

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE DUYGUSAL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŐKİLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Sait GÜRBÜZ

İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı
Avcılar/İstanbul
sgurbuz_99@yahoo.com

A RESEARCH ON IDENTIFYING THE RELATIONSHIPS BETWEEN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND AFFECTIVE COMMITMENT

Abstract

Basic aim of this study is to find out relation between organizational citizenship behavior and affective commitment. With this aim, an empirical study conducted on 136 employees working in textile, automotive and food sector. According to the results of this study, it is proved that there is a positive and significant association between organizational citizenship behavior and affective commitment of the employees. However, the results indicated that there is no significant relation between courtesy and consciousness dimensions of organizational citizenship behavior and affective commitment.

Key Words: Organizational citizenship behavior, affective commitment, organizational commitment.

Özet

Bu çalışmanın temel amacı, çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaçla, tekstil, otomotiv ve gıda sektöründe çalışan toplam 136 işgören üzerinde görgül bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında olumlu yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte, ÖVD alt boyutlarından nezaket ve bilinçlilik boyutu ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişki tespit edilememiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel vatandaşlık davranışı, duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık

1. Giriş

Küreselleşme, rekabet, pazar ve teknolojidaki sürekli değişiklikler örgütlerin sahip olduğu insan kaynağının öneminin artmasına sebebiyet vermiştir. Bu durum, nitelikli insan kaynağının örgütlerin başarı ve verimliliğinde ana unsur olarak görülmesine yol açmıştır. İnsanı ciddiye almayan; beklentilerini, duygularını, tutumla ve davranışlarını anlamaya çalışmayan, onların yarınlarını tanımlı hale getirecek kariyer planları sunamayan, potansiyellerini ortaya çıkarmak için araçlar geliştirmeyen ve uygulamalarıyla bu konudaki samimiyetini ispatlayamayan organizasyonların gelecekte farkı yaratmaları mümkün olmayacaktır.

Rekabete dayalı günümüz çalışma ortamında, çalışanlardan sadece, biçimsel iş tanımlarında yer alan görevleri yerine getirmeleri örgütleri ayakta kalabilmeleri için yeterli olmamaktadır. Bu bağlamda, örgütlerin başarıya ulaşmaları çalışanların biçimsel rol tanımlarının üzerinde kalan ve gönüllük esasına dayanan davranışlar sergilemelerine bağlı olduğu söylenebilir. Söz konusu davranışlar **örgütsel vatandaşlık davranışı** (ÖVD) olarak yazında kavramlaştırılmış ve son yıllarda üzerinde en çok araştırma yapılan konulardan biri olmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışının önemi bu davranışın iş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel güven gibi değişkenlerle olan ilişkisinden kaynaklanmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık konusunda yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunun, bu davranışın öncülleri (antecedants) yani çalışanların bu davranışı sergilemelerine yol açan faktörlerle ilişkisi konusunda olduğu görülmektedir. Bu faktörlerden biri de duygusal bağlılıktır. Ancak ülkemizde ÖVD ve duygusal bağlılık ilişkisi konusunda herhangi bir çalışma olmadığını söyleyebiliriz. Bu noktadan hareketle, araştırmamızın amacı, ÖVD ve duygusal bağlılık kavramları arasındaki ilişkiyi tespit etmektir.

2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

2.1. ÖVD'nin Tanımı ve Önemi

Çalışma ortamında yönetim labirenti içinde her şey açık seçik olarak belirtilmediğinden, yöneticilerin pek çok konuyu kendilerinin hissetmesi veya tahmin etmesi gerekir. Yöneticilerin bunu başarabilmesi, biçimsel yapı ve sistemler dışında biçimsel olmayan pek çok olguyu da dikkat etmesiyle mümkündür. İş ortamında biçimsel yapı ve olaylar buz dağının görünen kısmını; biçimsel olmayanlar ise buzdağının suyun altında kalan kısmına benzetilebilir. Dolayısıyla, yöneticiler için önemli

olan buzdağı örneğindeki suyun altındaki kısmı temsil eden örgütün biçimsel olmayan yönüdür (Koçel, 2003;509). Buradan hareketle, VD örgütün biçimsel olmayan yani buz dağının görünmeyen kısmını oluşturduğunu, ancak bir bütün olarak ele alındığında örgütün etkinliğine katkı sağlayabilecek olgulardan biri olduğu söylenebilir.

