmesine bağlı olduğunu ve örgütteki pozisyonu ile sağlayabileceğini fark ettiğinde örgütteki rolüne bağlanacak ve rolüne olumlu bir bilişsel değer atfederek duygusal veya normatif değerlendirme yoluna gitmeyecektir. Sosyal bir sisteme bilişsel olarak olumlu bir değer biçilebilmesi için sistemin ödüllendirici olarak algılanması gerekmektedir (Kanter, 1968).

Kanter (1968), devama yönelik bağıllığın özveri ve yatırım olmak üzere iki unsuru olduğunu belirtmektedir. Özveri, örgüte üye olabilmek için kişinin bir takım şeylerden vazgeçmesidir. Özveride bulunulan şey ne kadar maliyetliyse, üyelik o kadar değerli görülmektedir. Kişinin böyle bir özveride bulunmayı kabul etmesi halinde, örgüt üyeliğini sürdürme konusundaki isteği de artacaktır. Yatırım ise, kişinin mevcut ve potansiyel kaynaklarını örgüte bağlaması, dolayısıyla örgütle bir çıkar ilişkisine girmesidir. Kişi örgütte kalmak için katlandığı maliyetler karşılığında bazı kazançlar elde etmeyi beklemektedir. Kişinin örgüte bağladığı kaynaklar; örgüte yapılan finansal bağışlar, emeklilik kesintileri gibi maddi kaynaklar olabileceği gibi, örgüt için harcanan zaman, enerji gibi manevi kaynaklar da olabilir.

Kenetlenme bağıllığı, bireyin bir gruba ve gruptaki ilişkilere bağıllığıdır. Bu bağıllık şekli, gruba karşı olumlu duygusal yönelimleri içerir. Bireyin grubun tüm üyeleriyle yakından ilgilenmesi, grupla özdeşleşmesi ve katılım, duygusal açıdan bir tatmin sağlayacaktır. Bunun sonucu olarak da birey gruba bağlanacaktır. İlişkileri sıkı olan bu tür gruplarda üyeler, gruba bağlı ve sadık olacaklardır. Bu gruplarda grup içi çekişmelere ve kıskançlıklara çok az rastlanacak ve grup bilinci ve grup birliği yüksek olacaktır. Böylece grubun varlığını tehdit eden dış güçlere karşı, yeterince güçlü bir şekilde karşı konulacaktır. Kenetlenme bağıllığının güçlü olabilmesi için üyelerin bir bütünün parçası haline gelmeleri ve “biz” bilincine sahip olmaları gerekmektedir. Bunun için örgütler üyelerini herkese tanıtmak, bu çalışanların sorunlarına çözüm üretmek, dağıtılan ödüllerden eşit olarak faydalanmalarını sağlamak ve oryantasyon programları uygulamak gibi yöntemlere başvurabilirler (Kanter, 1968).

Kontrol bağıllığı ise, bireyin normlara bağlı olması ve otoriteye uymasındır. Çalışan, örgütün kendisinden talep ettiklerini doğru, ahlaki, adil ve kendi değerleriyle uyumlu olarak değerlendirir. Böylece, örgütün istekleri normatif bir gerekliliktir ve bunlara uymak gerekmektedir (Kanter, 1968).

Çalışanı sosyal sisteme bağlayan bu üç bağıllık türünden devam bağıllığı, duygusallığa kapılmadan oluşan ödül ve cezalara ve kar ve zarara dayalı sosyal sistem içindeki rollerle, kenetlenme bağıllığı çalışanın kaynaklarını azaltan ama zorunlu olmayan sosyal ilişkilerle, kontrol bağıllığı ise çalışanı manevi olarak zorlayan değerler ve kanaatlerle ilişkilidir ki bu tıpkı bir çocuğun ahlaki gelişimine benzer; çocuk sosyal sistemin taleplerine önce cezalar ve ödüller nedeniyle, sonra duygusal bağları nedeniyle ve en son da içselleştirdiği değerler nedeniyle itaat eder (Kanter, 1968).

Kanter'in (1968) geliştirdiği bu üç bağıllık türünün birbirinden farklı sonuçları bulunmaktadır. Üyeleri devama yönelik bağıllık gösteren gruplar üyelerini örgütte tutabilmektedirler. Kenetlenme bağıllığı gösteren üyelerin grupları örgütün varlığını tehdit eden tehlikelere karşı koymakta ve birbirlerine daha fazla kenetlenmektedirler. Üyeleri kontrol bağıllığı gösteren gruplar örgütün normlarından daha az sapma, otoriteye meydan okuma ve ideolojik karşıtlık sergilemektedirler. Bağıllık türlerinin böyle farklı sonuçları bulunmasına rağmen Kanter (1968), bu üç bağıllık türünün birbirleriyle ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Buna göre, tüm üç bağıllığa da sahip olan örgütler, sahip olmayanlara göre daha başarılı bir varlık göstermektedirler.

2.3.2. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağıllık, kişinin örgüte karşı hissettiği psikolojik bağlanmadır ve örgütün düşünceleri, değerleri ve amaçlarını kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtmaktadır.

O'Reilly ve Chatman, Kelman'ın (1958) bireylerin, etkileri uyum (veya değiş tokuş), özdeşleşme (veya üyeliğe kabul) ve içselleştirme (veya değer örtüşmesi) olmak üzere üç şekilde kabul ettiği yaklaşımından yola çıkarak örgütsel bağıllığı, bireyin örgüte olan psikolojik bağı şeklinde ele almışlar ve uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üç boyutta sınıflandırmışlardır.

Örgütsel bağlılığın ilk boyutunu oluşturan uyum boyutunda temel amaç, belirli ödüllere kavuşmaktır. Üyelerin bağlılık göstermelerinin ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların temel gayesi belli ödülleri elde etme ve belli cezaları bertaraf etmektir. Kısaca ifade etmek gerekirse uyum, rıza gösterme veya içsel ve belirli ödüllere sarılmayı içermektedir (Sökmen, 2000). Bu nedenle birey, örgütün normlarına uygun eylemlere girişme gereksinimi duyar. Uyum her zaman bir zorunluluk bildirmekte olup, birey yaptığını severek, inanarak değil yapmak zorunda olduğu için yapar. Uyum boyutuyla hareket eden birey, ücret, terfi, ikramiye gibi belli dış ödülleri elde etmeyi amaçlamakta ve örgütten elde edilen ödül ile bu ödülü elde ederken katlandığı maliyet ilişkisine göre bir bağlılık göstermektedir. Birey, elde ettiği ödülün, ödülü kazanmak için katlandığı maliyetten düşük seviyede olduğunu hissederse emir ve talimatlara gösterdiği uyumu azalmaya başlar (Bakan, 2011: 86).

Örgütsel bağlılığın ikinci boyutu özdeşleşme olup, üyenin örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanır. Üye diğerleriyle yakın ilişkiler içine girmektedir. Böylece bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve tatmin sağlamak için diğer üye ve gruplarla ilişkilendirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir. Birey, örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşirse bağlılık gerçekleşmektedir (Gül, 2002). İşgörenin örgütle özdeşleşme şeklinde olan bağında, işgören örgütle tatmin edici bir ilişki kurma ve bu ilişkiyi devam ettirme amacı taşımaktadır. Bu durumda işgören; örgütün üyesi olma arzusu taşımakta, örgütün üyesi olmaktan gurur duymakta, grubun amaç ve değerlerine benimsememiş bile olsa saygı duymaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986).

Uyum ile özdeşleşme boyutu arasındaki benzerlik, her ikisinin de dışsal ödül amaçlı olarak yapılması (uyum boyutunda ücret, terfi gibi; özdeşleşme boyutunda bir grup üyesi olma ve sürdürme gibi), farklılık ise, bireyin tutumlarındaki değişikliğin uyum boyutunda görünürde bir değişiklik iken özdeşleşme boyutunda görünürde değil gerçek bir değişiklik olmasıdır. Özdeşleşme boyutunda birey örgütün değerlerini kendi değerleri gibi benimsememiş ve içselleştirmemiş olmasına rağmen, örgütün değerlerine saygı göstererek bunlara uygun davranışlar sergilemektedir (Balay, 2000: 95).

İçselleştirme boyutu ise bireyin ve örgütün değerlerinin aynı olması ve bireyin tutum ve davranışları ile örgütün tutum ve davranışlarının birbirleriyle gerçekten uyumlu olması halinde ortaya çıkmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986). Birey örgütün değerlerini bir kez içselleştirdikten sonra, örgütün amaç ve beklentilerine uygun davranışları istekli bir şekilde

uzun süre gösterme gereksinimi duyar. Örgütün değerlerini içselleştirmiş bireye bağlılığını güçlendirecek farklı uygulamalar içerisine girmeye, yeni etki kaynaklarını devreye koymaya çok da fazla ihtiyaç duyulmayacaktır. Çünkü birey gerek mevcut örgütsel değerleri gerekse gelecekte meydana gelebilecek değişimleri kolayca kabullenir ve bunlara uygun davranışlar sergiler. Birey, yeni bir fikri, değişimi, yönetimi, tutum ve davranışı kendisinin olarak kabul eder. Bu nedenle özellikle değişimin önem kazandığı günümüz küreselleşen iş dünyasında içselleştirme boyutu ile örgütsel bağlılığı sağlama örgütler için daha büyük önem arz etmektedir (Bakan, 2011: 88).

Uyum boyutu, ödül - maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yöneltmekle birlikte (Balay, 2000: 18) O'Reilly ve Chatman'a göre, bu üç boyut örgütle işgören arasında oluşan psikolojik bağın sebeplerine ve sonuçlarına göre kişiden kişiye ve kişinin içerisinde değişebilmektedir.

O'Reilly ve Chatman (1986), örgütle psikolojik bağı olan işgörelere sahip olmanın öneminin uyumdan fazlasına dayandığını Smith, Organ ve Near'ın (1983) "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" çalışmaları ile vurgulandığını belirtmektedir. Buna göre örgütteki pek çok kritik davranış, ortak harekete, fedakarlığa ve içten gelen ödüllendirilmemiş yardıma dayanmaktadır. Yine, sadece maddi değiş tokuştan çok daha fazlasına dayalı psikolojik bağlılık olmadan, yüksek personel devir oranı görülmesi de mümkündür. Özetle, örgütün üyesi olmayı ve bu üyeliğin devamlılığını arzulayan bireyler kendilerine verilen rollerin ötesinde çaba sarfetmeye ve uzun yıllar örgütte kalmaya devam edecek ve örgüte özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında bağlılık gösteren bireylerde uyum boyutunda bağlılık gösterenlere oranla iş devri daha düşük düzeyde gerçekleşecektir.

2.3.3. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould'un (1988) yaklaşımı Etzioni'nin (1966) "Örgüte Katılım Modeli"ne dayanmaktadır. Etzioni, örgütsel bağlılığı yabancılaştırıcı, hesapçı ve moral bağlılık olarak üç boyutta ele almaktadır. Penley ve Gould da Etzioni'nin modelini temel alarak örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu belirtmektedirler. Bunlar; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır. Penley ve Gould, örgütlerde birden fazla uyum sisteminin ve bağlılık türünün bir arada görülebileceğini ileri sürmektedirler.

Ahlaki bağıllık, bireyin örgütün amaçları, değerleri ve normlarını kabul etmesi ve onlarla özdeşleşmesinin bir sonucu olarak kendini örgüte adanması, örgüt için gönüllü çaba sarfetmesi ve sorumluluk duygusu içerisinde olmasıdır. Birey, örgütün amaçlarını benimsediğinden dolayı, söz konusu amaçlara ulaşılması için en yüksek performansı sergilemeyi, kendisine verilen rolleri hatta rol üstü görevleri severek ve isteyerek yerine getirmeyi kendisi açısından bir sorumluluk olarak kabul etmektedir. Dolayısıyla, ahlaki bağıllık, örgüt ile birey arasında gerçekleşen duygusal içerikli bir bağıllıktır (Bakan, 2011: 89). Örgüte yüksek derecede olumlu bir yönelmedir (Sökmen, 2000).

Çıkarıcı bağıllık, bireylerin örgütsel amaçlara ulaşılması yönünde örgüte sağladıkları emek, zaman, bilgi ve deneyim gibi katkılar karşılığında örgütten elde edecekleri ödüllere ve teşviklere bağlı olarak hissettikleri örgüte bağıllık türüdür (Bakan, 2011: 89). Örgüte karşı düşük bir düzeyde ortaya çıkan olumlu veya olumsuz bir yönelmedir. Bu tür bir bağıllık, işgörenler ile örgüt arasındaki değiş tokuş ilişkisine dayanır. Burada değiş tokuş, işgörenlerin örgüte çeşitli katkılarda bulunmaları ve bu katkılarının karşılığında ödüller elde etmeleri olarak ifade edilebilir. Kişi, örgüt ile arasında adil ve yararlı bir değiş tokuş ilişkisi olduğuna inandığında örgüt ile ilgilenenektir (Sökmen, 2000).

Yabancılaştırıcı bağıllık ise, kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı veya alternatif iş imkanlarının bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanır. Örgüte karşı yüksek derecede olumsuz bir yönelmeyi ifade etmektedir. Bu tür bağıllık, genelde kişinin davranışlarının sınırlandırıldığı ve bir disiplin altında tutulduğu durumlarda gözlenmektedir (Sökmen, 2000). Bütün bu oluşum ve duygular bireyde, örgütte kapana kısıldığı hissini uyanmasına neden olacaktır. Bu durumda bulunan birey hangi davranışın nasıl ödüllendirileceğini bilemeyeceğinden örgütün amaç ve değerlerini benimseme yerine onlara yabancılaşmaya başlayacaktır. Birey, örgütteki ödüllendirme anlayışını beğenmeyerek örgüt dışında farklı iş imkanları aramasına rağmen, yeni alternatif bir iş imkanı elde edemez ise doğal olarak istemeye istemeye de olsa mevcut örgütüne zorunlu bir bağıllık duyacaktır. İşte, gerek örgütün iç çevresi gerekse dış çevre üzerinde kontrol sahibi olmadığını hisseden birey, örgüte bağlanma gereksinimi duyacaktır ki bu bağıllık türüne yabancılaştırıcı bağıllık denilmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki, bu bağıllık birey ile örgüt arasında oluşan olumsuz bir bağıllık türüdür (Bakan, 2011: 90).

Burada, çıkarıcı bağıllık ile yabancılaştırıcı bağıllık arasındaki fark ortaya çıkmaktadır. Çıkarıcı olarak bağlanan kişi çabalarının karşılığı olan ödülleri alamadığı zaman örgütten ayrılırken, yabancılaştırıcı bağıllığı olan kişi bu ödülleri elde edemediği halde ayrılırsa, maddi kayıplara uğrayacağını düşünür veya alternatif işlerin olmaması gibi dışsal baskılar nedeniyle örgütte kalır (Sökmen, 2000).

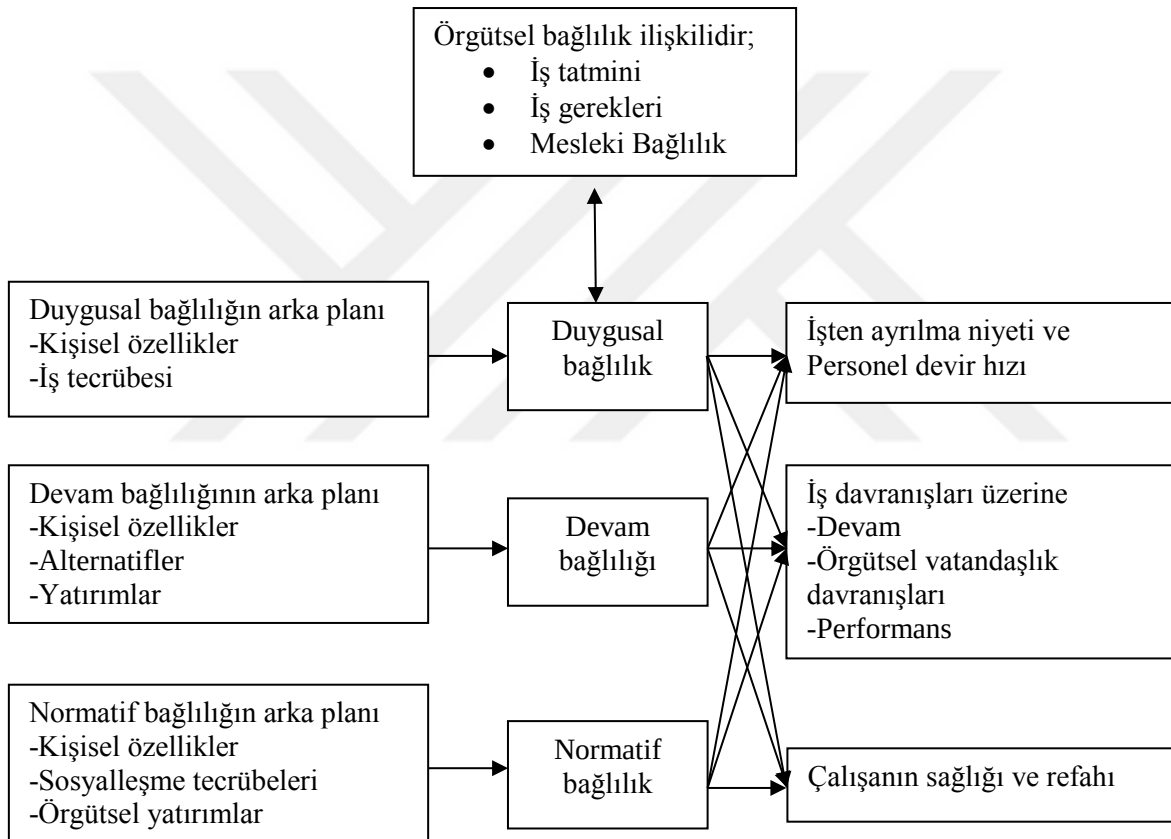
Penley ve Gould (1988), örgütsel bağıllık türlerinin farklı değişkenlerle farklı ilişkileri olduğunu belirtmektedirler. Örneğin ahlaki bağıllık üyeliğin devamının sağlanması ile ilgilidir. İşine aşırı düşkün olmak, mesai saatlerinin dışında veya hafta sonu tatillerinde de çalışmak ya da eve iş taşımak gibi davranışları içermektedir. Çıkarıcı bağıllık, bir alışveriş ilişkisini içerdiğinden bu bağıllık türü kendini sevdirmeye taktikleri ile ilgilidir. Burada kendini sunma, üstlerine daha fazla sorumluluk üstlenme taleplerini iletme, kısacası kendini mümkün olan en iyi şekilde göstermesidir. Sevdirmeye taktikleri, kişinin verilen yükümlülükleri en iyi bir şekilde yerine getirmesi, üstlerinin katkı ve başarılarının farkına varmalarını sağlayacak davranışlar sergilemesi gibi yolları içermektedir. Yabancılaştırıcı bağıllıkta ise kişi, kariyeri üzerinde kontrolü olmadığını düşündüğünden, bu bağıllık türü daha çok iş ve kariyerle ilgili sonuçlar üzerinde kontrol eksikliği duygusu ile ilgilidir.

2.3.4. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

1984 yılında Allen ve Meyer, örgütsel bağıllıkla ilgili bir model geliştirmişlerdir. Bu model duygusal ve devam bağıllığını içermektedir. Bununla birlikte Allen ve Meyer, örgütsel bağıllık modellerine 1990 yılında, orijinali Weiner ve Vardi'nin 1980 yılındaki çalışmalarına dayanan normatif bağıllık isimli üçüncü bir unsurunu dahil ederek (İnce ve Gül, 2005: 38) örgütsel bağıllığın duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve zorunluluk bağıllığı olmak üzere üç ana unsura dayandığını ileri sürmekte ve bunu “Üç Bileşenli Model”lerinde açıklamaktadırlar.

Allen ve Meyer'in üç bileşenli modelinde, örgütsel bağıllık; duygusal, devam ve zorunluluk bağıllığı olarak sınıflandırılmıştır. Duygusal bağıllık duymak; örgütle özdeşleşme, katılım ve duygusal bir bağ kurmak anlamına gelmektedir. Güçlü duygusal bağıllığa sahip işgörenler, kendileri böyle olmasını istedikleri için örgütte kalmaktadırlar (Allen ve Meyer, 1996). Devam bağıllığı; çalışanın örgüte yaptığı yatırım ve maliyetler ile örgütten beklediği kazançları karşılaştırması sonucu örgüte devam etme ya da örgütten ayrılma şeklinde davranış göstermesiyle oluşan bağıllıktır. Yüksek devam bağıllığına sahip işgörenler, maliyetleri göze

alamadıkları için oluşan bir ihtiyaçtan dolayı kalmaları gerektiğinden örgütte varlıklarını devam ettirmektedirler. Normatif bağlılık ise; örgütün kendisi için yaptıklarından dolayı çalışanların örgüte karşı kendilerini sorumlu hissetmeleri, örgütten ayrılmamaları gerektiği inancı ve minnet duygusu gibi ahlaki düşüncelerle örgütte kalmayı kendileri için bir görev olarak algılamalarıdır. Yüksek normatif bağlılığa sahip işgörenler, yapmaları gereken şeyin bu olduğuna inandıkları için örgütte kalmaya devam etmektedirler. Kısaca duygusal bağlılık için bir istek, devam bağlılığı için ihtiyaç ve normatif bağlılık için bir sorumluluk duygusu bulunmaktadır.



Şekil 2.1.: Üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli

Kaynak : Meyer ve diğerleri, 2002

Şekil 2.1.'de gösterilen üç bileşenli modelde, bağlılığın üç formu da personel devir hızıyla negatif ilişkiliyken; devam, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi işle ilgili diğer davranışlarda farklı oranlarda pozitif veya negatif ilişki söz konusudur. Daha açıklayıcı olarak, bu iş davranışlarıyla en yüksek pozitif ilişkinin duygusal bağlılıkta olduğu, onu normatif bağlılığın takip ettiği, devam bağlılığının ise mevcut iş davranışlarıyla ilişkisiz veya negatif ilişkili olması beklenir (Meyer ve diğerleri, 2002).

Duygusal, devam ve normatif bağlılığı birbirinden farklı tipler yerine birbirinden ayırt edilebilir bileşenler olarak ele almak çok daha uygun olacaktır. Allen ve Meyer'a (1990) göre, bu görüşlerde ortak olarak işgören ve örgüt arasında işten ayrılma olasılığını azaltacak bir bağ olmasına karşın, bu bağın niteliği değişmektedir. Güçlü duygusal bağlılığa sahip işgörenler istedikleri için, güçlü devam bağlılığına sahip işgörenler ihtiyaç duydukları için, güçlü normatif bağlılığa sahip işgörenler ise böyle yapmak zorunda hissettikleri için örgütte kalmaktadırlar. İşgörenler bu psikolojik durumları farklı derecelerde hissedebilirler. Örneğin bazı işgörenler, örgütte kalmak için hem güçlü ihtiyaç hem de güçlü zorunluluk hissederken, istek duymayabilirler. Bazıları ise ne ihtiyaç ne de zorunluluk hissederken güçlü bir istek duyabilirler. Bu nedenle, bir kişinin örgüte olan bağlılığı, tüm bu psikolojik durumları yansıtmaktadır. Bir başka deyişle, işgören bu üç bağlılık türünü de kendi içinde farklı oranlarda yaşamaktadır.

2.3.5. Becker'in Yan Bahis Kuramı

Becker'e (1960) göre örgütsel bağlılık, üyelerin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir. Bir diğer ifadeyle devam bağlılığı, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir. Dolayısıyla Becker'e göre kişi, çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemekte, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir (İnce ve Gül, 2005: 50).

Becker kişilerin tutarlı davranışlar sergilemesinin gerekçesini yan bahisle açıklamaktadır. Yan bahse girmekle ifade edilmek istenilen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Bağlılığın bahse girme kavramına göre, bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artar. Kişinin yatırımları zaman içerisinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği azalmaktadır (Becker, 1960).

Kişi davranışı ile tutarlı olma konusunda kendisi için önemli olan ve davranışlarıyla doğrudan ilgisi olmayan şeyler üzerine bahse girerken zaman, çaba, statü, ek gelirler gibi

yatırımları ortaya koymaktadır. Eğer kişinin sergileyeceği davranış önceki davranışlarıyla tutarlı olmazsa bahsi kaybedecektir. Bu da kişi için önemli olan yatırımların kaybedilmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla kişi girdiği bahsi kaybetmemek için davranışları arasındaki tutarlılığı sağlamak zorunda kalacaktır. Kısacası, davranışların uyumlu tutumların geliştirilmesine sebep olduğu ve bunların gelecekteki davranışları belirlediği, kendini besleyen bir döngü meydana gelmektedir. Kişinin bu tutarlılığı sağlamaya çalışması, davranışlarına karşı bir bağlılığın gelişmesini ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1984). Sonuç olarak, kişi yavaş yavaş örgütle davranışsal ve psikolojik bağlarını artırmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 51).

Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları birkaç şekilde meydana çıkmaktadır (Becker, 1960):

1. Kültürel beklentiler: Kişiler bazen genel kültürel beklentilerin, kuralları bozanları cezalandırması nedeniyle mevcut eylemleri sınırlandıran yan bahislere girebilmektedirler. Örneğin, insanların birinin işini çok sık değiştirmemesi gerektiğini, bu şekilde davrananların kararsız ve güveniliriz olarak görüleceğini bilen işgörenler güvenilirliklerine gölge düşürmemek için daha iyi bir işe geçmeyi reddedebilmektedirler. Yeni iş ne kadar cazip olursa olsun, kabul etmeleri halinde görecekları ceza da şiddetli olacağından, işgörenler ünleri kaybetmemek için örgütte çalışmaya devam etmektedirler.
2. Bürokratik düzenlemeler: Kişiler bazı durumlarda bürokratik düzenlemeler nedeniyle yan bahislere girmektedirler. Örneğin, mevcut işinden ayrılmak isteyen bir işgören, örgütte biriken ikramiyesinin önemli bir kısmını kaybetmeden ayrılamayacağını düşünüyorsa örgütte kalmaya devam edecektir.
3. Sosyal rollere uyum: Kişi, bir sosyal rolün gereklerini gerçekleştirme sürecinde, kişisel özelliklerini o iş için öylesine değiştirmiştir ki başvuracağı diğer işlere uyumsuz hale gelmiştir. Bu şekilde, mevcut konumunda devam etmenin kolaylığını elde etmiş olduğundan örgütten ayrılmayı düşünmeyecektir.
4. Yüz yüze iletişim: Sosyal etkileşimde, kişiler grup liderlerini takip etmektedirler. Sorumluluk sahibi bir grup üyesi olarak kişiler, davranışlarının liderinkilerden farklı olmaması için liderleriyle uyumlu bir davranış göstermeye dikkat ederler.

Becker'e göre bağıllık her zaman bilinçli olarak ortaya çıkmaz. Bazı durumlarda kişiler örgüte bağlı olduklarını sonradan fark ederler dolayısıyla farkında olmadan örgütlerine bağıllık kazanırlar. Farkında olunmadan elde edilen bağıllık, kendi başlarına pek bir anlam ifade etmeyen ancak bir araya geldiklerinde belli bir büyüklüğe erişen ve kişilerin kaybetmek istemeyecekleri bir dizi yan bahislerden oluşmaktadır. Bu serideki her bir değersiz eylem, bir tuğla gibidir ancak bir araya geldiklerinde tırmanması güç bir duvar haline gelmektedirler. Yaşamın günlük olağan akışında tekrarlanan olaylar, kişiler çok farkında olmasa da giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bunlar ancak bu yan bahislerde bazı değişikliklerin oluşması sonucu kişinin elindekileri kaybetme korkusu yaşaması ile ortaya çıkmaktadır (Becker, 1960).

Becker'in yan bahis yaklaşımının hangi tipoloji içerisinde değerlendirilmesi gerektiği konusunda örgütsel bağıllık yazınında görüş ayrılığı bulunmaktadır. Allen ve Meyer, genel görüşün aksine Becker'in yaklaşımının davranışsal yaklaşım içerisinde değerlendirilmesini eleştirmişler ve kendi araştırmalarında duygusal bağıllık içerisinde değerlendirmişlerdir. Söz konusu araştırmacılara göre bir örgütten ayrılmanın farkına varılması, işgörenin örgütle ilişkisinin psikolojik bir boyutunu yansıttığından dolayı tutumsal bir nitelik arz etmektedir. Dolayısıyla örgütten ayrılmanın doğuracağı maliyetler üzerine kurulmuş olan yan bahis yaklaşımının duygusal bağıllık içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir (İnce ve Gül, 2005: 49).

2.3.6. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'in yaklaşımında örgütsel bağıllık, kişinin davranışlarına bağlanması, tutumları ile davranışları arasında bir uyum sağlaması olarak ele alınmaktadır. Birey daha önce sergilediği davranışlarına bağlanarak bunlarla uyumlu davranışlar göstermektedir. Dolayısıyla, bireyin örgüte bağıllığını belirleyen en önemli unsurlardan birisi daha önce sergilediği davranışlarına olan bağıllığının gücüdür. Salancik'e göre bağıllık; bireyin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan sadakat ve ilgisini kuvvetlendiren inançlarına bağlanmasıdır (Bakan, 2011: 96).

Bu yaklaşımda da Becker'in yaklaşımında olduğu gibi kişi, önceki davranışlarına bağlanarak, bunlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir (Sökmen, 2000). Diğer bir deyişle Salancik'in yaklaşımı, tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilecek ve strese girecektir. Tutumlar

ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir. Salancik, her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından söz etmektedir. Kişinin davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığı etkiler (O'Reilly ve Caldwell, 1981).

Başkaları önünde gerçekleşme, bir kez yapıldıktan sonra geri dönülemez ve gönüllü olarak yapılma olan bu özellikler kullanılarak kişi, davranışlarına ve davranışlarını sonuçlarına daha az veya daha çok bağlanabilir. Davranışın başkaları önünde gerçekleşmesi yani görünür olması uygulaması en kolay özelliktir. Çünkü kişi, davranışın başkaları tarafından gözlenmiş olması nedeniyle davranışını ve davranışın getirdiği sonuçları inkar edememektedir, bu nedenle kişi davranışlarının sorumluluklarından kaçamayacağı için bağlılık oluşmaktadır. Gizli ve başkaları tarafından gözlemlenemeyen davranışlar ise bağlılık oluşturmaz çünkü kişi bu davranış ve davranışın getirdiği sonuçları inkar edebilir. Bu nedenle örgütler, işe başlayıştan itibaren çalışanların kimliklerini ve yapacakları görevleri tüm örgüte duyurmak, sonrasında da kişinin örgüt için yaptıklarını ve yapmakta olduklarının farkında olduğunu kişiye bildirmek gibi kolay uygulamalarla kişinin kendini sorumlu hissetmesini sağlayarak örgütsel bağlılıklarını arttırabilir. Davranışın başkaları önünde gerçekleşmesine benzeyen bir diğer özellik davranışın geri alınmazlığı yani davranışın değiştirilememesidir. Tıpkı bir insana silahla ateş etmek gibi, bir davranış ne kadar geri döndürülemez ise sonuçlarının kabul edilmek zorunda olunması nedeniyle o denli bağlılığa neden olmaktadır. Geri alınmazlık, kişinin örgüte psikolojik veya duygusal bağını etkilemesi nedeniyle önem arz etmektedir. Salancik'e göre örgütsel bağlılığı etkileyen kişinin davranışlarından bir diğeri de gönüllülüktür. Gönüllülük, yani kişinin davranış isteyerek, irade göstererek yapması, kişiyle davranışını bağlaması ve kişiyi davranışının sonuçlarını kabul etmeye yöneltmesi nedeniyle çok önemli bulunmaktadır. Gönüllülük olmadan, kişi davranışa kendisinin sebep olmadığını düşünür ve bağlılık gelişmez. Bu nedenle birey, davranışlarında çok özenli davranmaz ve davranışının sonuçlarını da kabul etmez. Gönüllülük, diğer iki özellikten farklı olarak gözlemlenemez ve belgelenemez (Salancik, 1977).

Gerek Becker, gerekse de Salancik bağlılığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almaktadırlar. Ancak Becker'in yaklaşımında, kişinin davranışlarına karşı bağlılık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olması gerekmektedir. Salancik'in yaklaşımında ise davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için

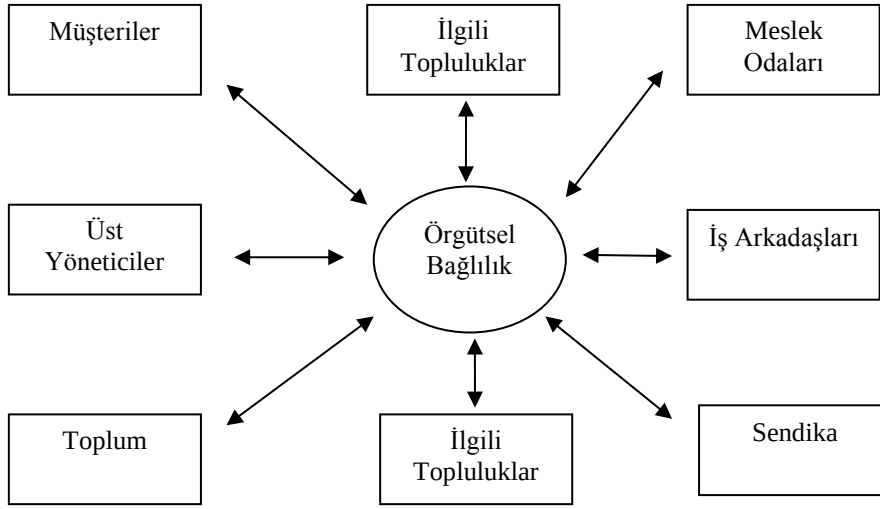
kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun diğeri bir ifadeyle davranışı devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir (Göl, 2002).

2.3.7. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Araştırmacıların örgütsel bağlılık sınıflandırmaları, bağlılığın genellikle örgütün bütününe duyulduğu şeklindeki algısına dayanmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise, örgüt içinde bulunan farklı öğelerin varlığını ve bu öğelere farklı düzeylerde bağlılık geliştirilebileceğini öngördüğünden diğeri iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Balay, 2000: 28).

Örgütsel bağlılığı, örgütü oluşturan diğeri grupların çeşitli bağlılıklarının bir koleksiyonu olarak tanımlayan Reichers (1985), örgütsel bağlılığın mevcut tanımlarının eksik olduğunu düşünmüş ve duygusal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ortaya atmıştır. Reichers’a göre, “Bireyler neye bağlılık gösterirler?” sorusu “örgütsel amaç ve değerlere” olarak cevaplandırılmaz. Bunun yerine, örgütü oluşturan belirli grupların (alt kademelerde görevli işçiler, müşteriler/alıcılar, üst yöneticiler/iş sahipleri ve kamuoyu) ve bunların amaçlarının belirlenmesi gerekmektedir, bu da çoklu bağlılıkların odak noktasını oluşturmaktadır.

Bu yaklaşım diğerilerinden farklı olarak, örgütsel bağlılığı yalnızca duygusal, ayrılma maliyeti ya da moral faktörlerle değil, bunların tamamı ile açıklamak (İnce ve Göl, 2005: 56), kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için bir örgüt ile ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu bağlılığın kaynakları, çeşitli gruplar, iş görenler, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyudur (Göl, 2002). Bu nedenle şimdi ve gelecekte örgütün içinde ve dışında çeşitli kişi ve grupların etki ettiği farklı bağlılık odaklarının oluşturduğu çoklu bağlılık ağının incelenmesi çok önemli görülmektedir (Randall, 1987).



Şekil 2.2. : Çoklu bağlılıklar modeli

Kaynak : Reichers, 1985

Şekil 2.2.'de görüldüğü gibi örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan ve sınırları arasında geçirgenlik olan iç ve dış çeşitli öğelerin çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgüt içinde üst yöneticilerine, iş arkadaşlarına ve ilgili oldukları topluluklara farklı bağlılıklar geliştirebilecekleri gibi, aynı zamanda örgüt dışında yer alan müşterilerine, meslek odalarına, toplum ve sendikalara da farklı derecelerde bağlılık gösterebilirler (Balay, 2000: 32-33).

Bu noktada, çoklu bağlılıklar yaklaşımında örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Böylece, örgütsel bağlılık yazınında, pek çok örgüt üyesinin çoklu amaçlar ve değerler setinin olduğu ve bunlara farklı bağlılıklar geliştirebilecekleri kabul edilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 55).

Duygusal, devam veya çoklu bağlılık yaklaşımlarından her hangi birinin diğerine göre daha üstün, daha geçerli ve uygulanabilir olduğunu ileri sürmek tartışmaya açıktır (Varoğlu, 1993: 18). Her üç örgütsel bağlılık sınıflandırmasının da geçerli olduğu farklı ortamlar vardır. Zira örgütsel bağlılık zamana, mekana ve bireyin içerisinde bulunduğu şartlara oldukça duyarlı bir olgudur. Örgüt kültürü, yönetim ve liderlik biçim, çalışanların kişisel ve demografik özellikleri, örgütün içinde faaliyet gösterdiği sosyo-ekonomik yapı, toplumsal özellikler ve çevresel şartlar, duygusal veya devam bağlılığı türünün uygulanmasında son

derece önemli içsel ve dışsal faktörler konumundadır. Bütün bu faktörler örgütsel bağlılık türünün seçiminde önemli ölçüde rol oynamaktadır (İnce ve Gül, 2005: 56).

2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler konusunda yapılan yazın taramalarında örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerin farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde gruplandırıldığı gözlenmekte olup bu çalışmada yazında sıklıkla karşılaşıldığı gibi kişisel (demografik) faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler ana başlıkları altında belirtilmektedir.

2.4.1. Kişisel (Demografik) Faktörler

İş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler alt gruplarında incelenebilecek olan kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Morris ve diğerlerinin (1993) yaptığı araştırma dışında genellikle örgütsel bağlılık yazınında kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunduğu kabul edilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 59).

Bireyin çalışma amacı bireysel ihtiyaç ve hedeflerini gerçekleştirmektir ve yapacağı işin bu ihtiyaç ve hedefleri gerçekleştirmede bir araç olup olmayacağı konusunda beklentileri bulunmaktadır (Gündoğan, 2009). Örgütsel bağlılık açısından önemli olan işgörenin kişisel beklentilerinin, örgütün beklentileri ile uyumlu olmasıdır. Böyle olması halinde, kişi örgütün amaç ve değerlerini içselleştirerek kendi amaç ve değerleri gibi özdeşleştirecek ve örgüt yararına daha yüksek performans sergileyecektir.

İşgörenin iş beklentilerinin yanı sıra, örgütle arasında yer alan, iş sözleşmesinden farklı olarak formel ve yazılı bir yapıda bulunmayan psikolojik sözleşmeler de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Psikolojik sözleşmeler, Schein tarafından, “örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar setidir” şeklinde tanımlanmıştır. Psikolojik sözleşme iyi tanımlanmış bir görevin başlangıçta kabul edilmesi anlamını taşır. Bu da örgütün değerlerini kabullenip paylaşmak ve örgütün üyesi olarak kalmak gibi davranışları beraberinde getireceğinden (İnce ve Gül, 2005: 60-61), yapılacak işin kapsamını ve sınırlarını belirleyen iş sözleşmesine göre, bireyin kendisini örgütüne yazılı kurallar olmaksızın

bağladığı psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılık üzerinde çok daha etkili olduğu söylenebilir.

Kişisel özellikler ise; yaş, cinsiyet, ırk, kıdem, eğitim durumu gibi kavramları içermekte, Morris ve arkadaşlarının 1993 yılında yaptıkları araştırmanın dışında genellikle örgütsel bağlılık yazınında kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunduğu kabul edilmektedir. Kişisel faktörler, örgütsel hedef ve değerlerin içselleştirilip, örgütte uzun yıllar çalışılabilmesi için son derece hayati bir öneme sahip bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 59).

Yapılan araştırmalarda; kıdem, cinsiyet ve ırk gibi demografik faktörlerin sistematik olarak örgütsel bağlılık faktörleriyle ilişkisi bulunmuştur. Farklı cinsiyetten ve ırktan işgörenler arasında çalışma, bireyin daha düşük düzeyde psikolojik bağlılığı, örgütte kalma isteği ve daha yüksek sıklıkta devamsızlık demektir. Buna karşın kıdem faktöründeki farklılık, bir başka ifadeyle, bireyin farklı kıdemleri olan işgörenler arasında çalışması, onun daha üst düzeyde psikolojik bağlılığı, daha düşük düzeyde bireysel devamsızlık ve örgütte daha fazla kalma isteği ile sonuçlanmaktadır. Ayrıca diğerleriyle karşılaştırıldığında, bireylerin farklı eğitim düzeylerinde olmaları, onların örgütte daha fazla kalma isteğini ortaya çıkarmıştır. Bunun yanı sıra, aralarında yaş farkı olan işgörenlerin olduğu örgütlerde bireylerin, örgütteki üyeliklerini devam ettirmede daha az istekli oldukları görülmüştür. Araştırma sonuçlarının büyük çoğunluğu, yaş ve kıdem ile örgütsel bağlılık arasında olumlu, eğitim ve örgütsel bağlılık arasında ise olumsuz bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur (Balay, 2000: 55-57).

Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Modeline göre ele alındığında; cinsiyet ile duygusal bağlılık arasında hiçbir ilişki bulunmamakta, cinsiyet ile normatif ve örgütsel bağlılık arasında çok zayıf bir ilişki, cinsiyet ile sürekli bağlılık arasında önemli bir negatif ilişki bulunmaktadır (Durna ve Eren, 2005).

Çalışanların yaşı ve çalışma süresi ile duygusal, devam, normatif ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Eğitim düzeyi ile duygusal, devam, normatif ve örgütsel bağlılık arasında ise negatif bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlar arasında normatif bağlılık düzeyi duygusal bağlılık düzeyinden daha yüksek olmaktadır. Ülkemizde yapılan bir araştırmaya göre de, işin genel yapısından, iş arkadaşları ve üstlerden duyulan tatmin arttıkça

duygusal bağlılıkta da artış gözlenmektedir. Kıdem ve kuruluşa yapılan yatırım arttıkça da sürekli bağlılık artmaktadır. Ailenin etkisi ve sadakat normları ile normatif bağlılık olumlu yönde ilişkilidir. Ülkemizde yapılan araştırmada normatif bağlılığı en çok etkileyen değişkenlerin sadakat normları, aile etkisi, toplulukçu örgüt kültürü ve eş-dost ricası ile işe alınma olduğu görülmüştür (Wasti, 2000).

Kişisel özelliklerin bağlılıkla ilişkilendirilmesine karşın, ilişkiler ne çok güçlü ne de sürekli. Daha da önemlisi, net bir şekilde yorumlanamamaktadırlar. Örneğin, kıdem ile bağlılık arasında oluşan pozitif yönlü bir ilişki; görevdeki veya hizmet sınıfındaki farklılıklardan veya üst düzey çalışanların uzun zamandır örgütte olmalarını haklı çıkarma çabalarından dolayı olabilmektedir (Meyer ve Allen, 1991).

2.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışmalardan bugüne kadar örgütsel faktörlerle ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Genellikle bu konuda yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık-örgütsel özellikler ilişkisi çok güçlü çıkmaktadır. Düşük seviyede çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, yüksek statülü çalışanlar için örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir. Örgütsel faktörler, iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Örgütsel bağlılık örgütsel faktörlerle yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, karar alma sürecine katılma, iş grupları, örgütsel kültür, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüller gibi değişkenlerdir. Ayrıca örgütsel faktör olarak rol belirsizliği, iş güclüğü, ast-üst ilişkileri, ilerleme ve kariyer olanakları, bireyin ihtiyaçlarına önem verme, ödeme eşitliği ve denetim ilişkilerinden de söz edilebilir (İnce ve Gül, 2005: 70-71).

2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Kişinin sahip olduğu alternatif iş olanakları, ülkenin işsizlik oranlarının yüksekliği, ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası değişkenler kişinin örgütsel bağlılığıyla ilişkili olan dışsal faktörlerdir.

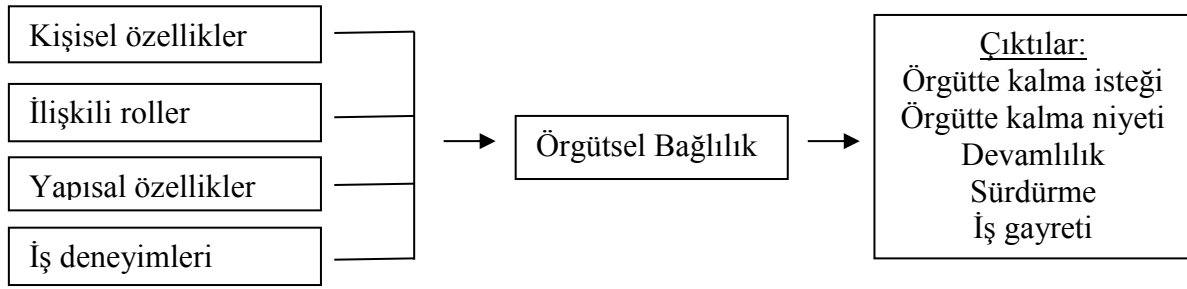
Çeşitli araştırmacılar, yapmış oldukları çalışmalar sonucunda hangi faktörlerin örgütsel bağlılıkla daha güçlü bir ilişkisi olduğu konusunda farklı sonuçlar elde etmişlerdir. Bu konuda Koch ve Steers (1978) demografik faktörlerin, Morris ve Sherman (1981) örgütsel faktörlerin bağlılığı daha güçlü şekilde kestirdiğini ortaya koymuşlardır. Buchanan II (1974) ise, her iki faktör grubunun örgütsel bağlılığı kestirmede eşit derecede etkili olduğunu saptamıştır. Diğer yandan Oliver (1990), bu konuda yaptığı araştırmada, demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin göreceli olarak daha az; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise örgütsel bağlılıkla yüksek düzeyde ilişkili olduğunu gözlemiştir. Bu kapsamda, güçlü katılımcı değerler sergileyen işgörenlerin, daha yüksek düzeyde örgüte ilişkin bağlılık; güçlü araçsal değerlere sahip olanların ise, göreceli olarak daha düşük düzeyde bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Balay, 2000: 51-52).

2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Mowday ve diğerlerine (1982) göre, örgütsel bağlılık alanında yapılmış deneysel çalışmalar hem örgütsel bağlılığın belirleyicileri hem de sonuçları hakkında geniş bulgulara ulaşmıştır. Bu çalışmaların çoğu doğal olarak ilişkilidir. Örgütsel bağlılığın değişkenleri hakkında pek çok şey biliniyor olmasına karşın psikolojik süreci hakkında pek az şey bilinmektedir.

Allen ve Meyer (1990), örgütsel bağlılıkla ilgili üç bileşenin de (duygusal, devam ve normatif bağlılıklar) farklı belirleyicileri olduğunu belirtmektedir. Mowday ve diğerleri (1982), duygusal bağlılığın belirleyicilerini; kişisel özellikler, iş özellikleri, iş deneyimleri ve yapısal özellikler olarak dört gruba ayırmıştır. Allen ve Meyer'e (1990) göre en güçlü faktör, iş deneyimleridir.

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri kişisel faktörler, iş veya rolle ilişkili özellikler ve iş deneyimleri olarak gruplandıran Steers (1977), örgütsel bağlılığın öncüllerini ve ardıllarını şekil 2.3.'teki gibi şematize etmiştir:



Şekil 2.3. : Örgütsel bağlılığın öncülleri ve ardılları

Kaynak : Mowday ve diğerleri, 1982

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerden hangilerin örgütsel bağlılığı daha çok etkilediği konusunda farklı araştırmacılar tarafından farklı sonuçlar elde edilmiştir. Reichers (1985), 1974-1984 yılları arasında farklı araştırmacılar tarafından yapılan çalışmaları, örgütsel bağlılığın bağımsız ve bağımlı değişken olmasına göre çizelge 2.1.'deki gibi gruplandırmıştır:

Çizelge 2.1.: Bağımsız bir değişken olarak bağlılık

Araştırmacılar	Yıl	Örneklem	Çıktılar
Angle ve Perry	1981	Ulaştırma işçileri	İşe geç gelme, işgören devri
Bateman ve Strasser	1984	Hemşire	İş tatmini
Hom, Kataberg ve Hulin	1979	Askeri personel	İşgören devri
Koch ve Steers	1978	Kamu çalışanı	Devamsızlık, işgören devri
Larson ve Fukami	1984	Sendikali gazete çalışanları	Devamsızlık, işgören devri, performans
Marsh ve Mannari	1977	Japon elektrik işçileri	İşgören devri
Mowday, Steers ve Porter	1979	Kamu çalışanları	Devamsızlık, işgören devri
Porter, Crampon ve Smith	1976	Yönetici stajyeri	İşgören devri
Porter, Steers, Mowday ve Boulian	1974	Psikiyatri teknisyeni	İşgören devri
Steers	1977	Bilim insanları ve mühendisler	Devam, işgören devri
Van Maanen	1975	İşe yeni başlayan polisler	Performans

Kaynak: Reichers, 1985

Reichers (1985), bu çalışmaların çoğunda Porter ve diğerleri (1974) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Anketi”nin bağımsız değişkenlerin ölçümünde kullanıldığını belirtmiştir. Yapılan çalışmaların incelenmesinde; örgütsel bağlılıkla işten ayrılma arasında

negatif ve anlamlı bir ilişki, örgütsel bağlılık ile azalan performans, artan işe devamsızlık, işe geç kalma gibi işten ayrılma davranışları arasında çok olmasa da negatif ve anlamlı bir ilişki görülmektedir (Reichers, 1985).

Çizelge 2.2.'de ise, örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalarda sonuçlara göre daha çok ilgi çektiği görülen örgütsel bağlılığın belirleyicilerine ilişkin yapılan araştırmalar gösterilmektedir. Reichers'a (1985) göre, yazında örgütsel bağlılığın sonuçları hakkında pek çok çalışma yapılmış olmasına karşın, örgütsel bağlılığın belirleyicileri çok daha çeşitli ve tutarsızdır. Bu tutarsızlık, örgütsel bağlılık tanımlarındaki tutarsızlıktan kaynaklanmaktadır.



Çizelge 2.2.: Bağımlı bir değişken olarak bağlılık.