VD, ilk defa 1983 yılında) işletme yönetimi yazınına girmiş ve son zamanlarda en çok araştırılan konulardan biri olmuştur (Bateman ve Organ, 1983). VD, Dennis Organ (1988;5) tarafından, bireyin çalışma ortamında kendisi için belirlenen standartların ve iş tanımlarının ötesinde, gönüllü (discretionary) olarak bir çaba ve fazladan rol davranışı (extra-role behavior) göstermesi olarak tanımlanmıştır Gönüllülük kavramı ile bu tür davranışların bireyin organizasyondaki rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirdiği davranışlar olmadığı anlatılmak istenmektedir. (İşbaşı, 2000;4)

Greenberg ve Baron ise VD kavramını bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlamışlardır (Greenberg ve Baron;372). Bu tanıma benzer şekilde Meyer ve Allen'in VD'nı, bireyin pozisyonun gerektirdiklerinin ötesinde çaba harcadığı davranışlar dizisi olarak tanımladığı grlmektedir (DeLoria, 2001;23). Buraya kadar yapılan tanımları toplarsak VD, biçimsel dl sistemi ve iş tanımları tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, yerine getirilmesi zorunlu olmayan, gönüllülük esasına dayalı ve organizasyonun fonksiyonlarının etkili şekilde ilerlemesini sağlayan davranışlar olarak ifade edilebilir. Bu tanımımızdaki zorunlu olmayan ifadesi, bu davranışların sergilemesinin kişisel seçime dayalı olduğunu ve yerine getirilmediği zaman herhangi bir cezanın uygulanmamasını simgelemektedir.

Askeri rgtlerde iyi bir asker (good soldier) ait olduğu birliğin iyiliği uğruna işini ustaca yapar ve birliğine sadakat duyar. Emir komuta zincirini sadakatle takip etmek bir asker için çok önemlidir. Ancak bu durum askerin yaratıcılığı, özgürlüğü ve iş tanımlarının ötesinde davranış göstermelerine bir engel değildir. Dolayısıyla iyi iş görenler de, örgüte katma değer yaratacak ve örgütün etkinliğine fayda sağlayacak davranışlar sergiler. Bu bakımdan Organ ve bazı araştırmacılar VD'nı "İyi Asker Sendromu" (Good Soldier Syndrome) olarak ta ifade etmişlerdir (Bateman ve Organ, 1983; Turnipseed, 2002;7).

ÖVD ile ilgili araştırmalarda bu kavramın rol üstü -fazladan rol (extra-role) davranışı (Katz ve Kahn,1977), prososyal (prosocial) davranış (George, 1991), kendiliğinden (spontaneous) davranış (George ve Brief,

1992) ve kurumsal-bağlamsal (contextual) performans (Borman ve Motowidlo, 1993) gibi kavramlarla benzer anlamda; biçimsel (in-role) rol davranışı ile de karşıt anlamda kullanıldığı tespit edilmektedir.

Söz konusu davranışların özellikle son 20 yılda çok fazla işlenmesi bu davranışların örgütler için arz ettiği önemden kaynaklanmaktadır. İş pazarında meydana gelen zorluklar ve ekonomideki belirsizlikler firmaların küçülmesine neden olmuştur. Küçülen firmalar ise daha verimli ve güvenilir iş görenleri işletmelerinde tutmak için özen göstermektedirler. Bu nedenle yöneticilerin ve araştırmacıların ÖVD'nin anlamlarını anlamaya olan ilgileri artmıştır. Diğer taraftan, küresel rekabet, ekip tabanlı organizasyonlar ve müşteri memnuniyeti gibi konular nedeniyle ÖVD'nin önemi daha da artmaktadır (Borman, 2004). Mackenzie, Podsakoff ve Ahearne ÖVD'nin son yıllarda yazında çok işlenmesinin üç sebebi olduğunu belirtmişlerdir (Mackenzie, Podsakoff ve Ahearne, 1998; 87-88). Birincisi bu davranış sonucunda ortaya çıkan performansın çalışanların performans değerlendirmelerinde terfi ve ücret uygulamalarında göz önüne alınmasıdır. Çalışanlar ÖVD davranışı göstermeleri için yöneticiler herhangi bir güç veya yaptırım kullanmazlar. Aynı şekilde çalışanların gösterdikleri ÖVD davranışı sonucunda herhangi bir sistematik ödül beklentisinde olmazlar. Ancak Organ (1997) yöneticilerin dolaylı veya dolaysız olarak çeşitli İKY uygulamalarında ÖVD davranışını dikkate aldıklarını ve ödüllendirdiklerini belirtmektedir. ÖVD'nin, İKY'nin işlevleriyle ilişkisi bağlamında yapılan araştırmalar bu görüşü destekleyen bir başka göstergedir. (Chompookum ve Derr, 2004;406)