Araştırmacılar	Yıl	Örneklem	Belirleyiciler
Alutto, Hrebiniak ve Alonso	1973	Öğretmenler, hemşireler	Yatırımlar (yaş, eğitim, vb.)
Bartol	1979	Bilgisayar uzmanları	İş tatmini
Brown	1969	Kamu çalışanları	Gereksinim tatmini
Buchanan	1974	Kamu/özel sektör yöneticileri	Grup normları, iş güclüğü, beklentilerin karşılanması, benlik güçlendirme, kişisel önem duyguları
Farrel ve Rusbult	1981	Öğrenciler, endüstri işçileri	Yatırımlar, ödüller, maliyetler, iş seçenekleri
Fukami ve Larson	1984	Sendikalı gazete çalışanları	Kıdem, iş alanı, iş stresi (-), üstlerle ilişkiler, sosyal katılım
Grusky	1966	Özel sektör yöneticileri	Ödüller, maliyetler
Hall, Schneider ve Nygren	1970	Orman işçileri	Üyelik ve güvenlik gereksinimlerinin tatmini
Hrebiniak ve Alutto	1972	Öğretmenler, hemşireler	Rol stresi (-), iş tatmini, kıdem
Kiesler ve Sakumura	1966	Öğrenciler	Dışsal ödüller (-)
Lee	1969 1971	Bilim insanları	Kıdem, kişi – örgüt amaç uyumu, mesleki prestij
Morris ve Sherman	1981	Ruh sağlığı çalışanları	Rol gerilimi (-), özyeterlik, yaş, eğitim
O'Reilly ve Caldwell	1980	İşletme yüksek lisanslılar/yeni işgörenler	İş seçimlerinin iradeliliği ve geri alınmazlığı ve iş tatmini
Rusbult ve Farrel	1983	Muhasebeciler, hemşireler	Ödüller, maliyetler, alternatif işler
Schneider, Hall ve Nygen	1974	Orman işçileri	Kişi - örgüt uyumu, kıdem
Sheldon	1971	Bilim insanları	Yaş, kıdem, pozisyon
Steers	1977	Bilim insanları, mühendisler	Başarı ihtiyacı, iş özellikleri, grup normları
Stevens, Beyer ve Trice	1978	Kamu sektörü yöneticileri	Aşırı görev yükü (-), kıdem, işe sarılma
Stumpf ve Hartman	1984	Öğrenciler/yeni işgörenler	Kişi-iş uyumu, performans, iş tatmini
Wiener ve Gechman	1977	Öğretmenler	İşe sarılma, iş tatmini
Welsh ve LaVan	1981	Hastane çalışanları	İş stresi (-), iş tatmini, yaş, kıdem

Kaynak: Reichers, 1985

Çizelge 2.2.'ye göre, örgütsel bağlılığın işgörenin örgütü için yaptığı yatırımlar, elde ettiği ödüller, kişisel özellikleri, iş tatmini gibi belirleyicileri bulunurken, örgütsel bağlılık

aynı zamanda işe geç gelme, devamsızlık, işgören devri, performans, iş tatmini gibi konuların belirleyicisi olmaktadır. Tüm bunların yanında, örgütsel vatandaşlık davranışının da örgütsel bağlılığın doğal bir sonucu olduğu düşünülmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin örgütlerine karşı duydukları minnettarlık hissi, onları daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı içerisinde bulunmaya yönlendirmektedir. İşgörenlerin sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte sağladığı faydaları, araştırmacıları örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı üzerine odaklanmaya sevketmektedir.



3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Günümüz yoğun küresel rekabet ortamında işletmelerin, rakipleri tarafından kolaylıkla taklit edilemeyecek unsurlar üzerinden rekabet etme isteği, onların iç dinamiklerine yönelerek insan kaynakları üzerinden sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme çabalarına yol açmaktadır. İşletmeler için insan kaynakları, hem nitelikli işgücünün örgüte çekilmesi ve performansının artırılması, hem de yüksek performans sergileyen bu işgücünün örgütte sadakatle ve ayrılmayı düşünmeksizin görev yapmaya devam etmesi ile örgüte yüksek fayda sağlaması bakımından önem taşımaktadır. İşgörenlerin performansını arttırmak suretiyle örgüt performansını arttıran bir kavram, işgörenlerin örgütün iyiliği için gönüllü bir şekilde, biçimsel olarak kendilerinden beklenmeyen ve herhangi bir ödül beklentisi içerisinde olmadan ekstra rol üstlenmeleri anlamına gelen örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı 1980li yıllardan itibaren bağımsız bir kavram olarak araştırmacılar tarafından yoğun bir biçimde incelenmeye başlanmıştır. Bu kavramın ortaya çıkışının bu tarihlere denk gelmesinin nedeni bu yılların aynı zamanda bütün dünyada ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik değişikliklerin daha önce görülmemiş ölçüde artmasıdır (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014: 74).

Konu ile ilgili çalışmalar incelendiğinde bu ilginin çoğunlukla kavramın belirleyicilerine yönelik olduğu görülmektedir ve bunlar arasında, iş tutumları (Bateman ve Organ, 1983), iş bilinçleri (Organ ve Konovsky, 1989), pozitif ruh durumu ve ruh hali (Smith, Organ ve Near, 1983; Georga, 1991) yer almaktadır. Bu davranışın, bireylerin kendiliğinden örgüte ya da örgüt içerisindeki diğer çalışanlara yardım etme isteğinden kaynaklandığı düşüncesi ise, tüm bu çalışmaların ortak noktasını oluşturmaktadır. ÖVD'nin belirleyicilerini belirlemeye yönelik yapılmış pek çok araştırmanın aksine (Le Pine ve diğerleri, 2002; Podsakoff ve diğerleri, 2000; Organ ve Ryan, 1995), davranışın sonuçlarına yönelik çalışmalara (Bond ve diğerleri, 1997; Hochschild, 1997; Schor, 1991) ilgi azalmaktadır (Rofcanin, Berber, Şen ve Fındıklı, 2012).

3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, ilk olarak Barnard'ın (1938) “işbirliğine gönüllü olma”, Katz'ın (1964, 1966, 1978) “spontane davranışlar, rol üstü davranışları”

tanımlamalarını geliştiren Bateman ve Organ (1983) ve Smith ve diğerleri (1983) tarafından ifade edilmiştir (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000).

Örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) kavramının yazında yer bulması ve çalışmaların çıkış noktası Amerikalı yönetim bilimci Organ'ın (1977) "tatmin performansı sağlar" konusundaki teorisi ile başlamıştır. Organ'ın çalışmasından yola çıkan Bateman, "kantitatif olmayan performans" olarak adlandırılan bir ölçüm geliştirmiş ve Smith bu ölçüm metoduyla yaptığı araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkileri bulmuştur (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014: 74).

Dolayısıyla, başlangıç olarak Barnard, daha sonraları sırasıyla Gouldner, Blau, Katz ve Kahn'ın çalışmalarından hareketle örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ilk defa Bateman ve Organ (1983) ve Smith, Organ ve Near'ın (1983) çalışmalarında ortaya atılmıştır (Podsakoff ve diğerleri, 2000). Bu ilk dönemlerde ÖVD konusunun yazında fazla etkili olmamasına rağmen, konuya ve ekstra rol davranışı (Van Dyne, Cummings ve Parks, 1995), prososyal örgütsel davranışlar (Brief ve Motowidlo, 1986; George, 1990, 1991; George ve Bettenhausen, 1990; O'Reilly ve Chatman, 1986), örgütsel doğaçlama (George ve Brief, 1992; George ve Jones, 1997) ve kurumsal performans (Borman ve Motowidlo, 1993, 1997; Borman, White ve Dorsey, 1995; Motowidlo ve Van Scotter, 1994) gibi ilişkili konulara olan ilgi sonraki yıllarda giderek artmıştır. ÖVD'ye olan ilgi; pazarlama, hastane ve sağlık yönetimi, toplum psikolojisi, ekonomi ve askeri psikoloji gibi diğer alanlara da yayılarak artmaya devam etmektedir. Artan bu ilgiyle birlikte ÖVD alanında yapılan çalışma sayısı da çarpıcı bir biçimde artış göstermiştir. Ancak bu çalışmaların ÖVD kavramının tanımlanmasından çok, ÖVD ve benzer konularla olan ilişkileri belirlemeye yönelik olduğu da belirtilmelidir (Podsakoff ve diğerleri, 2000).

Barnard ve Katz'ın çalışmalarından yararlanan Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını; "isteğe bağlı, doğrudan veya açık bir şekilde biçimsel ödül sistemiyle belirlenmemiş ve toplamda örgütün etkin bir şekilde faaliyet göstermesini sağlayan bireysel davranış" olarak ifade etmiştir (Podsakoff ve diğerleri, 2000). Organ daha sonra yaptığı çalışmalarda ÖVD tanımını geliştirmiş ve bu davranış "iyi asker sendromu" olarak da adlandırılmıştır (Basım ve Şeşen, 2006).

Organ'ın (1988) tanımından da anlaşılacağı üzere ÖVD davranışları gönüllülük esasına dayanmaktadır. Eğer ÖVD davranışları işgörenin çalışma arkadaşı ya da yöneticisi tarafından işgörenden arzu ediliyorsa, bu durumda sergilenen ÖVD davranışı gönüllülüğe dayanmayacaktır. Bundan dolayı, Organ (1997) ÖVD davranışlarının tanımını görev performansının faaliyetlerini sürdürdüğü sosyal ve psikolojik çevreye katkıda bulunan davranışlar olarak güncellemiştir (Bitmiş, Sökmen ve Turgut, 2014).

Greenberg ve Baron ise ÖVD kavramını bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlamışlardır. Bu tanıma benzer şekilde Meyer ve Allen'in ÖVD'yi, bireyin pozisyonun gerektirdiklerinin ötesinde çaba harcadığı davranışlar dizisi olarak tanımladığı görülmektedir. Buraya kadar yapılan tanımları toparlarsak ÖVD, biçimsel ödül sistemi ve iş tanımları tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, yerine getirilmesi zorunlu olmayan, dolayısıyla kişisel seçime dayalı ve yerine getirilmediğinde herhangi bir cezanın konusu olmadığı, gönüllülük esasına dayalı ve organizasyonun fonksiyonlarının etkili şekilde ilerlemesini sağlayan davranışlar olarak ifade edilebilir (Gürbüz, 2006).

Örgütsel vatandaşlık davranışı genel anlamda, gerek örgütsel politikalar gerekse de bireyin iş tanımında belirtilenlerin dışındaki iş ile ilgili davranışları kapsamına almaktadır. Birlikte çalışılan bireylere (meslektaşlara) ekstra yardımda bulunmak, iş ile ilgili özel faaliyetlerde gönüllü olmak, müşteri ve iş arkadaşlarının çıkarlarını gözetmek, dakiklik ve sorunlar ortaya çıktığında çözüm önerilerinde bulunmak gibi tutum ve davranışlar vatandaşlık kavramı içerisinde yer almaktadır. Örgütsel vatandaşlık, örneğin, işgörenin gönüllü olarak amirine yardım etmesi, kendisine görev olarak verilmemiş olan konular üzerinde gönüllü olarak çalışması, görevi olmadığı halde işe alınan personelin oryantasyonuna gönüllü olarak yardımcı olması, bireylerin bulunmadığı ortamlarda onları desteklemesi, aşırı iş yükü olanlara yardımcı olması ve firma imajını arttırmaya yardım etmesi gibi tüm tutum ve davranışları kapsamaktadır (Bakan, 2011: 27-28).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili ortaya çıkan tanımlardaki belirgin özellikleri maddeler halinde aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Karaaslan, Özler ve Kulaklıoğlu, 2009):

- Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sistemine doğrudan bağlı olmaksızın sergilenen davranışlardır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün işlevsel yapısının etkili bir şekilde yürütülmesini sağlayan örgütsel faaliyetler içerisinde yer alan ve işleyişle ilgili olan davranışlardır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş ve görev tanımlarında belirtilmeyen, biçimsel rollerin dışında kalan, belirgin olarak sınırlandırılmayan, yerine getirilmediği zaman karşılığında herhangi bir ceza gerektirmeyen, çalışanların kendilerinden beklenilenden daha fazlasını ortaya koydukları davranışlardır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, sonuçları itibarıyla bireye/çalışana ve örgüte/örgütsel yapıya olumlu katkılar sağlayan davranışlardır.

Örgütsel vatandaşlık yazınının incelenmesinde, araştırmacıların genellikle örgütsel vatandaşlık davranışlarının iki güdüsel esastan geldiğini iddia ettikleri görülmektedir: iş davranışları ve eğilim/kişilik. Araştırmacılar tarafından incelenen önde gelen iş örnekleri davranışları; iş bilmeleri, eğilime ait faktörleri (mesela anlaşılabilirlik, dürüstlük ve hakkaniyet duyarlılığı), pozitif etkileme, pozitif ruh durumları, diğerleri için endişelenme, örgüt adaleti ve kolektivizmdir. Yapılan çalışmalarda ortak payda, örgütsel vatandaşlığın bir kişinin eğilim veya zorunluluk hissinden dolayı değil, diğerlerine veya örgüte yardım etme arzusundan geldiği fikridir; böyle kişiler “iyi askerler” veya “iyi vatandaşlar” olarak tanımlanmışlardır (Ölçüm Çetin, 2004: 6).

3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi

Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel adalet gibi kavramlarla ilişkili olarak işgörenlerin performansını etkilemesinin ötesinde, verimlilik gibi örgütsel çıktılar üzerindeki etkisi bakımından da büyük öneme sahiptir. Örgütün kendilerine verdiği biçimsel ödevlerin dışında kendiliğinden, gönüllü olarak ve istekle örgüt için çaba gösteren işgörenlere sahip olmak her örgütün hayalini kurduğu bir durumdur.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının verimliliği etkilemesinin birçok nedenleri vardır. Bunlar (Podsakoff ve diğerleri, 2000):

1. ÖVD'ler yönetsel etkinliği arttırabilir.
2. ÖVD'ler üretkenliği arttırabilir.
3. ÖVD'ler örgüt için daha verimli olan amaçların gerçekleşmesini sağlar. Örneğin, çalışanlar sportmenlik davranışı gösterirlerse, bu durum yöneticinin önemsiz şikayetlerle uğraşmasını önler ve zamanını örgüt için daha verimli olacak amaçlara yöneltir.
4. ÖVD'ler devamlılığı sağlayan fonksiyonlara (takım ruhunun oluşturulması, moral gibi) harcayacağı enerji ve zamandan tasarruf eder.
5. ÖVD'ler, takım üyeleri içinde (gönüllü ve aktif katılımı kendiliğinden oluşturduğu için) etkili koordinasyon oluşumunu sağlar.
6. ÖVD'ler örgütü çalışanlar açısından daha cazibeli duruma getirirler. Örgüt, en iyi çalışan kişileri etkiler ve kendine çeker.
7. ÖVD'ler örgütsel başarının devamlılığını arttırabilir.
8. ÖVD'ler, değişen ve gelişen teknolojiye, örgütün uyum sağlama yeteneğini arttırabilir.

Yapılan alanyazını taramalarında, ÖVD kavramının çeşitli kavramlarla ilişkisi, belirleyicileri ve sonuçları hakkında pek çok çalışma yapıldığı gözlenmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının son yıllarda yazında çok işlenmesinin ve çok fazla önem kazanmasının üç sebebi bulunmaktadır (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014: 76-77):

1. Bu davranışın sonunda ortaya çıkan performans, çalışanların performans değerlendirmelerinde, terfi ve ücret uygulamalarında göz önüne alınmaktadır. ÖVD gösterilmesi için yöneticiler işgörenlere herhangi bir güç veya yaptırım kullanmazlar. Aynı şekilde çalışanlar da gösterdikleri ÖVD sonucunda herhangi bir sistematik ödül beklentisinde olmazlar.
2. ÖVD örgütlerin başarısına ve etkinliğine önemli katkı sağlamaktadır. Organ uzun dönemde ÖVD'nin toplamının dikkate alındığında, bu davranışın örgütsel etkinliği ve performansı yükselteceğini belirtmiştir.
3. ÖVD, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, vatandaşlık karşıtı davranışlar ve işten ayrılmalara yakından ilişkilidir. İş tatmini, örgütsel bağlılık, biçimsel rol davranışı ve ÖVD birbiri ile ilişkilidir ve dolaylı ve/veya dolaysız olarak işten ayrılmalara sebebiyet verebilmektedir.

3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Konuyla ilgili yazın incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları ile ilgili tam bir uzlaşmanın sağlanamadığı görülmektedir. Bu durumun nedenleri üzerine yapılan geniş bir alanyazın taraması sonucunda 30 farklı vatandaşlık davranışı tanımlanmış ve ÖVD'nin çok boyutlu yapısına dikkat çekilmiştir (Podsakoff ve diğerleri, 2000). Dolayısıyla hangi davranışların ÖVD kapsamında değerlendirileceği, alanyazında güncelliğini koruyarak tartışmaları da beraberinde getirmektedir (Bitmiş ve diğerleri, 2014).

ÖVD'nin boyutlandırılmasına yönelik ilk çalışmaları yapan Smith ve diğerleri (1983), yapılandırılmış mülakat yöntemi ile yöneticilere hangi davranışların ekstra rol davranışı olduğunu sormuşlar ve daha sonra buna uygun olarak hazırladıkları bir anket ile astlarını değerlendirmelerini istemişlerdir. Elde edilen verilere uyguladıkları faktör analizi sonucunda iki ayrı faktör elde etmişlerdir. Birinci faktör diğergamlık ya da diğerlerini düşünme boyutu olarak, ikinci boyut ise genelleştirilmiş uyum boyutu olarak adlandırılmıştır. Organ (1988) ise, ekstra rol davranışı tanımını geliştirerek "örgütsel vatandaşlık davranışı" kavramını ortaya koymuş ve beş boyutlu bir yapı önermiştir: diğergamlık, vicdanlılık, nezaket tabanlı bilgilendirme, sivil erdem ve centilmenlik. Bu boyutları ölçen bir ölçek geliştirilmiş ve birçok araştırmacı bu ölçeği çalışmalarında kullanmışlardır (Basım ve Şeşen, 2006).

Podsakoff ve diğerleri (2000) ise, ÖVD'yi; yardımseverlik, centilmenlik, örgütsel sadakat, örgüte uyum sağlama, bireysel inisiyatif, vatandaşlık erdemi ve kişisel gelişim olmak üzere yedi boyut halinde tanımlamıştır.

ÖVD alanındaki artan ilgiyle birlikte farklı araştırmacılar tarafından farklı sınıflandırmalara gidilse de (Acar, 2006), Bitmiş ve diğerleri (2014), yapmış oldukları çalışma sonucu Türkiye'de yapılacak araştırmalar için ÖVD ölçeğinin beş boyutlu olarak etkili bir şekilde kullanılabileceğini tespit etmişlerdir.

Son dönemdeki çalışmalarda, ÖVD'nin yukarıda ifade edilen beş boyutlu yapısı iki ayrı grupta toplanarak "Kişiyeye Yönelik ÖVD" ve "Örgüte Yönelik ÖVD" olarak adlandırılmıştır. Bu çerçevede diğergamlık ve nezaketin kişiyeye yönelik; vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenliğin ise örgüte yönelik ÖVD'leri kapsadığı ifade edilmektedir (Meydan ve Basım, 2015).

3.3.1. Organ'ın Sınıflandırması

Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışı hakkında beş boyut önermektedir. Bu boyutlar; diğergamlık/özgecilik/diğerlerini düşünme, vicdanlılık/ileri görev bilinci, nezaket tabanlı bilgilendirme, sivil erdem/organizasyonun gelişimine destek verme ve centilmenliktir.

3. 3.1.1. Diğergamlık/özgecilik/diğerlerini düşünmek

Organ'a (1988) göre diğergamlık, örgütsel bir görevde ya da örgütsel bir problemle karşılaşıldığında diğer çalışana yardım etmeyi içeren isteğe bağlı davranışlardır (Kamer, 2001). Bu davranış biçiminin temelinde yardım etme davranışı yatmakta ve çalışanlar veya iş grupları arasındaki işbirliğinin gelişmesine önemli katkılar sunmaktadır. Bu davranışlar aynı zamanda örgütte yaşanabilecek kişiler arası çatışmaların önlenmesi ve azalmasını da kolaylaştırarak, örgütsel koordinasyonun artmasını sağlamaktadır. Diğergamlık davranışları genel olarak kişilere yardım etme davranışları olarak ortaya çıksa da sonuçta örgütün menfaatine yönelik sergilenen davranışlardır (Çetin, 2011).

Organ (1990), diğergamlık boyutundaki davranışlara örnek olarak, yeni bir çalışana araç-gereçleri nasıl kullanacağını öğretmeyi, iş arkadaşının iş yükünü hafifletmeyi, iş arkadaşının kendi başına elde edemediği materyali kullanmasına yardım etmeyi örnek olarak vermiştir (Kamer, 2001). Çalışma arkadaşına bir projede yardımcı olmak, takım arkadaşının rahatsız olup işe gelmediği bir günde onun işini üstlenmek, örgütsel vatandaşlık davranışının diğerlerini düşünmek boyutunu oluşturan öğelerine örnek olarak verilebilir (Özkalp, 2011: 96). Diğergamlık örgütsel açıdan ilgili görev veya problem ile ilişkili diğer bir kişiye yardım etme etkisine sahip tüm isteğe bağlı davranışları içermektedir. Bu davranışlar örgüt içinden (iş arkadaşları, amirler vb.) veya dışından (müşteriler, tedarikçiler vb.) diğerlerine yönelik davranış boyutlarını içermektedir (Çetin, 2011). Dolayısıyla diğergamlık davranışları, örgüt üyelerine yönelik olabileceği gibi tedarikçilere, müşterilere veya satıcılara yönelik de olabilmektedir (Gürbüz, 2006).

3.3.1.2. Vicdanlılık/ileri görev bilinci

Organ'ın (1990) belirttiği üzere, vicdanlılık, örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen minimum rol davranışlarının ötesinde davranış için gönüllü olmalarıdır (Özdevecioğlu, 2003). Bu doğrultuda vicdanlılık, çalışanların örgütün işleyişlerinin yürütülmesinde disiplinli olmaları, kural ve yönetmeliklere itaat etmeleri, yaptıkları işi içlerinden gelerek ve özümseyerek yapmaları gibi davranışlarla açıklanmaktadır. Bu tür davranışları çalışanların kendi istekleriyle kabul etmesi ve içselleştirmesi vicdanlılık davranışının temelini oluşturmaktadır. Örneğin çalışanların yapması gereken bir işi mesai saatlerinde bitirememesi durumunda herhangi bir zorlama olmadan mesaiye kalarak işi bitirme arzusu veya bir terslik olması durumunda bile işine gelme konusunda zamana riayet etmesi gibi davranış biçimleri vicdanlılık davranışları olarak değerlendirilebilir (Çetin, 2011). Bu boyutta yer alan davranışlara bir diğer örnek; örgüt yararına toplantılara düzenli olarak katılma davranışı verilebilir (Çerik, 2008: 186).

Bazı çalışmalarda vicdanlılık ile diğergamlık davranışları birbirine benzer kavramlar olarak görülmekte ve aynı boyut altında incelenmektedir. İki kavram arasındaki benzerlik ilişkisi ikisinin de yardım etme davranışlarını içeriyor olmasıdır. Buna karşın bu iki kavram arasında farklılıkların temelinde yardım davranışlarının odaklandığı nokta bulunmaktadır. Diğergamlık boyutunda yardım etme davranışları bireylere karşı sergilenirken; vicdanlılık boyutunda yardım etme davranışları örgütün bütününe kapsamaktadır (Çetin, 2011).

3.3.1.3. Sivil erdem

Bireylerin, çalıştıkları kurumun sürekli gelişmesine yardım eden faaliyetlerde bulunmak istemeleri, biçimsel olarak görevleri arasında olmasa da kurum imajına yardım edecek aktivitelere ilgi duymaları ya da katılmak istemeleridir. Ayrıca kurumlarındaki gelişmelere uyum göstermeye çaba harcamaları, kurumdaki değişiklikleri izleyerek diğerleri tarafından da bu değişimlerin kabul görmesini sağlamaya çalışmaları bu kapsamdaki davranışlar arasındadır (Elçi, 2005). Sivil erdem kapsamındaki davranışlar, örgütün gelişimine destek olan davranışlardır. Örgüt içindeki toplantılara, faaliyetlere gönüllü olarak katılmak, örgüt sorunlarına çözüm bulmaya çalışmak, yeni bilgiler toplamak sivil erdem davranışlarına örnektir (Özkalp, 2003: 96). Ayrıca, yangın tehlikesi ya da şüpheli durumları

rapor etmek, kapıları kilitlemek vb. davranışlar da sivil erdem davranışı için örnek verilebilir (Bolat ve Bolat, 2008).

3.3.1.4. Centilmenlik

Sıkıntı veren olaylar karşısında şikâyet etmemek ve hoşgörülü olmak yanında, çalışma arkadaşlarından şikâyetçi olmamak ve şikâyetle konu olacak davranışlarda bulunmamak gibi davranışları içermektedir (Özkalp, 2003: 96). Ayrıca, çalışılan kurumu diğer ortamlarda savunmak, işletmenin ününü koruması bakımından, pazar çevresinde iyi haberler duyurmak, yanlış anlaşılmalara düzeltmeye çalışmak, yöneticiler olmadan da örgüt çıkarlarını gözetmek, ÖVD kapsamındadır. Gereksiz yere önemsiz sorunları büyütmemek, işinden ayrılmak isteğini sürekli dile getirip, çevresinde örgüt ve işle ilgili olumsuz duygular oluşmasına neden olmamak bu tür davranışlara örnek verilebilir (Elçi, 2005). Centilmenlik davranışları, örgüt içinde huzurlu ve barışçıl bir çalışma ortamı sağlanmasına katkı sağlayarak, hoşgörünün gelişmesine ve ayrıca müşteri ilişkilerinin olumlu yönde gelişmesine yardımcı olabilecektir (Çelik, 2007).

3.3.1.5. Nezakete dayalı bilgilendirme

Örgüt ile ilgili sorunları önceden görmek, sorunların oluşmasını engellemek için önceden önlem almak, bu konuda gerekli birimleri bilgilendirmek, örgütsel vatandaşlık davranışının nezakete dayalı bilgilendirme boyutundaki davranışlar olarak tanımlanabilir (Özkalp, 2003: 96). Bu şekilde gelecekte doğması olası problemler engellenmiş olur ve zamanın daha etkili kullanımı sağlanır. Bu nedenle diğerlerini düşünme ve yardım etme davranışı biçimsel görev dışındaki performans düzeyini etkileyen faaliyetleri kapsarken, nezaket tabanlı bilgilendirme, gelecekte oluşması olası problemlerle ilgilidir (Çetin, 2004: 20). Satış temsilcisinin, yeni bir siparişle ilgili olarak, bir takım yeni üretim uygulamalarına gereksinim olabileceğini üretimde çalışanlara önceden gönüllü ve biçimsel olmayan yollarla bildirmesi bu kapsamda bir örnek oluşturabilir (Elçi, 2005).

Nezaket davranışları ve diğergamlık davranışları yardım etme temelinde birbirlerine benzemektedir. Buna karşın diğergamlık davranışlarında yardım etme süreci sorunlar ortaya çıktıktan sonra çözüm aşamasında reaktif biçimde sergilenirken; nezaket davranışlarında yardım etme süreci proaktif biçimde sorunlar ortaya çıkmadan önce başlamaktadır. Bir

bakıma nezaket davranışları gelecekte ortaya çıkabilecek sorunların önlenmesi amacıyla sergilenen davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğergamlık davranışları, biçimsel görevlerin ötesinde performans faaliyetleri ile ilişkili olarak görülürken; nezaket odaklı davranışlar doğru ve uygun gelecekte problemlerin oluşmasını engelleyen veya çözümünü kolaylaştıran davranışları kapsamaktadır (Çetin, 2011).

3.3.2. Podsakoff'un Sınıflandırması

Podsakoff ve diğerleri (2000), yaptıkları çalışmada örgütlerde yaklaşık otuz farklı vatandaşlık davranışı tanımı tespit etmiş ve bunları yardımseverlik, centilmenlik, örgütsel sadakat, örgüte uyum sağlama, bireysel inisiyatif, vatandaşlık erdemi ve kişisel gelişim olmak üzere yedi davranış boyutunda sınıflandırmışlardır.

Yardımseverlik, alanda çalışmış hemen herkesin önemli bulduğu bir vatandaşlık davranışıdır. Yardımseverlik, diğer işgörelere gönüllü olarak yardımda bulunması ve işle ilgili sorunların oluşumunu engellemesi olarak tanımlanabilir. Centilmenlik, diğerleri tarafından rahatsız edildiğinde sadece şikayet etmemekle kalmayıp olumlu bir tutum geliştirme, kendi önerileri kabul edilmediğinde küsmeme, örgütü için kişisel ilgilerini feda etme ve diğerlerinin fikirlerini kabullenmemekle etmeme olarak tanımlanabilir. Centilmenlik, belirleyicileri ve sonuçları bakımından diğer vatandaşlık davranışlarından farklılık göstermektedir. Örgütsel sadakat, iyi niyeti yayma, örgütü koruma, örgütsel hedefleri destekleme, arka çıkma ve dış tehditlere karşı savunma, olumsuz koşullarda bile örgüte bağlı kalmaktır. Örgüte uyum sağlama boyutu, işgörenin örgütün kurallarını, düzenini ve prosedürünü hiç kimse uyum göstermese dahi kabul etmesi ve içselleştirmesidir. Birileri onu izlemiyor ve gözetlemiyor olsa da tüm kurallara ve düzene uyan kişi “iyi vatandaş” olarak kabul edilmektedir. Bireysel inisiyatif, işgörenin ve örgütün performansını arttıran yaratıcılık ve yenilik içeren gönüllü davranışlar sergilemesi, hevesle çalışması, ilave sorumluluklar almak için gönüllü olması ve diğer işgörenleri de aynı şekilde davranmaları yönünde cesaretlendirmesidir. Bazı araştırmacılar, bu boyutu kendi çalışmaları içine almamışlar, bazıları da bu davranışı biçimsel davranıştan ayırmanın zor olduğunu belirtmişlerdir. Vatandaşlık erdemi ise, yönetime aktif olarak katılma isteği (toplantılara katılma, idari tartışmalarla meşgul olma, örgütün nasıl bir strateji izlemesi gerektiği konusunda düşünceleri aktarma, vb.), çevredeki fırsat ve tehditleri gözleme (örneğin endüstride oluşan ve örgütü etkileyebilecek değişikliklere ayak uydurma) ve örgütün çıkarlarını gözetme (yangın

tehlikelerini ve şüpheli hareketleri raporlama, kapıları kilitleme, vb.) gibi kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak gördüğü davranışlar olarak ifade edilebilir. Son boyut olan kişisel gelişim ise, örgüte en büyük katkıyı sağlamak amacıyla işgörenlerin kendi bilgi, beceri ve yeteneklerini arttırmasına yönelik gönüllü davranışlardır (Podsakoff ve diğerleri, 2000).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha farklı türde örnekleri, farklı boyutlar olarak alanyazında ele alınmaktadır. Ancak bu boyutların hepsinin ortak özelliği, gönüllülük ve örgütsel yarar sağlamayı içermesidir (Çelik, 2007).

3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler

Smith, Organ ve Bateman, ÖVD'nin belirleyicileri konusunda ilk araştırmayı yapmışlardır. Bu araştırmaya göre ÖVD'nin en güçlü belirleyicisi iş tatminidir. Organ ve Ryan tarafından yapılan meta analizinde ise, ÖVD'nin başlıca belirleyicileri, iş tatmini, algılanan örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve lider desteği olarak belirtilmiştir. George ve Jones (1997) da ÖVD'yi etkileyen kurumsal faktörleri bireysel (rol tanımları, yetenek seviyesi), grup (normlar, hedefler) ve örgütsel (örgüt yapısı, politikalar ve ödüller) olmak üzere üç grup altında toplamıştır (Gürbüz, 2006).

Podsakoff ve diğerlerine (2000) göre ise ÖVD'ye etki eden faktörleri; kişisel özellikler (bağlılık, kişilik, vb.), işle ilgili özellikler (rutinlik, geribildirim, vb.), örgütsel özellikler (biçimsellik, algılanan örgütsel destek, vb.) ve liderlik özellikleridir (dönüştürücü liderlik, yüksek performans beklentileri, vb.) kişisel özellikler, işin özellikleri, örgütün özellikleri ve liderin özellikleri olarak gruplandırmak mümkündür. Yapılan deneysel araştırmalarda ÖVD'nin belirleyicileri olarak kişisel özellikler, işle ilgili özellikler ve örgütsel özelliklerin ilk yapılan çalışmaların içeriğini oluşturduğu ve sonraki yıllardaki çalışmalarda ise liderin özellikleri konusunun daha sıklıkla incelendiği görülmektedir.

3.4.1. Kişisel Özellikler

Örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden kişisel özellikler olarak; iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, motivasyon, çalışanın demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim, vb.) ve kişilik özellikleri gibi konular düşünülebilir.

Sosyal Değişim Teorisi (Adams, 1965; Blau, 1964), belirli koşullar altında, insanların kendilerine fayda sağlayan kişilere karşılık vermeyi arzu ettiklerini ileri sürmektedir. Bu durumda, işlerinden tatmin olmuş olan işgörenlerin örgüt lehine davranışlarında bulunmaları beklenen bir durumdur. Smith, Organ ve Near'ın (1983) aktardığına göre, olumlu bir ruh hali, daha diğergam davranılmasına neden olmaktadır. Diğer taraftan (hayal kırıklığı, gerilim, kızgınlık, vb.) olumsuz ruh haline sahip olanlar, daha az prososyal davranış gösterirler. Bu nedenle, olumlu bir ruh hali olan iş tatmininin de örgütsel vatandaşlık davranışına etkide bulunduğu söylenebilir.

Benzer şekilde, ÖB ve ÖVD arasındaki ilişkiyi inceleyen bireysel araştırmalarda çoğunlukla iki değişken arasındaki ilişkinin olumlu yönde ve anlamlı olduğu ve bağlılık seviyeleri yüksek işgörenlerin daha fazla ÖVD sergiledikleri tespit edilmiştir (Bogler ve Somech, 2004; Chen ve Francesco, 2003; Chu ve diğerleri, 2006; MacKenzie, Podsakoff ve Ahearne, 1998). Ancak bazı bireysel çalışmalarda genel beklentinin aksine ÖB ile veya bazı ÖB boyutlarıyla ÖVD arasında anlamlı ilişkiler tespit edilememiştir (Williams ve Anderson, 1991; Tansky, 1993; Alotaibi, 2001) (Gürbüz, Ayhan ve Sert, 2014).

Örgütsel adalet, “çalışanlara örgüte yaptıkları katkılar oranında haklar, kurallara aykırı davranışları oranında ise cezaların verilmesi” (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2011: 28) veya “elde edilen örgütsel kazanımların dağıtımı ve bu dağıtım yapılırken izlenen prosedürlerin çalışanlar tarafından adil olarak algılanması” (Atalay, 2010: 43) olarak ifade edilmiştir. Çalışanların örgütlerdeki uygulamalarda adaleti algılama şekli, işgörenlerin işlerinden duydukları tatmini ve örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedir. İşine bağlı olan ve tatmin düzeyi yüksek olan bireylerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstereceğini söylemek yerinde olacaktır (Özler, 2010: 114). Ayrıca, Organ ve Ryan (1995), ahlaki değerler kapsamında çalışanların adalet algılarını, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi en çok araştırılan belirleyiciler arasında sayarak, üzerinde çalışılmış önemli bir faktör olarak ifade etmişlerdir (Podsakoff ve diğerleri, 2000; Şeşen ve Basım, 2010).

Motivasyon ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında da yakın bir ilişki vardır. Motivasyon olmadan örgütsel vatandaşlık davranışından bahsedilememekte, fakat motivasyon tek başına örgütsel vatandaşlık davranışı için yeterli olmamaktadır (Çelik, 2007).

Örgütsel vatandaşlık davranışları esasında bireysel olarak sergilenen davranış biçimi olduğundan özellikle bireylerin kişilik özelliklerine odaklanmak, bu davranışların oluşma süreçlerini anlama bakımından gerekli olarak düşünülmektedir. Yapılan araştırmalarda bu düşünceyi destekleyen bazı literatür çalışmalarına rastlanmaktadır (Midlarsky, 1984; Dovidio ve diğerleri, 1991; Organ, 1994; Konovsky ve Organ, 1996; Penner ve diğerleri, 1997). Diğer yandan bireysel davranışlar kendiliğinden ortaya çıkmamaktadır. Bu bakımdan davranışların oluşmasında etkili olan çevresel etkilerin de bu süreçteki rollerinin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Örgütte çalışanların rol dışı davranışlarının anlaşılması için yapılan bazı çalışmalarda, iş grubunu, departmanı veya örgütün tümünü oluşturan farklı örgütsel ortamların etkileri üzerine odaklanılmıştır (George, 1990; George ve Bettenhausen, 1990). Ayrıca ortamsal bir değişken olan örgüt kültürü ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkaran bazı çalışma bulguları bu düşünceyi destekler niteliktedir (George ve Bettenhausen, 1990; Podsakoff ve MacKenzie, 1995). Tüm bu bulgular bireysel olarak sergilenen ve çeşitli örgütsel ortamlardan etkilenen örgütsel vatandaşlık davranışlarını açıklamada kişilik özelliklerinin önemli rollerini ortaya çıkarmaktadır (Çetin, 2011).

3.4.2. İşle İlgili Özellikler

İşle ilgili geri bildirim, tatmin edici iş ve işin rutinliği olarak ifade edilen iş özellikleri değişkenlerinin her üçü de ÖVD boyutlarının her biri ile yakından ilişkilidir. İş özellikleri ile ÖVD boyutlarından diğergamlık, vicdanlılık, nezaket tabanlı bilgilendirme, sivil erdem ve centilmenlik arasında kuvvetli ilişki bulunmaktadır. ÖVD ile “işle ilgili geri bildirim” ve “tatmin edici iş” değişkenleri arasında pozitif, “iş rutinliği” değişkeni arasında ise negatif yönlü bir ilişki vardır (Podsakoff ve diğerleri, 2000).

3.4.3. Örgütsel Özellikler

Örgütsel özellikler ile ÖVD arasındaki ilişki biraz karmaşıktır. “Örgütsel biçimselleştirme”, “örgütsel esneksizlik”, “uzman danışman desteği” gibi değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile sürekli ilişkileri bulunamasa da, “örgüt içi birlik” değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutuyla, “örgütsel destek algılamasının” ise çalışan diğergamlığı ile önemli ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. “Liderin kontrolü dışındaki ödüller”in ise diğergamlık, nezaket tabanlı bilgilendirme ve vicdanlılık ile ters yönlü ilişki içerisinde olduğu ortaya konulmuştur (Podsakoff ve diğerleri, 2000).

İş tutumları, iş değişenleri ve çeşitli liderlik davranışları diğer belirleyicilere göre ÖVD ile kuvvetli ilişkilidir. İş tatmini, adalet algısı, örgütsel bağlılık ÖVD ile pozitif ilişkilidir. Ayrıca liderler, vatandaşlık davranışı üzerinde kilit bir rol oynamaktadırlar (Podsakoff ve diğerleri, 2000).

3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

ÖVD ile ilgili ilk çalışmalarda, daha çok bu kavramın belirleyicilerine odaklanılmışken, son zamanlardaki çalışmalar ÖVD'nin sonuçlarına daha fazla ilgi göstermektedir. Son yapılan çalışmalar iki konu üzerine odaklanmaktadır (Podsakoff ve diğerleri, 2000):

- a) ÖVD'nin yönetimin performans değerlendirmeleri ve maaş zammı, promosyon, vb. kararlara olan etkisi
- b) ÖVD'nin örgütsel performans ve başarıya olan etkisi.

Dolayısıyla ÖVD'nin, bireysel performansa ve toplamda örgütsel performansa olan katkılarından başka, yönetim açısından işgören bu davranışları nedeniyle bir ödüllendirme beklentisi içinde olmasa dahi, zam, promosyon, ikramiye, hisse senedi verilmesi, terfi, manevi ödüllendirme vb. çeşitli şekillerde karşılık verilmesi söz konusu olabilmektedir.

Cohen ve Vigoda (2000), ÖVD'nin örgütsel başarıya katkılarını şu şekilde belirtmişlerdir (Gürbüz, 2006):

- ÖVD çalışanlarının ve örgütün verimliliğini artırır.
- Örgütün üstün yetenekli çalışanlarını elinde tutmasını sağlar ve yeni işgörenleri örgüte çekme yeteneğini kuvvetlendirir.
- Örgüt performansına süreklilik kazandırır.
- Örgüt içindeki grup, ekip ve kişiler arası koordinasyonun sağlamasına yardımcı olur.
- Örgütün bulunduğu çevredeki değişim ve dönüşümlere uyum sağlamasına yardımcı olur.

Genel olarak, ÖVD davranışları gösterilen bir örgütün tüm çalışanlar için örgütsel bağlılığın güçlü olduğu, yüksek performans gösterilen, iş tatmini içinde çalışılan ve işten ayrılma düşüncesinin barınmadığı bir yapıda olduğu söylenebilir.

3.6. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi ele alınırken temel bakış açısı, örgütsel vatandaşlık davranışının, işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarının bir yansıması olduğu şeklindedir. Sosyal mübadele boyutuyla işgörenler, örgütlerinin kendilerine sunduğu olanaklar ölçüsünde, örgütlerine duygusal, normatif veya devam bağlılığı duymakta ve bu bağlılıklarını da örgütlerine katkı sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışlarına dönüştürmektedirler. Örgütsel bağlılık konusundaki tanımlar bu bakış açısını desteklemektedir (Bolat ve Bolat, 2008).

İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları gösterebilmesi, örgütün amaç ve değerlerine inanması, içselleştirmesi, örgüt üyeliğinin devamı için istek duyması ile yüksek oranda ilintilidir. Yapılan araştırmalarda; örgütsel bağlılığı güçlü olanların örgütsel vatandaşlık kapsamına giren tutum ve davranışları daha açık ve net olarak sergiledikleri ortaya çıkmıştır (Bakan, 2011: 251).

Bolat ve Bolat'a (2008) göre, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda yapılan çalışmaların büyük bölümünde, bu iki değişken arasında genel olarak anlamlı bir ilişki belirlenmişken (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), diğer bir kısmında bütünsel olarak ve/veya örgütsel bağlılığın bazı boyutları açısından anlamlı bir ilişki belirlenememiştir (Tansky, 1993; Organ ve Ryan, 1995). Ayrıca örgütsel bağlılık diğer değişkenlerle (örgütsel adalet, örgütsel iş tatmini gibi) bir arada analize dahil edildiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin ortadan kalktığını ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Williams ve Anderson, 1991; Moorman, Niehoff ve Organ, 1993; Bolon, 1997; Alotaibi, 2001). Bunun tersi sonuçlara ulaşan çalışmalar da bulunmaktadır (Thompson ve Werner, 1997; Schappe, 1998; Coyle-Shapiro, Kessler ve Purcell, 2004; Gautam ve diğerleri, 2005; Rifai, 2005) (Bolat ve Bolat, 2008).

Çizelge 3.1.'de, Bolat ve Bolat (2008), örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine yönelik yapılan bazı yabancı yayınları özetlemiştir:

Çizelge 3.1.: Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi

Williams ve Anderson	1991	Örgütsel bağlılık ile gerek bireye yönelik ÖVD gerekse örgüte yönelik ÖVD arasında anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir. Ayrıca hiyerarşik regresyon analizinde örgütsel bağlılık değişkeni analize dahil edildiğinde, her iki ÖVD boyutunda da bir artış sağlanamamıştır.
Moorman, Niehoff ve Organ	1993	Tek başına ele alındığında gerek duygusal gerekse devam bağlılığı ile ÖVD boyutları arasında anlamlı ilişki vardır.
Tansky	1993	Örgütsel bağlılık ile ÖVD boyutlarının hiçbirisi arasında anlamlı bir ilişki kurulamamıştır.
Organ ve Ryan	1995	Duygusal bağlılık ile özgecilik boyutları arasında anlamlı bir ilişki kurulamamıştır.
Bolon	1997	Gerek işgörenlerin gerekse yöneticilerin yaptıkları değerlendirmelere göre, bağlılık boyutları arasında BÖVD üzerinde etkili olan en önemli boyut duygusal bağlılık boyutudur, devam bağlılığı ile BÖVD arasındaki var olan ilişkinin anlamlılığını yitirdiği görülmektedir. Normatif bağlılık ile ise anlamlı bir ilişki kurulamamıştır.
Thompson ve Werner	1997	Örgütsel bağlılık ÖVD'nin önemli belirleyicisidir.
Schappe	1998	Örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir.
Alotaibi	2001	Analiz sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında anlamlı bir sebep sonuç ilişkisi kurulamamıştır.
Parnell ve Crandall	2003	Örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir.
Bogler ve Somech	2004	Örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir.
Gautam ve diğerleri	2005	Yapısal denklem modeli sonuçlarına göre duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile özgecilik boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Analiz sonuçlarına göre, normatif bağlılık ile özgecilik arasındaki ilişki, duygusal bağlılık ile özgecilik arasındaki ilişkiden daha güçlüdür. Devam bağlılığı ile özgecilik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yapısal denklem modeli sonuçlarına göre duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı ile vicdanlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Analiz sonuçlarına göre, normatif bağlılık ile vicdanlılık arasındaki ilişki, duygusal bağlılık ile vicdanlılık arasındaki ilişkiden daha güçlüdür.
Rifai	2005	Duygusal bağlılık ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur, duygusal bağlılığı daha yüksek olan işgörenler, daha fazla ÖVD göstermektedirler.
Chu, Lee ve Hsu	2006	Örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir.
Nguni, Slegers ve Denesen	2006	Normatif ve devam bağlılığı ile ÖVD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Kaynak: Bolat ve Bolat, 2008: 80-81

Meyer ve Allen, duygusal bağılılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde en büyük pozitif etkiye sahip olacağını, bunu normatif bağılılığın takip edeceğini ve devam bağılılığının ÖVD üzerinde az ya da olumsuz bir etkisinin olacağını ileri sürmüşlerdir (Aslan, 2008). Bolat ve Bolat (2008) ise çalışmalarında; örgütsel bağılılığın, örgütsel vatandaşlık davranışının üzerindeki etkileri konusunda güçlü destek sağladığını, örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli belirleyicileri olarak da sırasıyla normatif, duygusal ve devam bağılılığı olduğunu belirtmişlerdir.





4. İŞ TATMİNİ

Tatmin duygusu, yaşanan bir deneyimde kişinin beklentileriyle gerçekleşen durumun karşılaştırılması sonucu oluşan bir duygu ve algıdır. İş tatmini de, işgörenlerin işiyle ilgili beklenti içine girdiği durumlar nedeniyle edindiği memnuniyet veya memnuniyetsizlik sonrası işine karşı oluşan duygu ve tutumları olup günümüzde örgütler için temel amaçlardan biri haline gelmiştir. Örgütlerine bağlı olan, gönüllü olarak örgütün amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için yüksek performans sergileyen işgörenlerin iş tatmin düzeyleri de yüksek olmaktadır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini ilişkilidir.

4.1. İş Tatmini Kavramının Tanımı

İş tatmini tanımı ilk olarak, 1911 yılında Taylor ve Gilbert tarafından en az stres ve yorgunluk yaratacak bir yöntemle fabrikada çalışmak olarak ifade edilmiştir. Bu konudaki bilimsel çalışmaların esas olarak 1920lerde Hawthorne araştırmaları olarak bilinen Elton Mayo ve arkadaşlarının bir elektrik şirketindeki çalışmalarıyla başladığı kabul edilir. Hoppock'un 1935'te yayınlanan "Job Satisfaction" isimli makalesinden beri bu konuda önemli araştırmalar yürütülmüştür (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007).

Locke (1968)'den aktarıldığına göre, 1930larda Roethlisberger ve Dickson'ın "Yönetim ve İşgören" isimli eseriyle başlayan iş tutumlarına olan ilgi, sonraki yıllarda giderek daha fazla araştırma konusu olmuş, ancak ne kadar çok çalışma yapılmışsa o kadar çok çelişki ve araştırmacıların yaptığı çalışmaların sonuçları hakkında o kadar az güvenilirlik durumu gözlenmiştir.

2. Dünya Savaşı'ndan sonra, iş tatmini kavramı kesin olarak ortaya çıkmıştır (Türk, 2007: 75). O dönemdeki fabrikaların gerek fiziki koşulları, gerekse yapılmakta olan işlerin rutinliği nedeniyle işten ayrılmaların oldukça fazla olması ve bu durumun işletmelere getirdiği mali yükler, iş tatmini kavramının ortaya çıkması için uygun bir ortam oluşturmuş, yöneticiler iş tatminini önemsemişler ve bu yöndeki çalışmaları desteklemişlerdir. Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi", Herzberg'in "Çift Faktör Kuramı", Vroom'un "Beklenti Teorisi", Locke'ın "Tutarsızlık Teorisi" başta olmak üzere pek çok araştırmacı konuya katkıda bulunarak iş tatmininin önemini vurgulamışlardır.

1980li yıllardan itibaren ise, “İnsan Kaynakları Yönetimi” anlayışı gelişmeye başlamış ve insan faktörü örgütsel başarının bir anahtarı haline gelmiştir. Kalifiye işgücünü örgüte çekebilmek ve işyerindeki devamlılığını sağlama konusu bir araç olmaktan çıkarak örgütsel bir amaç haline gelmiş ve gerek iş tatminine sahip işgörenlerin örgüte olan katkısının, gerekse de düşük işten ayrılmaların maliyete olan olumlu etkisinin, yoğun rekabet ortamında örgütlere rekabet üstünlüğü sağladığı görülmüştür. Dolayısıyla, işgörenlerin iş tatminlerinin sağlanması, günümüz örgüt yöneticilerinin üzerinde titizlikle durduğu konuların başlarında yer almaktadır.

İş tatmininin tanımı ile ilgili kesin bir ifade kullanmak çok zordur. İnsanlar, bulundukları sosyal ve kültürel ortamlara göre çok çeşitli duygu ve yargılara sahip olabilir ve sosyal statüdeki tatmin için tanım verme gücü, kişinin icra ettiği mesleki ortam içinde geçerlidir (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007).

Alanyazında iş tatmini ile ilgili çok çeşitli tanımlamalara gidildiği görülmektedir. Bu durumun en önemli nedeni, iş tatmini kavramının hem duygusal hem de tutumsal özellikler taşıması olup iş tatmini kavramının bireylerin algılamaları sonucu oluşması da kişisel farklılıkları önemli bir değişken haline getirmektedir. Diğer bir deyişle, tatmin bireylerin beklentileri, içinde bulunduğu çevreden etkilenmesi sonucu oluşan bir kavram olup, bir bireyde tatmin oluşturan bir olgu bir başka bireyde tatminsizliğe neden olabilmektedir.

Konu hakkında yapılmış tanımların bazıları kişinin işi hakkındaki psikolojik koşullarına ilişkin hoşnutluğunu vurgulamakta (Hoppock, 1935; Schultz ve Schultz, 1990), bazıları kişinin işi hakkındaki duygularından bahsetmekte (Locke, 1976; Schultz ve Schultz, 1990; Smith, Kendall ve Hulin, 1969; Spector, 1997; Vroom, 1964), bazıları da kişinin işine yönelik genel tutumu olarak tanımlamaktadır (Robbins, 2000). Lawler’a (1973) göre kişi, iş tatminini işinden elde ettikleri ile hak ettiklerini karşılaştırarak ölçer (Yılmaz ve Dönmez, 2013).

Cranny, Smith ve Stone (1992), iş tatmini ile ilgili kitaplarında iş tatmini ile ilgili uzlaşa sağlanmış bir tanım vermektedirler. Bu tanıma göre iş tatmini, “Bir bireyin, beklediği veya arzuladığı çıktılarla gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma sonucunda işine karşı beslediği duygusal tepkisidir.” Bu tanım esas itibarıyla, iş tatminine duygusal tepki olarak bakan bir tanımdır. Başka grup tanımlarda ise iş tatminine tutum olarak bakılmaktadır.

Bununla ilgili en genel tanım ise Miner (1992) tarafından yapılmıştır. Miner (1992), tanımında iş tatminini “bireyin davranışlarını etkileyen bir tutum” olarak ele almıştır. Demirer, Güreş ve Akgül’den (2010) aktarıldığına göre Brief (1998), iş tatminini, “bir işin memnuniyet veya memnunitsizlikle deneyimlenmesi sonucu oluşan duygusal ve/veya bilişsel bir içsel tutum” olarak tanımlamıştır.

İş tatmininin en yaygın kullanılan tanımı Locke (1976,1983) tarafından geliştirilmiş olup kişinin işini veya işle ilgili deneyimlerini değerlendirmesi sonucu oluşan memnun edici veya olumlu duygusal durum (Locke, 1976) veya bir kişinin mesleği ya da meslek tecrübelerinin takdir edilmesi sonucunda onu memnun eden duygusal durum (Locke, 1983) olarak tanımlanmaktadır. Bir iş, işgörenin finansal kazanım için belirli bir fiziksel ve sosyal çevrede gerçekleştirdiği görevlerin birleşimi olduğundan, iş tatmini de işi oluşturan bu öğeler hakkındaki değerlendirmelerinin bir bütünüdür (Locke, 1968).

Henne ve Locke (1985), iş tatmininin veya iş tatminsizliğinin işgörenin değer yargılarıyla oluşan duygusal bir tepki olduğunu belirtmektedir. Eğer işgören işiyle ilgili önem verdiği konuların yerine getirildiğini düşünüyorsa iş tatminine neden olan bir memnuniyet hissi duyarken, işiyle ilgili bir hayal kırıklığı yaşaması durumunda ise hoşnutsuzluk ve iş tatminsizliği yaşamaktadır. Bu duygusal tepkilerin yoğunluğu, işgörenin işle ilgili bu konulara verdiği öneme göre değişmektedir.

Porter, Steers ve Boulian’dan (1973) aktarıldığına göre, Katzell (1968) ve Dunnette, Arvey ve Banas (1969) hem örgütte kalanların, hem de örgütten ayrılanların işe ilk girişlerinde benzer beklenti seviyelerinde olduklarını, sonradan örgütten ayrılanların bu beklentilerinin karşılanmasının güç olduğunu düşündüklerini, örgütte kalmaya devam edenlerin ise bu beklentilerinin kolaylıkla karşılanacağını beklediklerini belirtmektedir.

4.2. İş Tatmininin Önemi

İlk bakışta bireysel bir olgu olarak değerlendirilen iş tatmini, örgütsel açıdan da oldukça önemli ve incelenmesi gereken bir konudur. Çalışanlar için iş ve özel yaşamlarında mutluluk ya da mutsuzluk kaynağı olabilme potansiyeline sahip olması, işletmeler için de verimlilik ve kalite artış ya da azalışı sağlaması nedeniyle tatmin konusu, hem çalışanlar hem

de işletmeler açısından özel bir öneme sahiptir. Aynı zamanda iş tatmini, örgütte sağlıklı ve verimli bir ortam olduğunun önemli göstergelerinden biridir (Toker, 2007).

İş tatmini; iş tatminsizliği, devamsızlık, şikayet etme durumu, gecikme, düşük moral, yüksek işgücü devri, kalite geliştirme ve kararlara katılma düzeylerini etkiler. İş tatmini yüksek olan çalışan daha yüksek morale sahip olur ve bunun neticesinde işyerine olan yararı artar, işe ve işyerine karşı yabancılaşma duygusundan kendisini büyük ölçüde kurtarır, yaptığı iş anlam kazanır ve işyerinin amaçları ile daha kolay bütünleşir. İş tatmini çalışanın mutluluğunu arttırmakla beraber, çalışanın verimli çalışmasına, müşteriye daha kaliteli hizmet sunmasına, defolu ve hatalı ürün oranının azalmasına, işgücü devir oranının düşmesine neden olur ve örgütte sağlıklı ve verimli bir ortam olduğunun en önemli göstergesidir (Bakan, 2011: 242).

İş tatminsizliği; çalışanın yaptığı işten bir doyum ya da hoşlanma duygusu elde etmemesini, ona karşı bir bıkkınlık, isteksizlik ve kaçma duygusu duymasını simgelemektedir. İşten tatminsizlik, işgörene elem vericidir ve onu olumsuz duygulara yöneltebilmektedir. İşten tatminsizliğin ruhsal açıdan işgörende kaygı yaratması, bu kaygının yoğun ve sürekli olması, onun ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmekte, bunu yanında işgörende bıkkınlık, işi bırakma, devamsızlık, kavgacılık gibi örgüt için istenmeyen davranışlar görülebilmektedir (Tengilimoğlu, 2005).

İş tatmininin alt bileşenlerinin (maaş tatmini, terfi, nezaret, çalışma arkadaşları, işin kendisi, vb.) tamamının işten ayrılma eğilimi ile ilişkili olduğu bulunmuştur (Friedlander ve Walton, 1964; Knowles, 1965; Ley, 1966; Hulin, 1968; Farris, 1971). Ancak bu bulgular evrensel değildir, bazı araştırmalarda (Kilbridge, 1961; Taylor ve Weiss, 1969; Telly, French ve Scott, 1971; Waters ve Roach, 1971) bazı bileşenlerin işten ayrılmayla ilişkili olmadığı belirlenmiştir. İş tatmininin bütünü ile işten ayrılma arasındaki ilişkinin gücüne bakarak bu kavramlardan çoğunun işten ayrılma ile ilişkili olduğu sonucunu elde etmek şaşırtıcı olmayacaktır (Porter ve diğerleri, 1973).

İş hayatındaki hızlı gelişmelere ayak uydurabilmek için işgören memnuniyetinin de önemli olduğu düşüncesi günümüz örgütlerinde giderek daha fazla öne çıkan bir anlayış haline gelmektedir. Zira, iş tatmini olan işgören mutlu işgörendir ve kendisine verilen görevi hatta verilenden de fazlasını isteyerek, örgütün iyiliği için, işten ayrılmayı düşünmek şöyle

dursun sadakatle örgütüne uzun yıllar boyunca bağlılık göstererek yapmayı arzulamaktadır. Özellikle hizmet alanında faaliyet göstermekte olan örgütlerde işgörenlerin iş tatmini ile müşteriler tarafından algılanan hizmet kalitesi arasında doğrudan ve kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Tüm bu nedenlerle iş tatmini örgüt yöneticileri için elde edilmesi halinde büyük fark getirecek bir örgütsel amaç olarak görülmektedir.

4.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminini etkileyen faktörler iki grup altında incelenmektedir. Bunlardan birinci grupta kişisel faktörler bulunmaktadır. Bu grupta bireyin kişilik özellikleri, yetenekleri, bilgi düzeyi ve tecrübeleri bulunmaktadır. İkinci grupta ise, ücret, iş güvenliği, terfi olanakları, işyerine ait fiziki ve sosyal koşullar, örgüt içi iletişim, yönetim tarzı, işin özellikleri gibi örgütsel faktörler yer almaktadır. İş tatmininin karmaşık yapısı, iş tatminini oluşturan etmenlerin kişiden kişiye, durumdan duruma ve aynı kişide bile zaman içinde değişebilecek bir önelliğe sahip olmasına neden olmaktadır.

4.3.1. Kişisel Faktörler

Demografik özelliklerden iş tatmini ile ilişkisi en fazla olan unsurlardan birisi yaş değişkenidir. Yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar genelde üç görüş altında toplanmaktadır. Birinci görüşe göre, iş tatmini ile yaş arasındaki ilişki yaşa göre “U” harfi şeklinde bir eğriye uygun özellik göstermektedir, yani erken yaşta “yüksek”, orta yaşlarda “düşük” ve ileri yaşlarda “yüksek” bir iş doyumu sergilenmesi söz konusudur. İkinci görüşe göre, iş tatmini yaş ilerledikçe artış göstermektedir. Son görüşe göre ise, yaş ve iş tatmini belirli bir yaşa kadar doğrusal artış göstermekte ve bundan sonra düşüşe geçmektedir. Bütün bu farklı sonuçlara rağmen, yaş faktörünün iş tatmini araştırmalarında en yaygın olarak kullanılan demografik faktörlerden birisi olduğu söylenebilir (Sığrı ve Basım, 2006).

Cinsiyet ile iş tatmini ilişkisini araştıran çalışmalar üç farklı sonucun varlığını göstermektedir. Bunların ilki, kadınların erkeklerden daha fazla iş tatminine ulaştıkları, ikincisi ise erkeklerin kadınlardan daha fazla tatmin olduklarıdır. Erkeklerin iş tatmininin daha yüksek olmasının altında yatan sebepler, erkeklerin kadınlara göre iş hayatında daha çok sayıda yer alması ve kadınlara göre işten arzuladıklarına ulaşma isteklerinin daha kuvvetli olmasıdır. Son ilişki türü ise, cinsiyetler arasında iş tatmini bakımından bir farklılığın

olmadığı yönündedir. Ancak anılan olası üç durum içerisinde, kadınların erkeklere oranla daha fazla örgütsel bağlılığa sahip oldukları konusundaki çalışmalar daha fazla ağırlık kazanmaktadır. Kronolojik sırasıyla; Hrebiniak ve Alutto'nun (1972), Alvi ve Ahmed'in (1987) ve Blau ve Lunz'un (1998) araştırmalarında, erkeklerin kadınlara nazaran daha çok örgütten ayrılma eğiliminde oldukları ve örgütsel bağlılıklarında olumsuz bir farklılaşma olduğu bulunmuştur. Kadınların günümüz iş yaşamında bir yerlere gelebilmek için erkeklerin egemen olduğu bir alanda daha fazla çaba harcadıkları düşünülürse bu sonucun gayet normal olduğu düşünülmektedir (Sığrı ve Basım, 2006).

İş tatmini ve eğitim düzeyi ilişkisini inceleyen araştırmalar için de aynı durum söz konusudur. Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında olumsuz ilişki bulunduğunu (Gardner ve Oswald, 2002; Gazioğlu ve Tansel, 2002; Rapti ve Karaj, 2012), en düşük (ilk ve orta) ve en yüksek (yüksek lisans ve üstü) eğitimlilerin diğerlerine göre daha yüksek iş tatminlerinin olduğunu (Piyal, Çelen, Şahin ve Piyal, 2000), yüksek eğitimlilerin orta düzeyde eğitimlilere göre bazı iş tatmini boyutlarında daha yüksek iş tatminlerinin olduğunu (Ataklı, Dikmetaş ve Altınışik, 2003), eğitim düzeyinin iş tatmini üzerinde etkisi olmadığını (Bilgiç, 1998; Kardam ve Rangnekar, 2012) gösteren çalışmalar da bulunmaktadır. Kişinin aldığı eğitime uygun bir işi yapıyor olup olmaması da iş tatminini etkileyen faktörler arasında akla gelmektedir. Furnham ve Zacherl'e (1986) göre, iş tatmini için gerekli olan kişilik-iş uyumunun sağlanması için kişinin yeteneklerine ve becerilerine uygun bir işi yapıyor olması, iş ortamının kişinin ihtiyaçlarını karşılar nitelikte olması gerekmektedir ve bu uyumun sağlanmaması kişinin sağlığı, benlik saygısı ve iş tatmini üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Ham, Verhoeven, Groenier, Groothoff ve Hann (2006) da, mesleki uzmanlığın iş tatminini arttırdığını belirtmişlerdir (Yılmaz ve Dönmez, 2013).

İşgörenin hizmet süresi de iş tatminini etkileyen bir diğer değişkendir. İş tatmini ile hizmet süresi arasındaki ilişki, zaman içerisinde işgörenin emeği karşılığında örgütten elde ettiklerinde meydana gelen artışla açıklanabilir. İşgören çalıştığı örgüte kendi seçimi doğrultusunda dahil olduğu için, ilk zamanlardaki iş tatmini de yüksek olacaktır. Hizmet süresi arttıkça, örgüte katıldığı ilk zamanlardaki arzu ve beklentilerinin yeterli olarak karşılanmadığını fark eden işgörenlerde, işten duyulan tatminde azalma eğilimi gözlemlenebilecektir. Diğer bir görüşe göre ise, örgütte geçirilen yılların artması ile yapılan değerlendirmeler daha akılcı ve makul sınırlar içerisinde örgüt gerçekleri de dikkate alınarak gerçekleştirileceğinden, iş tatmininde bir artış gözlemlenebilecektir (Sığrı ve Basım, 2006).

4.3.2. Örgütsel Faktörler

İşgörenin, çalıştığı ortamın fiziksel koşulları, yaptığı iş, aldığı ücret, yükselme olanakları, yaptığı iş sonucu elde ettiği maddi ve manevi kazanımları, çalışma arkadaşları ve liderin özellikleri, örgütsel adalet, örgütsel destek ve nezaret gibi örgütsel faktörlerin işgörenin iş tatmini üzerinde etkisi bulunmaktadır.

Çalışanın işinden, çalışma arkadaşlarından, terfi imkanlarından, yetki ve sorumluluktan, yetenek kullanımından ve benzeri koşullardan duyduğu tatmin derecesi farklı farklı olabilir. İşinden zevk alıp, motive olurken, genel bir tatminsizlik yaşayabilir. O halde, konu sadece işten zevk almayla ilgili olmayıp, doğru işin, genel tatminle de ilgisi bulunmaktadır. Bu halde, işletme ve örgütler, insan kaynaklarına kendilerini mutlu hissedecekleri iş alanları oluşturmali, aynı zamanda verdikleri her türlü destekle de genel iş tatminlerine katkıda bulunmalıdır (Fidan, Ercan, Yılmaz ve Şehirli, 2016).

4.3.3. Örgüt Dışı (Çevresel) Faktörler

İş tatminine etki eden örgüt dışı (çevresel) faktörleri alternatif iş imkanları, sosyal destek, iş arkadaşlarıyla ilişkiler ve iş ve aile arasındaki çatışma olarak açıklamak mümkündür.

Algılanan alternatif iş imkanları ile iş tatmini arasında doğrudan ilişki aranan araştırmalarda, alternatif iş imkanının çok olduğu zamanlarda iş tatmininin düşük olduğuna işaret edilmiştir. Çevreye ilişkin tatmin unsurlarından bir diğeri olan sosyal destek; bireylerin sevgi, kendine güven, ait olma duygusu, kişiliğini bulma, güvenlik ve onay görme gibi temel sosyal ihtiyaçlarının başka bireylerle etkileşim sonucunda tatmin edilmesidir. Sosyal destek, örgüt ortamında yöneticiden, üstlerden, iş arkadaşlarından; örgüt ortamının dışında ise eş, aile ve arkadaşlar tarafından sağlanabilir. İş arkadaşları ile ilişkiler, tatmin edici diğeri bir iş boyutudur. Klasik bir iş ortamı dikkate alındığında, işgörenin çalıştığı işyerinde yönetici ve üstlerden daha çok sayıda iş arkadaşlarına sahip olacağı ve iletişimde bulunacağı aşikârdır. Dolayısıyla işgörenlerin iş arkadaşlarıyla ilişkide bulunma sıklığının, kendinden daha üst kademedeki kimselerle olan ilişkinin yoğunluğundan fazla olması beklenebilir. Bu tür bir örgüt ortamında iş arkadaşlarının işgörene işinde yardımcı olması, onunla pozitif yönde ilişki kurması ve onu ihtiyacı olduğu zamanlarda koruması işgörenin bulunduğu ortamdan zevk

almasına ve işinden tatmin olmasına yol açacaktır. İş ve aile arasındaki çatışma konusu da, örgütler için kritik bir konu olarak değerlendirilmektedir. Eğer örgütler, personeli örgüte çekmek ve elinde tutmak istiyorsa, iş ve aile arasındaki çatışmayı azaltıcı yönde insan kaynakları politikaları oluşturmalıdır (Sığırı ve Basım, 2006).

Schultz ve Schultz (1990) ise, iş tatminini etkileyen faktörler ile ilgili daha geniş çaplı bir açıklama sunmuştur. Buna göre, işgörenler iş ortamının bir yönünden memnun iken diğer yönlerinden memnun olmayabilir. Örneğin, işgörenler iş şartlarını ideal bulurken yöneticiden, çalışma arkadaşlarından veya iş kurallarından memnun olmayabilir (Türk, 2007: 74).

4.4. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İşinden tatmin olmayan işgörenin fiziksel, psikolojik ve sosyal bütünlüğüne zarar gelebildiği gibi yaşadığı olumsuz duygular onun örgütüne karşı olan tutum ve davranışını etkileyerek örgüt açısından istenmeyen davranışlara da neden olabilmektedir. Burada önemli olan husus, iş tatmininin ve tatminsizliğinin, işgörenin işine karşı duygusal bir tepkisi olması ve çeşitli sonuçları beraberinde getirmesidir. İşgörenlerin, işteki tatminsizliğine karşı gösterdikleri tepkiler Şekil 4.1.'de gösterilmektedir:



Şekil 4.1.: İşteki tatminsizliğe karşı gösterilen tepkiler
Kaynak : Türk, 2007: 99

Şekil 4.1.'den de anlaşılacağı gibi, işgören işyerinde yaşadığı tatminsizliğe yapıcı/yıkıcı ve aktif/pasif olarak gruplandırılacak çeşitli şekillerde karşılık vermektedir.

İş tatminsizliği yaşayan ve buna bir son vermeyi amaçlayan işgören, mevcut şartları iyileştirmeye yönelik aktif ve yapıcı çabalar içine girebilir, sendikalar üzerinden şartlarda iyileştirme yapılmasına yönelik baskı oluşturulmasına çalışabilir, amirleriyle birebir olarak görüşerek sorunları çözümüne yönelik fikirlerini beyan edebilir yahut bunların bir işe yaramayacağı, çaba sarfetmenin anlamsız ve gereksiz olduğu yönünde bir düşünceyi benimseyerek örgütten ayrılmaya yönelebilir.

Diğer tarafta, işgören iş tatminsizliği yaşamasına karşılık sessiz ve tepkisiz kalmanın daha uygun olacağını düşünerek en iyi ihtimalle, örgütün mevcut durumuna uyum sağlar, yöneticilerin yaptığı işlere karışmayarak adeta körü körüne bir bağlılık geliştirir. Tersi durumda, işgören tatminsizlik yaşasa da mevcut durumun düzelmeyeceğini bile bile ve örgütten ayrılmaksızın işe devamsızlık, geç kalma gibi örgüt açısından istenmeyen davranışlar göstererek örgütteki varlığını devam ettirir.

İş tatminsizliğinin iş gücü devri, işe geç kalma, devamsızlık yapma ve nihayetinde işten ayrılma niyeti taşıma gibi örgüt açısından istenmeyen örgütsel sonuçları, örgütler açısından bir külfettir.

İşgücü devri, bir örgütten kendi isteğiyle veya isteği dışı ayrılan işgörenler ile işe yeni alınan işgörenlerin sayısında görülen değişikliklerdir. İşgücü devrinin örgütler için; bu işgörenlerin örgüte alınması, eğitimi ve işi öğrenme sürecinde yaşanan maliyetlerin yanında, yetişmiş olan ve performansı ve verimliliğinin yüksek olması beklenen işgörenin örgütten ayrılması sonucu tüm bu maliyetlerin karşılıksız kalması ve yüksek işgücü devrinin örgütte görev yapan diğer işgörenler üzerinde yarattığı psikolojik etkileri de bulunmaktadır.

İşe geç kalma ve devamsızlık işgörenin örgütün çalışma saatlerine gereken özeni göstermemesi sonucu mazeretsiz olarak çalışma saatlerine uymaması davranışdır. Bu davranış, işe geç kalma şeklinde olabileceği gibi, işten erken ayrılma ve çalışma saatleri içerisinde işi terketme olarak da görülebilmektedir. İşten ayrılma niyeti ise, işgörenin işinden ayrılmasıyla sonuçlanma olasılığı yüksek olan örgütten ayrılması yönünde bir karar içinde olmasıdır. Tüm bu davranışlar, örgüt açısından arzu edilmeyen davranışlardır.

İşinden tatmin olmayan çalışanlar farklı şekillerde bu tatminsizlik durumuna tepki gösterebilmektedir. Örneğin işinden tatmin olmayan bir çalışan işinden ayrılmaz ancak işe geç

gelebilir veya çoğu zaman işini aksatır veya işe gelmez, işine karşı sürekli isyan halinde veya işinden şikayetçi olabilir, yaptığı iş için tüm çabasını tam olarak göstermeyebilir, sorumluluk almaktan kaçınabilir veya çalıştığı örgüte ait herhangi bir şeyi çalabilir (Çelen, Sökmen ve Bıyık, 2015).

Örgüt yöneticilerinin yüksek işgücü devrinden doğan maliyetleri asgari düzeyde tutabilmeleri için işgörenlerin ihtiyaç ve beklentilerini önemle göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Bununla birlikte örgütsel bağlılığın işgörenlerin örgüte sadakatle bağlılıklarına neden olduğu bilindiğinden, örgütsel bağlılığı geliştirici çabalara girilmelidir.

4.5. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini, arasındaki ilişkinin incelenmesi yoğun ilgi gören konulardan bir tanesidir. Lok ve Crawford'a (2004) göre bu ilginin nedeni, her iki değişkenin de örgütsel performans ve verimliliğin en temel belirleyicileri olmalarındandır (Bakan, 2011: 243).

Özellikle örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu ortaya konmaktadır (Tekingündüz ve Tengilimoğlu, 2013). Bennet ve Durkin (2000) tarafından yapılan çalışmada, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında doğru orantılı, pozitif bir ilişki bulunmuştur (Akt. Culverson, 2002). Çelen, Teke ve Cihangiroğlu (2013) tarafından Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde yapılan araştırma da duygusal ve normatif bağlılığı yüksek olan işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin de yüksek olduğu, devam bağlılığı ile iş tatmini arasında ise bir ilişki olmadığı ortaya konmuştur. Top (2012) tarafından hekim ve hemşirelerin örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş tatmini ilişkisini ölçmeye yönelik yapılan çalışmada ise örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuş, sadece normatif bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Sıgı ve Basım (2006) tarafından yapılan çalışmada da yine iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Sıgı ve Basım'a (2006) göre iş tatmin seviyesinde meydana gelecek bir artış örgütsel bağlılığı arttırırken, iş tatmin seviyesinde meydana gelecek bir azalma da örgütsel bağlılığı azaltacaktır.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen bazı çalışmalar örgütsel bağlılığın iş tatminine yol açtığını (Bateman ve Strasser, 1984; Hulin ve diğerleri, 1985), bazı çalışmalar ise iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında, olumlu yönde kuvvetli bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Mathieu, 1991; Nauman, 1993; Newstorm ve Davis, 1993; Tett, 1993; Williams ve Hazer, 1986; Ostroff, 1992) (Izgar, 2008).

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönde etkileşim olduğu çeşitli bilimsel araştırmalarla ulaşılmış bir sonuçtur (May, Korczynski ve Frenkel, 2002; Testa, 2001; Gade, Tiggler ve Schumm, 2003; Rowden, 2000; McIntyre ve diğerleri, 2002; Finegan, 2000; Kacmar, Carlson, ve Brymer, 1999; Nystedt, Sjöberg, ve Högglund, 1999; Chen, Tsui ve Farh, 2002; DeCotiis ve Summers, 1987; Mathieu ve Zajac, 1990). Buna göre, gerek iş tatmini ve gerekse örgütsel bağlılık birbirlerini artırıcı/destekleyici yönde etki etmektedir. Bilim insanları, örgütsel bağlılıkta artış olması durumunda, bunun iş tatminini de artırıcı yönde etki edeceğini; örgüt çalışanlarının duyduğu iş tatmininin artması durumunda örgütsel bağlılığın da artacağını belirtmektedir. Bununla birlikte şimdiye kadar yapılan araştırmaların çoğu, iş tatmini örgütsel bağlılığın öncülü olarak görmektedir (Örücü, Kılıç ve Şimşir, 2010).

Birbirleriyle bir öncül ardıl ilişkisi içerisinde olan örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramları arasında farklılıklar bulunmaktadır. Mowday ve diğerlerine (1978) göre örgütsel bağlılık işgörenin örgütün bütününe karşı beslediği genel bir duygusal tepki olarak daha geniş bir anlamı kapsamaktadır. İş tatmini ise, işgörenin işine veya işinin bir bölümüne karşı geliştirdiği bir tepkiyi ifade etmektedir. Yani örgütsel bağlılık işgörenin örgütüne iş tatmini ise işine karşı olan bağlılığını vurgulamaktadır. Günlük değişiklikler işgörenin iş tatmin düzeyini etkilese de örgütsel bağlılık düzeyine ciddi bir etkide bulunmadığından örgütsel bağlılığın zaman içindeki değişiminin daha durağan olduğu söylenebilir. Porter ve diğerlerinin (1974) uzun soluklu çalışması bu görüşü desteklemektedir. Örgütsel bağlılık zaman içinde yavaş ancak istikrarlı bir şekilde gelişmektedir. İş tatmini ise zaman içinde daha değişken iş çevresinin somut yönlerine (maaş, nezareti vb.) karşı ani tepkileri yansıtmaktadır. İş tatmininin bu süreksiz yapısı Smirt, Kendall ve Hulin (1969) ve Porter ve diğerlerinin (1974) çalışmalarıyla kanıtlanmıştır (Mowday ve diğerleri, 1978).

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini kavramları arasındaki farklılıkları işaret eden şu ifadelerin vurgulanması önemli görülmektedir (Bakan, 2011: 243-244):

- ✓ Örgütsel bağlılık amaçları ve değerleri de kapsamına alacak şekilde bir örgüte bağlanmayı ifade ederken, iş tatmini ise çalışanın kendisine verilen görevleri yerine getirdiği bir iş veya çalışma ortamına bağlılığı ifade eder.
- ✓ Örgütsel bağlılık yalnızca bir tutum olmayıp aynı zamanda bir davranış iken, iş tatmini sadece bir tutumdur.
- ✓ Örgütsel bağlılık daha aktif bir anlam ifade ederken, iş tatmini pasif bir anlama sahiptir.
- ✓ Örgütsel bağlılık kalıcı duyguları ifade ederken, iş tatmini her zaman kalıcı duyguları ifade etmeyebilir.
- ✓ Örgütsel bağlılık yavaş ama istikrarlı bir şekilde gelişim sağladığından gelişimi uzun zaman alırken, iş tatmini daha değişken bir yapıya sahiptir.
- ✓ Örgütsel bağlılık günlük iş akışlarından etkilenmezken, iş tatmini bu tarz olaylar karşısında daha çabuk etkilenir.
- ✓ Örgütsel bağlılık kişisel ve örgütsel faktörlerin yanı sıra kişinin örgütsel amaç ve değerleri, performans beklentisi ve sonuçları ve örgütün üyesi olarak kalmaya istekli olma algısını da kapsamına alarak yavaş yavaş gelişirken, iş tatmini kişisel ve örgütsel faktörlere ani duygusal cevap olarak daha hızlı bir şekilde gelişir.

İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalarda genel olarak bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler ortaya konulmuştur. Jenkins ve Thomlinson (1992) duygusal bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif, devam bağlılığı ve iş tatmini arasında negatif yönlü ilişki belirlemiştir. DeCotiis ve Summers (1987), Hellman ve McMillan (1994), Sagar (1994), Jamal ve Badawi (1995), Harrison ve Hubbard (1998), Bhuian ve Abol-Muhmin (1997), Yavaş ve Bodur (1999), Yousef (2001) ve Yousef (2002) iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki bulmuşlardır. İşinden tatmin olan bir çalışanın örgütsel bağlılığının da fazla olması beklenen bir durumdur (Akar ve Yıldırım, 2008).

Dolayısıyla, işgörenlerinde iş tatmini, yüksek performans, zamanında işe gelme, sınırlı iş bırakma gibi işe karşı olumlu tutumların görülmesini isteyen yöneticilerin örgütsel bağlılığı geliştirici çabalar içine girmesi gerekmektedir. Ancak, iş tatminini yakalayan işgörenin işinden ayrılmak istemeyeceği yönünde bir genelleme yapmak doğru olmayabilir. İnsanın doğasında her zaman daha iyisini elde etme arzusu bulunduğundan, işinden tatmin olmuş bir

işgörenin daha yüksek tatmin düzeylerini yaşayacağı başka bir iş arayışına girmiş olabileceği olasılığı da dikkate değerdir.





5.İŞTEN AYRILMA NİYETİ

İşgören davranışları ile iş çıktılarını birbiriyle ilişkilendirme çabaları pek çok araştırmamanın konusunu oluşturmaktadır. Yapılan ilk çalışmalar (Locke, 1976) iş tatminini, performans ve personel devri ile ilişkili bir davranış olarak görmekteyken sonraki çalışmalarda (Mowday, Porter ve Steers, 1982), örgütsel bağlılık işgören davranışları ve niyetleri konusunda önemli bir tahmin aracı olarak görülmüştür (Shore ve Martin, 1989).

Price (1977), işten çıkarma, kovulma, emeklilik ve ölümü, gönülsüz bir ayrılma olması nedeniyle ve terfi ve tayini de örgüt içindeki varlığın devam etmesi nedeniyle işten ayrılma kavramı içinden ayırtmaktadır. Dolayısıyla işten ayrılmayı örgütten isteyerek ayrılma olarak düşünmek kavramı anlamayı kolaylaştırmaktadır (Price ve Mueller, 1981).

5.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramının Tanımı

İşgörenlerin işten ayrılma davranışı göstermelerinin bir önceki aşaması olarak değerlendirilebilen işten ayrılma niyeti, işgörenin örgütüne bağlı olmaması ve iş tatminsizliği nedeni ile örgütten ayrılma isteği duymasıdır. Dolayısıyla işten ayrılmanın örgütlere getireceği zaman, maliyet, örgütün dış çevreye yaydığı prestij ve örgüt içinde yaşanan moral düşüklüğü gibi sorunlar nedeniyle işten ayrılma niyeti taşıyan işgörenlerin, işten ayrılma gerçekleşmeden önce belirlenmesi geri döndürülebilirlik açısından önem kazanmaktadır.

İşten ayrılma Hanisch ve Hulin (1990) tarafından, “işinden tatmin olmayan işgörenlerin işlerinden ve örgütün bir parçası olmaktan kaçınmak için sergiledikleri bir dizi davranış” olarak tanımlanmaktadır.

Çalışma hayatı koşullarında işgörenin isteği dışında işten ayrılmak zorunda kalması gibi bir durum olabileceği gibi kendi isteğiyle de işten ayrılmalar görülmektedir. İşten ayrılma niyeti, çalışanın bilinçli ve amaçlı bir şekilde çalıştığı örgütü terk etmeyi tasarlamasıdır. Genellikle, belirli bir aralığa (Örneğin, sonraki 6 ay içinde) atıfta bulunularak ölçülür ve işi sonlandırma düşüncesini ve alternatif iş imkânları arama niyetini ifade eder (Tett ve Meyer, 1993).

İşten ayrılma niyeti, örgütten ayrılma veya düşünsel ve davranışsal eylem arasındaki geçici bağlantıyı kurma ile sonuçlanacak bir karar verme sürecini kapsar. Kişinin gelecek bir zaman diliminde örgütten ayrılması olasılığıdır. Bu olasılık kişinin davranışına (örgütten ayrılma), davranışın hedefine (örgüt) ve davranışın ne zaman oluşacağına bağlıdır (Hughes ve diğerleri, 2010). İşten ayrılma niyeti çeşitli faktörlerden kaynaklanabilmektedir. Bu faktörler; yaş, cinsiyet, görev süresi, tazminat, tecrübe, eğitim ve iş piyasası yapısıdır. Ayrıca ücret ve yönetim tarzından memnun olma durumu, örgütsel bağlılık ve prosedürel adalet gibi faktörler de işten ayrılma niyeti ile ilişkilidir (Kaur ve diğerleri, 2013). İşten ayrılma niyeti ile birlikte yoğun bir şekilde araştırılan konuların başında iş tatmini gelmektedir. Genel olarak iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle çalışanların iş tatmininin düşük olması durumunda işten ayrılma niyetinin arttığı görülmektedir (Castle ve diğerleri, 2007; Poon, 2004; Van Dick ve diğerleri, 2004; Allen ve diğerleri, 2003; Lambert ve diğerleri, 2001; Schwepker, 2001; Griffeth ve diğerleri, 2000; Hellman, 1997; Tett ve Meyer, 1993; Shore ve Martin, 1989) (Çelen ve diğerleri, 2015).

Porter ve diğerleri (1974), işten ayrılmanın örgütler için hala büyük bir sıkıntı olduğunu belirtmektedir. Örgütte kalma yönündeki eğilim ile iş tatmini arasında oldukça güçlü ve tutarlı sonuçlar elde edilmiştir. Bununla birlikte, işten ayrılma niyetine ilişkin son yıllarda pek çok çalışma yapılmış olmasına karşın çoğu araştırmanın bir öncekinin sonuçlarını yineleyen çalışmalar olduğunu ve pek az katkı sağladıklarını belirtmektedir. Yapılan çalışmalar genellikle daha öncekileri sonuçlarıyla yapılan araştırmanın sonuçlarının karşılaştırılması şeklindedir. Ancak Lefkowitz ve Katz'ın (1969) da ifade ettiği gibi işten ayrılmayla ilgili davranışsal etmenler zaman içerisinde sabit kalmamakta ve değişim göstermektedirler. Bu nedenle işten ayrılmaya neden olan davranışların incelenmesi daha yerinde bir durum olacaktır (Porter ve diğerleri, 1974).

Katzell ve Dunnette (1968) ve Arvey ve Banas (1969), işinde devam eden ve işinden ayrılan işgörenler üzerinde yaptıkları çalışmalarda, her iki grubun da işe benzer beklentiler içinde girdiklerini, ancak işten ayrılanların zaman içinde beklentilerinin karşılanmasının zor olduğunu düşündüklerini, diğerlerinin ise beklentilerinin zaman içinde kolaylıkla karşılanacağını düşündüklerini bulmuşlardır. İş tatmini etkileyen maaş memnuniyeti, terfi, nezaret, iş arkadaşları ve işin niteliği gibi bireysel faktörlerin işten ayrılmayı da etkilediğini belirtmişlerdir (Porter ve diğerleri, 1973; Porter ve diğerleri, 1974).

5.2. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

Araştırma sonuçlarında (Lee ve Mowday, 1987; Michales ve Spector, 1982; O'Reilly ve Caldwell, 1981), işten ayrılma niyetinin iş devrinin önemli bir habercisi olduğu sonucuna varılmıştır (Tett ve Meyer, 1993).

Bluedorn (1982b) ise, bu düşüncenin Fayol zamanlarında kaldığını, iş devrinin her zaman kötü bir durum olarak algılanmasının doğru olmayabileceğini, yöneticilerin işe başlar başlamaz öncelikli işlerinin iş devri oranını düşürmek olmasının yanlış olduğunu, iş devrinin örgüte getirdiği ekonomik veya sosyal sonuçlara bağlı olarak iyi veya kötü olarak değerlendirilebileceğini belirtmektedir. Buna göre, işgörenin işinden ayrılmasıyla ilgili maliyetler (tatminsizlik nedenlerinin belirlenmesini amaçlayan çıkış mülakatı, kıdem tazminatı, vb.), ayrılan personelin yerine bulunacak işgören için ilan ve işe alma giderleri, yeni işgörenin eğitim ve oryantasyonu ve bu süreçte atıl duran makinelerle ilgili giderler, pozisyonun doldurulamamış olduğu zamanlara ilişkin üretim kayıpları, yeni işgören işi öğrenene kadar oluşan düşük verimlilikten kaynaklı giderler gibi maliyetler görmezden gelinemez. Diğer tarafta, işgörenin kıdemi arttıkça örgütten alacağı maaş da artacağından iş devrinin ortalama işgücü maliyetini düşürme faydası bulunmaktadır. Pek çok işte öğrenme eğrisi kısadır ve kıdemin artmış olması verimliliği de arttırmaz. Bu gibi durumlarda, üretimin niceliği veya niteliğinde bir artış olmaksızın kıdemli işgörene ödenen yüksek ücretler nedeniyle toplam örgütsel fayda azalacaktır. Bu tür işlerdeki personel devri, yeni başlayacak olan personelin ücret skalasının en altından başlayacak olması nedeniyle işgücü maliyetlerini azaltacaktır. Böylelikle hazır yemek sektörü gibi çabuk öğrenilen işlerde, örgütler yüksek personel devri oranlarından memnundurlar. Yine eğlence sektöründe de, örgütler gençlik imajı oluşturabilmek için genç işgücünü tercih etmekte ve bu nedenle de işgücü devir oranları yüksek olmaktadır. Bazı örgütler de değişim ve yeniliğin getirdiği faydaların maliyetlerden daha önemli olduğu düşüncesiyle işgücü devrine gitmektedirler. Bluedorn (1982b), düşük işgücü oranının da yüksek işgücü oranının da fayda ve zararları olduğunu, optimal bir işgücü devir oranının ideal olduğunu ve yöneticilerin bu orana ulaşmak için mevcut işgücü oranlarına müdahale etmesi gerektiği belirtmektedir (İşgücü Müdahale Kuralı) (Bluedorn, 1982b).

Örgütler, işe alma, eğitim, geliştirme, korumak ve örgütte tutmak için işgörenlerine oldukça ciddi yatırımlar yapmaktadırlar. Bu nedenle yöneticilerin, işe alınan işgörenleri

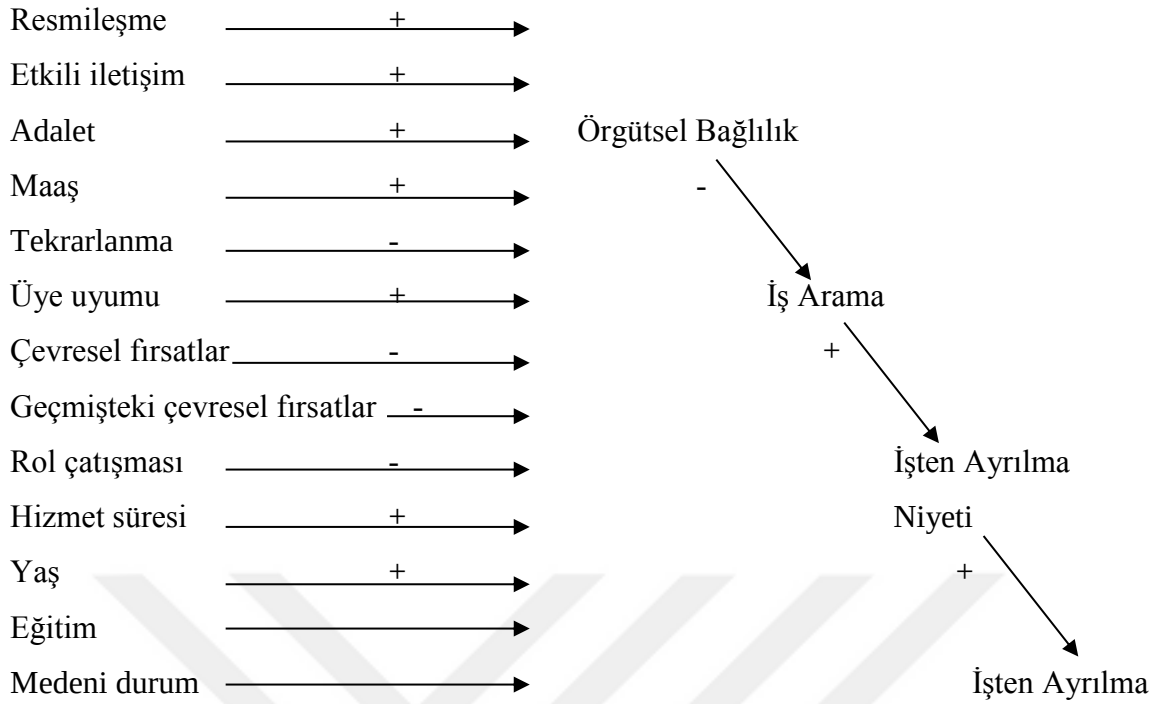
ellerinde tutmak ve böylece iş devrini minimize etmek için her tür çabayı sarfetmesi gerekmektedir (Ongori, 2007).

Alanyazında işten ayrılmanın ve devamsızlığın örgütlere getirdiği maliyetleri konu alan pek çok araştırma yapılmış olup (Mirvis ve Lawler, 1977; Steers ve Rhodes, 1978; Wanous, 1980) araştırmalarda belirtilen maliyetler, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler üzerinde daha çok çaba harcanmasına neden olmuştur (Blau ve Boal, 1987).

5.3. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Mobley, Griffeth, Hand ve Meglino (1979), işten ayrılmaya etki eden faktörleri; demografik ve kişisel etkenler (yaş, kıdem, cinsiyet, aile sorumluluğu, eğitim durumu, kişilik, diğer kişisel düşünceler, ağırlıklı iş başvurusu), iş tatmini, örgütsel ve iş çevresiyle ilgili etkenler (maaş ve terfi, nezaret, arkadaş grubu ilişkileri, örgütsel işlemler hakkında bilgi sahibi olma, denetim süreçlerini kavrama gibi diğer değişkenler), işle ilgili etkenler ve dışsal etkenler (alternatif iş olanakları, işsizlik oranları, doldurulmamış mevkiler), mesleki gruplaşma (vasıfsız mavi yakalı işçilerin beyaz yakalı işçilere göre, yönetici olmayanların yöneticilere göre ve özel sektör çalışanlarının devlet memurlarına göre daha yüksek iş devrine sahip olması) olarak sıralamaktadır (Mobley ve diğerleri, 1979).

Bluedorn (1982a), “Birleştirilmiş İşgücü Devri Modeli”nde bir dizi faktörün etkilediği iş tatmininin örgütsel bağlılık, iş arama, işten ayrılma niyeti ve işgücü devrine varan ilişkilerini şekil 5.1.’deki gibi görselleştirmiştir:



Şekil 5.1.: Birleştirilmiş işgücü devri modeli

Kaynak : Bluedorn, 1982a

Bluedorn'un (1982a) birleştirilmiş işgücü devri modelinde, iş tatminine etki eden faktörler Price (1977), Mobley (1977) ve örgütsel bağlılığın bağımlı ve bağımsız değişken olarak incelendiği Örgütsel Bağlılık Modelinde (Marsh ve Mannari, 1977; Alutto ve Hrebiniak, 1973; Kidron, 1978; Schoenherr ve Greeley, 1974; Hrebiniak ve Alutto, 1972; Stevens, Beyer ve Trice, 1978) yer alan önermelerden alınmıştır. İş tatminin bağlantıları Prince'den (1977), örgütsel bağlılığın konumu Marsh ve Mannari'den (1977), iş arama ve işten ayrılma niyetinin pozisyonu da Mobley'nin (1977) modelinden alınmıştır (Bluedorn, 1982a).

Değişkenlerin iş devrine olan beklenen etkileri Çizelge 5.1.'de gösterilmektedir.

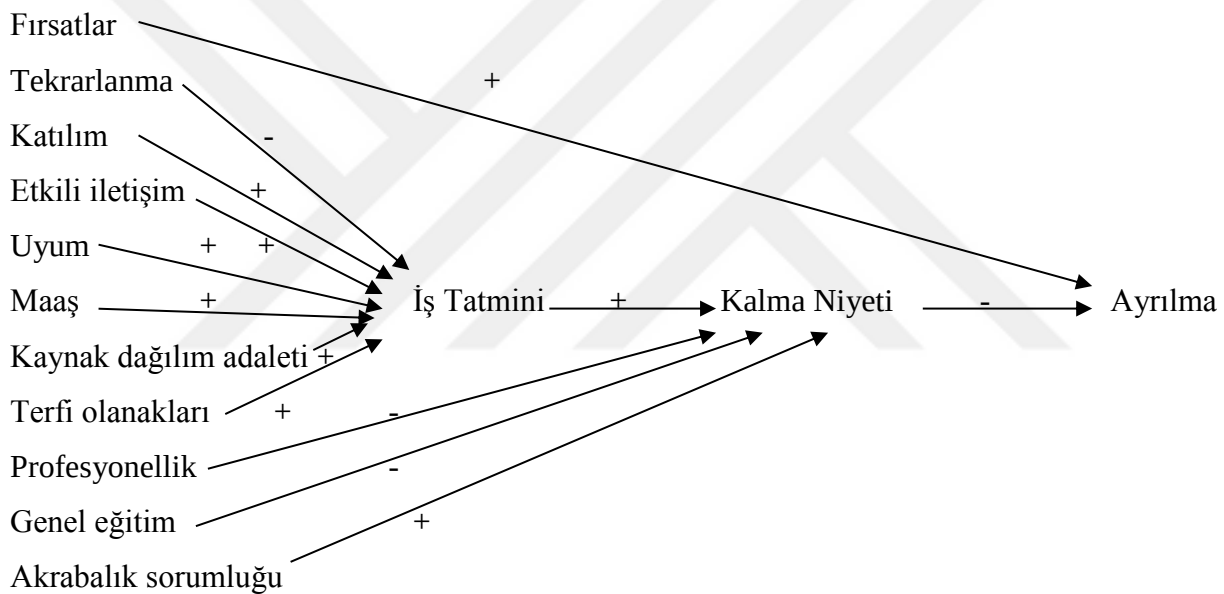
Çizelge 5.1. : Birleştirilmiş modeldeki değişkenlerin tanımları ve iş devrine olması beklenen katkıları

Değişken	Tanım	Olası katkısı
Terfi seçenekleri	Bireyin örgütte daha iyi imkanlar sunan görevleri alabilme olasılığı	-
Merkezleşme	Yetkinin bir sosyal sistemdeki yayılımının genişliği (Price ve Bluedorn,1980)	+
Resmileşme	Bir sosyal sistemde kuralların doğrudan işleyebilme derecesi (Blau ve Scott,1962)	-
Etkili iletişim	Görevlerle ilgili bilgilerin örgüt üyelerine iletilme derecesi (Price ve Bluedorn)	-
Adalet	Bireyin, iş girdi ve/veya çıktıların başkalarının iş girdi ve/veya çıktıları ile aynı olduğunun düşünülmesi (Adams, 1963'ün eşitsizlik tanımından uyarlanmıştır)	-
Ödeme	Örgütün, işgörene hizmeti karşılığında verdiği ücret, ücret dışı ödemeler ve finansal değeri olan diğer şeyler (Lawler, 1971)	-
Tekrarlanma	Bir örgütteki görevin tekrarlanma derecesi (Price ve Bluedorn, 1980)	+
Üye uyumu	Bireyin örgütteki öncelikli ve yarı öncelikli ilişkilere katılım derecesi (Price ve Bluedorn, 1980)	-
Çevresel fırsatlar	Örgütün çevresinde yer alan değerlendirilmemiş fırsatları nitelik ve niceliği (Bluedorn, 1979)	+
Geçmişteki çevresel fırsatlar	Örgütün çevresinde yer alıp örgütün değerlendirme şansını kaçırdığı veya reddettiği fırsatların nitelik ve niceliği (Bluedorn, 1979)	-
Olası rol çatışması	Birine uyumu diğerlerinden daha zor olan iki veya daha fazla sayıda baskı dizisi (Kahn, Wolfe, Quinn ve Snoek, 1964'ün rol çatışması tanımından uyarlanmıştır)	+
Hizmet süresi	Bireyin örgütün üyesi olduğu zaman miktarı	-
Yaş	Bireyin takvimsel yaşı	-
Eğitim	Bireyin resmi eğitim veya öğrenimi	-
Medeni durum	Bireyin evli olup olmadığı	-
İş tatmini	Bireylerin işlerine karşı duygusal tepkileri (Vroom, 1964)	-
Örgütsel Bağlılık	Bireyin örgütün değerlerini benimseme ve örgüte katılımının derecesi (Porter ve diğerleri, 1974)	-

Kaynak: Bluedorn, 1982a

Çizelge 5.1.'e göre, terfi seçenekleri, örgütün resmileşme derecesi, kurum içi etkili iletişim, örgütsel adalet, işgörene verilen her tür ödemeler, işgörenin örgüte uyumu, işgörenin geçmişte reddetmiş olduğu iş fırsatları, işgörenin hizmet süresi, yaşı, eğitim durumu, medeni durumu, iş tatmin derecesi ve örgütsel bağlılığı iş devri üzerinde azaltıcı; örgütün merkezleşmesi, işin tekrarlanma derecesi, işgörenin çevresinde yer alan diğer iş fırsatları ve örgüt içi olası rol çatışmaları da arttırıcı olarak etkide bulunmaktadır.

Bu model, Roberts, Hulin ve Rousseau'nun (1978) bütünleştirilmiş modelinden formüle edilmiş olup, bireysel (duygusal ve demografik), örgütsel ve çevresel değişkenleri içermektedir (Bluedon, 1982a).



Şekil 5.2.: İşten ayrılma modeli
Kaynak : Price ve Mueller, 1981

Şekil 5.2.'den anlaşıldığı üzere, Price ve Mueller (1981), işten ayrılma yazınında; fırsatlar, tekrarlanma, katılım, etkili iletişim, uyum, maaş, kaynak dağılımı adaleti, terfi olanakları, profesyonellik, genel eğitim, geniş sorumluluktan oluşan 11 değişkenin işten ayrılma davranışına yön verdiğini belirtmektedir. İş tatmini ve işte kalma niyetinin de iki ilave etken olarak, bu değişkenler ile işten ayrılma arasında yer aldığı iddia edilmektedir. Bu değişkenlerden, 7 tanesinin işten ayrılma davranışına iş tatmini üzerinden dolaylı etkisi bulunmaktadır. Tekrarlı işler iş tatminini azaltırken, işle ilgili kararlara katılım, işle ilgili konularda bilgilendirilme, aynı örgütte çalışan yakın arkadaşlara sahip olma, dolgun maaş,

eşit muamele görmek, örgüt içinde daha iyi bir göreve gelebilme fırsatı iş tatminini arttırmaktadır. İş tatmini arttıkça, işgörenler daha fazla örgütte kalma isteği duymaktadırlar. Üç değişkenin de işte kalma niyeti üzerinden işten ayrılmaya dolaylı etkisi bulunmaktadır. İş performansına olan adanmışlık ve genel mesleki uyum işte kalma niyetini azaltırken örgütte çalışan akrabalara karşı sorumluluk işte kalma niyetini arttırmaktadır. Son olarak şekilde işte kalma niyetinin işten ayrılma üzerinde olumsuz etkide bulunduğu görülmektedir (Price ve Mueller, 1981).