İkincisi bu davranışının örgütlerin başarısına ve etkinliğine olan katkısıdır. Organ, uzun dönemde ÖVD'nin toplamı dikkate alındığında, bu davranışın örgütsel etkinliğini ve performansı yükselteceğini belirtmiştir (Netemeyer ve diğerleri, 1997). Yine Organ, ÖVD'nin kişileri içsel olarak güdüleyerek (internaily motivated) başarıma, yetkinlik ve ait olma duygularına katkı sağladığını açıklamıştır. (Organ, 1988;27)

ÖVD'nı önemli kılan bir başka faktör de, ÖVD'nin iş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, vatandaşlık karşıtı (anti-citizenship) davranışlar ve işten ayrılmalarla olan yakın ilişkisidir. İş tatmini, örgütsel bağlılık, biçimsel rol davranışı ve ÖVD birbirleri ile ilişkilidir ve dolaylı ve/veya dolaysız olarak işten ayrılmalara sebebiyet verebilmektedir (Organ, 1988;88).

2.2. ÖVD'nin Kuramsal Temelleri

İşletme yönetimi yazınında çoğu kavramın sebepleri ve sonuçlarının açıklanmasında bazı temel teorilere atıf yapılmaktadır. ÖVD'nin, İKY ve örgütsel davranış bilimine girmesi her ne kadar 1980'li yıllarda olsa da bu kavramın temelini oluşturan ve kavramın anlaşılmasına yardımcı olan çeşitli teoriler bulunmaktadır. Bu teorilerin başında Sosyal Mübadele Teorisi gelmektedir.

Sosyal Mübadele Teorisi (Social Exchange Theory) 1964 yılında Blau tarafından geliştirilmiştir (Blau, 1964). Sosyal Mübadele Teorisi (SMT), ÖVD temelli araştırmaların zeminini oluşturmaktadır. Blau, mübadelede iki çeşit sosyal ilişki olduğunu ortaya koymaktadır: Sosyal mübadele ilişkisi ve ekonomik mübadele ilişkisi. Ancak bu iki ilişkinin önemli farklılıkları bulunmaktadır. Sosyal mübadele ilişkisinde, taraflar arasındaki karşılıklı ilişkiler belirli bir zorunluluğa dayandırılmamıştır (Foa, ve Foa, 1980). Bir taraf diğer tarafa bir kaynak sağladığında diğer tarafta bu kaynağa aynı Şekilde karşılık vermesi beklenir. Fakat buradaki karşılığın zamanlaması ve niteliği gönüllülük esasına dayanır. Bu gönüllü davranışlar (ÖVD gibi) zorunlu olarak yerine getirilmesi gereken davranışlar değildir. SMT'de mübadele sonucunda tarafların elde edeceği kazanımlar pazarlık konusu yapılmaz ve kişilerin takdirine bırakılır. Yine bu kazançlar para ile ifade edilmemektedir. Dolayısıyla, SMT'nin gelecekte niteliği belirlenmemiş yükümlülükler doğurması, bu ilişkiyi ekonomik mübadeleden ayrılan en önemli özelliktir. Bu mübadeleden elde edilen sonuçlar, karşılıklı güven ve arkadaşlığın göstergesidir. (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2005;54)

Ekonomik mübadele teorisinde ise mübadelenin farkları açıkça tanımlanarak belirli işlem ve sözleşmelere dayandırılmıştır. Bu ilişkide taraflar gereklilik dışında gönüllü ve işbirlikçi davranışlar sergilemezler. Elde edilen sonuçlar ise daha çok maddi özelliklidir. (Moideenkutty, 2005)