Porter ve diğerlerinin (1973) analizlerinden bu yana işten ayrılma ile ilgili yapılan çalışmalarda; yaş, cinsiyet, iş tatmini, işin içeriği, işte kalma niyeti ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma ile ters yönlü bir ilişkisi olduğu ortaya çıksa da işten ayrılma konusundaki değişkenliğin çok az kısmı açıklanabilmiştir. Kesin bir kavramsal modelin eksikliği, uygun iş olanaklarının belirlenmesindeki hatalar, çok değişkenli araştırmaların yetersizliği ve uzun soluklu çalışmaların pek yapılmaması gibi nedenler işten ayrılma sürecinin daha iyi bir şekilde anlaşılmasına engel olmaktadır (Mobley ve diğerleri, 1979).

5.4. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi

İşten ayrılmanın örgüte getirdiği sonuçlar üzerine yapılan araştırmalarda (Dalton ve Tudor, 1979; Jeswald, 1974; Mobley, 1982; Muchinsky ve Tuttle, 1979; Porter ve Steers, 1973; Staw, 1980), işten ayrılmanın örgütler açısından arzu edilmeyen bir durum olduğu konusunda fikir birliğine varılmaktadır (Campion, 1991).

Bir araştırma şirketinin yaptığı araştırmada, yıllık baz maaşlarına göre işten ayrılma maliyetlerinin örgütten örgüte değişiyor olmakla birlikte; işe yeni girmiş olan vasıfsız işçinin % 30-50, hizmet/üretim işçisinin % 40-70, vasıflı işçinin % 70-100, yazı işleri/ıdari işgörenlerin % 50-80, meslek uzmanlarının % 75-125, teknik pozisyonlardaki işgörenlerin % 100-150, bilişim uzmanlarının % 200-400, denetçilerin % 100-150 ve birim yöneticilerinin % 125-200 olduğu belirtilmektedir (<http://thetalentgroup.ca/calculating-employee-turnover-cost/>)

İşten ayrılmanın örgütlere getirdiği maliyetler göz önüne alındığında, işten ayrılma niyetinin önceden tahmin edilmesi ve işten ayrılma gerçekleşmeden önce bu yönde girişimde bulunulması örgütler açısından önem kazanmaktadır.

İşten ayrılmayı minimize edecek yöntemler; işe alma politikalarının gözden geçirilmesi, işgören seçimi, işin işgörene tanıtımı ve işgörenin eğitimi, iş tasarımı ve ücret politikaları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu politikaların değiştirilmesi veya varolan politikaların geliştirilmesi için probleme doğru tanının konulması gerekmektedir. İşgücü devrinin doğrudan ve dolaylı maliyetleri nedeniyle örgüt yöneticilerinin işgörenlerin neden örgütten ayrıldıklarının belirlenmesi ve buna göre gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir (Ongori, 2007).

Örgütlerce, özellikle kilit roldeki işgörenlerin işten ayrılmaları sırasında planlı veya plansız, resmi veya gayri resmi olarak yapılan çıkış mülakatları, nadiren işgöreni işte kalmaya devam etmeye ikna etmekle birlikte asıl olarak, daha etkili halkla ilişkiler yapabilmeye, ilk işe alma yöntemlerinin kontrolünü sağlamaya, iş tatminsizliğinin nedenlerini, tatminsizliğe neden olan yöneticileri, başarısız personel uygulamalarını ortaya çıkarma gibi ayrılık sebebini oluşturan konuların belirlenmesine fayda sağlamaktadır. Böylelikle hem bir görüşme ile gerekli tüm bilgileri edinebilmesi hem de işgörenin ayrılmak istemesinin hemen öncesinde ikna edilmesi mümkün olmaktadır (Lefkowitz ve Katz, 1969).

5.5.Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çok sayıda çalışmada (Ferris ve Aranya, 1983; Hom, Katerberg ve Hulin, 1979; Mowday, Steers ve Porter, 1979; O'Reilly ve Caldwell, 1980; Steers, 1977; Stumpf ve Hartman, 1984; Wiener ve Vardi, 1980), örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında önemli bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Shore ve Martin, 1989).

Mowday ve diğerlerine (1982) göre, örgütsel bağlılığın en güçlü ve en fazla beklenen sonucu, işten ayrılma niyetinin ve dolayısıyla işgücü devrinin azalmasıdır. Buna göre, örgütsel bağlılığı düşük olan bireylerin örgütten ayrılma niyetlerinin ve isteklerinin daha fazla olacağı söylenebilir. Nitekim yapılan araştırmalarda, işten ayrılma niyetinin, düşük örgütsel bağlılığın ve işin çeşitli yönlerine ilişkin doyumsuzluğun bir sonucu olarak ortaya çıktığı ve örgütsel bağlılığın yüksek olmasının işten ayrılma niyetini azalttığı saptanmıştır. Zira işten ayrılma niyeti taşıyan işgörenin asıl ayrılmak istediği örgüttür ve alternatif iş olanakları da başka örgütleri ifade etmektedir.

Mathieu ve Zajac (1990), örgütsel bağlılığın işten ayrılma davranışlarını tahmin etmede sıklıkla kullanılan bir belirleyici olduğunu belirtmektedirler. Araştırmacılar üç boyutlu bağlılık ile işten ayrılma niyeti ilişkisini belirlemek için de çalışmalar yapmış, duygusal ve devam bağlılığının işten ayrılma niyetine negatif yönlü bir etkisi bulunduğunu belirlemiştir. Hackett ve diğerleri (1994), Cohen (1993) ve Meyer, Allen ve Smith (1994) özel sektör örgütlerinde duygusal, devam ve normatif bağlılığın işten ayrılma niyetiyle negatif ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Clugston, 2000).

Blau ve Boal (1989), bu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü bir ilişki bildirmişlerdir. Vodenberg (1994) ve arkadaşları benzer bir ilişki bulmuşlardır. Balfour ve Wechler (1996) da işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönde ilişki elde etmiştir. Marsh ve Mannari (1977)'nin çalışması, Japon işçilerde bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu belirtmektedir. (Reichers, 1985). Cook ve Wall (1980) ile Mowday (1979) de benzer ilişkileri ortaya çıkarmışlardır (Çakar ve Ceylan, 2005).

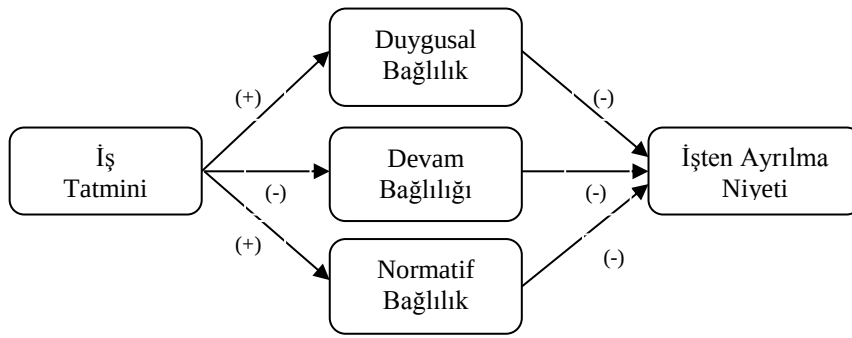
Örgütsel bağlılık, örgütte istihdam edilen işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini azaltan böylece işgörenin örgütten ayrılmasıyla ortaya çıkacak maliyetleri ortadan kaldırarak örgütsel etkinlik ve verimliliğe katkı yapan oldukça önemli bir değişkendir. Ancak Katz (1964) ve Organ (1988) örgütsel etkinlik ve verimliliğin sağlanması için yalnızca işgörenlerin örgütten ayrılmamasına odaklanılmasının kısa vadeli bir bakış açısı olduğunu, arzu edilen örgütsel etkinlik ve verimlilik için istikrarlı bir işgücünden daha önemli olarak işgörenlerin biçimsel rollerinin ötesinde gönüllü olarak ekstra rol davranışları göstermeleri gerektiğini ifade etmişlerdir (Gülbüz ve diğerleri, 2014).

Porter ve diğerleri (1974), örgütünün amaçlarına güçlü bir bağlılık gösteren ve bu amaçları gerçekleştirmek için kendi istekleriyle büyük çaba sarfeden işgörenlerin bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için örgütte kalma arzusu duyduklarını belirtmektedirler. Bu nedenle örgütsel bağlılık ile personel devrinin ters ilişkili olduğu söylenebilir. İşgören, maaş ve nezaret gibi konularda bir memnuniyetsizlik yaşarsa, örgüte ve amaçlarına olan yüksek bağlılığı bu memnuniyetsizliği ortadan kaldıracaktır. Dolayısıyla işten ayrılma üzerinde örgütsel bağlılığın iş tatmininden daha iyi bir belirleyici olduğu belirtilmektedir.

Tett ve Meyer (1993), işten ayrılma niyetinin tahmin edicileri konusunda yapılan pek çok araştırmada isteğe bağlı iş devrinin, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisi için kurulan hipotezlerin genellikle desteklendiğini belirtmektedir. Örneğin; Arnold ve Feldman (1982), Bluedorn (1982) ve Hollenbeck ve Williams (1986) iş tatmini ve örgütsel bağlılığın iş devri ve işten ayrılma niyetiyle negatif ilişkili olduğu belirtmektedirler. Blau ve Boal (1987) da, iki değişken arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğunu yani, işinden tatmin olmayan bireylerin örgütten ayrılma eğilimi göstereceklerini tutarlı bir şekilde ortaya koymuştur.

İş tatmininin, işten ayrılma sürecindeki etkisinin araştırıldığı çalışmalarda (Mobley, 1977; Mobley, Horner ve Hollingsworth, 1978; Bluedorn, 1982) iş tatmininin işten ayrılma niyetinin bir habercisi olduğu belirtilmektedir. Düşük iş tatmin düzeylerinin işgörenin işten ayrılma niyetini arttırdığı (Shields ve Ward, 2001), işten ayrılmaları arttığı ve katılım oranını azalttığı (Akerloff ve diğerleri, 1988; Clark, 1996, 2001; Laband ve Lentz, 1988) ve işe devamsızlığı arttırdığı (Clegg, 1983) kanıtlanmıştır (Scott ve diğerleri, 2006). Dolayısıyla işten ayrılan ve ayrılmayan işgörenler arasında ciddi bir iş tatmin düzeyleri farkı bulunmaktadır. Aynı zamandan işinden ayrılan ve ayrılmayan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin de farklı olduğu açıktır (Porter ve diğerleri, 1974).

İş tatmini ile işten ayrılma niyeti üzerindeki araştırma sonuçları aynı zamanda, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini de karşılaştırmış olup Peters, Bhagat ve O'Connor (1981), iş tatmininin işten ayrılma niyetinin önceden tahmin edilmesinde bir katkısının olmaması nedeniyle örgütsel bağlılığın iş tatminine göre işten ayrılma niyetiyle daha sıkı bir ilişki içinde olduğu belirlemişlerdir. Arnold ve Feldman (1982) da her ikisinin de ilişkili olmasına karşın örgütsel bağlılığın daha yakın ilişkili olduğunu bulmuştur. Hom ve diğerleri (1979), örgütsel bağlılıkla iş tatminini karşılaştırmış ve örgütsel bağlılığın niyetlerin belirlenmesinde daha iyi bir tahmin aracı olduğunu belirtmiştir. Bu ve benzeri çalışmalar bize hem örgütsel bağlılığın hem de iş tatmininin işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğunu ancak örgütsel bağlılığın çok daha iyi bir tahmin aracı olduğunu anlatmaktadır (Shore ve Martin, 1989).



Şekil 5.3.: Örgütsel bağlılık boyutları, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi
Kaynak : Clugston, 2000

Clugston'un (2000) modellediği Şekil 5.3.'den de anlaşılacağı üzere, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetleri birbirleriyle ilişkilidir. Örgütsel bağlılığın üç boyutunun öncülleri ve sonuçları hakkında çalışma yapan Allen ve Meyer'e göre, iş tatmini bir öncül olarak üç bağlılık türünü de etkilemekte ve üç bağlılık türünün de yüksek olması işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır.

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisine bakıldığında; Mathieu ve Zajac (1990) iş tatmininin hem duygusal hem de devam bağlılığı ile ilişkili olduğunu belirtmiş, Williams ve Hazer (1986) iş tatmininin örgütsel bağlılığın bir öncülü olduğunu bir model geliştirerek göstermiş, Hackett, Bycio ve Hausdorf (1994) iş tatmininin duygusal ve normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü devam bağlılığı ile negatif yönlü bir ilişkisi olduğunu bulmuş, Konovsky ve Cropanzano (1991) ve Withey (1988) da yine iş tatmininin devam bağlılığına negatif yönde bir etkisinin olduğunu belirtmişlerdir (Clugston, 2000).

6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

6.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Araştırmanın konusunu;

- 1) örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramları arasındaki ilişkilerin test edilmesi, açıklanması ve örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel bağlılık ile iş tatmini ve ayrıca işten ayrılma niyeti ilişkisindeki,
- 2) örgütsel bağlılığın iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisindeki aracılık rolünün belirlenmesi oluşturmaktadır.

Araştırma sonucu elde edilen bulgularla, daha önce yapılan araştırmaların geçerliliğinin ve devamlılığının sınanması ve aynı zamanda belirlenen iş tutumlarının birbirlerine olan etkilerinin anlaşılması amaçlanmakta, araştırma ile bütüncül bir bakışla ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik bulguların ulusal yazına katkı sağlaması ve araştırma konusu kurumda görev yapmakta olan işgörenlerin bireysel ve örgütsel performanslarının artırılması açısından uygulamacılara pratikte fayda sağlayabilecek bilgilisel bir temel oluşturması beklenmektedir.

6.2. Araştırmanın Evreni, Örneklem ve Kısıtlılıklar

Araştırmanın evrenini, araştırmanın yapıldığı dönemde araştırma konusu kamu kurumunda çalışan toplam 5077 işgören oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise, araştırmaya katılan ve anket formunun tamamını dolduran, kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiş 764 işgören oluşturmaktadır. Bu kapsamda seçilen örneklemin, araştırma evreninin yaklaşık % 15'ini temsil ettiği ifade edilebilir. Araştırma verileri, 2017 yılı Mart ayında anket tekniği kullanılarak elden ve elektronik ortamda toplanmıştır.

Araştırma sırasında, katılımcıların anket sorularına içtenlikle cevap verdiği varsayılmaktadır. Anketi cevaplayanların soruları cevaplama şartları tam olarak bilinmediğinden, mevcut durumu değil de olması gereken durumu işaretlemesi ya da algılama

ve yorumlama farklılıkları nedeniyle farklı bir seçeneği işaretleme si gibi araştırma sonucunu etkileyebilecek kısıtlar bulunmaktadır.

6.3. Katılımcı Profili

Araştırmaya katılan işğörenlerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, kurumda çalışma süresi, iş hayatında çalışma süresi, statü, pozisyon ve işyerinin durumunun sorulduğu demografik bulguları şekil 6.1’de yer alan çizelgede özetlenmiştir.



Çizelge 6.1.: Demografik bulgular

		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	kadın	331	43,3
	erkek	433	56,7
Yaş	24 - 29	78	10,2
	30 - 35	177	23,2
	36 - 41	198	25,9
	42 - 47	125	16,4
	48 - 53	114	14,9
	54 - 59	52	6,8
	60 - 64	20	2,6
Eğitim durumu	ilkokul	10	1,3
	ortaokul	10	1,3
	lise	97	12,7
	önlisans	58	7,6
	lisans	433	56,7
	lisansüstü	156	20,4
Medeni durum	evli	557	72,9
	bekar	199	26
	diğer	8	1
Kurumda çalışma süresi	1 yıldan az	11	1,4
	1 - 5 yıl	221	28,9
	6 - 10 yıl	182	23,8
	11 - 15 yıl	121	15,8
	16 yıl ve üzeri	229	30
İş hayatında çalışma süresi	1 yıldan az	2	0,3
	1 - 5 yıl	95	12,4
	6 - 10 yıl	140	18,3
	11 - 15 yıl	160	20,9
	16 yıl ve üzeri	367	48
Statü	memur	632	82,7
	işçi	76	9,9
	sözleşmeli	56	7,3
Pozisyon	işçi	76	9,9
	Genel İdari Hizmetler sınıfı memur	244	31,9
	Teknik Hizmetler sınıfı memur	332	43,5
	Yardımcı Hizmetler sınıfı memur	20	2,6
	yönetici/müdür	92	12
İşyerinin durumu	merkez teşkilatı	378	49,5
	taşra teşkilatı	386	50,5
Toplam		764	100

Demografik bulguların incelenmesi sonucunda, ankete katılan işgörenlerin % 43,3'ünün kadın, % 56,7'sinin erkek olduğu; % 10,2'sinin 24 - 29 yaş , % 23,2'sinin 30 - 35 yaş, % 25,9'unun 36 - 41 yaş, % 16,4'ünün 42 - 47 yaş, % 14,9'unun 48 - 53 yaş, % 6,8'inin 54 - 59 yaş, % 2,6'sının ise 60 - 64 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğu % 56,7 ile lisans mezunları olup bunları % 20,4 ile lisansüstü, % 12,7 ile lise, % 7,6 ile önlisans ve % 1,3'erlik oran ile ilkokul ve ortaokul mezunları oluşturmaktadır. Ankete katılan işgörenlerin % 77,1'inin lisans ve üstü öğrenimi tamamladıkları görülmüştür. Ankete katılan işgörenlerin % 72,9 gibi bir çoğunluğunu evli işgörenler oluşturmaktadır. Kurumda çalışma süreleri göz önüne alındığında, ankete katılan işgörenlerin % 30'unun en az 16 yıldır kurumda görev yapmakta olduğu, % 28,9'unun 1 ila 5 yıldır kurumda bulunduğu, % 23,8'inin 6 ila 10 yıldır, % 15,8'inin de 11 ila 15 yıldır kurumda görev yapmakta olduğu anlaşılmıştır. 1 yıldan az bir süredir görev yapanların oranı ise % 1,4'tür. İşgörenlerin iş hayatında toplam geçirdikleri sürelerde ise kurumun neredeyse yarısı olan % 48'inin 16 yıldan fazla bir iş tecrübesine sahip olduğu, % 20,9'unun 11 ila 15 yıllık, % 18,3'ünün 6 ila 10 yıllık, % 12,4'ünün 1 ila 5 yıllık ve % 0,3'ünün de 1 yıldan az iş tecrübesine sahip oldukları görülmüştür. Ankete katılan işgörenlerin büyük çoğunluğunu oluşturan % 82,7'si memur, % 9,9'u işçi ve % 7,3'ü sözleşmeli statüde olup en yüksek işgören pozisyonunun % 43,5'lik bir dilim ile arkeolog, şehir plancısı, mimar, mühendis gibi unvanları barındıran teknik hizmetler sınıfından oluştuğu görülmüştür. Genel idari hizmetler sınıfını oluşturan memur, bilgisayar işletmeni, şef gibi pozisyonda görev yapanların oranı % 31,9; hizmetli, bekçi, şoför gibi yardımcı hizmetler sınıfında görev yapanların oranı % 2,6'dır. Ankete katılanların % 12'si müdür ve üstü pozisyonundaki işgörenlerden oluşmaktadır. Son olarak işyerinin durumu açısından merkez teşkilatı ile taşra teşkilatı arasında birbirine oldukça denk oranların oluştuğu görülmüştür.

6.4. Ölçüm Araçları

Araştırma kapsamında Ek 1'de sunulan anket yardımıyla veri toplanmıştır. Toplam beş bölümden oluşan anketin birinci bölümünde açıklama kısmı ile katılımcıların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, medeni durumu, kurumda çalışma süresi, iş hayatındaki toplam çalışma süresi, işyerindeki statüsü, pozisyonu ve çalışmakta olduğu birimin teşkilat yapısındaki konumuna ilişkin demografik bilgilere ilişkin sorular yer almıştır. İkinci bölümde örgütsel bağlılık ölçeğinin, üçüncü bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin, dördüncü

bölümde iş tatmini ölçeğinin ve beşinci bölümde işten ayrılma niyeti ölçeğinin yer aldığı toplam 55 sorudan oluşan bir anket formu hazırlanmıştır.

Ankette kullanılan ölçekler ayrı ayrı açıklanmıştır.

6.4.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Araştırmada, Meyer, Allen ve Smith'in (1993) geliştirdiği, Wasti (2000) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Toplam 18 sorudan oluşan bu ölçek, Meyer, Allen ve Smith'in sınıflandırmasına uygun olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve zorunluluk bağlılığı olarak üç boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır. Anket formunda yer alan ve “İş hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım” ve “Bu kurumda kendimi aileden biri gibi hissediyorum” gibi maddeleri içeren ve 1., 2., 3., 4., 5. ve 6. sırada yer alan 6 soru duygusal bağlılık boyutundaki, “Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kurumda çalışıyorum” ve “Bu kuruma kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka bir işte çalışmayı düşünebilirdim” gibi ifadeleri içeren 7., 8., 9., 10., 11. ve 12. sırada yer alan 6 soru devam bağlılığı boyutundaki, “Şu andaki işyerimde kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum” ve “Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum” gibi maddelerin yer aldığı 13., 14., 15., 16., 17. ve 18. soruları kapsayan 6 soru ise zorunluluk bağlılığı boyutuna ilişkin ifadelerdir.

Katılımcılardan bu ifadelere ne ölçüde katıldığının 5’li Likert Ölçeği üzerinde 1 “kesinlikle katılmıyorum” ile 5 “kesinlikle katılıyorum” aralığında değerlendirerek kendilerine en uygun gelen kutucuğu işaretlemek suretiyle puanlamaları istenmiştir.

Wasti (2000) ölçeğin geçerliğini test etmek amacıyla yaptığı analizler sonucunda, ölçeğin Türkçe formunun orijinalindeki 3 boyutlu yapıyı doğruladığını ve ölçek maddelerinin faktör yük değerlerinin 0,20 ile 0,72 arasında değiştiğini ortaya koymuş, ölçeğin Türk çalışanlarına uygunluğunun sınanmasında da Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı duygusal bağlılık için 0,79, normatif bağlılık için 0,75, devamlılık bağlılığı için ise 0,58 olarak bulunmuştur. Özel sektör çalışanlarında Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı duygusal bağlılık için 0,78, normatif bağlılık için 0,80, devamlılık bağlılığı için 0,60 bulunmuştur. Genel olarak kabul edilebilir Cronbach alfa iç tutarlılık en az 0,70 ve 0,80 olduğu düşünülürse ölçeğin devamlılık boyutunun içsel tutarlılığından söz etmek zordur (Wasti, 2000). Boylu, Pelit ve

Güçer (2007) tarafından yapılan başka bir araştırmada ölçeğin duygusal bağlılık boyutuna ilişkin Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı 0,92, devam bağlılığı boyutuna ilişkin Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı 0,79 ve normatif bağlılık boyutuna ilişkin Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı 0,80 olarak belirlenmiştir.

6.4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Basım ve Şeşen (2006) tarafından Vey ve Campbell (2004) ve Williams ve Shiaw'ın (1999) ölçeklerinin birleştirilerek Türkçe'ye çeviri çalışmalarının yapıldığı örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği Organ (1988) tarafından ortaya konulan diğergamlık, vicdanlılık, nezaket tabanlı bilgilendirme, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarıyla uyumlu olup toplam 19 sorudan oluşmaktadır. Bu boyutlara göre diğergamlık boyutu 1., 4., 6., 8. ve 12. olmak üzere 5 sorudan oluşmakta olup "Günlük izin yapan bir çalışanın o günkü işlerinin ben yaparım" ve "Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim" gibi soruları içermektedir. Sivil erdem boyutu "Kurum yapısında yapılan değişikliklere destek olurum" ve "Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum" gibi ifadeleri içeren 2., 7., 10. ve 13. sorularla ölçülmektedir. 3., 15., 17. ve 19. soruların yer aldığı centilmenlik boyutunda "Kurum içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol oynarım" ve "Mesaide yaşadığım durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam" gibi ifadeler yer almaktadır. Nezaket tabanlı bilgilendirme 5., 14. ve 16. sorulardaki "Birlikte görev yaptığım diğer çalışanlar için problem yaratmamaya gayret ederim" gibi ifadelerden ve son olarak vicdanlılık boyutu da 9., 11. ve 18. sorularda yer alan "Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerde geçiririm" gibi ifadeleri içermektedir.

Anketteki diğer ölçekler gibi örgütsel vatandaşlık ölçeği de 5'li Likert Ölçeğine göre tasarlanmış olup, ifadelerin puanlaması; "1:hiçbir zaman", 2:nadiren, 3:ara sıra, 4:genellikle ve 5:her zaman" aralığında değerlendirilmiştir.

Ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliğinin ölçmek amacıyla Basım ve Çetin (2006) ölçeği iki ayrı örneklem üzerinde uygulamıştır. Bu çalışmasındaki birinci örneklem grubu özel sektörde çalışan 214 kişi, ikinci örneklem grubu ise kamu kurumlarında çalışan 436 kişiden oluşmaktadır. Araştırmada Kaiser Mayer Orkin (KMO) ve Bartlett testi sonucu 0,883, Bartlett normal dağılım test sonucu da anlamlı çıkmıştır. İkinci örneklem grubuna yapılan doğrulayıcı faktör analiziyle elde edilen sonuçlar ilk çalışmayı doğrular niteliktedir.

Basım ve Çetin (2006) örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeğinin güvenilirliği için yaptıkları test sonucunda birinci örneklem için hesaplanan cronbach alfa değerleri 0,75 ile 0,86 arasında değişirken, ölçeğin güvenilirliği ise 0,89 olarak bulunmuştur. İkinci örneklem için hesaplanan cronbach alfa değerleri ise 0,77 ile 0,87 arasında değişirken, ölçeğin toplam güvenilirliği 0,94 olarak bulunmuştur. Değerler incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek üzere hazırlanan bu ölçeğin güvenilirlik değerlerinin yüksek ve kabul edilebilir olduğu görülmektedir (Basım ve Çetin, 2006).

6.4.3. İş Tatmini Ölçeği

İşgörenlerin iş tatmin düzeyleri Agho, Price ve Miller'in (1992) "İşimden gerçekten zevk alırım" ve "İşimden oldukça tatmin olduğumu hissedirim" gibi ifadeleri içeren 6 soruluk iş tatmini ölçeği ile ölçülmüştür. Katılımcılardan bu ifadelere ne ölçüde katıldıklarını 5'li Likert Ölçeği üzerinde 1 "kesinlikle katılmıyorum" ile 5 "kesinlikle katılıyorum" aralığındaki kutucuğu işaretleyerek değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcılardan bu ifadelere ne ölçüde katıldığının 5'li Likert Ölçeği üzerinde 1 "kesinlikle katılmıyorum" ile 5 "kesinlikle katılıyorum" aralığında değerlendirerek kendilerine en uygun gelen kutucuğu işaretlemek suretiyle puanlamaları istenmiştir. Güres ve Sökmen (2015) araştırmalarında, güvenilirlik analizi sonucunda cronbach alfa değerini 0,86 ve açıklayıcı faktör analizi sonucunda Kaiser Mayer Orkin (KMO) değerini 0,868 olarak bulmuştur.

6.4.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

İşten ayrılma niyetini ölçmek için Bluedorn (1982) tarafından geliştirilen ve 3 maddeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçekte yer alan bazı sorular "Kurumdan ancak emekli olarak ayrılmayı düşünüyorum" ve "En kısa zamanda başka bir iş bularak kurumumdan ayrılmak istiyorum" şeklindedir. Katılımcılardan ölçekte yer alan ifadelerin karşısındaki "1:kesinlikle katılmıyorum, 2:katılmıyorum, 3:ne katılıyorum ne katılmıyorum/fikrim yok, 4:katılıyorum ve 5:kesinlikle katılıyorum" aralığında yer alan seçeneklerden birini işaretlemeleri istenmiştir. Güres ve Sökmen (2015) yaptıkları araştırmada ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunu 0,77 ve açıklayıcı faktör analizi Kaiser Mayer Orkin (KMO) değerini de 0,660 olarak tespit etmiştir.

Anketlerin isimsiz olarak doldurulması gerektiği, bireysel yanıtların kesinlikle paylaşılmayacağı ve anket sonuçlarının sadece bilimsel amaçlar çerçevesinde değerlendirileceği belirtilen katılımcılardan merkez teşkilatında görev yapmakta olanlara anket formları elden dağıtılmış ve 378 adet tüm soruları eksiksiz cevaplanmış anket dönüşü alınmıştır. Taşra teşkilatında görev yapan işgörenlerin ise online olarak anket formlarını doldurmaları beklenmiş ve 386 adet anket formu dönüşü alınmış ve böylece toplamda 764 anket formuna ulaşılmıştır.

Toplanan veriler SPSS 26 (Statistical Pocket Program for Social Science) istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analizde, ortalama ve frekans dağılımlarının yanı sıra, gruplar arasındaki farklılığı ortaya koymaya yönelik olarak “t” testi ve anova testi % 5 anlamlılık düzeyinde gerçekleştirilmiş, yine araştırma konusu terimlerin birbirleriyle olan ilişki düzeylerini belirlemek için korelasyon analizi yapılarak birbirlerine etkileri ve aracılık ilişkisi için de regresyon analiziyle sonuçlar anlamlandırılmaya çalışılmıştır.

6.5. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırma bulguları için sırasıyla geçerlik analizi, güvenilirlik analizi ve faktör analizi yapılmıştır.

6.5.1. Ölçeklerin Geçerlilik Analizi

Geçerlilik, ölçülmek istenen değişkenin, başka değişkenlerle karıştırılmaksızın ölçülmesi, dolayısıyla ölçümün amacına uygunluğunu belirtmektedir. KMO değeri 1’e yaklaştıkça değişkenler arasındaki ilişkinin net olduğu ve faktör analizinin güvenilir sonuçlar vereceği varsayılmaktadır. Bartlett küresellik testi ise, değişkenler arasında yeterli derecede ilişki olup olmadığını belirtmekte olup Bartlett testinin p değerinin 0,05 anlamlılık derecesinden düşük olması, değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki olması anlamına gelmektedir.

Yapılan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett’in Küresellik Testi sonuçlarına göre, ölçeğin KMO değeri 0,940 ve Bartlett değeri ise 0,05’den küçük (0,000) olduğundan faktör analizinin uygulanabilir olduğu düşünülmektedir.

Ankette kullanılan ölçeklerin geçerlilikleri, ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak test edilmiştir. Araştırma kapsamında, veri ile modeller arasındaki uyumun anlaşılması için yapılan Yapısal Eşitlik Modeli sonucunda elde edilen değerler çizelge 6.2’de gösterilmektedir.

Çizelge 6.2: Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

MODELLER	CMIN/DF	GFI	CFI	NFI	RFI	RMSEA
Model 1	4,250	0,906	0,929	0,902	0,901	0,065
Model 2	4,428	0,908	0,930	0,902	0,901	0,067

(CMIN/DF: Kikarenin serbestlik derecesine bölümü, GFI: Uyum İyiliği İndeksi - Goodness of Fit Index, CFI: Artmalı Uyum İndeksi - Incremental Fit Index, NFI: Normalleştirilmiş Uyum İyiliği İndeksi - The Normed Fit Index, RFI: Bağlı Uyum İndeksi - Relative Fit Index, RMSEA: Ortalama Hata Kök Yaklaşımı - Root-mean-square error approximation)
P<0,001

Arı (2015)’den aktarıldığına göre; RMSEA için 0,05’eşit veya daha küçük değer mükemmel bir uyuma, 0,08 ve altındaki değerlerin kabul edilebilir bir uyuma, 0,10’dan daha büyük değerinde kötü uyuma karşılık geldiği araştırmacılar tarafından belirlenmiştir. GFI ise 0 ile 1 arasında değişen değerler alır. 0,95 ve üzerindeki değerler mükemmel uyumu, 0,90 ve 0,94 arasındaki değerler ise kabul edilebilir uyumu ortaya koyar (Cheng, 2001:1558-1572; Schermelleh- Engel vd., 2003:23-74).

Bu kapsamda, analiz sonucu elde edilen RMSEA değerinin, bunun yanında GFI ve diğer uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir bir uyum göstermesi nedeniyle herhangi bir değişken analizden çıkarılmadan analize devam edilmiştir.

6.5.2. Araştırmanın Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, bir ölçekte yer alan soruların katılımcılar tarafından aynı şekilde algılanıp algılanmadığını ve ölçeğin hatalardan arındırılmışlığını ifade etmektedir. Güvenilirlik analizi sonucu hesaplanan cronbach alfa değerinin 1’e yakınlığı, güvenilirlik düzeyinin yüksekliği anlamına gelmektedir.

Araştırmanın güvenilirlik analizi sonuçları aşağıda gösterilmiştir:

Çizelge 6.3.: Güvenilirlik katsayıları

Boyutlar ve Alt Boyutlar	Cronbach Alfa değeri	Değişkenin ölçekten çıkarılması halinde Cronbach Alfa değeri
Örgütsel Bağlılık	,810	,841
Duygusal Bağlılık	,915	,848
Devam Bağlılığı	,577	,878
Zorunluluk Bağlılığı	,702	,850
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	,895	,834
Diğergamlık	,733	,845
Sivil Erdem	,732	,836
Centilmenlik	,627	,843
Nezaket Tabanlı Bilgilendirme	,699	,849
Vicdanlılık	,553	,840
İş Tatmini	,872	,843
İşten Ayrılma Niyeti	,814	,885
ÖB+ÖVD+İŞT+İAN Ölçeği	,861	

Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin seçilen örneklem için hesaplanmış cronbach alfa değerleri 0,915 ile 0,553 arasında değişmektedir. Ölçeğin toplam güvenilirliği ise 0,861 olarak bulunmuştur ve bu değer, soruların tutarlı olduğu anlamına gelmektedir.

6.6. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetinin Demografik Değişkenlere göre Farklılaşmasının Sınanması

Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ortalamalarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bağımsız örneklem T-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi uygulanmıştır.

6.6.1. Örgütsel Bağlılık ve Boyutlarının Demografik Özelliklere göre Analizi

Örgütsel bağlılık ve boyutlarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, kurumda çalışma süresi, iş hayatında çalışma süresi, statü, pozisyon ve işyerinini durumuna göre farklılaşması analiz edilmiştir.

6.6.1.1. Örgütsel bağlılık ve boyutlarının cinsiyete göre analizi

Örgütsel bağlılık ve boyutlarının işgörenlerin cinsiyetine göre farklılık gösterip göstermediğinin araştırılması için yapılan analiz sonucunda oluşturulan çizelge şu şekildedir:

Çizelge 6.4.: Cinsiyete göre örgütsel bağlılık ve boyutlarının farklılaşması

Cinsiyet		N	Ortalama	S.S.	t	P
Örgütsel bağlılık	kadın	331	3,1566	0,58221	-3,615	0,000
	erkek	433	3,3102	0,58211		
Duygusal bağlılık	kadın	331	3,4355	0,95648	-5,219	0,000
	erkek	433	3,7998	0,95573		
Devam bağlılığı	kadın	331	2,9829	0,73903	0,612	0,541
	erkek	433	2,9511	0,68923		
Zorunluluk bağlılığı	kadın	331	3,0514	0,76621	-2,308	0,021
	erkek	433	3,1798	0,75884		

Analiz sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ile duygusal bağlılık ve zorunluluk bağlılığı boyutlarında ($p<0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır; erkek işgörenlerin örgütsel, duygusal ve zorunluluk bağlılığı ortalamaları kadın işgörenlerinkinden yüksektir. Devam bağlılığı ($p>0,05$) boyutunda ise, cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşma olmadığı belirlenmiştir.

Konu ile ilgili olarak yapılmış benzer çalışmalarda, Babadağ (2015), belediye çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada, erkek işgörenlerin örgütsel, duygusal ve devam bağlılıklarının kadınlardan daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmış, ancak zorunluluk bağlılığı ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulmamıştır. Küçüközkın (2014), hastane çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada, kadın çalışanların duygusal ve zorunluluk bağlılıklarının erkek çalışanlardan daha yüksek olduğunu, erkeklerinse devam bağlılıklarının kadın çalışanlardan yüksek olduğunu tespit etmiştir. Boz ve Özkan (2017), İstanbul'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, cinsiyet ile örgütsel bağlılık ve boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Yalçın ve İplik (2015), beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, otel çalışanlarının duygusal, devam ve normatif bağlılıklarının, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Yine Bozkurt ve Yurt (2013) ve Boylu ve diğerleri (2007) de, cinsiyet açısından örgütsel bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılık görmemiştir.

Cinsiyet faktörü çerçevesinde, kadınlarla erkeklerin örgütsel bağlılık dereceleri konusunda bir fikir birliğine varılamamış ve yapılan çalışmalarda farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Buna göre, erkeklerin genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek

ücretle çalışmaları sebebiyle örgüte daha fazla bağlı oldukları ileri sürülmüştür (Hoş ve Oksay, 2015). Aven ve diğerlerine (1993) göre, kadınlar aile içindeki rollerini esas aldıkları için çalıştıkları işletme ikinci planda kalmakta ve örgüte erkeklere oranla daha az bağlanmaktadır. İnce ve Gül'e (2005) göre de, kadın çalışanların örgütsel bağlılıklarının erkek çalışanlara göre daha düşük olması beklenmektedir. Bunun temel sebebi, aile yaşantılarına ve evle ilgili görev ve rollerine, kadınların erkeklere göre daha fazla önem vermeleri ve kadına karşı toplumun ve örgütlerin oluşturduğu engellerdir. Angle ve Perry (1981) tarafından yapılan bir araştırmada ise, kadınların işlerini ve çalıştıkları kurumu değiştirmekten hoşlanmamaları nedeniyle, erkeklere oranla örgüte daha fazla bağlı oldukları belirlenmiştir (Yalçın ve İplik, 2005).

Araştırma sonuçlarımıza göre, erkeklerin örgütsel ve duygusal bağlılıklarının kadın işgörenlerden yüksek olmasının sebebi olarak, geleneksel Türk toplumunda erkeğin, toplumda aileye bakmakla birinci derece yükümlü olarak görüldüğü, kadının ise ailevi görevlerini daha önde tuttuğu, kısaca kadın ve erkeğe farklı rollerin biçildiği, bu durumun sonucu olarak da erkeklerin kadınlara göre çalıştığı örgüte daha çok bağlılık duyduğu düşünülmektedir.

6.6.1.2. Örgütsel bağlılık ve boyutlarının yaşa göre analizi

Örgütsel bağlılığın yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığı konusunda verilerin analizi sonucu oluşturulan çizelge şu şekildedir:

Çizelge 6.5.: Yaşa göre örgütsel bağlılık ve boyutlarının farklılaşması

Örgütsel bağlılık/yaş grupları	N	Ort	S.S.	F	p
24 - 29 yaş	78	3,2699	,55611	3,196	,004
30 - 35 yaş	177	3,1036	,61669		
36 - 41 yaş	198	3,2590	,53337		
42 - 47 yaş	125	3,2387	,57571		
48 - 53 yaş	114	3,3406	,66702		
54 - 59 yaş	52	3,3141	,50234		
60 - 64 yaş	20	3,5250	,52068		
Duygusal bağlılık/yaş grupları	N	Ort	S.S.	F	p
24 - 29 yaş	78	3,6346	,92194	6,780	,000
30 - 35 yaş	177	3,4633	,96436		
36 - 41 yaş	198	3,5707	,98697		
42 - 47 yaş	125	3,5080	1,00019		
48 - 53 yaş	114	3,8728	,97064		
54 - 59 yaş	52	4,0256	,73608		
60 - 64 yaş	20	4,4833	,53503		
Devam bağlılığı/yaş grupları	N	Ort	S.S.	F	p
24 - 29 yaş	78	2,9850	,69433	2,111	,049
30 - 35 yaş	177	2,8936	,72266		
36 - 41 yaş	198	3,0606	,65362		
42 - 47 yaş	125	3,0387	,68886		
48 - 53 yaş	114	2,9401	,83470		
54 - 59 yaş	52	2,7596	,62571		
60 - 64 yaş	20	2,7833	,67126		
Zorunluluk bağlılığı/yaş grupları	N	Ort	S.S.	F	p
24 - 29 yaş	78	3,1902	,81770	2,124	,049
30 - 35 yaş	177	2,9539	,77743		
36 - 41 yaş	198	3,1456	,69766		
42 - 47 yaş	125	3,1693	,76552		
48 - 53 yaş	114	3,2091	,82899		
54 - 59 yaş	52	3,1571	,66619		
60 - 64 yaş	20	3,3083	,77850		

Analiz sonuçlarına göre; örgütsel bağlılık ve boyutlarında ($p<0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre, en yüksek örgütsel, duygusal ve zorunluluk bağlılığı ortalaması 60 - 64 yaş grubunda; en düşük örgütsel, duygusal ve zorunluluk bağlılığı da 30 - 35 yaş aralığında görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre; en yüksek devam bağlılığı ise 36 - 41 yaş grubunda, en düşük devam bağlılığı 54 - 59 yaş aralığında yaşanmaktadır. Genel olarak sonuçlar incelendiğinde, işgörenler yaş aldıkça örgütsel bağlılıklarının da arttığı söylenebilir.

Örgütsel bağlılıkla, çalışanın yaşı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar sonucunda, Küçüközkın (2014), hastane çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada, çalışanların yaşı arttıkça duygusal bağlılıklarının da yükseldiğini tespit edilmiştir. Boz ve Özkan'ın (2017) bulgularına göre, 51 yaş ve üzerinde yer alan çalışanların, 30 ve altı yaş grubunda yer alan çalışanlara kıyasla duygusal bağlılık düzeyleri yüksektir. Bunun yanı sıra, yaş grupları ile normatif ve devam bağlılıkları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Örucü ve Kışlalıoğlu (2014) ve Boylu ve diğerleri (2007) ise, çalışanların yaşlarına göre duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri arasında farklılık bulunmadığını tespit etmişlerdir.

Demografik özelliklerden yaşı örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde genel kanı, yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın artacağı şeklindedir. Buna göre, işgörenlerin yaşı arttıkça, alternatif ya da farklı bir eğitim alma imkanları azalmaktadır. Bu durum işgörenlerin çalıştıkları örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır (Angle ve Perry, 1981). Daha genç işgörenler, daha az iş tecrübesine ve dolayısı ile de daha az alternatif iş olanaklarına sahip olmaları nedeniyle örgüte daha fazla bağlıdırlar (Cohen, 1993; Yalçın ve İplik, 2015).

Araştırmızı destekler nitelikteki sonuçların nedeninin, çalışanların belli bir yaş grubundan sonra yeni bir iş arama sürecine girmektense aynı iş yerinde gerek aynı pozisyonda gerekse farklı bir pozisyona yükselme konusunda farklı arayışlara ya da beklentilere girmek istemeleri olduğu düşünülebilmektedir. Çünkü bu yaş grupları içersindeki çalışanlar artık işyerinin kültürüne, normlarına alışmışlardır ve bu nedenle yaşı ilerlemiş olan çalışanların mesleklerinden ve işletmedeki görevlerinden daha memnun olma eğiliminde oldukları söylenebilmektedir (Çakır, 2001: 100). Bunun temel sebeplerini birçok araştırmacı yaş ilerledikçe işten ayrılmanın daha riskli olmasına ve yaşlı çalışanların terfi etme imkanlarının daha yüksek olduğuna inanmalarına dayandırmaktadır. Bu durum özellikle bireyin devam bağlılığı duymasına neden olmaktadır. Mathieu ve Zajac (1990), Morris ve Sherman (1981) ve Onay Özkaya ve diğerleri (2006) araştırmalarında bu kanıya paralel sonuca ulaşmışlar ve yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki belirlemişlerdir. Hackett ve diğerleri (1994), yaş ile örgütsel bağlılığın boyutlarından duygusal ve devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ilişki belirlerken yaş ile normatif bağlılık arasında ilişki olmadığını tespit etmişlerdir. Meyer ve diğerleri (1993), yaşlı çalışanların hem duygusal hem de normatif bağlılıklarının daha yüksek düzeyde olduğunu belirlemişlerdir. Bunun yanında alanyazında genç çalışanların bağlılıklarının yüksek olduğuna dair sonuçlara da rastlamak mümkündür. Örneğin Kirel (1999), genç çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek düzeyde olduğunu belirlemiştir.

Iqbal (2010) ile Bashir ve Ramay (2008) araştırmalarında yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varmışlardır. Bu araştırmalardan da görüleceği gibi yaş ile örgütsel bağlılık arasında yapılan birçok araştırmanın tam anlamıyla ortak bir noktasının olmadığı söylenebilir (Babadağ, 2015).

6.6.1.3. Örgütsel bağlılık ve boyutlarının eğitim durumuna göre analizi

Örgütsel bağlılık ve boyutlarının işgörenlerin eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğinin araştırılması için yapılan analiz sonucunda oluşturulan çizelge şu şekildedir:

Çizelge 6.6.: Eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık ve boyutlarının farklılaşması

Örgütsel bağlılık/eğitim durumu	N	Ort	S.S.	F	p
İlkokul	10	3,4833	,68895	6,186	,000
Ortaokul	10	3,5278	,65434		
Lise	97	3,4719	,53929		
Önlisans	58	3,3966	,57164		
Lisans	433	3,1952	,57179		
Lisansüstü	156	3,1460	,60356		
Duygusal bağlılık/eğitim durumu	N	Ort	S.S.	F	p
İlkokul	10	3,9667	,71492	4,568	,000
Ortaokul	10	4,0833	,88279		
Lise	97	3,9656	,80469		
Önlisans	58	3,8046	,97590		
Lisans	433	3,5982	,97469		
Lisansüstü	156	3,4530	1,02177		
Devam bağlılığı/eğitim durumu	N	Ort	S.S.	F	p
İlkokul	10	2,9500	,92646	,342	,887
Ortaokul	10	3,1000	,71665		
Lise	97	3,0292	,74769		
Önlisans	58	2,9799	,67399		
Lisans	433	2,9411	,70341		
Lisansüstü	156	2,9776	,71444		
Zorunluluk bağlılığı/eğitim durumu	N	Ort	S.S.	F	p
İlkokul	10	3,5333	,87418	7,242	,000
Ortaokul	10	3,4000	,65828		
Lise	97	3,4210	,73010		
Önlisans	58	3,4052	,65495		
Lisans	433	3,0462	,75251		
Lisansüstü	156	3,0075	,77975		

Analiz sonuçlarına göre; örgütsel bağlılık ve duygusal ile zorunluluk bağlılığı boyutlarında ($p<0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır. Devam bağlılığında ($p>0,05$) ise, grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Buna göre, en yüksek örgütsel, duygusal ve zorunluluk bağlılığı ortalaması ilköğretim ve ortaokul mezunlarında; en düşük örgütsel, duygusal ve zorunluluk bağlılığı da lisansüstü mezunlarında görülmektedir. Genel olarak sonuçlar incelendiğinde, işgörenlerin eğitim seviyesi yükseldikçe, örgütsel bağlılıklarının azaldığı söylenebilir.

Alanyazında yer alan bir başka araştırmayla (Babadağ, 2015), eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel, duygusal ve devam bağlılığının azaldığı, ancak zorunluluk bağlılığı ile eğitim seviyesi arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı belirlenmiştir. Küçüközkın (2014), hastane çalışanları üzerinde yaptığı bir çalışmada eğitim seviyesi yükseldikçe duygusal bağlılığın da arttığını belirtmiştir. Boz ve Özkan'ın (2017) bulgularına göre ise, eğitim seviyesine göre örgütsel bağlılık ve boyutları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Örücu ve Kışlalıoğlu (2014), çalışanların eğitim durumlarına göre duygusal bağlılık düzeyleri arasında farklılık varken, devam ve normatif bağlılığı düzeylerinde farklılık bulunmadığını, en yüksek duygusal bağlılığın yüksek lisans ve üstü mezunu, en düşük ortalamanın ise ilköğretim mezunu işgörenlerde oluştuğunu tespit etmişlerdir.

İşgörenin eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikisi arasında ters yönlü bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Buna göre işgörenin eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Bu ilişkinin nedeni, daha yüksek düzeyde eğitim alanların, örgütün karşılayamayacağı daha yüksek beklentiler içerisinde olmaları ve daha fazla iş alternatifine sahip olmalarıdır (Mowday ve diğerleri, 1982: 45). Gerçekten de daha yüksek eğitim seviyesine sahip olan işgörenlerin alternatif iş bulma olanaklarının, daha düşük eğitim seviyesindekilere göre daha fazla olduğu açıktır. Bu bakımdan yüksek eğitilmiş işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının daha düşük olması doğal bir sonuçtur.

6.6.1.4. Örgütsel bağlılık ve boyutlarının medeni duruma göre analizi

Örgütsel bağlılık ve boyutlarının işgörenlerin medeni durumuna göre farklılık gösterip göstermediğinin araştırılması için yapılan analiz sonucunda oluşturulan çizelge şu şekildedir:

Çizelge 6.7.: Medeni duruma göre örgütsel bağlılık ve boyutlarının farklılaşması

Örgütsel bağlılık/medeni durum	N	Ort	S.S.	F	p
Evli	557	3,2308	,58521	,504	,604
Bekar	199	3,2795	,59736		
Diğer	8	3,2500	,42414		
Duygusal bağlılık/medeni durum	N	Ort	S.S.	F	p
Evli	557	3,6625	,97176	,678	,508
Bekar	199	3,5779	,97741		
Diğer	8	3,8125	,91910		
Devam bağlılığı/medeni durum	N	Ort	S.S.	F	p
Evli	557	2,9213	,70699	3,904	,021
Bekar	199	3,0838	,71202		
Diğer	8	3,0417	,70006		
Zorunluluk bağlılığı/medeni durum	N	Ort	S.S.	F	p
Evli	557	3,1086	,77133	,943	,390
Bekar	199	3,1767	,74604		
Diğer	8	2,8958	,70676		

Analiz sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ve devam bağlılığı dışındaki alt boyutlarında ($p>0,05$) grupların bağlılık ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. En yüksek devam bağlılığı bekarlarda, en düşük ortalamalar ise evlilerde görülmektedir.

Alanyazında konu hakkında yapılan diğer çalışmalarda; Bozkurt ve Yurt (2013), evli olan akademisyenlerin bekarlara göre daha fazla duygusal bağlılık gösterdiğini, devam ve zorunluluk bağlılığı açısından ise anlamlı bir fark bulunmadığını tespit etmişlerdir. Boylu ve diğerleri (2007), duygusal bağlılık boyutunda evli olanların bekar olanlara oranla daha fazla bağlılık gösterdikleri, devam bağlılığı düzeylerinin bekar akademisyenlerde daha fazla olduğu, zorunluluk bağlılığı düzeylerinde ise anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Babadağ (2015) ve Boz ve Özkan'ın (2017) bulgularına göre ise, medeni duruma göre örgütsel bağlılık ve boyutları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Benzer şekilde Yalçın ve İplik (2015) de, beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, otel çalışanlarının duygusal, devam ve normatif bağlılıklarının, medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmiştir.

Genel olarak evli işgörenlerin bekarlara göre daha yüksek örgütsel bağlılık duymaları, evli çalışanların, ekonomik yükümlülüklerinin ve ailesel sorumluluklarının bir ürünü olarak değerlendirilmektedir (Solmuş, 2004). Olası tartışmalardan biri de, evli çalışanların ekonomik

sorumluluklarından dolayı işe devam konusunda daha hassas oldukları yönündedir (Örs, Acuner ve Tabak, 2005) (Küçüközkan, 2014).