SMT bakış açısı ile Thibaut ve Kelley'e göre bireyler diğerleriyle, arzuladıkları somut sonuçlara ulaşmak amacıyla işbirliği yaparlar. (Tyler, 2005). Burada bahsi geçen "diğerleri" bireyler olabileceği gibi gruplar ya da örgütler de olabilecektir. SMT bakış açısı, bu kapsam itibariyle örgütlerce bireylere nasıl davranıldığı, onların ihtiyaçları ile ne Şekilde ilgilenildiğine vurgu yapmaktadır (Barringer ve Sturman, 1998;9). Eisenberger, Hurtington, Hutchison ve Sowa'ya göre bireyler; örgütlerinin onların iyi olmasını gözetmesi ve örgüte buldukları katkılara değer vermesine ilişkin inançlar geliştirmektedirler (LaMastro, 2005). Bu bağlamda bireylerin örgütlere çabalarını, düşüncelerini ve fiziksel

güçlerini kattıklarından; bunun karşılığı olarak ise örgütten birtakım getiriler beklediklerinden söz edilebilecektir. Bu yolla bireyin beklentilerinin örgütçe karşılanabiliyor olması hem tatminine ve bağlılığına hem de sergileyecekleri ÖVD'na yansıyacaktır. (Igbaria ve Wormley, 1992;510)

Organ, çalışanların organizasyona girerken sosyal mübadele teorisini kabul ederek girdiklerini ve vatandaşlık davranışı göstermeye istekli olduklarını ifade etmiştir. Bu bağlamda, örgüt çalışanları, örgütün kendilerinden beklenen davranışı ekonomik mübadele davranışı göstermeye zorlayana kadar ÖVD davranışlarını sergilemeye devam edeceklerdir (Organ, 1990). Dolayısıyla, SMT açısından ÖVD'nın sergilenmesi adaletli muamele ve tatminkar çalışma şartlarına karşı gösterilen bir davranıştır. Bunun aksi durumunda ise misilleme, devamsızlık ve işten ayrılma davranışları sergilenebilecektir (Organ; 1988).

ÖVD'nın kuramsal temelini oluşturan bir başka teori de Karşılıklılık Norm Teorisi'dir. Gouldner tarafından ileri sürülen Karşılıklılık Norm Teorisi, (The Norm of Reciprocity), (Gouldner, 1960;161-178.) Sosyal Mübadele Teorisi'nde olduğu gibi insanların elde ettikleri yararları karşılık olumlu davranış göstereceği temeline dayanır. Gouldner'a göre Karşılıklılık Normu'nun (KN) söz konusu olabilmesi için öncelikle kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri ve kişilerin kendilerine yardım edenlere zarar vermemeleri gerekmektedir (Gouldner, 1960;171-173).

Gouldner, KN'un evrensel özelliğinin olduğunu, ancak karşılaşılan durumun şartlarına, kişilerin karakter özelliğine ve normun sonuçlarına verilen değere göre değişebileceğini belirtmiştir. Kişiyeye yapılan bir yardım sonucunda, elde edilen kazancın değeri kişinin o an bu yardıma ne kadar ihtiyacı olduğuna bağlı olacaktır. Aynı şekilde, kişiyeye yardım sağlayan vericinin kaynakları ve vericinin güdüleri KN'nu etkileyebilecektir. (Gouldner, 1960;173)

Sonuç itibariyle, KN'na göre kişiler kendilerine yardım edene bir şekilde yardımla karşılık vereceklerdir. Çalışma ortamında çalışanlar, yöneticilerden algıladıkları adil ve eşit davranış, tutum ve süreçlere KN gereği bir karşılık verme ihtiyacı hissedeceklerdir. Çalışanların karşılık verme ihtiyacı ise ÖVD sergilemelerine yol açabilecektir. (Smith, Organ ve Near, 1983; 655; Moorman, 774). Barr ve Pawar (1995;303) da yönetici ile çalışan arasında gelişen güvenin çalışanların olumlu tutum ve davranış geliştirmesine neden olduğunu açıklamışlardır. Onlara göre yönetici ile çalışan arasındaki bu sosyal mübadele karşılık verme

ihtiyacından kaynaklanmakta ve çalışanlar bu mübadeleye ÖVD göstererek karşılık vermektedirler. ÖVD'nin açıklanmasında ve kuramsal gelişiminde kullanılan temel teorileri ve araştırmaları göz önüne aldığımızda bireylerin ÖVD sergileme nedenleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir;

- ✓ Çalışanlar, çalışma ortamında mevcut uygulama ve süreçlerden tatmin, üstlerinden adalet ve eşitlik algıladıklarında, örgüte ve yöneticilerine karşı olumlu tutum geliştirecek ve bunun sonucunda ÖVD sergileyebileceklerdir.
- ✓ Psikolojik sözleşme gereğı çalışan örgütte olumlu ilişki kurar ve örgütün yararına davranış sergiler. Bu davranışlar örgütsel sadakat, amirlerine itaat ve işbirliğine yönelik davranışlardan olabilecektir. Dolayısıyla, eğer iş gören yüksek katılım seviyesine sahipse ve psikolojik sözleşmeyi olumlu yönde algılıyorsa yüksek seviyede bir ÖVD sergilemesi beklenebilir.
- ✓ Birey sergileyeceğı sonucunda sosyal onay alarak kendini kabul ettireceğine inanırsa yine ÖVD gösterebilecektir.
- ✓ Çalışan ortaya koyacağı olumlu ve gönüllü davranışların ileride karşılıksız kalmayacağı, kariyer evreleri boyunca bir şekilde sergilediğı ÖVD'nin kendine çeşitli ödül ve terfi getireceğine inanırsa yine ÖVD sergileyebilecektir.
- ✓ Birey iş tanımını tam olarak bilmiyorsa veya ÖVD'nı iş tanımlarında yerine getirmesi gereken görev ve sorumluluklardan biri olarak görüyorsa ÖVD'da bulunabilecektir.
- ✓ Çalışan sahip olduğı kültür, değer yargıları ve inançlardan dolayı içinden geldiğı için, karşılıksız olarak iyilik amacıyla ÖVD sergilemek isteyebilecektir.

2.3. Örgütsek Vatandaşlık Davranışı'nın Boyutları

ÖVD'nı biçimsel rol tanımlarının ötesinde ve üzerinde davranan, örgütsel etkinliğı artırmayı amaçlayan çalışan davranışı olarak tanımlandığında, bu davranışı oluşturan çeşitli alt boyutların varlığı söz konusu olacaktır. Ancak yazında, ÖVD araştırmacıları arasında ÖVD'nin boyutları konusunda bir fikir birliğı olmadığı görülmektedir. ÖVD kavramını yazına kazandıran Organ, başlangıçta ÖVD'nin genel uyum (general compliance) ve diğergamlık (altruism) olmak üzere iki boyuttan meydana geldiğini açıklamıştır (Bateman ve Organ, 1983). Daha sonra

Organ, 1988 yılında yayımlanmış olduğu kitabında (Organ, 1988; 25) ÖVD'nin; diğergamlık (Altruism), Bilinçlilik (Conscientiousness), Nezaket (Courtesy), Sivil erdem (Civic Virtue), ve Centilmenlik (Sportmanship) olmak üzere beş boyuttan oluştuğunu ortaya koymuştur. Organ daha sonra ÖVD'na ilişkin olarak yardım etme (helping), nezaket ve ileri görev bilinci olmak üzere üç boyut tanımlamıştır (Organ, 1997;85-97). Yazında ÖVD konusunda yapılan araştırmacıların ölçek olarak daha çok Organ'ın ortaya koyduğu bu beş boyutu kullandıkları görülmektedir. Bu nedenle, sadece bu boyutlar üzerinde durulacaktır.

2.3.1. Diğergamlık

Diğergamlık, çalışanın örgütle ilgili sorunlarda veya görevlerde diğerk örgüt üyelerine yardım etmeyi amaçlayan tüm gönüllü davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1994;351). Bu davranışın temelinde işgörenlerin birbirlerine yardım etme duygusu vardır. Ancak yardım gerektiren konunun örgütle ve işle ilgili olması bir davranışın diğergamlık boyutu altında ele alınmasını gerektiren en önemli özelliktir. Çalışma ortamında diğergamlık boyutunu oluşturan davranışlar, işinde başarısız olan bir işgörene yardımcı olma, sağlık problemi nedeniyle işe geç kalan arkadaşının görevini üstlenme, işe yeni başlayanlara gönüllü olarak işe uyum (oryantasyon) konusunda yardım etme, iş yükü ağır olan işgörelere yardımcı olma, işle ilgili sorunlarında iş arkadaşlarına yardımcı olma, iş arkadaşının ihtiyacı olan veya kendi başına tedarik edemeyeceği materyalleri sağlama şeklinde ele alınmaktadır (Podsakoff ve Mackenzie, Paine ve Bachrach, 2000;513-563). Ancak diğergamlık davranışları örgüt üyelerine yönelik olabileceği gibi tedarikçilere, müşterilere veya satıcılara da yönelik olabilecektir.