6.6.1.5. Örgütsel bağlılık ve boyutlarının kurumda çalışma süresine göre analizi

Örgütsel bağlılık ve boyutlarının işgörenlerin kurumda çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğinin araştırılması için yapılan analiz sonucunda oluşturulan çizelge şu şekildedir:

Çizelge 6.8.: Kurumda çalışma süresine göre örgütsel bağlılık ve boyutlarının farklılaşması

Örgütsel bağlılık/kurumda çalışma süresi	N	Ort	S.S.	F	p
1 yıldan az	11	2,9798	,50324	1,964	,098
1 - 5 yıl	221	3,2715	,57932		
6 - 10 yıl	182	3,1670	,55289		
11 - 15 yıl	121	3,2305	,59963		
16 yıl ve üzeri	229	3,2974	,61109		
Duygusal bağlılık/kurumda çalışma süresi	N	Ort	S.S.	F	p
1 yıldan az	11	3,1818	,83151	5,254	,000
1 - 5 yıl	221	3,6863	,92407		
6 - 10 yıl	182	3,4240	,95342		
11 - 15 yıl	121	3,5854	,98063		
16 yıl ve üzeri	229	3,8246	,99838		
Devam bağlılığı/kurumda çalışma süresi	N	Ort	S.S.	F	p
1 yıldan az	11	2,9242	,94975	,814	,516
1 - 5 yıl	221	2,9238	,68432		
6 - 10 yıl	182	3,0385	,64446		
11 - 15 yıl	121	2,9890	,70702		
16 yıl ve üzeri	229	2,9352	,77457		
Zorunluluk bağlılığı/kurumda çalışma süresi	N	Ort	S.S.	F	p
1 yıldan az	11	2,8333	,88819	1,593	,174
1 - 5 yıl	221	3,2044	,76283		
6 - 10 yıl	182	3,0385	,72472		
11 - 15 yıl	121	3,1171	,75787		
16 yıl ve üzeri	229	3,1325	,78913		

Analiz sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ve devam bağlılığı ile zorunluluk bağlılığı alt boyutlarında ($p>0,05$) grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Duygusal bağlılık boyutunda ($p<0,05$) ise, grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olup en yüksek duygusal bağlılık kurumda 16 yıl ve üzeri hizmeti olanlarda, en düşük duygusal bağlılık da 1 yıldan az bir zamandır kurumda görev yapmakta olan

katılımcılarda görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, genel olarak kurumda çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılık artmakla birlikte, 1 - 5 yıldır kurumda çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılıkları da yüksektir.

Duygusal bağlılıkla ilgili gerçekleştirilen teorik ve ampirik araştırmaların birçoğunda, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunun, çalışma süresi ile ilişkili olduğu belirtilmiştir. Buna göre, duygusal bağlılık işe girdikten sonra hızlı bir azalma, ardından devamlı bir yükselme göstermektedir (Beck ve Wilson, 2000). Çalışma süresi ile ilgili gerçekleştirilen bazı araştırmaların bulgularına göre; örgütte çalışma süresi arttıkça, çalışanın işletmeden elde ettiği kazançlar da artacak ve bu kazançlarda örgütsel bağlılığı etkilediği için, çalışanın yaşı arttıkça örgütsel bağlılığı da artacaktır (Cohen, 1993; Sürgevil, 2007). Başka bir çalışmaya göre; örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağlılık da artmaktadır. Ancak bir pozisyonda geçirilen süre, duygusal ve normatif bağlılığı azaltmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005). Boz ve Özkan'ın (2017) bulgularına göre ise, çalışma yılına göre örgütsel bağlılık ve boyutları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Babadağ (2015), kurumda çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Benzer şekilde Yalçın ve İplik'e (2017) göre de, otel çalışanlarının duygusal, devam ve normatif bağlılıkları, bulundukları oteldeki toplam çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Küçüközkan (2014), kurumda çalışma süresi arttıkça devam bağlılığının yükseldiğini, bunun yanında en yüksek zorunluluk bağlılığına sahip olanların, kurumda çalışma süresi kısa olanlarda görüldüğünü belirtmiştir. Taşlıyan ve Pekkan (2017) ise, çalışanların bulundukları işletmede hizmet süreleri arttıkça, örgütsel bağlılık düzeylerinin azaldığını tespit etmişlerdir.

İşgörenlerin kişisel yatırımları, onları örgüte bağlayan en önemli unsurlardan birisidir. İstihdam öncesi yapılan fedakarlıklar, emeklilik maaşı alma planları, statü, artan yaş, kıdem, kıdeme bağlı ücret düzeyi, alınan eğitim ve benzeri örgütsel yatırımlar, örgütten ayrılma maliyetini artırırken, örgüte bağlılığı da güçlendirmektedir (Morrow, 1983; Yalçın ve İplik, 2015).

İşgören, bulunduğu örgüt için zaman ve çaba harcamakta ve bu kişi örgütte belirli bir süre çalıştıktan sonra kıdem almaktadır. İşgören, örgütten ayrılması sonucunda tüm bunların boşa gideceği düşüncesiyle, bulunduğu örgüte daha fazla bağlı olmaktadır. Yaş ve örgütte çalışılan süre, zaman ile ilişkili faktörlerdir. Bu nedenle yaş ve örgütte bulunan süre, bir çalışanın örgüte bağlılığının en önemli göstergelerinden birisidir. Örgütte çalışma süresi

arttıkça, işgörenin işletmeden elde ettiği kazançlar da artacak ve bu kazançlar örgütsel bağlılığı etkilediği için, işgörenin yaşı arttıkça örgütsel bağlılığı da artacaktır (Cohen, 1993). Buna göre, mesleklerine yatırım yapmamış ve daha genç yaştaki işgörenlerin, mesleki başarıları gelişmiş olan daha yaşlı işgörelere oranla örgütlerine daha az bağlı oldukları belirlenmiştir (Balay, 2000: 56; Yalçın ve İplik, 2005).

6.6.1.6. Örgütsel bağlılık ve boyutlarının iş hayatında çalışma süresine göre analizi

Örgütsel bağlılık ve boyutlarının işgörenlerin iş hayatında çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğinin araştırılması için yapılan analiz sonucunda oluşturulan çizelge şu şekildedir:

Çizelge 6.9.: İş hayatında çalışma süresine göre örgütsel bağlılık ve boyutlarının farklılaşması

Örgütsel bağlılık/iş hayatında çalışma süresi	N	Ort	S.S.	F	p
1 yıldan az	2	2,9444	,70711	2,907	,021
1 - 5 yıl	95	3,2994	,56675		
6 - 10 yıl	140	3,1774	,58907		
11 - 15 yıl	160	3,1413	,59228		
16 yıl ve üzeri	367	3,3008	,58209		
Duygusal bağlılık/iş hayatında çalışma süresi	N	Ort	S.S.	F	p
1 yıldan az	2	3,3333	,94281	4,281	,002
1 - 5 yıl	95	3,6684	,93352		
6 - 10 yıl	140	3,5690	,98854		
11 - 15 yıl	160	3,4042	,93341		
16 yıl ve üzeri	367	3,7684	,97554		
Devam bağlılığı/iş hayatında çalışma süresi	N	Ort	S.S.	F	p
1 yıldan az	2	3,0000	,00000	,240	,916
1 - 5 yıl	95	3,0123	,72087		
6 - 10 yıl	140	2,9357	,68692		
11 - 15 yıl	160	2,9896	,67570		
16 yıl ve üzeri	367	2,9528	,73575		
Zorunluluk bağlılığı/iş hayatında çalışma süresi	N	Ort	S.S.	F	p
1 yıldan az	2	2,5000	1,17851	2,382	,049
1 - 5 yıl	95	3,2175	,82301		
6 - 10 yıl	140	3,0274	,75431		
11 - 15 yıl	160	3,0302	,75765		
16 yıl ve üzeri	367	3,1812	,74776		

Analiz sonuçlarına göre devam bağlılığında ($p>0,05$) grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Örgütsel bağlılık ve diğer iki alt bağlılık boyutunda ($p<0,05$) ise, grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olup en yüksek örgütsel ve duygusal bağlılık iş hayatında 16 yıl ve üzeri hizmeti olanlarda, en düşük örgütsel ve duygusal bağlılık da 1 yıldan az bir zamandır iş hayatında görev yapmakta olan katılımcılarda görülmektedir. En yüksek zorunluluk bağlılığı 1 - 5 yıl, en düşük ise 1 yıldan az süredir çalışan işgörenlerde görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, genel olarak iş hayatında çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılık da artmakla birlikte, 1 - 5 yıldır kurumda çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılıkları da yüksektir.

İş hayatında çalışma süresinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, kurumda çalışma süresi ile benzer şekildedir. Buna göre, genel olarak iş hayatında çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı söylenebilir. Araştırma sonuçları kıdem arttıkça örgütsel bağlılığın artacağını belirten araştırmacıların (Angle ve Perry, 1981; McCaul, Hinsz ve McCaul, 1995; Cohen, 1993) sonuçlarıyla örtüşmektedir. Ancak Yalçın ve İplik (2005), işgörenlerin duygusal, devam ve zorunluluk bağlılıkları ile iş hayatında çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık görmemiştir. Küçüközkan (2014), mesleki kıdem yılı arttıkça duygusal bağlılığın da yükseldiğini ifade etmiştir. Örucü ve Kışlalıoğlu (2014), işgörenlerin çalışma sürelerine göre duygusal bağlılık düzeyleri arasında fark bulunduğunu, devam ve normatif bağlılıklarının ise değişmediği tespit etmiştir.

6.6.1.7. Örgütsel bağlılık ve boyutlarının statüye göre analizi

Örgütsel bağlılık ve boyutlarının işgörenlerin statüsüne göre farklılık gösterip göstermediğinin araştırılması için yapılan analiz sonucunda oluşturulan çizelge şu şekildedir:

Çizelge 6.10.: Statüye göre örgütsel bağlılık ve boyutlarının farklılaşması

Örgütsel bağlılık/statü	N	Ort	S.S.	F	p
Memur	632	3,2043	,58346	8,434	,000
İşçi	76	3,4211	,56330		
Sözleşmeli	56	3,4474	,57797		
Duygusal bağlılık/statü	N	Ort	S.S.	F	p
Memur	632	3,5957	,99130	4,381	,013
İşçi	76	3,8180	,80837		
Sözleşmeli	56	3,9256	,89551		
Devam bağlılığı/statü	N	Ort	S.S.	F	p
Memur	632	2,9428	,70469	2,752	,064
İşçi	76	3,1447	,72640		
Sözleşmeli	56	2,9702	,73794		
Zorunluluk bağlılığı/statü	N	Ort	S.S.	F	p
Memur	632	3,0744	,75066	8,507	,000
İşçi	76	3,3004	,75915		
Sözleşmeli	56	3,4464	,82088		

Analiz sonuçlarına göre; örgütsel bağlılık ve duygusal ile zorunluluk bağlılığı boyutlarında ($p < 0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır. Devam bağlılığı boyutunda ($p > 0,05$) ise, grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Buna göre, en yüksek örgütsel, duygusal ve zorunluluk bağlılığı ortalaması sözleşmeli personelde; en düşük örgütsel, duygusal ve zorunluluk bağlılığı da memurlarda görülmektedir.

Kaya (2010), hemşireler üzerine yaptığı araştırmada, hemşirelerin duygusal ve devam bağlılığında statüler arasında anlamlı bir fark bulmazken, zorunluluk bağlılığı düzeyinde sözleşmeli olarak çalışanların kadrolu çalışanlara göre daha yüksek örgütsel bağlılık gösterdiklerini belirlemiştir. Karahan (2008) ise, kadrolu hemşirelerin sözleşmeli olanlardan daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olduklarını tespit etmiştir. Benzer şekilde Budak (2009) da, kadrolu öğretmenlerin sözleşmeli öğretmenlerden daha yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip olduğunu belirtmektedir.

6.6.1.8. Örgütsel bağlılık ve boyutlarının pozisyona göre analizi

Örgütsel bağlılık ve boyutlarının işgörenlerin pozisyonuna göre farklılık gösterip göstermediğinin araştırılması için yapılan analiz sonucunda çizelge 6.11 oluşturulmuştur.

Çizelge 6.11.: Pozisyona göre örgütsel bağlılık ve boyutlarının farklılaşması

Örgütsel bağlılık/pozisyon	N	Ort	S.S.	F	p
İşçi	76	3,4232	,55799	3,646	,006
Genel İdari Hizmetler sınıfı memur	244	3,1630	,57751		
Teknik Hizmetler sınıfı memur	332	3,2323	,58810		
Yardımcı Hizmetler sınıfı memur	20	3,3111	,57209		
Yönetici / müdür	92	3,3357	,59880		
Duygusal bağlılık/pozisyon	N	Ort	S.S.	F	p
İşçi	76	3,7982	,82476	5,908	,000
Genel İdari Hizmetler sınıfı memur	244	3,4911	,97396		
Teknik Hizmetler sınıfı memur	332	3,6009	,99307		
Yardımcı Hizmetler sınıfı memur	20	3,8417	,74433		
Yönetici / müdür	92	4,0181	,94425		
Devam bağlılığı/pozisyon	N	Ort	S.S.	F	p
İşçi	76	3,1711	,73885	3,770	,006
Genel İdari Hizmetler sınıfı memur	244	2,9761	,66872		
Teknik Hizmetler sınıfı memur	332	2,9749	,71703		
Yardımcı Hizmetler sınıfı memur	20	2,7667	,81183		
Yönetici / müdür	92	2,7717	,70957		
Zorunluluk bağlılığı/pozisyon	N	Ort	S.S.	F	p
İşçi	76	3,3004	,75915	2,820	,024
Genel İdari Hizmetler sınıfı memur	244	3,0219	,74595		
Teknik Hizmetler sınıfı memur	332	3,1210	,76973		
Yardımcı Hizmetler sınıfı memur	20	3,3250	,80473		
Yönetici / müdür	92	3,2174	,75744		

Analiz sonuçlarına göre; örgütsel bağlılık ve boyutlarında ($p<0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunduğu, en yüksek örgütsel ve devam bağlılığının işçilerde, duygusal bağlılığın yönetici/amir pozisyonlularda, zorunluluk bağlılığının ise yardımcı hizmetler sınıfı memurlarda; en düşük devam bağlılığının yardımcı hizmet sınıfı memurlarda, diğer bağlılık türlerinde ise genel idari hizmetler sınıfı memurlarda görüldüğü anlaşılmaktadır.

Bozkurt ve Yurt (2013), akademisyenler üzerinde yaptıkları araştırmada, Prof. Dr, Doç. Dr. ve Yrd. Doç. Dr. unvanına sahip öğretim üyelerinin örgütsel bağlılıklarının; Arş. Gör., Uzman, gibi öğretim elemanı unvanına sahip kişilere oranla daha düşük olduğunu bulmuş, Boylu ve diğerleri (2007) benzer bir çalışmada en yüksek duygusal bağlılığın Prof. Dr. unvanlı akademisyenlerde, en düşük bağlılığınsa araştırma görevlilerinde, en yüksek devam bağlılığının Doç. Dr.larda olduğunu, zorunluluk bağlılığı açısından da gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı sonuçlarına ulaşmıştır.

Örücü ve Kışlalıoğlu (2014), işçi, mühendis-şef-ustabaşı-teknisyen-memur, orta düzey yönetici ve üst düzey yöneticiler üzerinde yapmış olduğu çalışmada, çalışanların pozisyonlarına göre duygusal bağlılık düzeyleri arasında farklılık bulunduğunu, ancak devam ve zorunluluk bağlılığı düzeylerinde fark bulunmadığını, duygusal bağlılık ortalamalarına bakıldığında mühendis-şef-ustabaşı-teknisyen-memur grubunun en yüksek ortalamaya, işçilerinse en düşük ortalamaya sahip olduğunu tespit etmiştir.

6.6.1.9. Örgütsel bağlılık ve boyutlarının işyerinin durumuna göre analizi

Örgütsel bağlılık ve boyutlarının işyerinin durumuna göre analizi sonucunda çizelge 6.12 oluşturulmuştur.

Çizelge 6.12.: İşyerinin durumuna göre örgütsel bağlılık ve boyutlarının farklılaşması

İşyerinin durumu		N	Ortalama	S.S.	t	p
Örgütsel bağlılık	Merkez teşkilatı	378	3,1189	,60718	-5,946	,000
	Taşra teşkilatı	386	3,3659	,53946		
Duygusal bağlılık	Merkez teşkilatı	378	3,4250	,97226	-6,254	,000
	Taşra teşkilatı	386	3,8545	,92554		
Devam bağlılığı	Merkez teşkilatı	378	2,9731	,71267	,316	,752
	Taşra teşkilatı	386	2,9568	,71006		
Zorunluluk bağlılığı	Merkez teşkilatı	378	2,9586	,76143	-6,064	,000
	Taşra teşkilatı	386	3,2863	,73238		

Analiz sonuçlarına göre; örgütsel bağlılık ve duygusal ile zorunluluk bağlılığı boyutlarında ($p < 0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olup devam bağlılığı boyutunda ($p > 0,05$) ise, grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Ortalama değerlere bakarak, araştırmaya konu Genel Müdürlüğün taşra teşkilatında görev yapmakta olan personelin örgütsel, duygusal ve zorunluluk bağlılığı ortalamasının merkez teşkilatında görev yapmakta olan personelden daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Benzer bir araştırmada Boylu ve diğerleri (2007); duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerinin, çalışılan akademik birim türünün fakülte, enstitü, yüksekokul veya meslek yüksekokulu oluşuna göre herhangi bir farklılık göstermediğini tespit etmiştir.

Araştırma konusu Genel Müdürlüğün taşra teşkilatı, il merkezleri ile büyük ilçelerden oluşmaktadır. Dolayısıyla herhangi bir coğrafi olumsuzluk söz konusu değildir. Ancak, taşra teşkilatında görev yapan işgörenlerin örgütsel bağlılık seviyelerinin yüksek olması kadar merkez teşkilatında görev yapanların da düşüklüğü olası durumları için detaylı analizlerin yapılması gerekmektedir. Taşra teşkilatında çalışanların iş tatminlerinin daha yüksek olmasının, örgütsel bağlılık seviyelerinin daha yüksek olmasında bir etken olduğu düşünülebilir.

6.6.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Boyutlarının Demografik Özelliklere göre Analizi

Podsakoff ve diğerlerine (2000) göre, kıdem ve cinsiyet gibi demografik değişkenler ile ÖVD arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Dolayısıyla kişilik özellikleri, örgütsel vatandaşlık davranışına, doğrudan sebep olarak değil de dolaylı katkıda bulunan faktörler olarak görülebilir. Kişisel özellikler ile ilgili yapılan ilk çalışmalar iki faktör üzerinde yoğunlaşmıştır; moral ve rol algısı. Organ ve Ryan (1995), moralin işgören tatmini, örgütsel bağlılık, adalet algısı ve liderin destekleyiciliği algısının temeli olduğunu düşünmüşlerdir. Tüm bu değişkenlerin ÖVD ile kuvvetli ilişkileri bulunmaktadır. O halde işgören moralini içeren bu değişkenlerin ÖVD'nin önemli bileşenleri olduğu söylenebilir. Rol algısının da ÖVD boyutlarından en azından birkaçıyla kuvvetli ilişki içerisinde olduğu bulunmuştur. Rol belirsizliği ve rol çatışması diğergamlık, nezaket tabanlı bilgilendirme ve centilmenlikle yüksek negatif ilişkili olup vicdanlılık ve sivil erdem ile böyle bir ilişki bulunmamaktadır (Podsakoff ve diğerleri, 2000).

Araştırma kapsamında, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin demografik değişkenlere göre değişmesi analiz edilecektir.

6.6.2.1. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının cinsiyete göre analizi

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının cinsiyete göre nasıl farklılaştığının araştırılması için yapılan analiz sonucunda oluşturulan çizelge şu şekildedir:

Çizelge 6.13.: Cinsiyete göre örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının farklılaşması

Cinsiyet		N	Ortalama	Standart sapma	t	p
Örgütsel vatandaşlık davranışı	kadın	331	4,0463	0,52450	-3,521	0,000
	erkek	433	4,1859	0,55682		
Diğergamlık	kadın	331	4,2036	0,57376	-1,958	0,051
	erkek	433	4,2859	0,57704		
Sivil erdem	kadın	331	3,8482	0,76239	-3,191	0,001
	erkek	433	4,0214	0,72846		
Centilmenlik	kadın	331	3,7236	0,70755	-4,282	0,000
	erkek	433	3,9503	0,73882		
Nezaket tabanlı bilgilendirme	kadın	331	4,5388	0,54688	-1,053	0,293
	erkek	433	4,5820	0,57334		
Vicdanlılık	kadın	331	3,9174	0,70536	-3,361	0,001
	erkek	433	4,0901	0,70225		

Analiz sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışı ile sivil erdem, centilmenlik ve vicdanlılık boyutlarında ($p < 0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu anlaşılmakta olup ve erkek işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile sivil erdem, centilmenlik ve vicdanlılık ortalamaları kadın işgörenlerinkinden yüksektir. Diğergamlık ile nezaket tabanlı bilgilendirme boyutlarında ($p > 0,05$) ise, grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Araştırma sonuçları benzer çalışmalarla kıyaslanmıştır. Özyer ve diğerleri (2012), banka çalışanları üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, vicdanlılık, nezaket tabanlı bilgilendirme ile sivil erdem boyutlarının cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını, kadınların diğergamlık ve centilmenlik ortalamalarının ise erkek çalışanlardan yüksek olduğunu belirlemiştir. Sökmen ve Boylu (2010), otel işletmesi işgörenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının, diğergamlık, nezaket tabanlı bilgilendirme, centilmenlik ve sivil erdem boyutunda cinsiyete göre anlamlı farklılıklar gösterdiğini, kadın işgörenlerin erkeklere göre daha fazla diğergamlık ve nezaket tabanlı bilgilendirme davranışları sergilediğini,

erkeklerin ise centilmenlik ve sivil erdem davranışlarını daha fazla sergilediklerini tespit etmiştir. Yeşiltaş ve Keleş (2010) ise, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır. Arı (2014), 4 ve 5 yıldızlı otel işgörenleri arasında yaptığı araştırmada, kadın işgörenlerin diğergamlık ortalamalarının erkeklerden daha yüksek olduğunu, diğer örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının ise cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını belirlemiştir. Türkmen (2016), sağlık çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada, erkeklerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının kadınların ortalamasından daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

6.6.2.2. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının yaşa göre analizi

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığının araştırılması için yapılan analiz sonucunda çizelge 6.14 oluşturulmuştur.

Çizelge 6.14.: Yaşa göre örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının farklılaşması

Örgütsel vatandaşlık davranışı/yaş grupları	N	Ort	S.S.	F	p
24 - 29 yaş	78	4,1851	,47991	3,829	,001
30 - 35 yaş	177	4,0665	,50975		
36 - 41 yaş	198	4,0461	,53864		
42 - 47 yaş	125	4,1177	,55901		
48 - 53 yaş	114	4,1887	,65124		
54 - 59 yaş	52	4,2681	,49109		
60 - 64 yaş	20	4,5170	,32902		
Diğergamlık/yaş grupları	N	Ort	S.S.	F	p
24 - 29 yaş	78	4,2769	,52097	1,357	,229
30 - 35 yaş	177	4,2271	,52888		
36 - 41 yaş	198	4,2010	,58283		
42 - 47 yaş	125	4,2832	,60545		
48 - 53 yaş	114	4,2561	,68019		
54 - 59 yaş	52	4,2654	,50367		
60 - 64 yaş	20	4,5600	,41852		
Sivil erdem/yaş grupları	N	Ort	S.S.	F	p
24 - 29 yaş	78	4,1282	,65309	4,371	,000
30 - 35 yaş	177	3,8955	,72129		
36 - 41 yaş	198	3,8157	,71388		
42 - 47 yaş	125	3,8920	,83239		
48 - 53 yaş	114	4,0022	,80272		
54 - 59 yaş	52	4,1683	,66554		
60 - 64 yaş	20	4,4250	,57411		
Centilmenlik/yaş grupları	N	Ort	S.S.	F	p
24 - 29 yaş	78	3,8622	,71810	4,349	,000
30 - 35 yaş	177	3,7768	,71335		
36 - 41 yaş	198	3,7374	,76061		
42 - 47 yaş	125	3,8400	,70239		
48 - 53 yaş	114	3,9978	,75879		
54 - 59 yaş	52	4,0288	,66726		
60 - 64 yaş	20	4,4000	,50262		
Nezaket tabanlı bilgilendirme/yaş grupları	N	Ort	S.S.	F	p
24 - 29 yaş	78	4,5256	,50544	1,672	,125
30 - 35 yaş	177	4,5311	,51168		
36 - 41 yaş	198	4,5387	,55940		
42 - 47 yaş	125	4,5893	,58373		
48 - 53 yaş	114	4,5409	,71834		
54 - 59 yaş	52	4,6987	,38069		
60 - 64 yaş	20	4,8500	,36635		
Vicdanlılık/yaş grupları	N	Ort	S.S.	F	p
24 - 29 yaş	78	4,1325	,68868	3,471	,002
30 - 35 yaş	177	3,9021	,68843		
36 - 41 yaş	198	3,9377	,67008		
42 - 47 yaş	125	3,9840	,74638		
48 - 53 yaş	114	4,1462	,75001		
54 - 59 yaş	52	4,1795	,67788		
60 - 64 yaş	20	4,3500	,65315		

Analiz sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışı ile sivil erdem, centilmenlik ve vicdanlılık boyutlarında ($p<0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu anlaşılmakta olup en yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı ile sivil erdem, centilmenlik ve vicdanlılık ortalamalarının 60 - 64 yaş grubunda, en düşük ortalamaların vicdanlılık boyutu hariç ise 36 - 41 yaş grubunda, vicdanlılık boyutunda ise 30 - 35 yaş grubunda yer alan işgörenlerde yaşandığı anlaşılmaktadır. Diğergamlık ile nezaket tabanlı bilgilendirme boyutlarında ($p>0,05$), grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Alanyazın incelemesinde, Özdevecioğlu'na (2013) göre, yaş ile ÖVD arasında negatif bir ilişki bulunurken, Özyer, Orhan ve Orhan (2012) da benzer şekilde, daha düşük yaş grubunda olanların daha yüksek yaş grubunda olanlara göre vicdanlılık ve nezaket puanlarının daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Özyer ve diğerleri (2012), diğergamlık, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarıyla yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olmadığını, vicdanlılık ve nezaket tabanlı bilgilendirme boyutlarında ise en yüksek ortalamaların 35 - 39 yaş arasında, en düşük ortalamaların da 40 yaş ve üstü banka çalışanlarında oluştuğunu belirlemiştir. Yeşiltaş ve Keleş (2010) ve Kalkan (2013) ise, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarında yaş grupları arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Arı (2014) araştırmasında, 18 - 25 yaş aralığında olan çalışanların diğer çalışanlara göre daha fazla centilmenlik davranışına, 36 - 45 yaş aralığında olan çalışanlar diğer çalışanlara göre daha fazla sivil erdem ve nezaket tabanlı bilgilendirme davranışına sahip olduğunu, vicdanlılık ve diğergamlık boyutlarında ise gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığını tespit etmiştir. Türkmen (2016), en düşük örgütsel vatandaşlık davranışının 46 - 50 yaş grubunda yer alan sağlık çalışanlarında görüldüğünü belirlemiştir.

6.6.2.3. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının eğitim durumuna göre analizi

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığının araştırılması için yapılan analiz sonucunda çizelge 6.15 oluşturulmuştur.

Analiz sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışı ile centilmenlik boyutunda ($p<0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu anlaşılmakta olup en yüksek örgütsel vatandaşlık ve centilmenlik davranışının ortaokul mezunu, en düşük örgütsel vatandaşlık davranışının ve centilmenliğin de lisansüstü öğrenimine sahip katılımcılarda

görüldüğü, diğergamlık, sivil erdem, nezaket tabanlı bilgilendirme ve vicdanlılık boyutlarında ise ($p>0,05$), grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı çıkarımı yapılabilmektedir.

Çizelge 6.15.: Eğitim durumuna göre örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının farklılaşması

Örgütsel vatandaşlık davranışı/eğitim durumu	N	Ort	S.S.	F	p
İlkokul	10	4,1987	,62428	2,599	,024
Ortaokul	10	4,2123	,73853		
Lise	97	4,0779	,54446		
Önlisans	58	4,1441	,53126		
Lisans	433	4,1748	,51410		
Lisansüstü	156	4,0007	,60851		
Diğergamlık/eğitim durumu	N	Ort	S.S.	F	p
İlkokul	10	4,1600	,82624	1,537	,176
Ortaokul	10	4,2200	,87661		
Lise	97	4,2660	,67683		
Önlisans	58	4,2897	,54053		
Lisans	433	4,2836	,52593		
Lisansüstü	156	4,1410	,61181		
Sivil erdem/eğitim durumu	N	Ort	S.S.	F	p
İlkokul	10	4,2000	,63246	2,209	,052
Ortaokul	10	4,1500	,84327		
Lise	97	3,8866	,79223		
Önlisans	58	4,0603	,69980		
Lisans	433	3,9861	,72356		
Lisansüstü	156	3,8013	,78787		
Centilmenlik/eğitim durumu	N	Ort	S.S.	F	p
İlkokul	10	3,9000	,89132	2,912	,013
Ortaokul	10	4,1250	,71928		
Lise	97	3,7835	,72316		
Önlisans	58	3,8190	,77910		
Lisans	433	3,9238	,68800		
Lisansüstü	156	3,6875	,81053		
Nezaket tabanlı bilgilendirme/eğitim durumu	N	Ort	S.S.	F	p
İlkokul	10	4,5667	,72094	1,590	,160
Ortaokul	10	4,6333	,76093		
Lise	97	4,5155	,65972		
Önlisans	58	4,5172	,61866		
Lisans	433	4,6097	,50086		
Lisansüstü	156	4,4765	,60477		
Vicdanlılık/eğitim durumu	N	Ort	S.S.	F	p
İlkokul	10	4,1667	,59317	1,762	,118
Ortaokul	10	3,9333	,84327		
Lise	97	3,9381	,71254		
Önlisans	58	4,0345	,68595		
Lisans	433	4,0708	,68727		
Lisansüstü	156	3,8974	,75881		

Benzer araştırmalarda; Kalkan (2013) örgütsel vatandaşlık davranışının, Özyer ve diğerleri (2012) de örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının eğitim durumuna göre anlamlı

bir fark göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Yeşiltaş ve Keleş (2010), diğergamlık ve vicdanlılık boyutları açısından anlamlı bir fark bulmazken, nezaket tabanlı bilgilendirme, centilmenlik ve sivil erdemde en yüksek ortalamaların ilköğretim mezunlarında, en düşük ortalamaların ise ortaöğretim ve önlisans mezunlarında görüldüğünü tespit etmiştir. Türkmen (2016), en yüksek örgütsel vatandaşlık davranışının yüksek lisans öğrenimi görmüş sağlık çalışanlarında görüldüğünü belirlemiştir. Arı (2014), önlisans mezunu olan çalışanların diğer çalışanlara göre daha fazla vicdanlılık ve diğergamlık davranışına sahip olduğu, centilmenlik, sivil erdem ve nezaket tabanlı bilgilendirme boyutlarında ise gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır.

6.6.2.4. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının medeni duruma göre analizi

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığının araştırılması için yapılan analiz sonucunda oluşturulan çizelge şu şekildedir:

Çizelge 6.16.: Medeni duruma göre örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının farklılaşması

Örgütsel vatandaşlık davranışı/medeni durum	N	Ort	S.S.	F	p
Evli	557	4,1263	,54674	,286	,751
Bekar	199	4,1174	,53910		
Diğer	8	4,2663	,79830		
Diğergamlık/medeni durum	N	Ort	S.S.	F	p
Evli	557	4,2481	,57500	,038	,962
Bekar	199	4,2543	,56557		
Diğer	8	4,3000	,96806		
Sivil erdem/medeni durum	N	Ort	S.S.	F	p
Evli	557	3,9381	,74517	,133	,876
Bekar	199	3,9673	,75097		
Diğer	8	4,0000	,93541		
Centilmenlik/medeni durum	N	Ort	S.S.	F	p
Evli	557	3,8689	,72352	,931	,394
Bekar	199	3,7977	,76019		
Diğer	8	4,0313	,77272		
Nezaket tabanlı bilgilendirme/medeni durum	N	Ort	S.S.	F	p
Evli	557	4,5691	,54774	,128	,880
Bekar	199	4,5461	,59078		
Diğer	8	4,5833	,84984		
Vicdanlılık/medeni durum	N	Ort	S.S.	F	p
Evli	557	4,0072	,71634	1,330	,265
Bekar	199	4,0218	,68500		
Diğer	8	4,4167	,68429		

Analiz sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışı ile tüm alt boyutlarında ($p>0,05$), grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

Özyer ve diğerleri (2012), diğergamlık, vicdanlılık ve centilmenlik boyutlarının medeni duruma göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını, nezaket tabanlı bilgilendirme ve sivil erdem davranışında bekar çalışanların evlilere göre daha yüksek ortalamalara sahip olduğunu tespit etmiştir. Arı (2014), evli olan çalışanların bekar olan çalışanlara göre daha fazla vicdanlılık, nezaket tabanlı bilgilendirme ve diğergamlık davranışına sahip oldukları, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarında ise iki grup arasında anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Türkmen (2016), en yüksek örgütsel vatandaşlık davranışının bekar sağlık çalışanlarında görüldüğünü belirlemiştir. Kalkan (2013) ise, çalışanların medeni durumuna göre örgütsel vatandaşlık davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığını tespit etmiştir.

6.6.2.5. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının kurumda çalışma süresine göre analizi

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının kurumda çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığının araştırılması için yapılan analiz sonucunda çizelge 6.17 oluşturulmuştur.

Çizelge 6.17.: Kurumda çalışma süresine göre örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının farklılaşması

Örgütsel vatandaşlık davranışı/kurumda çalışma süresi	N	Ort	S.S.	F	p
1 yıldan az	11	4,2464	,36745	3,200	,013
1 - 5 yıl	221	4,1665	,46714		
6 - 10 yıl	182	4,0057	,54675		
11 - 15 yıl	121	4,1195	,58363		
16 ve üzeri	229	4,1783	,59328		
Diğergamlık/kurumda çalışma süresi	N	Ort	S.S.	F	p
1 yıldan az	11	4,3455	,36977	,591	,669
1 - 5 yıl	221	4,2570	,51187		
6 - 10 yıl	182	4,2011	,55484		
11 - 15 yıl	121	4,2430	,60233		
16 ve üzeri	229	4,2821	,64447		
Sivil erdem/kurumda çalışma süresi	N	Ort	S.S.	F	p
1 yıldan az	11	4,0227	,65626	6,347	,000
1 - 5 yıl	221	4,0995	,63446		
6 - 10 yıl	182	3,7363	,76198		
11 - 15 yıl	121	3,9050	,74948		
16 ve üzeri	229	3,9836	,80432		
Centilmenlik/kurumda çalışma süresi	N	Ort	S.S.	F	p
1 yıldan az	11	4,0455	,60019	2,407	,048
1 - 5 yıl	221	3,8529	,68414		
6 - 10 yıl	182	3,7212	,78632		
11 - 15 yıl	121	3,8740	,75975		
16 ve üzeri	229	3,9345	,71870		
Nezaket tabanlı bilgilendirme/kurumda çalışma süresi	N	Ort	S.S.	F	p
1 yıldan az	11	4,5758	,47354	1,117	,347
1 - 5 yıl	221	4,5641	,51985		
6 - 10 yıl	182	4,5238	,52825		
11 - 15 yıl	121	4,5096	,62372		
16 ve üzeri	229	4,6215	,59514		
Vicdanlılık/kurumda çalışma süresi	N	Ort	S.S.	F	p
1 yıldan az	11	4,2424	,66818	3,631	,006
1 - 5 yıl	221	4,0588	,65986		
6 - 10 yıl	182	3,8462	,71175		
11 - 15 yıl	121	4,0661	,68397		
16 ve üzeri	229	4,0699	,74795		

Analiz sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışı ile sivil erdem, centilmenlik ve vicdanlılık boyutlarında ($p < 0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu anlaşılmakta olup en yüksek ortalamaların 1 yıldan az ve sivil erdem boyutunda 1 - 5 yıldır kurumda çalışan işgörenlerde, en düşük ortalamaların ise kurumda 6 - 10 yıldır çalışanlarda

görüldüğü, diğergamlık ve nezaket tabanlı bilgilendirme boyutlarında ise ($p>0,05$) grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Arı (2014), 10 - 13 yıl arasında işletmede bulunan çalışanların diğer çalışanlara göre daha fazla vicdanlılık davranışı sergilediğini, diğer alt boyutlarda ise anlamlı bir fark bulunmadığını tespit etmiştir. Özyer ve diğerleri (2012), örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından sadece nezaket tabanlı bilgilendirmede anlamlı sonuçların çıktığını ve en yüksek ortalamaların 1 - 5 yıldır, en düşük ortalamaların ise 11 yıl ve üstünde bir süredir aynı bankada çalışanlarda görüldüğünü belirlemiştir. Yeşiltaş ve Keleş (2010) ise, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarında kurumda çalışma süreleri açısından anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

6.6.2.6. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının iş hayatında çalışma süresine göre analizi

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının iş hayatında çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığının araştırılması için yapılan analiz sonucunda oluşturulan çizelge şu şekildedir:

Çizelge 6.18.: İş hayatında çalışma süresine göre örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının farklılaşması

Örgütsel vatandaşlık davranışı/iş hayatında çalışma süresi	N	Ort	S.S.	F	p
1 yıldan az	2	4,0133	,33941	1,568	,181
1 - 5 yıl	95	4,1634	,43519		
6 - 10 yıl	140	4,0878	,56744		
11 - 15 yıl	160	4,0481	,56480		
16 ve üzeri	367	4,1643	,55592		
Diğergamlık/iş hayatında çalışma süresi	N	Ort	S.S.	F	p
1 yıldan az	2	4,4000	,28284	,371	,829
1 - 5 yıl	95	4,2505	,48022		
6 - 10 yıl	140	4,2471	,51822		
11 - 15 yıl	160	4,2063	,62139		
16 ve üzeri	367	4,2698	,60230		
Sivil erdem/iş hayatında çalışma süresi	N	Ort	S.S.	F	p
1 yıldan az	2	4,0000	,00000	1,853	,117
1 - 5 yıl	95	4,1026	,59081		
6 - 10 yıl	140	3,8821	,81490		
11 - 15 yıl	160	3,8641	,73000		
16 ve üzeri	367	3,9659	,76233		
Centilmenlik/iş hayatında çalışma süresi	N	Ort	S.S.	F	p
1 yıldan az	2	3,5000	,70711	1,636	,163
1 - 5 yıl	95	3,7974	,72135		
6 - 10 yıl	140	3,8214	,76589		
11 - 15 yıl	160	3,7641	,76748		
16 ve üzeri	367	3,9183	,70623		
Nezaket tabanlı bilgilendirme/iş hayatında çalışma süresi	N	Ort	S.S.	F	p
1 yıldan az	2	4,5000	,70711	,421	,794
1 - 5 yıl	95	4,5474	,46361		
6 - 10 yıl	140	4,5381	,55344		
11 - 15 yıl	160	4,5333	,57940		
16 ve üzeri	367	4,5904	,58174		
Vicdanlılık/iş hayatında çalışma süresi	N	Ort	S.S.	F	p
1 yıldan az	2	3,6667	,00000	3,286	,011
1 - 5 yıl	95	4,1193	,64121		
6 - 10 yıl	140	3,9500	,74688		
11 - 15 yıl	160	3,8729	,68718		
16 ve üzeri	367	4,0772	,71103		

Analiz sonuçlarına göre yalnızca vicdanlılık alt boyutunda ($p < 0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu anlaşılmakta olup en yüksek ortalamaların 1 - 5 yıldır kurumda çalışan işgörenlerde, en düşük vicdanlılık davranışının ise kurumda 1 yıldan az süredir çalışanlarda görüldüğü, örgütsel vatandaşlık davranışı ile diğer alt boyutlarında ise

($p>0,05$) grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir. Birbirine bu kadar yakın sürelerde çalışanlar arasındaki bu davranış farkının, katılımcılar arasından 1 yıldan az sürede çalışmakta olan sadece 2 işgörenin bulunması sebebiyle oluşmuş olabileceği olasılığı düşünülerek, bu çalışma süresi grubuna ait bir çıkarım yapılabilmesi için daha çok katılımcıya ihtiyaç duyulmaktadır.

Kalkan (2013), işgörenlerin çalışma süresine göre örgütsel vatandaşlık davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığını sonucuna ulaşmıştır. Özyer ve diğerleri (2012), örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından sadece nezaket tabanlı bilgilendirmede anlamlı sonuçların çıktığını ve en yüksek ortalamaların 1 - 4 yıldır, en düşük ortalamaların ise 13 yıl ve üstünde bir süredir bankacılık mesleği yapanlarda görüldüğünü belirlemiştir. Türkmen (2016) ise en düşük örgütsel vatandaşlık davranışının 20 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip sağlık çalışanlarında görüldüğünü belirlemiştir.

6.6.2.7. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının statüye göre analizi

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının statüye göre farklılaşıp farklılaşmadığının araştırılması için yapılan analiz sonucunda çizelge 6.19 oluşturulmuştur.

Analiz sonuçlarına göre yalnızca sivil erdem boyutunda ($p<0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu anlaşılmakta olup en yüksek ortalamalar sözleşmeli statülü işgörenlerde, en düşük ortalamalar ise memurlarda görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, diğergamlık, sivil erdem, centilmenlik, nezaket tabanlı bilgilendirme ve vicdanlılık boyutlarında ise ($p>0,05$), grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı belirlenmiştir.

Çizelge 6.19.: Statüye göre örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının farklılaşması

Örgütsel vatandaşlık davranışı/statü	N	Ort	S.S.	F	p
Memur	632	4,1101	,55677	2,645	,072
İşçi	76	4,1358	,50791		
Sözleşmeli	56	4,2846	,46416		
Diğergamlık/statü	N	Ort	S.S.	F	p
Memur	632	4,2370	,57156	1,289	,276
İşçi	76	4,2789	,65571		
Sözleşmeli	56	4,3607	,51370		
Sivil erdem/statü	N	Ort	S.S.	F	p
Memur	632	3,9161	,75486	5,920	,003
İşçi	76	3,9572	,75871		
Sözleşmeli	56	4,2723	,56262		
Centilmenlik/statü	N	Ort	S.S.	F	p
Memur	632	3,8493	,73791	,685	,505
İşçi	76	3,8026	,70983		
Sözleşmeli	56	3,9509	,72051		
Nezaket tabanlı bilgilendirme/statü	N	Ort	S.S.	F	p
Memur	632	4,5485	,56682	1,260	,284
İşçi	76	4,6360	,52825		
Sözleşmeli	56	4,6310	,54930		
Vicdanlılık/statü	N	Ort	S.S.	F	p
Memur	632	3,9995	,71448	2,254	,106
İşçi	76	4,0044	,67658		
Sözleşmeli	56	4,2083	,66230		

Feather ve Rauter'a (2004) göre, sözleşmeli öğretmenler, kadrolu-daimi statüdeki öğretmenlere oranla daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler. Sözleşmeli öğretmenlerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri, iş güvensizliği duygusuyla pozitif ilişkili bulunmuştur (Sezgin, 2005). Korkmaz ve Arabacı'nın (2013) öğretmenler üzerine yaptığı çalışma da araştırma sonuçlarımızı desteklemektedir. Bu araştırmaya göre, sözleşmeli ve ücretli statüde görev yapanların örgütsel vatandaşlık davranış ortalamaları, kadrolu olarak görev yapanlardan yüksektir. Bu farklılığın kadrolu öğretmenler aleyhine olmasının nedeni olarak, kadrolu öğretmenlerin yıllardır aynı okullarda görev yapıyor olmalarının örgütsel vatandaşlık davranışı algılarında eksikliğe sebep olduğu söylenebilir. Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin lehine oluşan bu farklılıkta sözleşmeli öğretmenlerin atamasının son yıllarda yapılması ve okullarında çoğunlukla yeni olmaları, ücretli öğretmenlerin ise zaten geçici olarak çalıştıkları düşünüldüğünde bu öğretmenlerin

daha yeni olmalarının örgütsel vatandaşlık davranışı algılarında farklılığa sebep olduğunun söylenebileceği ifade edilmiştir (Korkmaz ve Arabacı, 2013).

6.6.2.8. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının pozisyona göre analizi

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının işgörenlerin çalıştığı pozisyona göre farklılaşıp farklılaşmadığının araştırılması için yapılan analiz sonucunda oluşturulan çizelge şu şekildedir:

Çizelge 6.20.: Pozisyona göre örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının farklılaşması

Örgütsel vatandaşlık davranışı/pozisyon	N	Ort	S.S.	F	p
İşçi	76	4,1645	,47458	10,100	,000
Genel İdari Hizmetler sınıfı memur	244	3,9883	,54586		
Teknik Hizmetler sınıfı memur	332	4,1419	,53171		
Yardımcı Hizmetler sınıfı memur	20	4,1305	,56054		
Yönetici / müdür	92	4,3962	,55461		
Diğergamlık/pozisyon	N	Ort	S.S.	F	p
İşçi	76	4,3105	,61310	1,600	,172
Genel İdari Hizmetler sınıfı memur	244	4,1861	,55656		
Teknik Hizmetler sınıfı memur	332	4,2554	,57380		
Yardımcı Hizmetler sınıfı memur	20	4,2900	,64064		
Yönetici / müdür	92	4,3435	,58728		
Sivil erdem/pozisyon	N	Ort	S.S.	F	p
İşçi	76	3,9770	,74630	9,371	,000
Genel İdari Hizmetler sınıfı memur	244	3,7592	,73505		
Teknik Hizmetler sınıfı memur	332	3,9774	,74219		
Yardımcı Hizmetler sınıfı memur	20	4,0000	,79472		
Yönetici / müdür	92	4,2935	,65634		
Centilmenlik/pozisyon	N	Ort	S.S.	F	p
İşçi	76	3,8421	,70456	13,812	,000
Genel İdari Hizmetler sınıfı memur	244	3,6465	,76833		
Teknik Hizmetler sınıfı memur	332	3,8795	,68360		
Yardımcı Hizmetler sınıfı memur	20	3,9625	,75339		
Yönetici / müdür	92	4,2826	,63464		
Nezaket tabanlı bilgilendirme/pozisyon	N	Ort	S.S.	F	p
İşçi	76	4,6535	,50900	4,041	,003
Genel İdari Hizmetler sınıfı memur	244	4,4713	,57584		
Teknik Hizmetler sınıfı memur	332	4,5693	,55229		
Yardımcı Hizmetler sınıfı memur	20	4,5167	,59702		
Yönetici / müdür	92	4,7210	,55750		
Vicdanlılık/pozisyon	N	Ort	S.S.	F	p
İşçi	76	4,0395	,64628	7,606	,000
Genel İdari Hizmetler sınıfı memur	244	3,8784	,73657		
Teknik Hizmetler sınıfı memur	332	4,0281	,67756		
Yardımcı Hizmetler sınıfı memur	20	3,8833	,76682		
Yönetici / müdür	92	4,3406	,67753		

Analiz sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışı ile sivil erdem, centilmenlik, nezaket tabanlı bilgilendirme ve vicdanlılık boyutlarında ($p < 0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu anlaşılmakta olup en yüksek ortalamalar yönetici veya müdür pozisyonunda bulunan işgörenlerde, en düşük ortalamalar ise Genel İdari Hizmetler sınıfı memurlarda görülmektedir. Diğergamlık boyutunda ise ($p > 0,05$), grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Özyer ve diğerleri (2012), bankacılık sektöründe görev yapan işgörenlerin diğergamlık, vicdanlılık ve sivil erdem davranışlarında bulundukları pozisyona göre anlamlı bir fark oluşmadığını, nezaket tabanlı bilgilendirme ve centilmenlik boyutlarında şube müdürü, yönetmen, yetkili/uzman unvanı dışındaki işgörenlerin daha yüksek ortalamalara sahip olduğunu, en düşük ortalamaların ise şube müdürlerinde görüldüğünü tespit etmiştir. Bakan, Erşahan, Büyükmeşe ve Kaya (2017), orta kademe yöneticilerin ortalamasının, alt kademe yönetici, personel ve işçi pozisyonunda bulunanlardan daha yüksek düzeyde olduğunu, ayrıca uzmanların ortalamasının, personel pozisyon grubuna sahip olanların ortalamasından daha yüksek çıktığını tespit etmiş ve bulgulara göre, işletmede pozisyon yükseldikçe örgütsel vatandaşlığa ilişkin görüşlerin de daha olumlu olduğunun görüldüğünü belirtmiştir. Türkmen (2016), ebe-hemşire unvanlı sağlık çalışanlarının, diğer unvandaki sağlık çalışanlarından daha düşük örgütsel vatandaşlık davranışı ortalamasına sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kalkan (2013) ise, çalışanların işletmedeki konumuna göre örgütsel vatandaşlık davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığını tespit etmiştir.

6.6.2.9. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının işyerinin durumuna göre analizi

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının işgörenlerin çalıştığı işyerinin merkez ya da taşra teşkilatı olmasına göre farklılaşıp farklılaşmadığının araştırılması için yapılan analiz sonucunda oluşturulan çizelge şu şekildedir:

Çizelge 6.21.: İşyerinin durumuna göre örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının farklılaşması

İşyerinin durumu		N	Ortalama	S.S.	t	P
Örgütsel vatandaşlık davranışı	merkez teşkilatı	378	3,9711	0,56022	-8,032	0,000
	taşra teşkilatı	386	4,2766	0,48946		
Diğergamlık	merkez teşkilatı	378	4,1709	0,61017	-3,797	0,000
	taşra teşkilatı	386	4,3280	0,53130		
Sivil erdem	merkez teşkilatı	378	3,7050	0,77701	-9,289	0,000
	taşra teşkilatı	386	4,1826	0,63553		
Centilmenlik	merkez teşkilatı	378	3,6620	0,72221	-7,327	0,000
	taşra teşkilatı	386	4,0382	0,69693		
Nezaket tabanlı bilgilendirme	merkez teşkilatı	378	4,4938	0,59628	-3,402	0,001
	taşra teşkilatı	386	4,6313	0,51825		
Vicdanlılık	merkez teşkilatı	378	3,8236	0,72556	-7,676	0,000
	taşra teşkilatı	386	4,2029	0,63834		

Analiz sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışı ile tüm alt boyutlarında ($p<0,05$), grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu anlaşılmakta olup kurumun taşra teşkilatında görev yapan işgörenlerin, merkezde görev yapanlara göre daha yüksek bir örgütsel vatandaşlık davranışı içerisinde bulunduğu görülmektedir.

Yeşiltaş ve Keleş (2010), dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde yaptığı araştırmada nezaket tabanlı bilgilendirme boyutunda dört yıldızlı otellerde çalışanların beş yıldızlı otellerde çalışanlara göre daha yüksek nezaket tabanlı bilgilendirme davranışı içinde olduğu, diğer örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarında ise iki grup arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Korkmaz ve Arabacı (2013), köy veya kırsal alanda görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının, merkez / il ve merkez / ilçede görev yapanlara göre daha yüksek olduğunu tespit etmiş, diğer boyutlarda anlamlı bir fark bulmamış, çalışma şartlarının zorluğuna karşın öğretmenlik mesleğinin fedakarlığı ve kırsal kesime genelde yeni öğretmenlerin atanmasının bu durumla ilgili olduğunu, ayrıca köy / kırsal kesim ile ilçelerde okul ve eğitim imkanlarının il merkezlerine göre eksikliğini öğretmenlerin ekstra gayretleri ile bu farkı giderme çabalarının da bunda etkili olduğunu, ilçe ve kırsal alanda görev yapan öğretmenlerin il merkezinde görev yapan öğretmenlere göre daha fazla içten gelen duygu ile kurumları adına bir şeyleri gerçekleştirmek için ellerinden gelenden fazlasını yapma inancı ile uğraştıklarının söylenebileceğini ifade etmiştir.

6.6.3. İş Tatmininin Demografik Özelliklere göre Analizi

İşgörenlerin iş tatmin düzeylerinin demografik değişkenlere göre değişmesi analiz edilecektir.

6.6.3.1. İş tatmininin cinsiyete göre analizi

İş tatmininin işgörenlerin cinsiyetine göre analizi şu şekildedir:

Çizelge 6.22.: Cinsiyete göre iş tatmininin farklılaşması

Cinsiyet		N	Ortalama	S.S.	t	p
İş tatmini	kadın	331	3,6742	0,87484	-3,148	0,002
	erkek	433	3,8695	0,83015		

Analiz sonuçlarına göre iş tatmini ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta olup ($p < 0,05$) erkeklerin kadın işgörelere göre daha yüksek bir iş tatmini düzeyinde oldukları görülmektedir.

Alanyazın taramasında, Yazıcıoğlu (2009), konaklama işletmelerinde, işgörenlerin iş tatminlerinin cinsiyet değişkeni ile anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını ($p > 0,05$) belirtmiştir. Yelboğa (2007), finans sektörü çalışanları üzerinde, Gürkan ve diğerleri (2017) ile Toker (2007), turizm sektörü çalışanları üzerinde, Öztürk ve Şahbudak (2015) akademisyenler üzerinde yaptığı araştırmalarda, cinsiyet değişkenine göre iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulmamış ($p > 0,05$), aynı şekilde Aydın, Özmen ve Tekin (2014) su ürünleri işletmelerinde yapmış oldukları çalışmada, Acar ve Türkoğlu (2017) da PTT çalışanlarında işgörenlerin cinsiyetleri ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark tespit etmemiştir ($p > 0,05$). Benzer bir sonuç olarak, Kalay, Arslan ve Oflas'ın (2013) sağlık çalışanları üzerinde yaptığı araştırma bulgularına göre cinsiyet ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir.

6.6.3.2. İş tatmininin yaşa göre analizi

İş tatmininin işgörenlerin yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığının araştırılması için yapılan analiz sonucunda oluşturulan çizelge şu şekildedir:

Çizelge 6.23.: Yaşa göre iş tatmininin farklılaşması

İş tatmini / yaş grupları	N	Ort	S.S.	F	p
24 - 29 yaş	78	3,9594	0,91452	6,28	0,000
30 - 35 yaş	177	3,6045	0,90081		
36 - 41 yaş	198	3,7045	0,87120		
42 - 47 yaş	125	3,6853	0,84088		
48 - 53 yaş	114	3,9254	0,73208		
54 - 59 yaş	52	4,1603	0,59953		
60 - 64 yaş	20	4,3417	0,63632		

Analiz sonuçlarına göre iş tatmini ile yaş grupları arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta olup ($p<0,05$) en yüksek iş tatmini ortalaması 60 - 64 yaş grubunda, en düşük iş tatmini de 30 - 35 yaş aralığında görülmektedir.

Alanyazın taramasında, Gürkan ve diğerleri (2017), yaş değişkeni bakımından grupların iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğunu ($p<0,05$), en yüksek içsel tatmin ortalamasının 26 - 30 yaş grubunda, en yüksek dışsal tatminin 31 - 35 yaş grubunda, en düşük ortalamaların ise 36 - 40 yaş grubunda görüldüğünü belirtmektedir. Toker (2007), araştırmasında en yüksek iş tatminine 33 - 42 yaş arası işgörenlerin, en düşük iş tatminine ise 18 - 25 yaş arası işgörenlerin sahip olduğunu belirlemiştir. Yazıcıoğlu (2009), 31 - 35 yaş grubunda yer alan işgörenlerin işlerinden en yüksek düzeyde tatmin olduğu, 26 - 30 yaş grubunun ise en düşük düzeyde tatmine sahip yaş grubunu oluşturduğu sonucuna ulaşmıştır. Yelboğa (2007), araştırmasında en yüksek iş tatmin düzeylerinin 41 yaş ve üstü, en düşük ortalamaların ise 31 - 40 yaş grubunda oluştuğunu belirlemiştir. Kalay ve diğerlerinin (2013), sağlık çalışanları üzerinde yaptığı araştırma bulgularına göre en yüksek iş tatmini 40 ve üzeri yaş grubunda, en düşük iş tatmini de 25 - 29 yaş grubunda yer alan işgörenlerde görülmektedir. Bu sonuçlardan farklı olarak Aydın ve diğerleri (2014), su ürünleri işletmelerinde yapmış oldukları çalışmada, işgörenlerin yaşları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark tespit etmemiştir ($p>0,05$).

Herzberg, yaş ve iş tatmini arasında U tipi bir ilişki olduğundan bahsetmektedir. Ona göre genç çalışanların moralleri mesleklerinin ilk yıllarında yüksektir. Bu durum gençlerin işlerine karşı olumlu duygular taşımalarından kaynaklanmaktadır. 5 yıl sonrasında ise iş tatmininde bir düşme söz konusu olmaktadır. Çalışanlar 30'lu yaşlarına yaklaştıklarında iş memnuniyeti açısından en düşük seviyeye gelmektedirler. Bunun muhtemel nedeni ise ilerleyen zamanlarda çalışanların şanslarının düştüğü algısı ve sıkılma duygusunun artmasıdır. Herzberg bundan sonraki periyotta memnuniyet düzeyinin tekrar yükselmeye başladığını öne sürmektedir (Öztürk ve Şahbudak, 2015). İlerleyen yaşla birlikte, deneyim nedeniyle uyumun artması iş tatminini olumlu etkileyebilir. Öte taraftan, kariyerinin başında bulunan genç çalışanların, yükselme ve diğer iş koşullarına yönelik aşırı beklentilere sahip olmaları nedeniyle, iş tatminsizliği yaşama olasılıkları yüksektir (Kalay ve diğerleri, 2013).

Araştırmamızda da, iş hayatının başında olan genç işgörenlerde iş tatmini yüksektir. Bu durum, günümüz şartlarında belki de uzun uğraşlar sonucu iş sahibi olan genç işgörenlerin duydukları memnuniyetin göstergesidir. Ancak bir süre çalışmadan sonra genç işgörenlerin beklentilerini gerçekleştirememeye duyguları, beraberinde düşük iş tatmin düzeyini getirmektedir. Yaş ilerledikçe, işgörenlerin varolan koşullara uyum sağlayarak olaylara daha gerçekçi bir bakış açısıyla bakmaları, deneyimlerinin getirdiği çeşitli ödüller, bunun yanında artan kıdemle birlikte maaşlarının yükselmesinin iş tatminini arttıran unsurlar olabileceği düşünülmektedir.

6.6.3.3. İş tatmininin eğitim durumuna göre analizi

İş tatmininin işgörenlerin eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığının araştırılması için yapılan analiz sonucunda oluşturulan çizelge şu şekildedir:

Çizelge 6.24.: Eğitim durumuna göre iş tatmininin farklılaşması

İş tatmini/eğitim durumu	N	Ort	S.S.	F	p
İlkokul	10	3,8500	,83684	1,207	,304
Ortaokul	10	3,9000	,67678		
Lise	97	3,8505	,61307		
Önlisans	58	3,9943	,72344		
Lisans	433	3,7691	,89934		
Lisansüstü	156	3,6987	,90619		

Analiz sonuçlarına göre grupların eğitim durumuna göre iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Alanyazın taramasında, Gürkan ve diğerleri (2017), eğitim durumuna göre iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğunu ($p<0,05$), en düşük içsel tatminin lisansüstü, en düşük dışsal tatminin lise ve dengi öğrenime sahip işgörenlerde, en yüksek ortalamalarının ise ilköğretim mezunlarında görüldüğünü tespit etmiştir. Toker (2007), araştırmasında en yüksek iş tatmininin lise mezunlarında, en düşük iş tatmininin ise ortaokul mezunlarında yaşandığını, lise mezunu işgörenlerin üniversite mezunlarına göre daha yüksek iş tatmin düzeyi içinde olduğunu belirlemiştir. Aksu (2012), emniyet teşkilatında çalışan işgörenler üzerinde yaptığı çalışmada, üniversite ve yüksek lisans mezunlarının iş tatmini ortalamasının meslek yüksekokulu mezunlarından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aydın ve diğerleri (2014) su ürünleri işletmelerinde yapmış oldukları çalışmada, Acar ve Türkoğlu (2017) PTT çalışanlarında işgörenlerin eğitim durumları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark tespit etmemiştir ($p>0,05$). Yelboğa (2007) da, benzer bir şekilde finans sektöründe görev yapan işgörenlerin eğitim durumlarına göre iş tatmin düzeylerinde bir farklılaşma görmemiştir. Yine Kalay ve diğerlerinin (2013), sağlık çalışanları üzerinde yaptığı araştırma bulgularına göre eğitim durumu ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Yazıcıoğlu (2009) ise, eğitim değişkeni açısından iş görenlerin iş tatmininin anlamlı bir şekilde farklılaştığını, ilköğretim mezunlarının diğer okul mezunlarına göre yaptıkları işten daha fazla tatmin olduğunu, yaptıkları işten en az tatmin olan işgörenlerin lisansüstü eğitime sahip olanlardan oluştuğunu, bu durumun diğer okul mezunlarına göre ilköğretim mezunu işgörenler için bir işe sahip olmanın en önemli iş tatmin unsuru olmasından kaynaklanmış olabileceğini, lisansüstü eğitime sahip olanların iş yaşantısından beklentilerinin diğer okul mezunlarına göre farklı olmasının muhtemel olduğunu ifade etmiştir.

6.6.3.4. İş tatmininin medeni duruma göre analizi

İş tatmininin işgörenlerin medeni durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığının araştırılması için yapılan analiz sonucunda oluşturulan çizelge şu şekildedir:

Çizelge 6.25.: Medeni duruma göre iş tatmininin farklılaşması

İş tatmini / medeni durum	N	Ort	S.S.	F	p
Evli	557	3,7630	0,86365	0,897	0,408
Bekar	199	3,8358	0,82410		
Diğer	8	4,0417	0,99503		

Analiz sonuçlarına göre grupların medeni durumuna göre iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Alanyazın taramasında, Gürkan ve diğerleri (2017) ve Toker (2007), turizm sektöründe çalışanlar üzerinde, Öztürk ve Şahbudak (2015) akademisyenlerde, Aydın ve diğerleri (2014) de, su ürünleri işletmelerinde çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmalarda, medeni duruma göre grupların iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığını ($p>0,05$) tespit etmişlerdir. Yine Kalay ve diğerlerinin (2013), sağlık çalışanları üzerinde, Acar ve Türkoğlu'nun (2017) ise PTT çalışanlarında yaptığı araştırma bulgularına göre medeni durum ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

6.6.3.5. İş tatmininin kurumda çalışma süresine göre analizi

İş tatmininin işgörenlerin kurumda çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığının araştırılması için yapılan analiz sonucunda oluşturulan çizelge şu şekildedir:

Çizelge 6.26.: Kurumda çalışma süresine göre iş tatmininin farklılaşması

İş tatmini / kurumda çalışma süresi	N	Ort	S.S.	F	p
1 yıldan az	11	3,7879	0,81340	6,189	0,000
1 - 5 yıl	221	3,9253	0,83957		
6 - 10 yıl	182	3,5421	0,86827		
11 - 15 yıl	121	3,7176	0,85251		
16 yıl ve üzeri	229	3,8777	0,82309		

Analiz sonuçlarına göre iş tatmini ile kurumda çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta olup ($p<0,05$) en yüksek iş tatmini ortalaması kurumda 1 - 5 yıldır, en düşük iş tatmini de 6 - 10 yıldır çalışanlarda görülmektedir.

Alanyazın taramasında, Öztürk ve Şahbudak (2015) akademisyenlerin üniversitedeki çalışma sürelerine göre iş tatminlerini değerlendirdiğinde gruplar arasında bir farklılaşmanın olduğunu saptamış, en yüksek iş tatmininin 4 yıl ve altı süredir, en düşük iş tatmininin de 5 - 9 yıldır üniversitede çalışanlarda görüldüğünü belirtmiştir. Acar ve Türkoğlu (2017) ise hizmet sürelerine göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulmamıştır ($p>0,05$).

Araştırma sonuçlarımız, iş tatmini ile yaş grupları arasındaki ilişkiye yönelik sonuçlara paralel şekilde gerçekleşmiştir. Buna göre kurumda 5 yıl ve altı süredir bulunan işgörenlerin iş tatmini en yüksektir. Başka bir deyişle, genç ve işe yeni başlamış işgörenler işlerinden tatmin olmuş durumdadır.

6.6.3.6. İş tatmininin iş hayatında çalışma süresine göre analizi

İş tatmininin işgörenlerin iş hayatında çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığının araştırılması için yapılan analiz sonucunda oluşturulan çizelge şu şekildedir:

Çizelge 6.27.: İş hayatında çalışma süresine göre iş tatmininin farklılaşması

İş tatmini / iş hayatında çalışma süresi	N	Ort	S.S.	F	p
1 yıldan az	2	4,5000	0,70711	4,164	0,002
1 - 5 yıl	95	3,9211	0,90925		
6 - 10 yıl	140	3,6869	0,88722		
11 - 15 yıl	160	3,5990	0,93262		
16 yıl ve üzeri	367	3,8642	0,77449		

Analiz sonuçlarına göre iş tatmini ile iş hayatında çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta olup ($p<0,05$) en yüksek iş tatmini ortalaması iş hayatında 1 yıldan az süredir görev yapanlarda, en düşük iş tatmini de 11 - 15 yıldır çalışanlarda görülmektedir.

Alanyazın taramasında, Gürkan ve diğerleri (2017), toplam hizmet süresine göre iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunduğunu ($p<0,05$), en yüksek içsel tatminin 1 - 5 yıldır iş hayatında bulunanlarda, en yüksek dışsal tatminin 6 - 10 yıldır çalışanlarda, en düşük içsel ve dışsal tatminin ise 15 yıl ve üzeri hizmeti bulunanlarda gerçekleştiğini

belirlemiştir. Aydın ve diğerleri (2014), meslekte geçirilen süreler açısından grupların içsel tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığını, ancak dışsal tatminde anlamlı sonuçlar çıktığını ve en yüksek dışsal tatminin 1 yıldan az çalışan işgörenlerde, en düşük dışsal tatminin ise 6 - 10 yıllık mesleki tecrübeye sahip işgörenlerde görüldüğünü tespit etmiş, yeni işe başlayanlardaki dışsal tatmin düzeyinin en yüksek ortalamaya sahip olmasının, mesleğe başlamış olmanın vermiş olduğu duygusal motivasyondan, 6 - 10 yıl arası hizmeti olan işgörenlerin en düşük dışsal tatmin düzeylerine sahip olmasının ise iş hayatının orta döneminde yaşanan bir kariyer bunalımından kaynaklandığını değerlendirmiştir. Yazıcıoğlu (2009), kıdem yılı değişkeni açısından işgörenlerin iş tatmini düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı, iş tatmin düzeyi en yüksek olan işgörenlerin 16 yıl ve üzerinde kıdeme sahip olanlar olduğu, en düşük tatmin düzeyinin ise 0 - 1 yıl aralığında görüldüğü sonucuna ulaşmıştır. Yelboğa (2007), en yüksek iş tatmininin 16 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlarda, en düşük iş tatmin düzeyinin ise 6 - 10 yıl arası iş deneyimi olanlarda görüldüğünü tespit etmiştir.

Yelboğa'dan (2007) aktarıldığına göre, iş yaşamına yeni başlamış olan kişiler işlerinden tatmin sağlama eğiliminde olmaktadır. Bu dönemdeki teşvikler, becerilerin ve yeteneklerin gelişimini de kapsamaktadır. İş yeni olduğu için kişiye ilginç ve çekici görünebilir. Erken oluşan bu tatmin, çalışanın ilerlemesi ve gelişmesi sürmeyince azalmaktadır. İşindeki ilk birkaç yıldan sonra çalışanın cesareti kırılmakta ve kurum içindeki terfisi oldukça yavaş olmaktadır. Yapılan çalışmalarda çalışma hayatının ilk yıllarında iş tatmininin daha yüksek olduğu bulunmuştur (Schultz ve Schultz, 1998). İşe yeni başlayan çalışanlar, çalışma arkadaşlarından ve kendilerinden daha kıdemli olan çalışanlardan sosyal destek elde edemezlerse daha yüksek düzeylerde iş tatmini bildirmektedirler (Nelson ve Quick, 1991).

6.6.3.7. İş tatmininin statüye göre analizi

İş tatmininin işgörenlerin statüsüne göre farklılaşıp farklılaşmadığının araştırılması için yapılan analiz sonucunda oluşturulan çizelge şu şekildedir:

Çizelge 6.28.: Statüye göre iş tatmininin farklılaşması

İş tatmini / statü	N	Ort	S.S.	F	p
Memur	632	3,7402	0,85972	11,876	0,000
İşçi	76	3,7675	0,77845		
Sözleşmeli	56	4,3125	0,72269		

Analiz sonuçlarına göre iş tatmini ile işgörenlerin statüsü arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta olup ($p<0,05$) en yüksek iş tatmini ortalaması sözleşmeli olarak görev yapanlarda, en düşük iş tatmini de memurlarda görülmektedir.

Alanyazın taramasında, Kalay ve diğerlerinin (2013), sağlık çalışanları üzerinde yaptığı araştırma bulgularına göre işgörenlerin statüleri ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu, sözleşmeli çalışanların kadrolu çalışanlardan daha düşük iş tatminine sahip olduğu anlaşılmıştır. Acar ve Türkoğlu (2017), kadrolu personel ile sözleşmeli personel arasında anlamlı bir fark olduğu ve kadrolu personelin iş tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırma sonuçlarımızı destekleyen Kaya ve Oğuzöncül'e (2016) göre ise, sağlık sektöründe görev yapan sözleşmeli personelin iş tatmini ortalaması kadrolu personelden yüksektir.

Araştırmamıza katılan işgörenlerden sözleşmeli olanların % 89'unun 35 yaş altında olması ve iş tatmini ile yaş ve çalışma süresi arasındaki ilişki, sözleşmeli katılımcıların yüksek iş tatmin düzeylerini açıklamaktadır.

6.6.3.8. İş tatmininin pozisyona göre analizi

İş tatmininin işgörenlerin çalıştığı pozisyona göre farklılaşıp farklılaşmadığının araştırılması için yapılan analiz sonucunda oluşturulan çizelge şu şekildedir:

Çizelge 6.29.: Pozisyona göre iş tatmininin farklılaşması

İş tatmini / pozisyon	N	Ort	S.S.	F	p
İşçi	76	3,7961	0,75650	10,94	0,000
Genel İdari Hizmetler Sınıfı memur	244	3,5164	0,83187		
Teknik Hizmetler Sınıfı memur	332	3,8805	0,86972		
Yardımcı Hizmetler Sınıfı memur	20	4,0250	0,73005		
Yönetici / müdür	92	4,0906	0,78073		

Analiz sonuçlarına göre iş tatmini ile işgörenlerin çalıştığı pozisyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta olup ($p<0,05$) en yüksek iş tatmini ortalaması yardımcı hizmetler sınıfında görev yapanlarda, en düşük iş tatmini de Genel İdari Hizmetler Sınıfında yer alan memurlarda görülmektedir.

Alanyazın taramasında, Aksu (2012), emniyet teşkilatında görev yapan teknisyen yardımcılarının iş tatmini ortalamasının diğer pozisyonlulardan daha düşük olduğunu, bu durumda terfi olanaklarının kısıtlı olmasının veya olmamasının etkin rol oynamış olabileceğini ifade etmiştir. Aydın ve diğerleri (2014), iş tatmini ile işte çalışılan pozisyon arasında anlamlı bir fark belirlemiş ($p<0,05$), en yüksek iş tatmininin sözleşmeli personelde, en düşük iş tatmininin ise memurlarda görüldüğünü, memurlarda gözlemlenen durumun karşı karşıya kalmış oldukları bürokrasi, rutin işler ve yoğun çalışma temposu gibi örgütsel faktörlerden kaynaklandığını, sözleşmeli personelde gözlemlenen durumun ise çalışma koşullarından ziyade ankete vermekte oldukları yanıtlar ile ilgili kariyer kaygılarından kaynaklanma ihtimali olduğunu değerlendirmiştir. Yelboğa (2007) ise, finans sektöründe görevli işgörenlerin unvanlarına göre iş tatmin düzeylerinde anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Öztürk ve Şahbudak (2015), en yüksek iş tatmin ortalamalarının Prof. Dr. unvanlı akademisyenlerde, en düşük iş tatmininin de araştırma görevlilerinde görüldüğünü ifade etmiştir.

Yüksek maaş, üst düzey unvanlara eşlik ettiği için daha iyi çalışma koşullarının habercisi olmaktadır. Başka bir deyişle, unvanlı ve iyi maaş alan çalışanlar unvansız ve görece düşük unvanlı gruba göre işlerinden daha fazla iş tatmini sağlamaktadırlar (Yelboğa, 2007). Bu durum, araştırma sonuçlarımıza göre müdür / amir pozisyonlu işgörenlerin yüksek iş tatmin düzeylerini açıklasa da, bekçi, hizmetli, şoför gibi unvanlara sahip yardımcı hizmetler sınıfı işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin yüksekliğini açıklamada

yetersiz kalmaktadır. Araştırmaya katılan 20 yardımcı hizmetler sınıfı işgörenin bireysel tutumları bu sonucu vermiş olabilir. Genel İdari Hizmetler sınıfı işgörenlerin düşük iş tatmin düzeyleri de diğer pozisyonlara göre göreceli olarak düşük maaş düzeyleri ve teknik bir kurum olan bahsi geçen Genel Müdürlükteki sınırlı terfi imkanları ile açıklanabilir.

6.6.3.9. İş tatmininin işyerinin durumuna göre analizi

İş tatmininin işgörenlerin görev yaptıkları işyerinin taşra teşkilatı ya da merkez teşkilatı olmasına göre farklılaşıp farklılaşmadığının araştırılması için yapılan analiz sonucunda oluşturulan çizelge şu şekildedir:

Çizelge 6.30.: İşyerinin durumuna göre iş tatmininin farklılaşması

İş tatmini / İşyerinin durumu	N	Ortalama	S.S.	t	p
merkez teşkilatı	378	3,5203	0,86719	-8,891	0,000
taşra teşkilatı	386	4,0440	0,75855		

Analiz sonuçlarına göre iş tatmini ile çalışılan işyerinin merkez ya da taşra teşkilatı olması arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta olup ($p < 0,05$) taşra teşkilatında görev yapanların iş tatmini ortalamalarının, merkez teşkilatında görev yapanlardan yüksek olduğu görülmektedir.

Alanyazın taramasında, Aydın ve diğerleri (2014), araştırmaları kapsamında su ürünlerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları bölüme göre dışsal tatmin düzeylerinde anlamlı bir fark bulunmadığını ($p > 0,05$), ancak içsel iş tatmini açısından anlamlı fark bulunduğunu ($p < 0,05$), en düşük içsel tatminin bütçe, planlama, koordinasyon bölümlerinde, en yüksek içsel tatminin ise işletmenin operasyonel birim olan ekoloji bölümünde çalışanlarda görüldüğünü belirlemiş, meslek ile doğrudan ilişkili olan işlerde içsel iş tatmininin daha yüksek olduğunu, ancak meslek ile alaka azaldıkça içsel iş tatmininin azaldığını ifade etmiştir.

Araştırma konusu taşra teşkilatında yer alan birimlerin iş ve işlemlerinin çoğunlukla mesleki konulardan oluşması, buna karşın merkez teşkilatında yapılan işlerin ise taşrada yapılacak iş ve işlemlerin karar, kontrol, koordinasyonu gibi hususlardan oluşmasının,

merkeze göre taşra teşkilatında daha yüksek iş tatmininin yaşanmasının sebebinin olduğu düşünülebilir.

6.6.4. İşten Ayrılma Niyetinin Demografik Özelliklere Göre Analizi

İşgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin demografik değişkenlere göre değişmesi analiz edilecektir.

6.6.4.1. İşten ayrılma niyetinin cinsiyete göre analizi

İşten ayrılma niyetinin işgörenlerin cinsiyetine göre farklılaşıp farklılaşmadığının araştırılması için yapılan analiz sonucunda oluşturulan çizelge şu şekildedir:

Çizelge 6.31.: Cinsiyete göre işten ayrılma niyetinin farklılaşması

İşten ayrılma niyeti / Cinsiyet	N	Ortalama	S.S.	t	p
kadın	331	2,7291	0,59413	1,869	0,062
erkek	433	2,6505	0,56154		

Analiz sonuçlarına göre işgörenlerin cinsiyetlerine göre işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Alanyazın taramasında, Yıldırım ve Yirik (2014), otel çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, cinsiyet ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı farklılık bulunduğu, işten ayrılma niyetinin erkek bireylerde, kadın bireylere oranla daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yazıcıoğlu'nun (2009) konaklama işletmelerinde görev yapan işgörenler üzerindeki araştırmasında cinsiyet değişkeni açısından işten ayrılma niyetinin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı belirtilmiştir. Benzer şekilde, Arı (2014) ve Erbil (2013), otel işletmelerinde görev yapan işgörenlerin işten ayrılma niyetinin cinsiyete göre farklılık göstermediğini saptamıştır. Örucü ve Özafşarlıoğlu'nun (2013) tekstil çalışanları üzerinde, Yüksel ve Yüksel'in (2014) öğretmenler üzerine yaptığı çalışmalarda da işten ayrılma niyeti ile cinsiyet değişkeni arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

6.6.4.2. İşten ayrılma niyetinin yaşa göre analizi

İşten ayrılma niyetinin işgörenlerin yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığının araştırılması için yapılan analiz sonucunda oluşturulan çizelge şu şekildedir:

Çizelge 6.32.: Yaşa göre işten ayrılma niyetinin farklılaşması

İşten ayrılma niyeti/yaş grupları	N	Ort	S.S.	F	p
24 - 29 yaş	78	2,6453	0,47549	1,052	0,39
30 - 35 yaş	177	2,6554	0,60813		
36 - 41 yaş	198	2,7222	0,54649		
42 - 47 yaş	125	2,7707	0,63276		
48 - 53 yaş	114	2,6462	0,61333		
54 - 59 yaş	52	2,6154	0,51295		
60 - 64 yaş	20	2,5833	0,50581		

Analiz sonuçlarına göre işgörenlerin yaş gruplarına göre işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Arı (2014), otel işletmelerinde görev yapan işgörenlerin işten ayrılma niyetinin yaş grubuna göre farklılık gösterdiğini, en düşük işten ayrılma niyetinin 36 - 45 yaş grubunda, en yüksek işten ayrılma niyetinin ise 56 ve üzeri yaş grubunda yer alan işgörenlerde görüldüğü sonucuna ulaşmıştır. Yazıcıoğlu'nun (2009) araştırmasında, en düşük ayrılma niyetine sahip olanın 31 - 35 yaş, en yüksek ayrılma niyetine sahip olanın ise 41 ve üzeri yaş grubunda yer alan işgörenler olduğu belirlenmiştir. Yüksel ve Yüksel (2014), araştırma sonuçlarıyla öğretmenlerin işten ayrılma niyetlerinin en yüksek olduğu yaş grubunun 21 - 30 yaş, en düşük olduğu yaş grubunun ise 31 - 40 yaş olduğunu tespit etmiştir. Örucü ve Özafşarlıoğlu (2013) ise, işten ayrılma niyeti ile yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulmamıştır. Yaprak (2009) da, yaşa göre hemşirelerin işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark gözlememiştir.

6.6.4.3. İşten ayrılma niyetinin eğitim durumuna göre analizi

İşten ayrılma niyetinin işgörenlerin eğitim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığının araştırılması için yapılan analiz sonucunda oluşturulan çizelge şu

şekildedir:

Çizelge 6.33.: Eğitim durumuna göre işten ayrılma niyetinin farklılaşması

İşten ayrılma niyeti / eğitim durumu	N	Ort	S.S.	F	p
İlkokul	10	2,4000	0,37843	1,377	0,231
Ortaokul	10	2,8333	0,94608		
Lise	97	2,5842	0,59323		
Önlisans	58	2,6667	0,54790		
Lisans	433	2,7028	0,56925		
Lisansüstü	156	2,7115	0,57559		

Analiz sonuçlarına göre işgörenlerin eğitim durumlarına göre işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Yazıcıoğlu (2009), eğitim değişkeni açısından iş görenlerin işten ayrılma niyetlerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığını, en düşük ayrılma niyetine sahip olan işgörenlerin ilköğretim okulu mezunları olduğunu, en yüksek ayrılma niyetine sahip olan işgörenlerin ise lisansüstü mezunlarından oluştuğunu tespit etmiş, iş tatmini en yüksek olan ilköğretim mezunlarının işinden en az ayrılmayı düşünen grubu oluşturduğu, yine aynı şekilde tatmin düzeyleri en düşük olan lisansüstü mezunlarının ayrılma niyetleri en yüksek grubu oluşturduğu ifade edilmiştir. Yıldırım ve Yirik (2014) de elde ettiği bulgulara göre benzer şekilde lisansüstü eğitime sahip bireylerin işten ayrılma niyetlerinin diğer bireylere oranla oldukça yüksek olduğunu belirtmiştir. Örucü ve Özafşarlıoğlu (2013), işten ayrılma niyeti ile eğitim grupları arasında bir farklılığın olduğunu ($p<0,05$), ilkokul, lise terk ve lise mezunlarının, lisans ve lisansüstü mezunlarına göre işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğunu, bu durumun bu düzeyde eğitime sahip kişilerin üst düzey nitelikli işlerden ziyade “ne iş olsa yaparım” mantığıyla hareket etmelerine bağlanabileceğini ifade etmektedir. Arı (2014) ise, araştırma sonucumuza benzer şekilde, işten ayrılma niyetinin grupların eğitim düzeyine göre iş tatmin ortalamalarının anlamlı bir şekilde farklılık göstermediğini saptamıştır. Benzer şekilde Yaprak (2009) da, eğitim düzeyine göre hemşirelerin işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark gözlememiştir.

6.6.4.4. İşten ayrılma niyetinin medeni duruma göre analizi

İşten ayrılma niyetinin işgörenlerin medeni durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığının araştırılması için yapılan analiz sonucunda oluşturulan çizelge şu şekildedir:

Çizelge 6.34.: Medeni duruma göre işten ayrılma niyetinin farklılaşması

İşten ayrılma niyeti / medeni durum	N	Ort	S.S.	F	p
Evli	557	2,6810	0,56915	0,733	0,481
Bekar	199	2,7035	0,60282		
Diğer	8	2,4583	0,43416		

Analiz sonuçlarına göre işgörenlerin medeni durumlarına göre işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Alanyazın taramasında, Örücü ve Özafşarlıoğlu'nun (2013), tekstil çalışanları üzerinde, Yaprak'ın (2009) hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada, işten ayrılma niyeti ile medeni durum arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Erbil (2013) ise, otel işletmesi çalışanlarının medeni durumlarına göre işten ayrılma niyetinde farklılık görüldüğünü, evli çalışanların bekarlara göre daha fazla işten ayrılma niyetinde olduğunu ortaya çıkarmıştır. Yıldırım ve Yirik (2014) de benzer bir sonuç elde ederek evli bireylerin, bekarlara oranla işten ayrılma algılarının daha yüksek olduğunu, evli bireylerin daha yüksek pozisyonda iş bulabilme arzularının bu sonucun nedeni olabileceğini ifade etmiştir.

6.6.4.5. İşten ayrılma niyetinin kurumda çalışma süresine göre analizi

İşten ayrılma niyetinin işgörenlerin kurumda çalışma süresine göre farklılaşp farklılaşmadığının araştırılması için yapılan analiz sonucunda oluşturulan çizelge şu şekildedir:

Çizelge 6.35.: Kurumda çalışma süresine göre işten ayrılma niyetinin farklılaşması

İşten ayrılma niyeti / kurumda çalışma süresi	N	Ort	S.S.	F	p
1 yıldan az	11	2,8182	0,7206	0,256	0,91
1 - 5 yıl	221	2,6652	0,5752		
6 - 10 yıl	182	2,7015	0,5501		
11 - 15 yıl	121	2,6915	0,5597		
16 yıl ve üzeri	229	2,6798	0,6040		

Analiz sonuçlarına göre işgörenlerin kurumda çalışma sürelerine göre işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Arı'nın (2014) otel işletmesinde çalışan işgörenler üzerinde, Yaprak'ın (2009) da hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada, işten ayrılma niyetinin kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Erbil (2013), otel işletmelerinde çalışanların sektörde çalışma sürelerine göre işten ayrılma niyetinde farklılık görüldüğünü, buna göre turizm sektöründe 14 yıl ve üzeri süredir çalışanların işten ayrılma niyetlerinin en yüksek, 10 - 13 yıl arasında çalışanların ise işten ayrılma niyetlerinin en düşük olduğunu saptamıştır. Yıldırım ve Yirik'in (2014) araştırma bulgularına göre, grupların işten ayrılma niyetleri incelendiğinde 11 yıl ve daha fazla çalışanların işten ayrılma niyetlerinin oldukça fazla olduğu, en düşük işten ayrılma niyetine kurumda 6 - 10 yıl arası hizmeti bulunan çalışanların sahip olduğu belirlenmiştir.

6.6.4.6. İşten ayrılma niyetinin iş hayatında çalışma süresine göre analizi

İşten ayrılma niyetinin işgörenlerin iş hayatında çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığının araştırılması için yapılan analiz sonucunda oluşturulan çizelge şu şekildedir:

Çizelge 6.36.: İş hayatında çalışma süresine göre işten ayrılma niyetinin farklılaşması

İşten ayrılma niyeti / iş hayatında çalışma süresi	N	Ort	S.S.	F	p
1 yıldan az	2	3,1667	0,70711	0,47	0,758
1 - 5 yıl	95	2,6561	0,48974		
6 - 10 yıl	140	2,6857	0,65551		
11 - 15 yıl	160	2,6687	0,52272		
16 yıl ve üzeri	367	2,6957	0,58912		

Analiz sonuçlarına göre işgörenlerin iş hayatında çalışma sürelerine göre işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Yazıcıoğlu (2009) araştırmasında, en düşük ayrılma niyetine 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan, en yüksek ayrılma niyetine ise 0 - 1 ve 2 - 5 yıl kıdem aralığında bulunan işgörenlerin sahip olduğunu belirtmiştir. Arı (2014) ve Yaprak'ın (2009) çalışmasında ise grupların işten ayrılma niyetinin çalışma süresine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği saptanmış ve araştırma sonucumuz desteklenmiştir.

6.6.4.7. İşten ayrılma niyetinin statüye göre analizi

İşten ayrılma niyetinin işgörenlerin statüsüne göre farklılaşıp farklılaşmadığının araştırılması için yapılan analiz sonucunda oluşturulan çizelge şu şekildedir:

Çizelge 6.37.: Statüye göre işten ayrılma niyetinin farklılaşması

İşten ayrılma niyeti / statü	N	Ort	S.S.	F	p
Memur	632	2,7068	0,57488	3,069	0,047
İşçi	76	2,6140	0,61114		
Sözleşmeli	56	2,5298	0,52715		

Analiz sonuçlarına göre işten ayrılma niyeti ile çalışılan statü arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta olup ($p<0,05$) en yüksek işten ayrılma niyeti ortalaması memurlarda, en düşük işten ayrılma niyeti de sözleşmeli olarak görev yapanlarda görülmektedir.

Alanyazın taramasında, Yaprak (2009), kadrolu ya da sözleşmeli statüde çalışan

hemşirelerin işten ayrılma niyetlerinin istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır. Güçlü (2014), hastanede kadrolu olarak çalışan hemşirelerin % 63,8'inin, sözleşmeli olarak çalışanların ise % 55,7'sinin işten ayrılma niyetinde olduklarını, çalışma statüsüne göre mevcut işinden ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve kadrolu olarak çalışan hemşirelerin işten ayrılma niyeti oranlarının diğer gruba göre daha yüksek olduğunu ifade etmiştir.

Araştırma sonuçlarımız, iş tatmini ile çalışılan statüye yönelik sonuçlara paralel şekilde gerçekleşmiştir. Buna göre kurumda en yüksek iş tatmini ve en düşük işten ayrılma niyeti sözleşmeli statüde çalışanlarda, en düşük iş tatmini ve en yüksek işten ayrılma niyeti de memurlarda görülmektedir.

6.6.4.8. İşten ayrılma niyetinin pozisyona göre analizi

İşten ayrılma niyetinin işgörenlerin pozisyonuna göre farklılaşıp farklılaşmadığının araştırılması için yapılan analiz sonucunda oluşturulan çizelge şu şekildedir:

Çizelge 6.38.: Pozisyona göre işten ayrılma niyetinin farklılaşması

İşten ayrılma niyeti / pozisyon	N	Ort	S.S.	F	p
İşçi	76	2,6316	,60999	0,763	0,549
Genel İdari Hizmetler Sınıfı memur	244	2,7322	,57717		
Teknik Hizmetler Sınıfı memur	332	2,6667	,55330		
Yardımcı Hizmetler Sınıfı memur	20	2,6000	,62688		
Yönetici/müdür	92	2,6848	,62187		

Analiz sonuçlarına göre işgörenlerin pozisyonlarına göre işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Erbil (2013), otel işletmelerinde çalışanların kadro düzeylerine göre işten ayrılma niyetinin farklılık gösterdiğini, buna göre şef konumunda çalışanların işten ayrılma niyetlerinin en yüksek, alt kademede çalışanların ise işten ayrılma niyetlerinin en düşük olduğunu ifade etmiştir. Yaprak (2009), hemşirelerin çalıştıkları pozisyon ile ayrılma niyeti karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı fark bulmuş, yönetici konumunda çalışan

hemşirelerin ayrılma niyetlerinin servis hemşiresi olarak çalışanlardan daha düşük olduğunu tespit etmiştir. Yenihan, Öner ve Çiftçiyıldız (2014), otomotiv sektöründe yaptıkları araştırmada, çalışmaya dahil olan çalışanların sahip oldukları yaka ve işten ayrılma niyeti tutumları arasında anlamlı bir fark olduğunu belirlemiş ve mavi yaka çalışanların beyaz yaka çalışanlardan daha fazla işten ayrılma niyeti tutumuna sahip olduklarını gözlemlemiştir.

6.6.4.9. İşten ayrılma niyetinin işyerinin durumuna göre analizi

İşten ayrılma niyetinin işyerinin durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığının araştırılması için yapılan analiz sonucunda oluşturulan çizelge şu şekildedir:

Çizelge 6.39.: İşyerinin durumuna göre işten ayrılma niyetinin farklılaşması

İşten ayrılma niyeti / işyerinin durumu	N	Ortalama	S.S.	t	p
merkez teşkilatı	378	2,7407	0,60339	2,675	0,008
taşra teşkilatı	386	2,6295	0,54474		

Analiz sonuçlarına göre işten ayrılma niyeti ile işyerinin durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta olup ($p < 0,05$) merkez teşkilatında görev yapanların işten ayrılma niyetleri, taşra teşkilatında çalışanlardan yüksektir. Bu durum, iş tatmini ile işyerinin durumu arasındaki ilişkiyi destekler niteliktedir. Buna göre, en yüksek iş tatmini ile en düşük işten ayrılma niyeti, kadrosu taşra teşkilatında bulunan işgörenlerde görülmektedir.

Alanyazın taramasında, Erbil (2013) otel işletmelerinde çalışılan departman ile işgörenlerin işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki bulmamıştır. Yaprak (2009), hemşireler üzerine yaptığı araştırmada çalışılan birim ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulmuş, yönetim biriminde çalışanların ayrılma niyetlerinin diğer birimlerde çalışanlardan daha düşük olduğunu, cerrahi birimlerde çalışan hemşirelerin ise ayrılma niyetleri en yüksek grup olarak saptandığını belirtmiştir.

Bluedorn (1982b), bazı araştırmalarda daha nitelikli işgörenlerin işten ayrılma konusunda daha hevesli olduğunu bulduğunu, oysa kendi araştırma sonuçlarına göre böyle bir genellemenin yanlış olduğunu belirtmektedir. Performans ve iş devri arasında doğru yönde bir ilişki olsa da bu sadece daha yüksek performanslı işgörenlerde daha yüksek işgücü devri

görüldüğü anlamına gelmekte, işgücü devrinin tamamının yüksek performanslı işgücünden geldiğini ifade etmemektedir.

6.7. Örgütsel Bağlılık ve Boyutları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Boyutları, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin 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 olduğunu, 0,70 ile 0,40 arasında olması ilişkinin orta derecede güçlü olduğunu 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).

Çizelge 6.40'dan da izlenebileceği gibi, örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve orta güçlülükte ($p<0,01$; $r=0,423$), örgütsel bağlılık ile diğergamlık arasında pozitif yönlü ve zayıf ($p<0,01$; $r=0,335$), örgütsel bağlılık ile sivil erdem arasında pozitif yönlü ve orta güçlülükte ($p<0,01$; $r=0,431$), örgütsel bağlılık ile centilmenlik arasında pozitif yönlü ve zayıf ($p<0,01$; $r=0,336$), örgütsel bağlılık ile nezaket tabanlı bilgilendirme arasında pozitif yönlü ve zayıf ($p<0,01$; $r=0,249$), örgütsel bağlılık ile vicdanlılık arasında pozitif yönlü ve zayıf ($p<0,01$; $r=0,361$), örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve orta güçlülükte ($p<0,01$; $r=0,523$) ve örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve ihmal edilebilir zayıflıkta ($p<0,01$; $r=-0,177$) doğrusal bir ilişki olduğu görülmektedir.

Duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve orta güçlülükte ($p<0,01$; $r=0,463$), duygusal bağlılık ile diğergamlık arasında pozitif yönlü ve zayıf ($p<0,01$; $r=0,339$), duygusal bağlılık ile sivil erdem arasında pozitif yönlü ve orta güçlülükte ($p<0,01$; $r=0,482$), duygusal bağlılık ile centilmenlik arasında pozitif yönlü ve zayıf ($p<0,01$; $r=0,381$), duygusal bağlılık ile nezaket tabanlı bilgilendirme arasında pozitif yönlü ve zayıf ($p<0,01$; $r=0,266$), duygusal bağlılık ile vicdanlılık arasında pozitif yönlü ve zayıf ($p<0,01$; $r=0,398$), duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve orta güçlülükte ($p<0,01$; $r=0,592$) ve duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve zayıf ($p<0,01$; $r=-0,209$) bir ilişki bulunmaktadır.

	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Örg. Bağ.	3,2437	,58674	1	,794**	,485**	,841**	,423**	,335**	,431**	,336**	,249**	,361**	,523**	-,177**
2.Duyg.Bağ.	3,6420	,97236	,794**	1	-,023	,579**	,463**	,339**	,482**	,381**	,266**	,398**	,592**	-,209**
3.Dev. Bağ	2,9649	,71093	,485**	-,023	1	,216**	,042	,091*	-,011	,028	,075*	,012	-,015	-,005
4.Zor. Bağ.	3,1241	,76420	,841**	,579**	,216**	1	,347**	,256**	,389**	,264**	,166**	,315**	,465**	-,136**
5.Örg. Vat. Dav.	4,1254	,54710	,423**	,463**	,042	,347**	1	,805**	,858**	,814**	,778**	,841**	,578**	-,042
6.Diğergamlık	4,2503	,57669	,335**	,339**	,091*	,256**	,805**	1	,647**	,497**	,689**	,549**	,401**	-,017
7.Sivil erdem	3,9463	,74780	,431**	,482**	-,011	,389**	,858**	,647**	1	,617**	,538**	,665**	,552**	-,090*
8.Centilmenlik	3,8521	,73363	,336**	,381**	,028	,264**	,814**	,497**	,617**	1	,517**	,642**	,479**	-,014
9.Nez. Tab. Bilg.	4,5633	,56208	,249**	,266**	,075*	,166**	,778**	,689**	,538**	,517**	1	,546**	,360**	,000
10.Vicdanlılık	4,0153	,70833	,361**	,398**	,012	,315**	,841**	,549**	,665**	,642**	,546**	1	,541**	-,042
11.İş tatmini	3,7849	,85474	,523**	,592**	-,015	,465**	,578**	,401**	,552**	,479**	,360**	,541**	1	-,147**
12.İşten Ayr. Niyeti	2,6846	,57682	-,177**	-,209**	-,005	-,136**	-,042	-,017	-,090*	-,014	,000	-,042	-,147**	1

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Çizelge 6.40.: Korelasyon değerleri

Devam bağıllığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü, ihmal edilebilir zayıflıkta ve anlamlı olmayan ($r=0,042$), devam bağıllığı ile diğergamlık arasında pozitif yönlü ve ihmal edilebilir zayıflıkta ($p<0,05$; $r=0,091$), devam bağıllığı ile sivil erdem arasında negatif yönlü, ihmal edilebilir zayıflıkta ve anlamlı olmayan ($r=-0,011$), devam bağıllığı ile centilmenlik arasında pozitif yönlü, ihmal edilebilir zayıflıkta ve anlamlı olmayan ($r=0,028$), devam bağıllığı ile nezaket tabanlı bilgilendirme arasında pozitif yönlü ve ihmal edilebilir zayıflıkta ($p<0,05$; $r=0,075$), devam bağıllığı ile vicdanlılık arasında pozitif yönlü, ihmal edilebilir zayıflıkta ve anlamlı olmayan ($r=0,012$), devam bağıllığı ile iş tatmini arasında negatif yönlü, ihmal edilebilir zayıflıkta ve anlamlı olmayan ($r=-0,015$) ve devam bağıllığı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü, ihmal edilebilir güçlülükte ve anlamlı olmayan ($r=-0,005$) bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Zorunluluk bağıllığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve zayıf ($p<0,01$; $r=0,347$), zorunluluk bağıllığı ile diğergamlık arasında pozitif yönlü ve orta güçlülükte ($p<0,01$; $r=0,256$), zorunluluk bağıllığı ile sivil erdem arasında pozitif yönlü ve zayıf ($p<0,01$; $r=0,389$), zorunluluk bağıllığı ile centilmenlik arasında pozitif yönlü ve zayıf ($p<0,01$; $r=0,264$), zorunluluk bağıllığı ile nezaket tabanlı bilgilendirme arasında pozitif yönlü ve zayıf ($p<0,01$; $r=0,166$), zorunluluk bağıllığı ile vicdanlılık arasında pozitif yönlü ve zayıf ($p<0,01$; $r=0,315$), zorunluluk bağıllığı ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve orta güçlülükte ($p<0,01$; $r=0,465$) ve zorunluluk bağıllığı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve ihmal edilebilir güçlülükte ($p<0,01$; $r=-0,136$) doğrusal bir ilişki olduğu söylenebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve orta güçlülükte ($p<0,01$; $r=0,578$), örgütsel vatandaşlık davranışı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü, ihmal edilebilir güçlülükte ve anlamlı olmayan ($r=-0,042$), diğergamlık ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve orta güçlülükte ($p<0,01$; $r=0,401$) ve diğergamlık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü, ihmal edilebilir güçlülükte ve anlamlı olmayan ($r=-0,017$), sivil erdem ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve orta güçlülükte ($p<0,01$; $r=0,552$) ve sivil erdem ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve ihmal edilebilir güçlülükte ($p<0,05$; $r=-0,090$), centilmenlik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve orta güçlülükte ($p<0,01$; $r=0,479$) ve centilmenlik ile işten ayrılma niyeti arasında $r=-0,014$ korelasyon değerli, negatif yönlü, ihmal edilebilir zayıflıkta ve anlamlı

olmayan, nezaket tabanlı bilgilendirme ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve zayıf ($p<0,01$; $r=0,360$) bir ilişki bulunduğu, bununla birlikte nezaket tabanlı bilgilendirme ile işten ayrılma niyeti arasındaki korelasyon değerinin $r=0,000$ olması sebebiyle aralarında herhangi bir ilişki bulunmadığı, vicdanlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve orta güçlülükte ($p<0,01$; $r=0,541$) ve vicdanlılıkla işten ayrılma niyeti arasında $r=-0,042$ korelasyon değerli, negatif yönlü, ihmal edilebilir güçlülükte ve anlamlı olmayan bir ilişki bulunmaktadır.

İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü ve ihmal edilebilir güçlülükte ($p<0,01$; $r=-0,147$) bir ilişki olduğu görülmektedir.

6.8. Araştırma Modelleri

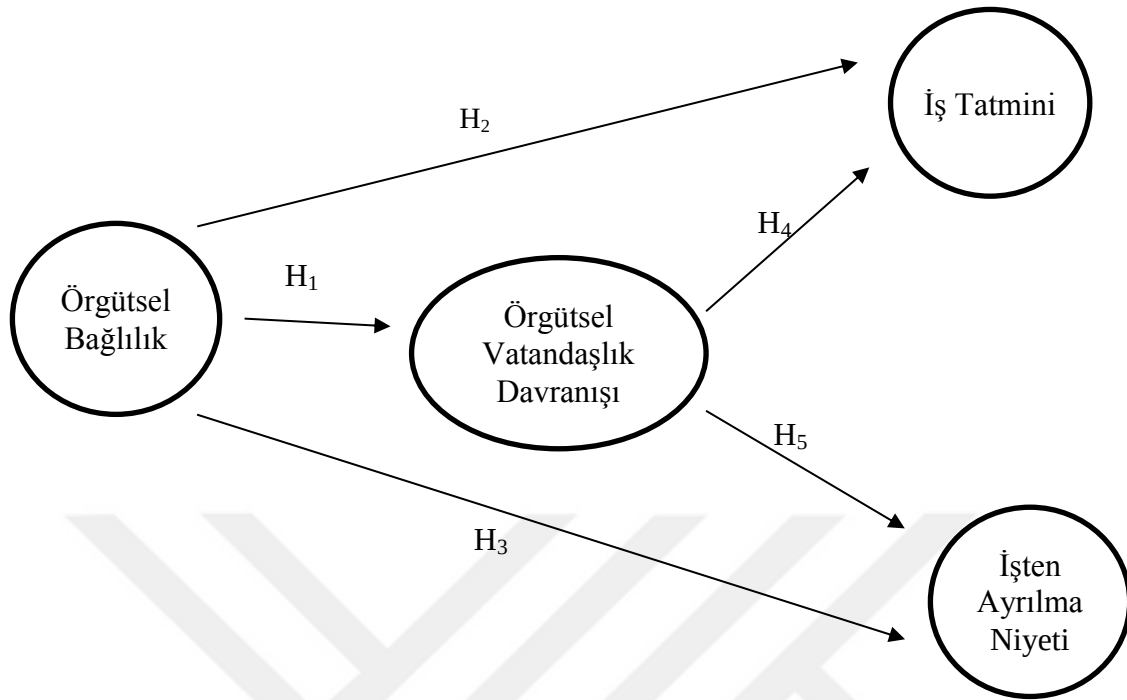
Araştırma kapsamında iki ayrı model kurulmuştur. İlk modelde, örgütsel bağlılığın iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi incelenerek, bu ilişkilere örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık etkisi sorgulanmıştır. İkinci model olarak ise, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki analiz edilmiş ve bu ilişkide örgütsel bağlılığın herhangi bir aracılık etkisinin olup olmadığına bakılmıştır.

6.8.1. Birinci Araştırma Modeli

Araştırma konusu iki ayrı modelden ilk model, modele ait oluşturulan hipotezler ve araştırma bulguları bu bölüm altında incelenmiştir.

6.8.1.1. Birinci araştırma modeli hipotezleri

Örgütler açısından kaynaklarını etkin ve verimli kullanmak kritik olmakla birlikte bu kaynakların en önemlisi insan kaynaklarıdır. Bu kapsamda, işgörenlerin iş tatminlerinin artırılması ve memnun olunan işgörenlerin işten ayrılmalarının önüne geçilmesi önemli hedeflerden bir tanesidir. Bu nedenle modelde bu kavramlara ve hipotezlerde yer alan ilişkilere odaklanılmıştır. Bunların ardıllarını ve araçlarını anlamak yüksek iş tatmini oluşturma ve düşük işten ayrılma niyeti gütmeye konularında alanyazına katkı sunacak ve ayrıca uygulamacılara da pratikte fayda sağlayacaktır. İşte bu kuramsal gerekçelerden hareketle bu araştırma modeli oluşturulmuştur.



Şekil 6.1.: Birinci araştırma modeli

Belirtilen araştırma modeline göre sınanacak olan hipotezler aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

Hipotez 1: İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları, sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Hipotez 2: İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları, iş tatmin düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Hipotez 3: İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları, işten ayrılma niyetlerini negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Hipotez 4: Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık etkisi vardır.

Hipotez 5: Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık etkisi vardır.

6.8.1.2. Birinci araştırma modeli bulguları

Birinci araştırma modeline ilişkin kurulan hipotezler doğrultusunda, örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışına, iş tatmine ve işten ayrılma niyetine olan etkisi ve ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel bağlılık ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisindeki aracılığı incelenmektedir.

6.8.1.2.1. Modele ait değişkenler arası etkilerin incelenmesi

Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışına, iş tatmini ve ayrıca işten ayrılma niyetine; iş tatmininin de örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkileri analiz edilmiş ve kurulan hipotezler değerlendirilmiştir.

Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi

Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisini incelemek üzere yapılan veri analizi sonucu oluşturulan çizelge şu şekildedir:

Çizelge 6.41.: Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	F	beta	t	R ²
örgütsel vatandaşlık davranışı	örgütsel bağlılık	166,409	,423*	12,900	,179
	sabit			28,204	

*sig<0,05

Hipotez 1: İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları, sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Analiz sonucuna göre, örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif ($\beta=,423$; $p<0,05$) bir etkisi bulunmakta olup örgütsel bağlılıktaki değişimler, örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimlerin % 17,9'unu açıklayabildiğinden, H_1 desteklenmiştir.

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarının etkilerinin incelenmesinde, duygusal bağlılık ile zorunluluk bağlılığının örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu, devam bağlılığının sadece diğergamlık ve nezaket tabanlı

bilgilendirme boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu, ancak bu etkilerin ihmal edilebilecek kadar düşük olduğu, örgütsel vatandaşlık davranışı ve diğer alt boyutları üzerinde ise anlamlı bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

Sözkonusu değişkenler arası ilişkiye yönelik Türkçe alanyazın taraması, araştırma sonuçlarımızı desteklemektedir. Gürbüz (2006), tekstil, otomotiv ve gıda sektöründe görev yapan işgörenler üzerine yaptığı çalışmada, duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ile diğergamlık, centilmenlik ve sivil erdem boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, duygusal bağlılığın bu değişkenlere etki ettiğini, duygusal bağlılıktaki bir artışın örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutlarında da artışa neden olacağını, nezaket tabanlı bilgilendirme ve vicdanlılık boyutlarınsa duygusal bağlılık ile anlamlı bir ilişki içinde olmadığını ve herhangi bir etkileme ya da açıklama bulunmadığını ifade etmiştir. Aslan (2008), hemşireler üzerindeki araştırmasında, zorunluluk bağlılığının, örgütsel vatandaşlık davranışının negatif ve anlamlı bir yordayıcısı olduğunu, diğer bağlılık boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir. Gürbüz, Ayhan ve Sert'in (2014) örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini Türkiye bağlamında inceleyen yayınlar üzerine yaptığı araştırma bulgularına göre, iki değişken arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bolat ve Bolat (2008), beş yıldızlı otel işletmesi çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında güçlü ve pozitif bir ilişki; diğergamlık, vicdanlılık, nezaket tabanlı bilgilendirme, centilmenlik ve sivil erdem boyutları ile orta düzeyde ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı, diğergamlık, vicdanlılık, nezaket tabanlı bilgilendirme, centilmenlik ve sivil erdem boyutları arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Normatif bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı, diğergamlık, vicdanlılık, nezaket tabanlı bilgilendirme, centilmenlik ve sivil erdem boyutları arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişki saptanmıştır. Sözkonusu araştırmayla, devam bağlılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve sivil erdem boyutları arasında orta düzeyde; diğergamlık, vicdanlılık, nezaket ve centilmenlik boyutları ile ise zayıf ve pozitif bir ilişki tespit edilmiş olup örgütsel vatandaşlık üzerinde en etkili olan örgütsel bağlılık boyutunun normatif bağlılık olduğu, bunu sırasıyla duygusal bağlılık ve devam bağlılığının izlediği ifade edilmiştir. Çetin (2011), özel bir bankada görev yapan işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve ayrıca vatandaşlık davranışlarının alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Karacaoğlu ve Güney (2010), öğretmenler

üzerinde yaptığı araştırmada duygusal bağlılık ve zorunluluk bağlılığı boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmıştır. Devam bağlılığı boyutunun ise örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığını tespit etmiştir.

Yapılan çok sayıdaki bireysel çalışmada duygusal bağlılık ve ÖVD arasındaki ilişkinin (Feather ve Rauter, 2004; Gürbüz, 2006; Moorman ve diğerleri, 1993; Van Scotter, 2000) ve normatif bağlılık ile ÖVD arasındaki ilişkinin (Gautam, Van Dick, Upadhyay, ve Davis, 2005; Meyer ve diğerleri, 1993; Meyer ve diğerleri, 2002; Nguni, Slegers ve Denessen, 2006; Wasti, 2005) genel olarak olumlu ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ancak duygusal bağlılık ile normatif bağlılığın ÖVD ile olan ilişkisi karşılaştırıldığında genel olarak duygusal bağlılığın normatif bağlılığa nazaran ÖVD ile daha güçlü bir ilişkisi olduğu (aksi yönde de bazı bulgular olmasına rağmen) söylenebilir (Cichy, Cha, ve Kim, 2009; Meyer ve diğerleri, 2002; Pianluprasidh, 2005). Alanyazında devam bağlılığı ile ÖVD arasındaki ilişkiyi araştıran bireysel çalışmalardan elde edilen sonuçlar bu iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve anlamlılığı konusunda oldukça kafa karıştırıcı sonuçlar içermektedir. Bazı araştırmalarda devam bağlılığı ve ÖVD arasındaki ilişkiler olumlu yönde anlamlı bulunurken (Nguni ve diğerleri, 2006, Moorman ve diğerleri, 1993; Bolat ve Bolat, 2008), bazı bireysel çalışmalarda devam bağlılığı ile ÖVD arasındaki ilişkiler olumsuz yönde, bazılarında da anlamsız olarak tespit edilmiştir (Karacaoğlu ve Güney, 2010; Meyer ve diğerleri, 1993; Shore ve Wayne, 1993). Alanyazındaki bu çelişkili bulgulara rağmen, örgütsel bağlılık ve ÖVD arasındaki ilişkileri inceleyen bireysel çalışmaların sonuçlarını özetleyen ve ortalama bir etki büyüklüğü sonucu veren meta analiz çalışmalarında ise genel ÖB boyutu ve duygusal ve normatif bağlılık boyutlarıyla ÖVD arasındaki ilişkilerin olumlu ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Dalal, 2005; LePine ve diğerleri, 2002; Organ ve Ryan, 1995; Riketta, 2002). Devam bağlılığı ve ÖVD arasındaki ilişkileri inceleyen meta analiz çalışmalarında ise iki değişken arasındaki ilişkinin olumsuz yönlü veya anlamsız olduğu rapor edilmiştir (Meyer ve diğerleri, 2002; Organ ve Ryan, 1995) (Gürbüz ve diğerleri, 2014).

Örgütsel bağlılığın iş tatminine etkisi

Örgütsel bağlılığın iş tatminine olan etkisini incelemek üzere yapılan veri analizi sonucu oluşturulan çizelge:

Çizelge 6.42: Örgütsel bağlılığın iş tatminine etkisi

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	F	βeta	t	R ²
iş tatmini	örgütsel bağlılık	286,502	,523*	16,926	,273
	sabit			8,867	

*sig<0,05

Hipotez 2: İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları, iş tatmin düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Analiz sonucuna göre, örgütsel bağlılığın, iş tatmini üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi ($\beta=,523$; $p<0,05$) bulunmaktadır ve örgütsel bağlılıktaki değişimler, iş tatminindeki değişimlerin % 27,3'ünü açıklayabilmektedir. Dolayısıyla H₂ desteklenmiştir.

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarının iş tatminine etkilerinin incelenmesinde duygusal bağlılık ile zorunluluk bağlılığının iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu, devam bağlılığının ise iş tatmini üzerinde negatif yönde ve anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Hoş ve Oksay (2015) ile Duygulu ve Korkmaz (2008) hemşireler üzerinde, Karahan (2009) hekimler üzerinde yaptıkları araştırmalarda, örgütsel bağlılık boyutları ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki belirlerken Ata (2010), ticari bankaların çalışanları üzerinde yaptığı araştırma sonucu, zorunluluk bağlılığı ve duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu, devam bağlılığı ile iş tatmini arasında ise negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Çelen, Teke ve Cihangiroğlu (2013), sağlık teknisyenlerinin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık ve zorunluluk bağlılığı ile iş tatmini arasında orta düzeyde bir ilişki olduğunu, buna karşın devam bağlılığı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını, iş tatmini üzerindeki en etkili boyutun duygusal bağlılık olduğunu tespit etmiştir. Yine Taşkaya (2009) ve Yavuz (2009) da araştırma sonuçlarımıza benzer şekilde sağlık çalışanlarının duygusal bağlılık ve zorunluluk bağlılıklarının iş tatminini pozitif yönde etkilediğini, devam bağlılığının ise iş tatmini üzerinde etkili olmadığını bulmuştur.

Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisi

Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine olan etkisini incelemek üzere yapılan veri analizi sonucu oluşturulan çizelge:

Çizelge 6.43: Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisi

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	F	beta	t	R ²
işten ayrılma niyeti	örgütsel bağlılık	24,514	-,177*	-4,951	,031
	sabit			28,106	

*sig<0,05

Hipotez 3: İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları, işten ayrılma niyetlerini negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Analiz sonucuna göre, örgütsel bağlılığın, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisi ($\beta=-,177$; $p<0,05$) bulunmaktadır ve örgütsel bağlılıktaki değişimler, işten ayrılma niyetindeki değişimlerin % 3,1'ini açıklayabilmektedir. Dolayısıyla, H₃ desteklenmiştir.

Örgütsel bağlılığın alt noyutları açısından incelendiğinde, duygusal bağlılık ile zorunluluk bağlılığının, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkili olduğu, devam bağlılığının ise işten ayrılma niyetleri üzerinde negatif yönde ve anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Arı (2014), 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, örgütsel bağlılık boyutları ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını tespit etmiştir. Çakar ve Ceylan (2005), özel ve kamu kurumlarında hizmet sektöründe görev yapan çalışanlar üzerindeki çalışmasıyla, örgütsel bağlılık boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu, dolayısıyla örgütsel bağlılık ve boyutlarının düzeyi arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığı, en büyük etkiye duygusal bağlılığın sahip olduğu, bunu zorunluluk bağlılığının takip ettiği sonucuna ulaşmıştır. Demir, M. (2012), havalimanı yer hizmeti çalışanları üzerindeki araştırmasında, örgütsel bağlılık boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmiş olup en kuvvetli ilişkinin duygusal bağlılık ile oluştuğunu tespit etmiştir. Polat ve Uğurlu (2009), ilköğretim müfettişlerinin örgütsel bağlılık algıları ile işten ayrılma niyeti

algısı arasında orta düzeyde, anlamlı ve olumsuz bir ilişki belirlemiş, Ekmekçioğlu ve Sökmen (2016) de, bir belediyenin sınır biriminde çalışanların örgütsel bağlılıklarının anlamlı ve negatif yönlü olarak işten ayrılma niyetlerini etkilediğini tespit etmişlerdir.

6.8.1.2.2. Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel bağlılık ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisindeki aracılığının incelenmesi

Çalışma kapsamında birinci model olarak örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütsel bağlılık ile iş tatmini veya işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerindeki, ikinci model olarak da örgütsel bağlılığın iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerindeki aracılık etkisini belirlemek amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Genellikle yürütülen akademik çalışmalarda Baron ve Kenny'nin (1986) 3 adımlı yöntemi kullanılmakta ve analiz sonucuna göre kısmi veya tam aracılık kararı verilmektedir.

Bu durumda, birinci model için ilk aşamada örgütsel bağlılık ile aracılık etkisine sahip olup olmadığı tespit edilecek olan örgütsel vatandaşlık davranışı arasında regresyon analizinin yapılması gerekmektedir. İstatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmişse, ikinci aşamada örgütsel bağlılık (bağımsız değişken) ile iş tatmini/işten ayrılma niyeti (bağımlı değişken) arasındaki sebep sonuç ilişkisine bakılmalıdır. Anlamlı bir ilişkinin varlığı durumunda, üçüncü aşama olarak, aracı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini ve ayrıca işten ayrılma niyeti (bağımlı değişkenler) arasında örgütsel bağlılığın (bağımsız değişken) kontrol edildiği bir regresyon analizi yapılmalıdır. Bu analizler sonucunda, bağımsız değişkenin (örgütsel bağlılık), bağımlı değişken (iş tatmini/işten ayrılma niyeti) üzerindeki etkisinin durumuna bakmak gerekir. Bu noktada, etki tamamen ortadan kalkıyorsa tam aracılık etkisinden, etkide bir düşme söz konusu ise ve ilişki anlamlılığını sürdürüyorsa kısmi aracılık etkisinden söz edilebilir (Baron ve Kenny, 1986). İkinci model için ise, aynı şekilde iş tatmininin bağımsız değişken, örgütsel vatandaşlık davranışının bağımlı değişken olduğu örgütsel bağlılığın aracılık etkisinin araştırıldığı regresyon analizi yapılmalıdır.

Bununla birlikte aracı etkiden tam anlamıyla söz edebilmek için, Andrew Hayes'in SPSS paket programı için geliştirmiş olduğu Sobel Testinin anlamlılığına bakmak gerekir. Eğer Sobel Testinin Z skor katsayısı 1,96'dan büyükse ve anlamlıysa aracı etkinin

anlamlılığından ve varlığından söz edilebilir (Frazier, Tix ve Baron, 2004). Analiz verileri <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> adresinde yer alan interaktif hesaplama aracına işlenerek, aracılığın anlamlılığı sorgulanmıştır.

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık etkisi incelenmiş ve şu şekilde bir hipotez kurulmuştur:

H₄: Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık etkisi bulunmaktadır.

Çizelge 6.44: Örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık etkisi

Yol		Standardize β		
Bağımsız değişken	Bağımlı değişken	1.adım	2.adım	3.adım
Örgütsel bağlılık	→ Örgütsel vatandaşlık davranışı	0,423*		
Örgütsel bağlılık	→ İş tatmini		0,523*	0,339*
Örgütsel vatandaşlık davranışı	→ İş tatmini			0,435*

*p<0,01

Üç aşamalı regresyon analizinin birinci aşamasında, örgütsel bağlılığın aracı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ($\beta=0,423$). İkinci aşama olarak örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ($\beta=0,523$). Üçüncü olarak örgütsel bağlılığın etkisini kontrol amaçlı olarak yapılan örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerinin iş tatmini bağımlı değişkeni üzerindeki etkisini ölçmek için yapılan regresyon analizi sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir sebep sonuç ilişkisinin bulunduğu ($\beta=0,435$), örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin düşerek de olsa devam ettiği ($\beta=0,339$) görülmüştür. Kesin sonuca ulaşmak için, Beta değerindeki azalmanın anlamlılığının test edilmesi gerekmektedir. Sobel testi Z skor katsayısı sonuçlarına göre (9,24) azalma anlamlıdır. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisinde kısmi aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. H₄ hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü

Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık etkisi incelenmiş ve şu şekilde bir hipotez kurulmuştur:

H₅: Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık etkisi bulunmaktadır.

Çizelge 6.45: Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık etkisi

Bağımsız değişken	Yol	Bağımlı değişken	Standardize β		
			1.adım	2.adım	3.adım
Örgütsel bağlılık	—>	Örgütsel vatandaşlık davranışı	0,423*		
Örgütsel bağlılık	—>	İşten ayrılma niyeti		-0,177*	-0,039*
Örgütsel vatandaşlık davranışı	—>	İşten ayrılma niyeti			-0,318*

*p<0,01

Üç aşamalı regresyon analizinin birinci aşamasında, örgütsel bağlılığın aracı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ($\beta=0,423$; $p<0,01$). İkinci aşama olarak örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ($\beta=-0,177$; $p<0,01$). Üçüncü olarak örgütsel bağlılığın etkisini kontrol amaçlı olarak yapılan örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerinin işten ayrılma niyeti bağımlı değişkeni üzerindeki etkisini ölçmek için yapılan regresyon analizi sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir sebep sonuç ilişkisinin bulunduğu ($\beta=-0,318$; $p<0,01$), örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında da anlamlı ve negatif bir ilişkinin artarak devam ettiği ($\beta=-0,039$; $p<0,01$) görülmüştür. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütsel bağlılık işten ayrılma niyeti ilişkisinde herhangi bir aracılık etkisine sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulguyu doğrulamak için yapılan Sobel testi Z skor katsayısı (-1.10) da aynı şekilde sonuç vermiştir. Sonuç olarak H₅ hipotezi desteklenmemiştir.

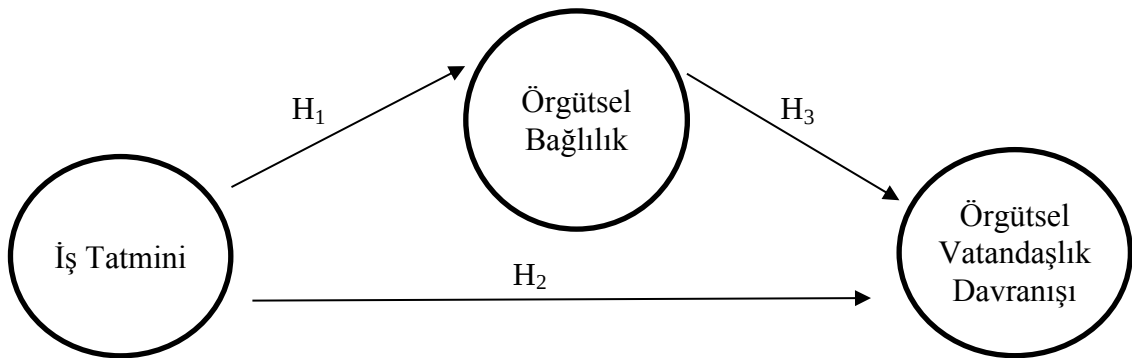
6.8.2. İkinci Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma konusu iki modelden ikinci model, modele ait oluşturulan hipotezler ve araştırma bulguları bu bölüm altında incelenmiştir.

6.8.2.1. İkinci araştırma modeli hipotezleri

Örgütlerin sahip oldukları en verimli ve gelişmeye açık kaynak olan işgörenlerin, örgüt lehine, gönüllü, rol üstü davranışlar göstermesi, rekabet koşulları düşünüldüğünde örgütlere önemli katkılar sağlamaktadır. Buna göre, örgütsel vatandaşlık davranışını arttırmak örgüt açısından önemli bir amaç olmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının başlıca belirleyicilerinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini olduğu yönünde çalışmalar bulunmaktadır. Bu nedenle araştırmanın bu ikinci modelinde bu kavramlara ve hipotezlerde yer alan ilişkilere odaklanılmıştır. Kavramlar arası ilişkileri ve bu ilişkideki aracılığı anlamak, örgütsel vatandaşlık davranışının arttırılmasına yönelik alanyazına katkı sunacak ve ayrıca uygulamacılara da pratikte fayda sağlayacaktır. Tüm bu kuramsal gerekçelerden hareketle bu araştırma modeli oluşturulmuştur.

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel bağlılık ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetindeki aracılık rolü bir önceki modelde açıklanmakla birlikte, bizzat örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel önemi nedeniyle ikinci bir modelde iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışındaki ilişkisine ve örgütsel bağlılığın bu ilişkideki aracılık rolüne odaklanarak, çalışma sonuçlarıyla bu ilişki vurgulanmak istenmiştir.



Şekil 6.2.: İkinci araştırma modeli

Hipotez 1: İşgörenlerin iş tatmini örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Hipotez 2: İşgörenlerin iş tatmini örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Hipotez 3: İşgörenlerin iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık etkisi bulunmaktadır.

6.8.2.2. İkinci araştırma modeli bulguları

İkinci araştırma modeline ilişkin kurulan hipotezler doğrultusunda, iş tatmininin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ve ayrıca örgütsel bağlılığın iş tatmini örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisindeki aracılığı incelenmektedir.

6.8.2.2.1. Modele ait değişkenler arası etkilerin incelenmesi

İş tatmininin örgütsel bağlılığa ve örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkileri ve iş tatmini örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisindeki aracılığı analiz edilmiş ve kurulan hipotezler değerlendirilmiştir.

İş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi

İş tatmininin örgütsel bağlılığa olan etkisini incelemek üzere yapılan veri analizi sonucu oluşturulan çizelge:

Çizelge 6.46: İş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	F	beta	t	R ²
örgütsel bağlılık	iş tatmini	286,502	,523*	22,922	,273
	sabit			16,926	
	sabit			13,934	

*sig<0,05

Hipotez 1: İşgörenlerin iş tatmini örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Analiz sonucuna göre, iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi ($\beta=,523$; $p<0,05$) bulunmaktadır ve iş tatminindeki değişimler, örgütsel bağlılıktaki değişimlerin % 27,3'ünü açıklayabilmektedir. Bu nedenle, H_1 hipotezi desteklenmiştir.

Örücü ve diğerlerinden (2010) aktarıldığına göre, örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönde etkileşim olduğu çeşitli bilimsel araştırmalarla ulaşılmış bir sonuçtur (May, Korczynski ve Frenkel, 2002; Testa, 2001; Gade, Tiggel ve Schumm, 2003; Rowden, 2000; McIntyre ve diğerleri, 2002; Finegan, 2000; Kacmar, Carlson ve Brymer, 1999; Nystedt, Sjöberg ve Höggund, 1999; Chen, Tsui ve Farh, 2002; DeCotiis ve Summers, 1987; Mathieu ve Zajac, 1990). Buna göre, gerek iş tatmini ve gerekse örgütsel bağlılık birbirlerini artırıcı / destekleyici yönde etki etmektedir. Bilim adamları, örgütsel bağlılıkta artış olması durumunda, bunun iş tatminini de artırıcı yönde etki edeceğini; örgüt çalışanlarının duyduğu iş tatmininin artması durumunda örgütsel bağlılığın da artacağını belirtmektedir. Bununla birlikte şimdiye kadar yapılan araştırmaların çoğu, iş tatmini örgütsel bağlılığın öncülü olarak görmektedir (Testa, 2001).

Karataş ve Güleş'in (2010) ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler üzerindeki çalışmasında, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki olduğu, bu ilişki alt boyutlar çerçevesinde değerlendirildiğinde; iş tatmininin, örgütsel bağlılığın alt boyutlarıyla; örgütsel bağlılığın ise iş tatmininin alt boyutlarıyla orta düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Poyraz ve Kama (2008), Ankara'da özel sektörde faaliyet gösteren bir iletişim firması ile Kırıkkale'de faaliyet gösteren bir kamu kurumunun çalışanlarının iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü ve orta kuvvette bir ilişki belirlemiştir. Ülker ve Özdemir (2016) de, kooperatiflerde çalışan işgörenlerin iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmiş ve iş tatminindeki artışların örgütsel bağlılık düzeylerini de arttırdığı sonucuna ulaşmıştır.

İş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi

İş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisini incelemek üzere yapılan veri analizi sonucu oluşturulan çizelge:

Çizelge 6.47: İş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	F	beta	t	R ²
örgütsel vatandaşlık davranışı	iş tatmini	382,806	,578*	19,565	,334
	sabit			37,118	

*sig<0,05

Hipotez 2: İşgörenlerin iş tatmini örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Analiz sonuçlarının incelenmesinde, iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin ($\beta=,578$; $p<0,05$) bulunduğu ve iş tatminindeki değişimlerin, örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimlerin % 33,4'ünü açıklayabildiği görülmektedir. H₂ hipotezi desteklenmiştir.

Şeşen'den (2010) aktarıldığına göre, birçok çalışmada (örneğin, Foote ve Tang, 2008; Konovsky ve Organ, 1996; Kuehn ve Al-Busaidi, 2002; Li ve diğerleri, 2010; Murphy ve diğerleri, 2002; Organ ve Ligly, 1995; Organ ve Ryan, 1995) iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir yordayıcısı olduğu bulgusu elde edilmiştir. Türkçe alanyazında, Çetin (2011), banka çalışanlarında iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranış boyutları arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu, iş tatmininin; örgütsel vatandaşlık davranışlarından diğergamlık ($\beta=0,22$; $p<0,01$), vicdanlılık ($\beta=0,36$; $p<0,01$), nezaket tabanlı bilgilendirme ($\beta=0,32$; $p<0,01$), centilmenlik ($\beta=0,32$; $p<0,01$) ve sivil erdem ($\beta=0,33$; $p<0,01$) boyutlarını anlamlı biçimde açıkladığı sonucuna ulaşmıştır. Şeşen (2010) ise, iş tatmini ile kişilere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı olmayan, örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı, pozitif yönlü ve orta güçlülükte bir ilişki belirlemiştir.

6.8.2.2.2. İş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi

Araştırmada ikinci model olarak örgütsel bağlılığın iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerindeki aracılık etkisini belirlemek amacıyla, yine Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi ve Sobel Resti uygulanmış ve aracılığın anlamlılığı sorgulanmıştır.

İş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi incelenmiş ve şu şekilde bir hipotez kurulmuştur:

Hipotez 3: İş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın pozitif yönde aracılık etkisi bulunmaktadır.

Çizelge 6.48: İş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi

Yol		Standardize β		
Bağımsız değişken	Bağımlı değişken	1.adım	2.adım	3.adım
İş tatmini	→Örgütsel bağlılık	0,523*		
İş tatmini	→Örgütsel vatandaşlık davranışı		0,578*	0,491*
Örgütsel bağlılık	→Örgütsel vatandaşlık davranışı			0,167*

*p<0,01

Analizle, iş tatmininin aracı değişken olan örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu, iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu, örgütsel bağlılığın etkisini kontrol amaçlı olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı bağımlı değişkeni üzerindeki etkisini ölçmek için yapılan regresyon analizi sonucunda örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir sebep sonuç ilişkisinin bulunduğu, iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişkinin artarak devam ettiği görülmüştür. Dolayısıyla örgütsel bağlılığın, iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde kısmi aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Sobel testi Z skor katsayısı sonucu (11,96) da bu durumu desteklemektedir. H₃ hipotezi kısmen desteklenmiştir.

7. SONUÇ

Hizmet sektörü içerisinde yer alan, dolayısıyla emek yoğun bir şekilde faaliyet gösteren araştırma konusu örgütte, hem temel görev olarak vatandaşa verilecek hizmetin niteliğinin arttırılması, hem de örgüt içinde olumlu bir çalışma ortamının oluşması, işgörenlerin birbirleri üzerindeki psikolojik etkileri düşünüldüğünde değer kazanmaktadır. İşgörenlerin örgütlerine olan bağlılıkları ve örgütte varılmaktan mutluluk duymaları, örgüt lehine olumlu iş tutumlarında bulunmaları bakımından önemlidir.

Bu araştırma; örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasındaki ilişkiyi, daha önce yapılmış çalışmalardan farklı olarak, bütüncül bir bakışla ele almayı amaçlamıştır. Bu kapsamda, 764 kamu görevlisinden anket yoluyla elde edilen veriler ile görgül bir araştırma yapılmıştır.

Örgütsel bağlılık değişkenin Meyer ve Allen'in sınıflandırmasına uygun olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç boyutta, örgütsel vatandaşlık davranışının Organ'ın sınıflandırması doğrultusunda diğergamlık, vicdanlılık, sivil erdem, centilmenlik ve nezakete dayalı bilgilendirme olarak beş boyutta, iş tatmininin genel olarak tek boyutta ve işten ayrılma niyetinin de yine genel olarak tek boyutta incelendiği çalışmada, öncelikli olarak araştırmaya konu tüm değişkenlerin ankette yer alan cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, kurumda çalışma süresi, iş hayatında çalışma süresi, statü, pozisyon ve işyerinin durumundan oluşan 9 ayrı demografik özelliğe göre ne ölçüde farklılaştığı sınıanmıştır. Sonrasında ise sırayla değişkenler arası ilişkiler korelasyon analizi ile test edilmiş, kurulan iki ayrı model üzerinden de hipotezler geliştirilerek değişkenler arası etkiler ve aracılık ilişkilerinin varlığı incelenmiştir.

Cinsiyet açısından değişkenlerin farklılaşması

En yüksek örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve zorunlu bağlılık erkek işgörenlerde görülmekte olup devam bağlılığı boyutunda sonuçlar anlamlı çıkmamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı açısından bakıldığında, diğergamlık ve nezaket tabanlı bilgilendirme anlamlı sonuçlar vermese de, en yüksek ortalamaların yine erkek işgörenlerde olduğu anlaşılmaktadır. İş tatmini açısından da erkek işgörenlerin kadın

işgörenlere göre daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. İşten ayrılma niyeti açısından ise cinsiyete göre anlamlı bir değişiklik oluşmamıştır.

Buna göre, erkek işgörenler kurumlarına daha bağlıdır ve çalışırken daha mutludur, örgüt lehine olumlu davranışları sergileme konusunda daha gönüllülerdir. Kadınların ise daha düşük ortalamalar içerisinde olduğu görülmektedir. Erkek işgörenlerin eve ekmek götüren kişi olduğu yönündeki geleneksel algı nedeniyle, kendilerini işe yönelik sorumluluklar içerisinde hissettiği, bu nedenle ortalamaların kadınlardan yüksek olduğu yorumu yapılabilir. Kadın işgörenlerin ise evinin ve ailesinin bakımını yapma yönündeki toplumsal algı nedeniyle kendini işinin yanında evi ve ailesi bakımından sorumlu hissettiği, bu sorumluluklar nedeniyle aile içindeki rollerini iş hayatındaki rollerinden önde tutuyor olabileceği, bu nedenle örgütsel bağlılıklarının, örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve iş tatmin düzeylerinin daha düşük olduğu düşünülmektedir.

Devam bağlılığına ve işten ayrılma niyetine dair sonuçlar anlamlı çıkmadığından, işgörenlerin ihtiyaçları ve örgüte yaptıkları yatırımları kaybetme endişesi nedeniyle mi örgütte kalmaya devam ettikleri bilinmemektedir. Bunun yanında hanelerine giren gelir miktarı da sonuçları anlamaya yardımcı olabilir. Bu nedenle sonraki araştırmacılara bu demografik değişkenin de eklenmesi ve olası etkilerinin incelenmesi tavsiye edilir.

Yaş, kurumda çalışma ve iş hayatında çalışma süreleri açısından değişkenlerin farklılaşması

Yaş, kurumda çalışma süresi ve iş hayatında çalışma süresi, kavram olarak benzerlikleri ve birbirleriyle uyumlu sonuç vermeleri nedeniyle birlikte ele alınmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre katılımcıların yarısından fazlasını 30 - 41 yaş grubunda yer alan işgörenler oluşturmaktadır, ancak bu grup örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı açısından en düşük ortalamaların görüldüğü gruptur. 60 - 64 yaş grubunda ise genel olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ortalamaları en yüksektir. İş tatminine bakıldığında, en yüksek iş tatmininin 60 - 64 yaş grubunda, en düşük iş tatmininin 30 - 35 yaş grubunda görüldüğü, yaş gruplarının işten ayrılma niyeti ortalamalarının ise anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı anlaşılmıştır. Kurumda çalışma süresi ve iş hayatında çalışma süresi açısından da benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

İşgörenlerin yaşlarının ilerlemesi ve örgütteki kıdemlerinin artması ile birlikte örgütün norm ve kültürüne alışması, örgüte uyum sağlaması, psikolojik olarak bağlanması, yaşla birlikte alternatif iş olanaklarının azalması, nispeten daha çok risk üstlenecekleri yeni bir işe geçmektense mevcut örgütte kariyer yapma beklentilerinin oluşması, işe yaptıkları yatırımların çokluğu gibi nedenlerle örgütsel bağlılıklarının, örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve iş tatminlerinin yüksek olduğu düşünülmektedir. En genç işgören grubunda ve 1 yıldan az süredir kurumda ve iş hayatında bulunanlarda da ortalamaların yüksek olduğu görülmektedir. O halde, işe yeni girmiş olan bu yaş grubu işgörenler, örgütlerine bağlı, örgüt içinde bulunmaktan memnun ve örgüt lehine olumlu iş tutumu içerisine girmeye gönüllü işgörenlerdir. Çarpıcı olan durum, bu ortalamaların bir sonraki yaş grubu olan 30 - 35 yaş grubunda en düşük olmasıdır. Ülkemiz şartlarında mezuniyet sonrası hemen istihdamın sağlanamadığı göz önüne alındığında, kendi istek ve çabaları sonucunda girdikleri işlerine, yüksek moral ve heves içinde, hatta belki de yüksek beklentilerle başlayan işgörenlerin, bir zaman sonra yüksek tuttıkları beklentilerinin örgüt tarafından karşılanamaması ve yaptıkları işten sıkılmaları gibi nedenlerle örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ortalamalarının devam eden süreçte düştüğü tahmin edilmektedir. Sonraki yıllardan itibaren ise işgören ve örgüt arasındaki uyumun artması, örgütte geçirilen yıllar yani kıdem arttıkça işgörenin örgütten beklentilerinin daha gerçekçi ve tatmin edilebilir düzeyde tutulması, işgörenin örgütüne yaptığı yatırımların fazlaşması ve kıdemin ve deneyimlerin beraberinde maddi ve manevi ödülleri getirmesi gibi nedenlerle ortalamaların giderek arttığı düşünülmektedir.

Bu nedenlerle örgüte yeni başlayan genç işgörenlerin sahip olduğu yüksek örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ortalamalarının sürdürülebilmesi için işe girişte işgörelere oryantasyon eğitimleri verilerek örgüt tarafından kendilerinden beklenenlerin net olarak ortaya konulması, böylelikle yüksek beklentilere girmelerinin de önünün kapatılması, ayrıca çalışma hayatı süresince sürekli olarak mesleki gelişimlerini arttırmaya yönelik eğitimlerin verilmesi, terfi olanakları sağlanması, çift yönlü etkili iletişim kanalları oluşturularak işgörenlerin istek ve şikayetlerinin dinlenmesi, çözüm yolları geliştirilmesi, örgüt tarafından huzurlu bir iş ortamı oluşturulması yönünde çaba gösterilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Eğitim durumu açısından değişkenlerin farklılaşması:

Araştırma sonucuna göre, katılımcıların % 56,7'si lisans, %20,4'ü yüksek lisans mezunu olup toplamda %77,1'i gibi oldukça yüksek bir oran lisans ve üstü öğrenime sahiptir. Ancak, araştırma sonuçlarına göre eğitim seviyesi yüksek bu işgücünün örgütsel bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları, en düşük ortalamaları oluşturmaktadır. Bu durum çarpıcı olmakla birlikte, örgütün bu iyi eğitilmiş ve değerli insan kaynaklarının sahip oldukları düşük ortalamalar, örgüt lehine olumlu iş tutumları içerisine girmesi ve yüksek verimlilik alınması olası bu işgörenlerin kaybedilmemesine yönelik çabaları gerekli kılmaktadır. Zira eğitilmiş işgören, daha yüksek beklentiler içerisindedir ve daha fazla alternatif iş olanağına sahiptir. Dolayısıyla bu grup işgöreni örgütte kalmaya ikna etmek çaba gerektirir.

Bu nedenle, örgütün eğitim seviyesi yüksek bu işgören grubunun beklentilerini etkin iletişim kanalları kurarak belirlemesi, bu beklentileri karşılamaya yönelik çözümler üretmesi, kurum içi terfi imkanlarını düzenlemesi, işgörene uygun iş sahası oluşturması gibi çabalara girmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir.

Medeni durum açısından değişkenlerin farklılaşması

Alan yazında evli olanların daha fazla finansal yük yüklenimleri sebebiyle daha yüksek örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ile daha düşük işten ayrılma niyeti geliştirdiklerine yönelik bazı sonuçlara ulaşılsa da, bu çalışmada gruplar arası ortalamalar genel olarak anlamlı çıkmamıştır.

Çalışılan statü ve pozisyon açısından değişkenlerin farklılaşması

Çalışılan statü bakımından en yüksek örgütsel bağlılık 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 4/B maddesi uyarınca sözleşmeli olarak kurumda görev yapanlarda, işçilerde, memurlar içinde de şube müdürü ve üzeri unvanla görev yapan yönetici/amir pozisyonlularda ve bekçi, hizmetli gibi 657 sayılı Kanuna Yardımcı Hizmetler sınıfında yer alan işgörenlerde görülmektedir. En düşük örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve zorunluluk bağlılığı Genel İdari Hizmetler sınıfında yer alan memur, bilgisayar işletmeni, veri hazırlama ve kontrol işletmeni, şef gibi unvanlara sahip memurlarda, en düşük devam

bağlılığı ise Yardımcı Hizmetler sınıfında oluşmaktadır. En yüksek örgütsel vatandaşlık davranışının ve iş tatmininin sözleşmeli statülülerde ve yönetici/amir pozisyonlularda, en düşük ortalamaların ise Genel İdari Hizmetler sınıfı memurlarda yaşandığı anlaşılmaktadır. Yine sözleşmelilerin işten ayrılma niyetleri en düşüktür.

Yönetici/amir pozisyonlularının daha iyi özlük haklara sahip olmasının, Genel İdari Hizmetleri sınıfında yer alan memurların ise teknik konuların hakim olduğu kurumdaki sınırlı terfi imkanlarının bu sonucun nedeni olduğu düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan sözleşmeli statülülerin % 89'unun 35 yaş altı olmasının, yaş ile değişkenler arasındaki daha önce belirtilen ilişkinin sözleşmeli statülülerin yüksek ortalamalarının ve düşük işten ayrılma niyetlerinin açıklamasında da geçerli olduğu düşünülebilir. Buna göre, bu işgörenler işe girmenin zorluğunu yaşayarak ve isteyerek girdiklerinden, yüksek örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini duygusu yaşamaktadırlar. Bu yüksek ortalamaların sonraki yıllarda azalmaması için örgüt yöneticilerinin, etkili insan kaynakları politikaları uygulamaları, işe alımdan başlayarak işgöreninin mesleki yaşamının sonuna kadar kurum içi etkili çift yönlü iletişim, mesleki eğitim imkanları, terfi imkanları gibi unsurlarda özenli davranması gerekmektedir.

Kurumda son birkaç yıldır çoğunlukla işgören alımları sözleşmeli statü ile yapılmaktadır. Bu nedenle, yüksek ortalamaların sözleşmeli olmaktan mı, yoksa genç işgören olmaktan mı kaynaklandığının tam olarak anlaşılması için sadece sözleşmeli değil kadrolu olarak da alım yapılan bir kurumda çalışmanın yapılmasının, ayrımı daha net olarak ortaya koyacağı düşünülmektedir.

İşyerinin durumu açısından değişkenlerin farklılaşması

Kurumda çalışılan birimin merkez teşkilatı mı yani Genel Müdürlük mü, yoksa Genel Müdürlüğe bağlı taşra teşkilatı mı olduğunun, değişkenleri ne ölçüde farklılaştırdığı sınıanmıştır. Buna göre, taşra birimlerinde görev yapan işgörenlerin örgütsel bağlılıkları, örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş tatminleri daha yüksek, işten ayrılma niyetleri daha düşüktür.

Taşra birimlerinde görev yapanların daha çok mesleki iş ve işlemlerle uğraşmaları ve daha az bürokrasi içerisinde bulunmaları nedeniyle daha iyi ortalamalar sergiledikleri, merkez teşkilatında görev yapanların ise daha çok bürokratik işler ve yazışmalar yaptıkları ve bu nedenle daha düşük ortalamalar verdikleri, kısaca işgörenin yaptığı işin kendisinin değişkenlere büyük etkide bulunduğu düşünülmektedir.

O halde, merkez teşkilatında görev yapan işgörenlerin işlerini sıkıcı bulmamaları için işin tekrarlanmasının azaltılması, iş zenginleştirme ve geliştirme, işgörenlerin kurum içinde zaman zaman rotasyona tabi tutulmaları gibi uygulamalar hem ortalamaların yükselmesi hem de işgörenin kendini daha iyi ve örgütle uyumlu hissetmesi açısından önemlidir.

Örgütsel Bağlılık ve Boyutları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Boyutları, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi

Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre;

- örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve orta güçlülükte,
- duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve sivil erdem arasında pozitif yönlü ve orta güçlülükte, duygusal bağlılık ile diğergamlık, centilmenlik, nezaket tabanlı bilgilendirme ve vicdanlılık arasında pozitif yönlü ve zayıf, duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve orta güçlülükte ve duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve zayıf,
- devam bağlılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü, ihmal edilebilir zayıflıkta ve anlamlı olmayan, devam bağlılığı ile diğergamlık arasında pozitif yönlü ve ihmal edilebilir zayıflıkta, devam bağlılığı ile sivil erdem arasında negatif yönlü, ihmal edilebilir zayıflıkta ve anlamlı olmayan, devam bağlılığı ile centilmenlik arasında pozitif yönlü, ihmal edilebilir zayıflıkta ve anlamlı olmayan, devam bağlılığı ile nezaket tabanlı bilgilendirme arasında pozitif yönlü ve ihmal edilebilir zayıflıkta, devam bağlılığı ile vicdanlılık arasında pozitif yönlü, ihmal edilebilir zayıflıkta ve anlamlı olmayan, devam bağlılığı ile iş tatmini arasında negatif yönlü, ihmal edilebilir zayıflıkta ve anlamlı olmayan ve devam bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü, ihmal edilebilir güçlülükte ve anlamlı olmayan,

- zorunluluk bağıllığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı, sivil erdem, centilmenlik, nezaket tabanlı bilgilendirme ve vicdanlılık arasında pozitif yönlü ve zayıf, zorunluluk bağıllığı ile diğergamlık ve iş tatmini arasında pozitif yönlü ve orta güçlülükte ve zorunluluk bağıllığı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve ihmal edilebilir güçlülükte,
- örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve orta güçlülükte, örgütsel vatandaşlık davranışı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü, ihmal edilebilir güçlülükte ve anlamlı olmayan, diğergamlık ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve orta güçlülükte ve diğergamlık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü, ihmal edilebilir güçlülükte ve anlamlı olmayan, sivil erdem ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve orta güçlülükte ve sivil erdem ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve ihmal edilebilir güçlülükte, centilmenlik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve orta güçlülükte ve centilmenlik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü, ihmal edilebilir zayıflıkta ve anlamlı olmayan, nezaket tabanlı bilgilendirme ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki bulunduğu, bununla birlikte nezaket tabanlı bilgilendirme ile işten ayrılma niyeti arasında herhangi bir ilişki bulunmadığı, vicdanlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve orta güçlülükte ve vicdanlılıkla işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü, ihmal edilebilir güçlülükte ve anlamlı olmayan bir ilişki olduğu görülmektedir.

Buna göre, araştırma konusu örgütsel değişkenler arasında çeşitli anlamlılık ve güçlülük düzeylerinde ilişkiler bulunmakla birlikte, bir değişkenin diğer değişken üzerinde güçlü bir etkisi bulunmadığından, değişkenlere etki eden başka faktörlerin de bulunduğu düşünülmektedir. Diğer bir deyimle, iki değişken arasındaki ilişkide, bu iki değişkenden başka unsurların da etkili olduğu değerlendirilmektedir. Bu nedenle iki ayrı modelde, bağımlı değişkene etki eden bağımsız değişkenden başka, aracı değişken de denkleme sokulmuştur.

Birinci Modele ait Araştırma Sonuçları

Birinci model ile, modelde belirtilen değişkenler arası ilişkiler ve birbirlerine olan etkileri ayrı ayrı değerlendirilerek, örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel bağıllık ve iş tatmini ile işten ayrılma niyeti ilişkisindeki aracılığı incelenmiştir.

Sonuçlara göre; örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir yönde etkilediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını arttırmak, örgütsel vatandaşlık davranışlarını da arttırmaktadır.

Araştırmanın devamında örgütsel bağlılığın alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Buna göre, duygusal bağlılık ile zorunluluk bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı ile her bir alt boyutunu pozitif yönde ve anlamlı bir biçimde etkilemektedir. Devam bağlılığının ise, örgütsel vatandaşlık davranışı ile alt boyutlarından sivil erdem, centilmenlik ve vicdanlılığa istatistiksel olarak anlamlı olmayan, diğergamlık ve nezaket tabanlı bilgilendirme davranışına ise ihmal edilebilir de olsa pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Bu durumda, örgütsel bağlılığın duygusal ve zorunluluk bağlılığı boyutlarındaki artışın, örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarında da artışa sebep olduğu, buna karşın devam bağlılığındaki artışın örgütsel vatandaşlık davranışlarından sadece örgütsel bir görevde ya da örgütsel bir problemde diğer çalışanlara yardım etmek, örgüt içinden veya dışından kişilerle işbirliği içerisinde olmak gibi örgüt lehine davranışları kapsayan diğergamlık ve beklenmeyen sorunlar oluştuğunda iş arkadaşlarını uyarmak, diğer çalışanlar için problem yaratmamak ve onların haklarına saygılı olmaya yönelik nezaket tabanlı bilgilendirme davranışları üzerinde zayıf bir şekilde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçlarının önceki araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılması yapılmıştır. Gürbüz, Ayhan ve Sert'in (2014) örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini Türkiye bağlamında inceleyen yayınlar üzerine yaptığı araştırma bulgularına göre de, iki değişken arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Dalal (2005), LePine ve diğerleri (2002), Organ ve Ryan (1995), Riketta (2002) ve Gündüz (2006) örgütsel bağlılık ve duygusal ve zorunluluk bağlılığı boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki belirlemişlerdir. Feather ve Rauter (2004), Gürbüz (2006), Moorman ve diğerleri (1993), Van Scotter (2000) duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin ve Gautam, Van Dick, Upadhyay ve Davis (2005), Meyer ve diğerleri (1993), Meyer ve diğerleri (2002), Nguni, Slegers ve Denessen (2006) ve Wasti (2005) normatif bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin genel olarak olumlu ve anlamlı olduğu tespit etmiştir.

Devam bağıllığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarda ise hem iki değişken arasındaki ilişkinin olumsuz yönlü veya anlamsız olduğunu belirten araştırmacıların (Meyer ve diğerleri, 2002; Organ ve Ryan, 1995; Karacaoğlu ve Güney, 2010; Meyer ve diğerleri, 1993; Shore ve Wayne, 1993) hem de devam bağıllığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin olumlu yönde ve anlamlı bulunduğu araştırmaların (Nguni ve diğerleri, 2006, Moorman ve diğerleri, 1993; Bolat ve Bolat, 2008) olduğu görülmüştür.

Bu sonuçların yanında Çetin (2011), çalışmasında örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aslan (2008), hemşireler üzerindeki araştırmasında, zorunluluk bağıllığının, örgütsel vatandaşlık davranışının negatif ve anlamlı bir yordayıcısı olduğunu, diğer bağıllık boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir.

Örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerine etkisi bir sonraki hipotez üzerinden incelenmiştir. Buna göre; örgütsel bağlılık ile duygusal ve zorunluluk bağıllığının iş tatmini üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu, devam bağıllığının ise iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Bu bulgular, Moorman ve diğerleri (1993), Bolon (1997), Schappe (1998), Bennet ve Durkin (2000), Parnell ve Crandall (2003), Bogler ve Somech (2004), Gautam ve diğerleri (2005), Rifai (2005), Chu ve diğerleri (2006), Gürbüz (2006), Bolat ve Bolat (2008), Karacaoğlu ve Güney (2010), Çetin (2011), Gürbüz ve diğerleri (2014), Duygulu ve Korkmaz (2008), Karahan (2009), Taşkaya (2009), Yavuz (2009), Ata (2010), Çelen ve diğerleri (2013), Tekingündüz ve Tengilimoğlu (2013) ve Hoş ve Oksay'ın (2015) araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Araştırma ile, örgütsel bağlılık ve duygusal ve zorunluluk bağıllığı boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü ve anlamlı, devam bağıllığının ise istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Çakar ve Ceylan (2005), Polat ve Uğurlu (2009), Demir (2012) ve Ekmekçioğlu ve Sökmen (2016) de araştırmalarında benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Aracılık etkisinin sınanması için yapılan üçlü regresyon analizi sonuçlarına göre; ilk modelde sınanan örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisinde kısmi aracılık etkisine sahip olduğu, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde ise herhangi bir aracılık etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir.

Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırmak, örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisini kısmen güçlendirmekte ancak örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde bir etkide bulunmamaktadır.

O halde örgüt yöneticilerinin işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını arttırmalarını sağlayacak etkili insan kaynakları politikaları geliştirmeleri gerekmektedir. Sosyal mübadele teorisi gereği işgörenler örgütlerinin kendilerine sunmuş olduğu olanaklar ölçüsünde örgütlerine bağlılık göstermektedirler. Dolayısıyla işgörenin örgüt içerisinde fiziken uygun koşullarda çalışması, ilave fiziki ve sosyal imkanların sağlanması, işgörenin öneri ve şikayetlerinin dinlenmesi ve bunlara çözümler getirilmesi, örgütlerin işgörelere yatırım yapması ve onların değerli olduğunu hissettirmesi, işgörenin çabasının fark edilmesi, maddi ve manevi olarak ödüllendirilmesi gibi uygulamaların örgütsel bağlılık üzerinden iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını da arttıracakı düşünülmektedir.

Ancak modelde araştırılan ilişkilere etki edebilecek örgütsel adalet, liderlik tarzı gibi unsurların olası etkileri göz önüne alındığında, sonraki çalışmalarda bu gibi değişkenlerin de araştırılmasının fayda sağlayacakı düşünülmektedir.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen bazı çalışmalar örgütsel bağlılığın iş tatminine yol açtığını (Bateman ve Strasser, 1984; Hulin ve diğerleri, 1985), bazı çalışmalar ise iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında, olumlu yönde kuvvetli bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Mathieu, 1991; Nauman, 1993; Newstorm ve Davis, 1993; Tett, 1993; Williams ve Hazer, 1986; Ostroff, 1992) (Izgar, 2008). Bu nedenle örgütsel bağlılığın iş tatminin öncülü olarak konumlandığı birinci modelin yanında, oluşturulan ikinci model ile bu defa iş tatmininin örgütsel bağlılığın öncülü olup olmadığı analiz edilmiştir.

İkinci Modele ait Araştırma Sonuçları

Örgütlerin sahip oldukları en kritik ve geliştirilmeye açık unsurlardan biri olan işgörenlerin, gönüllü olarak biçimsel görevlerinin dışında rol üstü davranışlarda bulunmasının örgüt lehine sonuçlar doğurması mutlaklıdır. Bu nedenle, örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirecek her çaba önemli olmakta, örgütsel vatandaşlık davranışının öncüllerinin de belirlenmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu kapsamda, araştırmanın ikinci modelinde, iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgütsel bağlılığın aracılığının olup olmadığı sınanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, iş tatmininin örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık ile zorunluluk bağlılığı boyutlarına pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin, devam bağlılığı üzerineyse anlamlı olmayan bir etkisinin bulunduğu, bu sonucun Withey (1988), Konovsky ve Cropanzano (1991), Hackett, Bycio ve Hausdorf (1994), Poyraz ve Kama (2008), Karataş ve Güleş (2010) ve Ülker ve Özdemir'in (2016) çalışmalarıyla örtüştüğü belirlenmiştir.

Araştırma modelinin bir diğer hipotezinin konusunu oluşturan iş tatmini örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde, iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı ve tüm alt boyutlarına pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu, bu sonuçların da Organ ve Ryan (1995), Konovsky ve Organ (1996), Foote ve Tang (2008) ve Çetin (2011) gibi araştırmacıların sonuçlarına benzer şekilde olduğu tespit edilmiştir.

İkinci modelde sınanan aracılık rolüne bakıldığında, örgütsel bağlılığın iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları ilişkisine kısmi aracılık etkisinde bulunduğu görülmüştür. Dolayısıyla, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını arttırmak iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini kısmen güçlendirmektedir.

Sonuçlardan anlaşıldığına göre, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları da yüksek olacaktır. O halde, yöneticilerin işgörelere örgüt açısından değerli ve önemli olduklarını hissettirmeleri, örgüt amaç ve değerlerini işgörelere duyurmaları ve işgörelere bunları benimsemesine yönelik çalışmalar yapmaları, iş zenginleştirme yapılması, örgütsel kararlara katılımın

sağlanmasına yönelik uygulamalara gidilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte işgörenin içinde bulunmaktan mutluluk duyacağı bir örgüt iklimi oluşturulmalı, örgütsel adalet kavramının üzerinde durulmalı, işgörenlerin değerli fikir ve çabalarını örgütü geliştirmeye yönlendirmeleri önündeki her tür engelin kaldırılması amaçlanmalıdır.

Özetle, her iki model açısından ele alındığında, örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu; bunun yanında iş tatmininin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu, dolayısıyla örgütsel bağlılığın iş tatmininin hem öncülü, hem de sonucu olduğu tespitine ulaşılmıştır.

Dolayısıyla, daha önce yapılmış olan pek çok çalışmadan farklı olarak daha bütüncül bir bakış açısıyla değişkenler arasındaki ilişkiler ele alınmış ve aracılıklar sorgulanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların teorik anlamda işletme yazınına pratik anlamda da uygulayıcılara fayda sağlaması beklenmektedir.

Araştırma konusu dört ayrı örgütsel değişkenin işletme yazınındaki yeri incelendiğinde, konu hakkında yapılan çok sayıdaki araştırmada değişkenler birbirleri ile öncüllük ardıllık ilişkisi bakımından incelenmiştir. Bu değişkenlerin aracılığına yönelik yapılacak yeni çalışmaların, konuyu açıklamaya faydasının olacağı düşünülmektedir.

Yine işletme yazınında bu değişkenlere dolaylı veya doğrudan etkide bulunduğu düşünülen başka değişkenlerin de eklenerek bir arada ele alındığı çalışmaların yapılması, konunun kapsamlı olarak incelenmesi ve önceki araştırmaların desteklenmesi bakımından önemli katkılar sunacaktır.

KAYNAKLAR

- Acar, Z. (2006). “Örgütsel yurttaşlık davranışı: Kavramsal gelişimi ile kişisel ve örgütsel etkileri”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt.7, No.1, 1-14.
- Acar, O. K. ve Türkoğlu, Ç. (2017). “Kamuda işletmecilik eksenli değişimle birlikte çalışanlarda örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeyleri: PTT üzerine bir alan araştırması”. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19 (33), 93-102.
- Akar, C. ve Yıldırım, Y. T. (2008). “Yöneticilerin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve rol stres kaynakları arasındaki ilişkiler: Yapısal denklem modeliyle beyaz et sektöründe bir alan uygulaması”. *Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 97-113.
- Akıncı, Z. (Kasım 2006). “Örgütsel bağlılığın işgücü devir hızı ve iş tatmini üzerine etkisi: Konaklama işletmelerinde bir araştırma”. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 26-34.
- Aksu, N. (2012). “İş tatmininin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi”. *Polis Bilimleri Dergisi*, Cilt:14(1), 59-79.
- Aktay, A. ve Ekşi, H. (Mayıs 2009). “Yönetici ve öğretmenlerin değer tercihleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki”. *İş Ahlakı Dergisi*, Cilt:2, Sayı:3, 19-65.
- Al-Ajmi, R. (Aralık 2006). “The effect of gender on job satisfaction and organizational commitment in Kuwait”. *International Journal of Management*, Vol:23, No:4, 838.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). “Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers’ commitment and role orientation”. *Academy of Management Journal*, Vol:33, No:4, 947-858.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1996). “Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity”. *Journal of Vocational Behavior*, Volume:49, Issue:3, 252-276.
- Andaleeb, S. S. (1996). “An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: The role of trust and dependence”. *Journal of Retailing*, 72(1), 77-93.
- Angle, H. L. ve Perry, J. L. (1981). “An empirical assesment of organizational commitment and organizational effectiveness”. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Arı, G. (2014). *Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: 4 ve 5 yıldızlı otel uygulaması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

- Arı, G. S. (2003). “Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı?”. *Gazi Üniversitesi T.T.E.F. Dergisi*, 2, 17-36.
- Arnold, H. J. ve Feldman, D. C. (1982). “A multivariate analysis of the determinants of job turnover”. *Journal of Applied Psychology*, Vol:67, No:3, 350-360.
- Arslan, H. ve Önce, M. (2014). “Yerel yönetimlerde çalışanların örgütsel bağlılığı üzerine bir inceleme: Çankırı Belediyesi örneği”. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 3, Sayı:3, 571-587.
- Aslan, S. (2008). “Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık arasındaki ilişkilerin araştırılması”. *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt: 15, Sayı:2, 163-178.
- Ata, A. Ç. (2010). *Ticari banka çalışanları açısından örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Atalay, C. G. (2010). *Personel güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık bağlamında: İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık, 43-44.
- Avcı, A. (2015). “Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri”. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt:42, 191-206.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). “Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt:20, Sayı:1, 33-44.
- Ayan, D., Uysal, H. Ö. ve Eser, G. (2013). “İşte kendilik kontrolü ve lider-üye etkileşimi ilişkisinin örgüte duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi”. *1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya Üniversitesi, 237-242.
- Aydın, A., Özmen, M. ve Tekin, Ö. A. (2014). “İş tatmini ve demografik özellikler arasındaki ilişkiler: Su ürünleri işletmeleri çalışanları üzerine bir inceleme”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:6, Sayı:11, 57-72.
- Babadağ, M. (2015). “Demografik faktörlerin örgütsel bağlılığa etkisi”. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, 313-332.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık, kavram, kuram, sebep ve sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi, 75-251.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükmeşe, T. ve Kaya, İ. (2017). “Demografik özellikler kapsamında çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel kimlik algıları: Bir alan araştırması”. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, Cilt:9, Sayı:17, 167-182.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1-95.

- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). "The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations." *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). "Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 83-101.
- Bateman, T. S. ve Organ, D. W. (1983). "Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship". *Academy of Management Journal*. Vol:26, No:4, 587-595.
- Bateman, T. S. ve Strasser, S. (1984). "A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment". *Academy of Management Journal*, 27(4), 95-112.
- Batlis, N. (1980). "The effects of organizational climate on job satisfaction, anxiety and propensity to leave". *The Journal of Psychology*, 104, 233-240.
- Batool, S. (2013). "Developing organizational commitment and organizational justice to amplify organizational citizenship behavior in banking sector". *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol.7(3), 646-655.
- Baun, T., Ferreira, A. I. ve Sydow, J. (2013). "Citizenship behaviour and effectiveness in temporary organizations". *International Journal of Project Management*, 31, 862-876.
- Bayram, L. (2005). "Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık". *Sayıştay Dergisi*, Sayı:59, 125-139.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). "Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer - Allen Modeli". *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15.
- Beck, K. ve Wilson, C. (2000). "Development of affective organizational commitment: A cross-sequential examination of change with tenure". *Journal of Vocational Behavior*, 56, 111-130.
- Becker, H. S. (1960). "Notes on the concept of commitment". *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Bekmezci, M. ve Mert, İ. S. (2013). "Çalışanların iş tatmininin (işin kendisinden duyulan tatmin) yaşam tatminini yordamasında kamu ve özel sektör farklılığı". *I. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya Üniversitesi, 164-174.
- Bingöl, D., Naktiyok, A. ve İşcan, Ö. F. (2003). "Dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi". *II. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, 491-508.
- Bitmiş, M. G., Sökmen, A. ve Turgut, H. (2014). "Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği: Geçerlilik ve güvenilirliğin yeniden değerlendirilmesi". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 1-14.

- Bitmiş, M. G., Rodopman, B., Üner, M. M. ve Sökmen, A. (2015). “Katılımcı liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi: Örgütsel feda etmenin aracılık rolü”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 1-13.
- Blau, G. J. ve Boal, K. M. (1987). “Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism”. *Academy of Management Review*, 12(2), 288-300.
- Bluedorn, A. C. (1982). “A unified model of turnover from organizations”. *Human Relations*, Vol:35, No:2, 135-153.
- Bluedorn, A. C. (1982). “Managing turnover strategically”. *Business Horizons*, Volume:25, Issue:2, 6-12.
- Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). “Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi”. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). “Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma”. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, Cilt: 44 Sayı:511, 55-74.
- Boz, M. ve Özkan, Ç. (2017). “Örgütsel bağlılık ile demografik değişkenler arasındaki ilişki: Otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde bir araştırma”. *Social Sciences Studies Journal*, Vol.3, Issue.6, 1044-1055.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). “Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma”. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:11, Sayı:22, 121-139.
- Buchanan, B. (1974). “Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations”. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Budak, T. (2009). *İlköğretim okullarında görev yapan kadrolu ve sözleşmeli öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları (Kocaeli ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Camacho, M. A. R., Vazques, M. V. ve Silva, F. J. C. (2015). “Customer participation and citizenship behavior effects on turnover intention”. *Journal of Business Reseach*, 68, 1607-1611.
- Campion, M. A. (1991). “Meaning and measurement of turnover: Comparison of alternative measures and recommendations for research”. *Journal of Applied Psychology*, Vol:76, No:2, 199-212.
- Carmeli, A. ve Freund, A. (2004). “Work commitment, job aatisfaction, and job performance: An empirical investigation”. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 7(3), 289-309.

- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y. H. (2006). “Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 48-58.
- Chew, J. ve Chan, C. C. A. (2008). “Human resource practices, organizational commitment and intention to stay”. *International Journal of Manpower*, 29(6), 503-522.
- Clugston, M. (2000). “The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intend to leave”. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 477-486.
- Cohen, A. (1993). “Organisational commitment and turnover: A meta-analysis”. *Academy of Management Journal*, 36, 1140-1157.
- Cranny, C. L., Smith, P. ve Stone, F. F. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their job and how it affects their performance*. New York: Lexington Books.
- Culverson, D. E. (2002). *Exploring organizational commitment following radical change: A case study within the Parks Canada Agency*. Master of Arts Thesis, University of Waterloo, Ontario.
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L. ve Mueller, C.W. (1986). “On the casual order of job satisfaction and organizational commitment”. *Academy of Management Journal*, 29, 847-858.
- Çakar, N. D. ve Ceylan, A. (2005). “İş motivasyonunun çalışan bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 52-66.
- Çakınberk, A. K. ve Öncül, M. S. (2013). “İş-aile çatışması ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerine iş tatmininin aracılık etkisi”. 1. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya Üniversitesi, 226-230.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 100-101.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). “Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma”. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2):23-39.
- Çelen, Ö., Teke, A. ve Cihangiroğlu, N. (2013). “Örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerine etkisi: Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde bir araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:18, Sayı:3, 399-410.
- Çelen, A. E., Sökmen, A. ve Bıyık, Y. (2015). “Örgütlerde yeniden yapılandırma sürecinin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Bir banka araştırması”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:17, Sayı:3, 30-50.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranış: Bir uygulama*. Yayımlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

- Çelik, M. ve Çıra, A. (2013). “Örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde aşırı iş yükünün aracılık rolü”. *Ege Akademik Bakış*, Cilt:13, Sayı:1, 11-20.
- Çetin F. (2011). *Örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında örgütsel bağlılık, iş tatmini, kişilik ve örgüt kültürünün rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgütsel vatandaşlık davranışı*. Nobel Yayınları, Ankara, 4-20.
- Çimentepe, A. (2012). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dailey, R. C. ve Kirk, D. J. (1992). “Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover”. *Human Relations*, 45(3), 305-317.
- Deepa, E., Palaniswamy, R. ve Kuppasamy, S. (2014). “Effect of performance appraisal system in organizational commitment, job satisfaction and productivity”. *The Journal Contemporary Management Research*, Vol:8, No:1, 72-82.
- DeLara, P. Z. M. ve Rodriguez, T. F. E. (2007). “Organizational anomie as of the relationship between attitudinal environment and citizenship behavior (OCB)- an empirical study among university administration and services personnel”. *Personnel Review*, 35(5-6), 843-66.
- Decotiis, T. A. ve Summers, T. P. (1987). “A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment”. *Human Relations*, 40, 445-470.
- Demir, C. ve Öztürk, U. C. (2011). “Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve bir uygulama”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:26, Sayı:1, 17-41.
- Demir, M. (2012). “Örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi ilişkisi: Havalimanı yer hizmetleri işletmelerine yönelik bir araştırma”. *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 14, Sayı:1, 47-64.
- Demir, N. (2007). “Satış ve pazarlama elemanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma”. *Öneri*, 7(28), 167-175.
- Demirci, M. K. ve Arık, N. (2013). “Sosyal sermaye faktörlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi: Akademisyenler üzerine ampirik bir çalışma”. *1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya Üniversitesi, 132-136.
- Demirer, H., Güreş, N. Ve Akgül, V. (2010). “Organizational commitment and job satisfaction: Rhe influence of individual and organizational factors on sales persons’ work attitudes in travel agencies”. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:7, Sayı:14, 41-62.

- Dodd-McCue, D. ve Wright, G. B. (1996). "Men, women and attitudinal commitment: The effects of workplace experiences and socialization". *Human Relations*, 49 (8), 1065-1081.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (Temmuz-Aralık 2007). "Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:29, 37-61.
- Donovan, D. T., Brown, T. J. ve Mowen, J. C. (2004). "Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behavior". *Journal of Marketing*, 68, 128-146.
- Dosaliyeva, D. (2009). *İşkolikliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Duarte, M. B. (2015). "Organizational and professional commitments: The influence in nurses' organizational citizenship behaviours". *Tekhne-Review of Applied Management Studies*, Volume 2, Number 1.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). "Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 210-219.
- Duygulu, S. ve Korkmaz, F. (2008). "Hemşirelerin örgüte bağlılığı, iş doyumları ve işten ayrılma nedenleri". *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, Cilt 12, Sayı 2, 9-20.
- Efeoğlu, İ. E. ve Özgen, H. (2007). "İş-aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyum ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: İlaç sektöründe bir araştırma". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:16, Sayı:2, 237-254.
- Ekmekçioğlu, E. B. ve Sökmen, A. (2016). "Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü: Sınır birimi çalışanları üzerine bir araştırma". *International Review of Economics and Management*, Volume 4, Number 2, 32-45.
- Elçi, M. (2005). *Örgütlerde etik iklimin personelin vatandaşlık davranışlarına etkileri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Erbil, S. (2013). *Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel sinizm algılarının işten ayrılma niyetine etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Erdheim, J., Wang, M. ve Zickar, M. J. (2006). "Linking the big five personality constructs to organizational commitment". *Personality and Individual Differences*, 41(5), 959-970.
- Erkuş, A., Çöpoğlu, M. ve Fındıklı, M. A. (2013). "Çalışanların iş yaşam dengesinin iş yaşamındaki mutlulukları ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri". 1. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya Üniversitesi, 118-121.

- Eroğlu, K. (Ocak 2011). “Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Kuramsal bir inceleme”. *Ege Akademik Bakış*, Cilt:11, Sayı:1, 121-136.
- Falkenburg, K. ve Schyns, B. (2007). “Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviours”. *Management Research News*, 30(10), 708-723.
- Farkas, A. J. ve Tetrick, L.E. (1989), “A three wave longitudinal analysis of the casual ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions”. *Journal of Applied Psychology*, 74(6), 855-868.
- Farrell, D. ve Rusbult, C. E. (1981). “Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments”. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 78-95.
- Fidan, Y., Ercan, S., Yılmaz, A. ve Şehirli, M. (2016). “Cinsiyetin iş doyumu üzerindeki etkisi: Kamu çalışanları üzerinde bir araştırma”. *Business and Management Studies: An International Journal*, Vol:4, Issue:1, 110-124.
- Foote, D. A. ve Tang, T. L. (2008). “Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) does team commitment make a difference in self-directed teams?”. *Management Decision*, 46(6), 933-947.
- Frazier, P. A., Tix, A. P. ve Baron, K. E. (2004). “Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research”. *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 115-34.
- Fu, Y. K. (2013). “High-performance human resource practices moderate flight attendants’ organizational commitment and organizational citizenship behavior”. *Social Behavior and Personality*, 41(7), 1195-1208.
- Graham, J. W. (2000). “Promoting civic virtue organizational citizenship behavior: Contemporary questions rooted in classical quandaries from political philosophy”. *Human Resource Management Review*, Volume 10, Number 1, 61-77.
- Güçel, C. (2013). “Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi, örgütsel adaletin aracılık rolü: İmalat işletmelerine yönelik bir araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt:5, Sayı:2, 173-190.
- Güçlü, A. (2014). *Cerrahi kliniklerinde çalışan hemşirelerin iş yaşam kalitesi ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiler*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Gül, H. (2002). “Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirilmesi”. *Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1, 37-56.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası uygulaması. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.*
- Gürbüz, S. (2006). “Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma”. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1,3, 48-75.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). “Çalışma ortamında duygusal zeka: İş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174-190.
- Gürbüz, S., Ayhan, Ö. ve Sert, M. (Kasım 2014). “Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Türkiye’de yapılan araştırmalar üzerinden bir meta analizi”. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 3-20.
- Gürbüz, H., Barut, C., Ünsel, O. ve Aybay, E. (2017). “Demografik değişkenler ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bitlis ili turizm sektörü çalışanları uygulaması”. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, 130-157.
- Güres, C. G. ve Sökmen, A. (2015). “Effects of the leadership approaches of managers on the organisational commitment, intention to leave and job satisfaction: Implementation at the Turkish prisons and detention houses”. *Journal of Business Research Turk*, 7/3, 59-74.
- Gürkan, H., Barut, C., Ünsel, O. ve Aybay, E. (2017). “Demografik değişkenler ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bitlis ili turizm sektörü çalışanları uygulaması”. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, 130-157.
- Hanisch, K. A. ve Hulin, C. L. (1990). “Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviors”. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 60-78.
- Henne, D. ve Locke, E. A. (1985). “Job dissatisfaction: What are the consequences?”. *International Journal of Psychology*, 20(1985), 221-240.
- Hollenbeck, J. R. ve Williams, C. R. (1986). “Turnover functionality versus turnover frequency: A note on work attitudes and organizational effectiveness”. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 606-611.
- Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). “Hemşirelerde örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.20, S.4, 1-24.
- Hüseyinliklioğlu, B. (2010). *Bireysel değerler ve örgütsel bağlılık düzeyi ilişkisi: Asker hastanesi çalışanları üzerinde bir inceleme. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.*

- Ilie, M. P. (2014). "Organizational citizenship behaviour, work satisfaction and employees' personality". *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 127, 489-493.
- Izgar, H. (2008). "Okul yöneticilerinde iş doyumu ve örgütsel bağlılık". *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:25, 317-334.
- İmamoğlu, S. Z., Keskin, H. ve Erat, S. (2004). "Ücret, kariyer ve yaratıcılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama". *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:11, Sayı:1, 167-176.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi, 38-71.
- İnternet: Çöl, G. ve Gül, H. (2005). "Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:19, Sayı:1. Web: e-dergi.atauni.edu.tr/atauniiibd/article/view/1025003631 adresinden 03.04.2018'de alınmıştır.
- İnternet: Kaya, Ş. D. (2010). "Hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma". *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10 (20), 77-96. Web: dergipark.gov.tr/susead/issue/28415/302460 adresinden 30.08.2018'de alınmıştır.
- İnternet: Kaya, Y. ve Özdevecioğlu, M. (2014). "Organizasyonlarda algılanan mağduriyetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma". *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:10, Sayı:1. Web: www.iibfdergi.aku.edu.tr/pdf/10_1/2.pdf adresinden 06.06.2018'de alınmıştır.
- İnternet: Locke, E. A. (1968). What is job satisfaction? [document resume]. *American Psychological Association*. Web: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED023138.pdf> adresinden 06.09.2018'de alınmıştır.
- İnternet: Mert, İ. S. (2011). "İş tatmini alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: yöneticiler üzerine bir araştırma". *Savunma Bilimleri Dergisi*, Cilt:9, Sayı:2. Web: <https://dergipark.org.tr/download/article-file/180278> adresinden 06.06.2018'de alınmıştır.
- İnternet: Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages, the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. [e-kitap] Academic Press. Web: https://books.google.com.tr/books?id=f_FFBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Employee-organization+linkages,+the+psychology+of+commitment,+absenteeism+and+turnover&hl=tr&sa=X&ved=0ahUKEwjw2tiFuJHkAhVJR5oKHbIHBUEQ6AEIKzAA#v=onepage&q=Employee-organization%20linkages%2C%20the%20psychology%20of%20commitment%2C%20absenteeism%20and%20turnover&f=true adresinden 02.03.2018'de alınmıştır.

- İnternet: Ongori, H. (Haziran 2007). "A review of the literature on employee turnover". *African Journal of Business Management*, 49-54. Web: <http://www.academicjournals.org/ajbm> adresinden 08.06.2018'de alınmıştır.
- İnternet: Özcan, E. D., Vardarlier, P., Karabay, M. E., Konakay, G. ve Çetin, C. (2012). "Liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde güvenin rolü". *Öneri Dergisi*, Cilt:10, Sayı:37. Web: e-dergi.marmara.edu.tr/maruoneri/article/view/101200175 adresinden 04.10.2018'de alınmıştır.
- İnternet: Öztutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2010). "Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: ampirik bir inceleme". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:22, Sayı:2. Web: dergipark.ulakbim.gov.tr/atauniiibd/article/download/.../1025003620 adresinden 03.08.2018'de alınmıştır.
- İnternet: Tak, B. ve Çiftçioglu, B. A. (2008). "Mesleki bağlılık ile çalışanların örgütte kalma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik görgül bir araştırma". Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 63-4, 155-178. Web: <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/936/11662.pdf> adresinden 22.08.2018'de alınmıştır.
- İnternet: Telli, E., Ünsar, A. S. ve Oğuzhan, A. (Aralık 2012). "Liderlik davranış tarzlarının çalışanların örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerine etkisi: Konuyla ilgili bir uygulama". *Electronic Journal of Vocational Colleges*. Web: www.ejovoc.org/makaleler/aralik_2012/pdf/15.pdf adresinden 24.08.2018'de alınmıştır.
- İnternet: Tokgöz, E. ve Seymen, O. A. (2013). "Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma". *Öneri Dergisi*, Cilt:10, Sayı: 39, 61-76. Web: e-dergi.marmara.edu.tr/maruoneri/article/view/101200308 adresinden 14.09.2018'de alınmıştır.
- Kahraman, G. (2013). "İş tatmini ve algılanan performansın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi". *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Dumlupınar Üniversitesi, 491-493.
- Kalay, F., Arslan, H. ve Oflas, S. (2013). "Kadrolu ve 4/B sözleşmeli yardımcı sağlık personellerinin iş doyumlarının karşılaştırılması". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (29), 111-121.
- Kalkan, A. (2013). Algılanan örgütsel kültürün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Kuramsal ve görgül bir araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kamer, M. (2001). *Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Kang, H. J. A., Gatling, A. ve Kim, J. S. (2014). "The impact of supervisory support on organizational commitment, career satisfaction, and turnover intention for hospitality frontline employees". *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 14:1, 68-89.
- Kanter, R. M. (1968). "Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities". *American Sociological Review*, 33, 4, 499-517.
- Karaaslan, A., Özler, D. E. ve Kulaklıoğlu, A. S. (2009). "Örgütsel vatandaşlık davranışı ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma". *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, CXI, SII, 135-160.
- Karacaoğlu, K. ve Güney, Y. S. (2010). "Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi: Nevşehir ili örneği". *Öneri Dergisi*, Cilt:9, Sayı:34, 137-153.
- Karahan, A. (Aralık 2008). "Çalışma ortamındaki statü farklılıklarının örgütsel bağlılığa etkisi". *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:10, Sayı:3, 231-246.
- Karahan, A. (2009). "Hekimlerin örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi örneği". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 421-432.
- Karataş, S. ve Güleş, H. (2010). "İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki". *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3/2, 74-89.
- Karcıoğlu, F., Timuroğlu, M. K. ve Çınar, O. (2009). "Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi- bir uygulama". *Yönetim*, Yıl:20, Sayı:63, 59-76.
- Kasemsap, K. (2013). "Strategic human resource practice: a functional framework and casual model of leadership behavior, job satisfaction, organizational commitment and job performance". *Journal of Social and Development Sciences*, Vol:4, No:5, 198-204.
- Kaya, F. ve Oğuzöncül, A. F. (2016). "Birinci basamak sağlık çalışanlarında iş doyum ve etkileyen faktörler". *Dicle Tıp Dergisi*, 43 (2), 248-255.
- Kaya, H. (2008). "Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: Görgül bir araştırma". *Maliye Dergisi*, Sayı:155, 119-143.
- Kazanç, H. (1998). *Kamu kuruluşlarında iş tatmini ve Tübitak örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kegans, L., McCamey, R. B. ve Hammond, H. (2012). "Organizational citizenship behaviour and work experience". *Hospital Topics*, 90 (3), 74-81.

- Keleş, H. N. (2007). “İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma”. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı:13, 243-263.
- Kılıklı, M., Ergün, M. E. ve Doğan, İ. (2016). “Taşrada çalışan kamu çalışanlarının örgütsel bağlılığının çeşitli değişkenler ile incelenmesi”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:8, Sayı:17, 502-217.
- Koç, H. (2009). “Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.8, S.28, 200-211.
- Korkmaz, C. ve Arabacı, İ. B. (2013). “İlköğretim ve ortaöğretim okulları öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık algıları (Malatya ili örneği)”. *Elementary Education Online*, 12(3), 770-783.
- Köroğlu, Ö. (2012). “İçsel ve dışsal iş doyum düzeyleri ile genel iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Turist rehberleri üzerinde bir araştırma”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (2): 275-289.
- Küçüközkan, Y. (2014). “Örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişki: Hastanelerde çalışan sağlık personeli üzerinde bir araştırma”. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, Vol.1, No.1, 14-37.
- Lambert, E.G., Griffin, M.L., Hogan, N.L. ve Kelley, T. (2015). “The ties that bind: Organizational commitment and its effect on correctional orientation, absenteeism, and turnover intent”. *The Prison Journal*, Vol 95(1), 135-156.
- Lefkowitz, J. ve Katz, M. L. (1969). “Validity of exit interviews”. *Personnel Psychology*, 22, 445-455.
- Leite, N. R. P., Rodrigues, A. C. A. ve Albuquerque, L. G. (2014). “Organizational commitment and job satisfaction: What are the potential relationships?”. *Brazilian Administration Review*, Vol:11, No:4, Art:6, 476-495.
- Locke, E. A. (1976). “The nature and causes of job satisfaction”. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1297-1343.
- Locke, E. A. (1983). “The nature and causes of job satisfaction”. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, 1297-1343.
- Ma, E. ve Qu, H. (2011). “Social exchanges as motivators of hotel employees’ organizational citizenship behavior: The proposition and application of a new three-dimensional framework”. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 680-688.
- Mahdiun, R., Ghahramani, M. ve Sharif, A.R. (2010). “Explanation of organizational citizenship behaviour with personality”. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 178-184.

- Mamman A., Kamoche, K. ve Bakuwa, R. (2012). "Diversity, organizational commitment and organizational citizenship behaviour: An organizing framework". *Human Resource Management Review*, 22, 285-302.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment". *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McCaul, H. S., Hinsz, V. B. ve McCaul K. D. (1995). "Assessing organizational commitment: An employee's global attitude toward the organization". *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 31(3), 80-90.
- McElroy, J. C. ve Morrow, P. C. (1999). "A career stage analysis of police officer work commitment". *Journal of Criminal Justice*, Vol:27, No:6, 507-516.
- Meydan, C. H. ve Basım, H. N. (2015). "Örgütsel vatandaşlık davranışında kontrol odağı, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın etkisi". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:15, Sayı:1, 99-116.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984). "Testing the side-bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations". *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 372-378.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment". *Human Resources Management Review*, Volume:1, Issue:1, 61-89.
- Meyer, J. P., Irving, P. G. ve Allen, N. J. (1998). "Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment". *Journal of Organizational Behavior*, Vol:19, 29-52.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences". *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Miner, J. B. (1992). *Industrial-organizational psychology*. Singapore: McGraw-Hill Inc.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. ve Meglino, B. M. (1979). "Review and conceptual analysis of the employee turnover process". *Psychological Bulletin*, Vol:86, No:3, 493-522.
- Morrow, P. C. (1983). "Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment". *Academy of Management Review*, 8(3).
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1978). "The measurement of organizational commitment. Department of Management", *Technical Report*, No:15, Eugene, Oregon, USA.

- Nadiri, H. ve Tanova, C. (2010). "An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction and organizational citizenship behaviour in hospitality industry". *International Journal of Hospitality Management*, 29, 33-41.
- O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior". *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.
- Ölçüm Çetin, M. (2004). *Örgütsel vatandaşlık davranışı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 6-7.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Şimşir, S. (2010). "Organizasyonlarda iş tatmini uygulamaları ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma". *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Cilt 8, Sayı 13, 1-14.
- Örücü, E. ve Kışlalıoğlu, R. S. (2014). "Örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması". *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt:10, Sayı:22, 45-65.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). "Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde bir uygulama". *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 23, 335-358.
- Özdevecioğlu, M. (2003). "İş tatmini ve yaşam tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma". *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, 695-710.
- Özkalp, E. (2011). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Yayınevi, 96-97.
- Özler, D. E. (2010). *Örgütsel davranışta güncel konular*. Ekin Yayınevi, Bursa.
- Öztürk, M. ve Şahbudak, E. (2015). "Akademisyenlikte iş doyumu". *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:8, Sayı:40, 494-501.
- Özyer, K., Orhan, U. ve Orhan, D. D. (2012). "Demografik özelliklerin örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları ile ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama". *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:27, Sayı:1, 181-204.
- Permarupan, P. Y., Saufi, R.A., Kasim, R.S.R. ve Balakrishnan, B.K.P.D. (2013). "The impact of organizational climate on employee's work passion and organizational commitment". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 107, 88-95.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D.G. (2000). "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research". *Journal of Management*, Vol.26, No.3, 513-563.
- Polat, M. ve Meyda, C. H. (2011). "Örgüt kültürü bağlamında güç eğilimi ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:25, Sayı:1, 153-170.

- Polat, S. ve Uğurlu, C. T. (2009). “İlköğretim müfettişlerinin örgütsel bağlılık, mesleki tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki”. *e-Journal of New World Sciences Academy Education Sciences*, 1C0086, 4, (3), 1150-1159.
- Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1972). *Organizational, work and personal factors in turnover and absenteeism*. University of California, Technical Report No:11.
- Porter, L. W., Steers, R. M. ve Boulian, P. V. (1973). *Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians*. University of California, Technical Report No:16.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). “Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians”. *Journal of Applied Psychology*, Vol:59, No:5, 603-609.
- Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). “Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.13, S.2, 143-164.
- Price, J. L. ve Mueller, C. W. (1981). “A casual model of turnover for nurses”. *Academy of Management Journal*, Vol:24, No:3, 543-565.
- Randall, D. M. (1987). “Commitment and the organization: The organization man revisited”. *The Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 3, 460-471.
- Reichers, A. E. (1985). “A review and reconceptualization of organizational commitment”. *Academy of Management*, 10 (3), 465-76.
- Ricetta, M. ve Dick, R. V. (2005). “Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment”. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490-510.
- Rofcanin, Y., Berber, A., Şen, Y. ve Fındıklı, M. A. (2012). “İyi askerlerden iyi oyunculara: Örgütsel vatandaşlık davranışı için 1980-2010 arası bir yazın taraması ve araştırma metodolojisine yönelik bir öneri”. 20. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Dokuz Eylül Üniversitesi, 705-709.
- Rusbult, C. E. ve Farrell, D. (1983). “A longitudinal test of the investment model: The impact of job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, and alternatives, and investments”. *Journal of Applied Psychology*, 68, 429-438.
- Salancik, G. (1977). *Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief*. In B. Staw and G. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior* (pp.1-54). Chicago: St. Clair Press.

- Salehi, M. ve Gholtash, A. (2011). "The relationship between job satisfaction, job burnout and organizational commitment with the organizational citizenship behavior among members of faculty in the Islamic Azad University-First District Branches, in order to provide the appropriate model". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15, 306-310.
- Santhosh, V. A. (Mart 2015). "A study on the impact of workplace commuting on citizenship behaviour of employees working with public and private sector organizations". *The Journal of Business Perspective*, Vol:19, No:1, 13-24.
- Scott, A., Gravelle, H., Simoens, S., Bojke, C. ve Sibbald, B. (2006). "Job satisfaction and quitting intentions: A structural model of British general practitioners". *British Journal of Industrial Relations*, 44:3, 519-540.
- Serinkan, C. ve Ürkek Erdiş, Y. (2014). *Dünyuşümcü liderlik bağlamında örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet*. Ankara: Nobel yayın No:853, 74-77.
- Sezgin, F. (2005). "Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar". *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:25, Sayı:1, 317-339.
- Shapiro, J. A. M. C. ve Morrow, P.C. (2006). "Organizational and client commitment among contracted employees". *Journal of Vocational Behavior*, No:68, 416-431.
- Sheldon, M. E. (1971). "Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization". *Administrative Science Quarterly*, Cilt 16, 143-150.
- Shiu, E., Jiang, Z. ve Zaefarian, G. (2014). "Antecedents of behavioural commitment in inter-organizational relationships: A field study of the UK construction industry". *Construction Management and Economics*, Vol:32, No:9, 888-903.
- Shore, L. M. ve Martin, H. J. (1989). "Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions". *Human Relations*, Volume:42, Number:7, 625-638.
- Sıgır, Ü. (2007). "İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarının Meyer ve Allen tipolojisiyle analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2, 261-278.
- Sıgır, Ü. ve Basım, N. (2006). "İşgörenlerin iş doyumu ile örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma". *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6 (12), 131-154.
- Smith, C. Organ, D. W., ve Near, J. (1983). "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents". *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Sökmen, A. (2000). *Ankara'daki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2011). “Örgütsel vatandaşlık davranışı cinsiyete göre farklılık gösterir mi? Otel işletmeleri açısından bir değerlendirme”. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 147-163.
- Sökmen, A. ve Tarakçıoğlu, S. (2011). *Mesleki Etik*. Ankara: Detay Yayıncılık, 28-29.
- Sökmen, A., Şahal, S. ve Söylemez, M. (2015). “Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Savunma sektöründe bir araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7/4, 66-91.
- Suparjo ve Darmanto, S. (2015). “Mediating role of jobs satisfaction among organizational commitment, organizational culture and citizenship behavior (OCB): Empirical study on private higher education in Central Java, Indonesia”. *Journal of Research in Marketing*, Volume 4, No.1: 289-296.
- Sürgevil, O. (2007). *Çalışma yaşamında örgütsel bağlılık*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şahin, F. (Kasım 2011). “Liderin kültürel zekasının astların örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş doyumu üzerine etkisi”. *Savunma Bilimleri Dergisi*, Cilt:10, Sayı:2, 80-104.
- Şehitoğlu, Y. ve Zehir, C. (2010). “Türk kamu çalışanlarında çalışan performansının çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında incelenmesi”. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 43, Sayı 4, 87-110.
- Şen, T. (2008). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin hızlı yemek sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Şeşen, H. (2010). “Kontrol odağı, genel öz yeterlik, iş tatmini ve örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Ankara’da bulunan kamu kurumlarında bir araştırma”. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 28, Sayı 2, 2010, 195-220.
- Şeşen, H. ve Basım, H. N. (2010). “Çalışanların adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi: İş tatmininin aracılık rolü”. *ODTÜ Geliştirme Dergisi*, 37 (Ağustos), 171-193.
- Taşkaya, S. (2009). *Sağlık çalışanlarının örgütsel adaletle ilişkin algılamaları ile örgütsel bağlılık düzeylerinin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Taşlıyan, M. ve Pekkan, N. Ü. (2017). “Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma: Beş yıldızlı oteller örneği”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:9, Sayı:1, 30-41.
- Tekingündüz, S. ve Tengilimoğlu, D. (2013). “Hastane çalışanlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeylerinin belirlenmesi”. *Sayıştay Dergisi*, S.91,77-103.

- Tengilimoğlu, D. (2005). “Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma”. *Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Fakültesi Dergisi*, Sayı:1, 85-103.
- Testa, M. R. (2001). “Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment”. *The Journal of Psychology*, 135:2, 226-236.
- Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993). “Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic finding”. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Thomas, W. H. Ng ve Feldman, D. C. (2011). “Affective organizational commitment and citizenship behaviour: Linear and non-linear moderating affects of organizational tenure”. *Journal of Vocational Behaviour*, 79, 528-537.
- Tnay, E., Othman, A. E. A., Siong, H. C. ve Lim, S. L. O. (2013). “The influences of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 97, 201-208.
- Toker, B. (2007). “Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir’deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Top, M. (2012). “Hekim ve hemşirelerde örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumu profili”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:41, Sayı:2, 258-277.
- Totawar, A. K. ve Nambudiri, R. (2014). “How does organizational justice influence job satisfaction and organizational commitment? Explaining with psychological capital”. *Vikalpa*, Vol:39, No: 2, 83-97.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). “Algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş-aile, aile-iş çatışması, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: Savunma sektöründe bir araştırma”. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 209-232.
- Türk, S. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi, 74-99.
- Türkmen, A. (2016). “Sağlık kurumlarında çalışan tüm görevlilerin demografik özellikler açısından örgütsel vatandaşlık davranışlarının incelenmesi”. *Route Educational and Social Science Journal*, Volume 3(1), 366-384.
- Uzun, Ö. ve Yiğit, E. (Nisan 2011). “Örgütsel stres ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine orta kademe otel yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 181-213.
- Ülker, F. E. ve Özdemir, G. (2016). “İş tatmininin örgütsel bağlılığa olan etkisi: Kooperatif işletmeler örneği”. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 27, 331-352.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Wang, Y. (2011). "Examining organizational citizenship behavior of Japanese employees: A multidimensional analysis of the relationship to organizational commitment". *The International Journal of Human Resource Management*, 26:4, 425-444.
- Wast, A. (2003). "Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 303-321.
- Wasti, S. A. (2000). "Örgütsel bağlılığı belirleyen evrensel ve kültürel etmenler: Türk kültürüne bir bakış. Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları", *Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, Ankara, Cilt:1, 201-224.
- Wiener, Y. (1982). "Commitment in organizations: A normative view". *The Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 3 (Jul., 1982), 418-428.
- Wu, C. C. ve Liu, N. T. (2014). "Perceived organizational support, organizational commitment and service-oriented organizational citizenship behaviors". *International Journal of Business and Information*, Vol:9, No:1, 61-88.
- Yağcı, K. (2007). "Meyer-Allen örgütsel bağlılık modeli yaklaşımıyla otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesine yönelik bir araştırma". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C:9, S:3, 114-129.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). "Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:14, Sayı:1, 395-412.
- Yamaguchi, İ. (2013). "A Japan-US cross-cultural study of relationships among team autonomy, organizational social capital, job satisfaction and organizational commitment". *International Journal of Intercultural Relations*, 37, 58-71.
- Yaprak, E. (2009). *Hemşirelerin işten ayrılma niyetlerini belirleyen faktörler: Örgüt iklimi, sosyodemografik ve çalışma özellikleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yavuz, E. (2010). "Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları üzerine bir karşılaştırma çalışması". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 302-312.
- Yavuz, Ş. (2009). *Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi çalışanlarının liderlik algılarının ve örgütsel bağlılıklarının iş tatmini üzerine etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009). "Konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgütsel güven duyguları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine bir alan araştırması". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:8, Sayı:20, 235-249.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Sökmen, A. (2007). "Otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanlarında görev yapan işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin değerlendirilmesi: Adana’da bir uygulama". *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, 18(73-95).

- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, G. (2009). “Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1, 1, 4.
- Yelboğa, A. (2007). “Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumu ve ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi”. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-18.
- Yenihan, B. (2014). “Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki”. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:4, Sayı:2, 170-178.
- Yenihan, B., Öner, M. ve Çiftiyıldız, K. (2014). “İş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Otomotiv işletmesinde bir araştırma”. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1, 38-49.
- Yeşiltaş, M. ve Keleş, Y. (2009). “İşgörenlerin eğitim düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11/2, 17-40.
- Yıldırım, B. I. ve Yirik, Ş. (2014). “İşgörenlerin iş güvencesi algıları ve işten ayrılma niyetleri ilişkisi: Belek bölgesi beş yıldızlı otel çalışanları örneği”. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:6, 123-140.
- Yılmaz, H. A. ve Dönmez, A. (Haziran 2013). “İş doyumunu tayin eden bazı psikolojik ve demografik değişkenler”. *Türk Psikoloji Yazıları*, 16(31): 91-97.
- Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2012). “Psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi üzerine bir araştırma”. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, 19-48.
- Yüksel, H. ve Yüksel, M. (2014). “İş doyumu ile işten ayrılma düzeyi arasındaki ilişki: İlköğretim öğretmenleri üzerine bir uygulama”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:7, Sayı:32, 559-572.







EK-1. Anket Formları

Sayın çalışma arkadaşım,

Bu anket çalışması, Gazi Üniversitesi'nde devam eden bir doktora tez çalışması için yürütülmektedir ve gerekli izinler alınmıştır. Anket, sadece bilimsel amaçlar çerçevesinde değerlendirilecek ve hiçbir şekilde bireysel yanıtlarınız paylaşılmayacaktır. Lütfen, anket üzerine isminizi yazmayınız. Anketimiz 5 bölümden ve toplam 55 sorudan oluşmaktadır. Tüm soruları cevaplandırmanız önemlidir.

Bakanlık personelinin mevcut iş tutumlarının belirlenmesini amaçlayan bu anketin sonuçlarının, günümüzün çoğunu geçirdiğimiz iş ortamımızın iyileştirilebilmesine yönelik neler yapılabilir sorusuna cevap bulmaya yardımcı olması beklenmektedir.

Anketi doldurduğunuz için şimdiden teşekkür ederim.

1. Cinsiyetiniz:

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Yaşınız:

..... (lütfen doldurunuz)

3. Eğitim Durumunuz:

☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Lisans üstü

4. Medeni Durumunuz:

☐ Evli ☐ Bekar ☐ Diğer

5. Kurumunuzda kaç yıldır çalışıyorsunuz?

☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16 yıl ve üzeri

6. İş hayatınızda toplam kaç yıldır çalışıyorsunuz?

☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16 yıl ve üzeri

7. Statünüz:

☐ Memur ☐ İşçi ☐ Sözleşmeli

8. Pozisyonunuz:

☐ İşçi ☐ GİH memur ☐ THS memur ☐ YHS memur ☐ Yönetici / Müdür

9. İşyerinizin durumu:

☐ Merkez teşkilatı ☐ Taşra teşkilatı

EK-1 (devam). Anket Formları

Lütfen aşağıdaki her bir ifadeyi;

“1=Kesinlikle katılmıyorum”, “2=Katılmıyorum”, “3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum/ Fikrim yok”, “4=Katılıyorum” ve “5=Kesinlikle katılıyorum” aralığında değerlendirerek size en uygun olan kutucuğa “X” işareti koyunuz.

Her soruda sadece tek bir kutucuğa işaret koyunuz.

		1	2	3	4	5
1	İş hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.					
2	Kurumumun problemlerini gerçekten kendi problemim gibi görüyorum.					
3	Bu kuruma karşı kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.					
4	Bu kurumda kendimi aileden biri gibi hissediyorum.					
5	Bu kurumun benim için özel bir anlamı var.					
6	Kendimi bu kuruma ait hissediyorum.					
7	Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kurumda çalışıyorum.					
8	İşten şimdi ayrılmaya karar verseydim, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.					
9	Bu kurumdan ayrılmak için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
10	Bu kuruma kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka bir işte çalışmayı düşünebilirdim.					
11	Bu kurumdan ayrılmanın birkaç olumsuz durumundan biri, fazla iş seçeneğimin olmamasıdır.					
12	İstesem bile, bu kurumdan ayrılmam benim için çok zordur.					
13	Şu andaki işyerimde kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
14	Menfaatime olmasa bile, mevcut işimden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
15	Kurumumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim.					
16	Bu kurum sadakatimi hak etmektedir.					
17	Çalıştığım kurumdaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu an ayrılamam.					
18	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					

EK-1 (devam). Anket Formları

Lütfen aşağıdaki her bir ifadeyi;

“1=Hiçbir zaman”, “2=Nadiren”, “3=Ara sıra”, “4=Genellikle” ve “5=Her zaman” aralığında değerlendirerek size en uygun olan kutucuğa “X” işareti koyunuz.

Her soruda sadece tek bir kutucuğa işaret koyunuz.

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

EK-1 (devam). Anket Formları

Lütfen aşağıdaki her bir ifadeyi;

“1=Kesinlikle katılmıyorum”, “2=Katılmıyorum”, “3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum/ Fikrim yok”, “4=Katılıyorum” ve “5=Kesinlikle katılıyorum” aralığında değerlendirerek size en uygun olan kutucuğa “X” işareti koyunuz.

Her soruda sadece tek bir kutucuğa işaret koyunuz.

		1	2	3	4	5
1	İşimden gerçekten zevk alırım.					
2	İşimi ortalama bir çalışandan daha fazla severim.					
3	İşimden nadiren sıkılırım.					
4	Başka bir iş yapmayı arzu etmem.					
5	Çoğu günler işim konusundan istekliyimdir / hevesliyimdir.					
6	İşimden oldukça tatmin olduğumu hissederim.					

Lütfen aşağıdaki her bir ifadeyi;

“1=Kesinlikle katılmıyorum”, “2=Katılmıyorum”, “3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum/ Fikrim yok”, “4=Katılıyorum” ve “5=Kesinlikle katılıyorum” aralığında değerlendirerek size en uygun olan kutucuğa “X” işareti koyunuz.

Her soruda sadece tek bir kutucuğa işaret koyunuz.

		1	2	3	4	5
1	Kurumdan ancak emekli olarak ayrılmak istiyorum.					
2	En kısa zamanda başka bir iş bularak kurumumdan ayrılmak istiyorum.					
3	Bir süre daha burada çalışıp, sonra başka bir kuruma geçmek istiyorum.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Fatma Burcu ERDOĞDU
 Uyruğu : T.C.
 Doğum tarihi ve yeri : 1981 Samsun
 Medeni hali : Evli
 Telefon : 0312 470 6421
 Faks : 0312 470 6546
 e-mail : fburcuerdogdu@gmail.com



Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Yüksek lisans	Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Ens. Üretim Yönetimi ve Pazarlama	2007
Lisans	Gazi Üniversitesi İşletme	2003
Lise	Kütahya Fen Lisesi	1999

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2008-...	Kültür ve Turizm Bakanlığı	Şef (Ö)
2005-2008	Türk Telekom A.Ş.	Telekom Uzman Yardımcısı

Yabancı Dil

İngilizce (B)

Yayınlar

Erdoğan, F. B. & Sökmen, A. (2019). Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü. Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 7 (1), 244-264.

Hobiler

Kitap okumak, yüzmek, müzik dinlemek, yapboz yapmak



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR...