2.3.2. Bilinçlilik

Organ tarafından ortaya konulan bir diğerk boyut olan bilinçlilik, örgüt üyelerinin asgari rol gereklerinin üzerinde gönüllü olarak sergiledikleri davranışlardır (Farh, Zhong ve Organ, 2004). Mesai ücreti verilmediği halde işi bitirmek için mesaiye kalma, çalışanın kötü hava koşullarına ve sağlık durumuna rağmen işine gelmesi, çay molalarını fazla uzatmama, örgütün yararına olan toplantılara düzenli olarak katılma, örgütün ve çalıştığı bölümün kurallarına her zaman uyma, su, elektrik ve yakıt gibi kaynakları tasarruflu kullanma bilinçlilik boyutunda yer alan ÖVD'na örnek olarak verilebilir (Podsakoff, Mackenzie ve Hui, 1993;7).

2.3.3. Nezaket

Nezaket boyutu, örgüt içinde görevleri ve verecekleri kararları itibariyle birbirleriyle iletişim ve etkileşim içinde olmaları gereken bireylerin uyarma, danışma ve hatırlatma gibi davranışlar göstermeleri olarak tanımlanabilir (Organ, 1988; 47). Başka bir deyimle, işgörenlerin işlerinden ve kararlarından etkilenen çalışma arkadaşlarıyla olan davranışlarıdır. Bu boyutta yer alan davranışların ortak özelliği, herhangi bir problem veya sorun ortaya çıkmadan örgüt üyelerini uyararak için sergilenen davranışlar olmasıdır. Verilecek bir karardan etkilenebilecek kişilerin önceden görüş ve fikirlerini almak, örgüt içinde önemli konularla ilgili diğer çalışanlara bilgi sağlamak, çalışma arkadaşlarının sahip olduğu hak ve ayrıcalıklara saygı göstermek ve genel konularda hatırlatma ve danışma davranışları nezaket boyutunda yer alan davranışlar olarak ifade edilebilir (Organ, 1988; Podsakoff ve diğerleri, 513).

2.3.4. Centilmenlik

Centilmenlik boyutu, çalışanların çalışma ortamında gerginliğe ve çatışmaya sebep olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmaları ve önemsiz sorunlardan dolayı şikayette bulunmamayı öngören davranışlardır (Organ, 1990; 96). İş arkadaşlarına saygılı olmak, sorunları gereksiz yere büyütmemek, işlerin olumsuz yönlerinden çok olumlu yönlerini görmek, örgütle ilgili sorunlarda yapıcı tavır takınmak, örgütün imajını ve faaliyetlerini örgüt dışında savunmak bu boyut altında değerlendirilebilecek davranışlara örnek olarak verilebilir (Organ,1988;11).

2.3.5. Sivil Erdem

Sivil erdem boyutu örgütün politik hayatına aktif ve sorumlu olarak katılma olarak tanımlanmıştır (Podsakoff ve MacKenzie, 1994;351). Bu boyutun temelini ise politik sosyoloji disiplindeki çalışmalar oluşturmuştur. Organizasyonun gelişimine destek verme davranışı olarak da sayılabilecek bu davranışlarda bireysel inisiyatif söz konusudur ve bireylerin örgütle ilgili konularda tartışması ve sorulara çözüm önerileri getirmesi ve alınan kararlara katılımı içermektedir. Bu boyut altında gösterilen davranışlar örgüt içinde yapılan toplantılara düzenli olarak katılma, örgütün amaçlarına uygun olarak alınan kararlara destek olma, kurumdaki gelişmelere ayak uydurma, örgüt içindeki değişimlerde diğer iş görenler tarafından benimsemesinde aktif rol oynamak, örgüt içindeki ilan ve duyuru panosunda azami derecede faydalanma örgütle ilgili olumlu düşünceleri iş arkadaşlarıyla paylaşma, kendisinden

istenmediği halde iş görenlerin kendisini geliştirici kurslara katılmaları şeklinde sıralanabilir (Organ; 1988; 11).

2.4. ÖVD'nin öncülleri

VD'yla ilgili araştırmaların çoğu, söz konusu davranışı ortaya çıkaran veya bireyleri bu davranışa güdüleyen faktörler konusunda yapılmıştır. VD'yla ilgili bu öncüllerin (antecedents-determinants) mevcut olması durumunda çalışanlar tarafından vatandaşlık davranışının sergilenme olasılığının arttığı, olmaması durumunda ise vatandaşlık davranışlarının azaldığı söylenebilir.

Smith, Organ ve Bateman, ÖVD'nin öncülleri konusunda ilk araştırmayı yapmışlardır. Bu araştırmaya göre ÖVD'nin en gcl öncülü iş tatminidir. Organ ve Ryan tarafından yapılan meta analizinde ise, ÖVD'nin başlıca öncülleri, iş tatmini, algılanan örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve lider desteği olarak belirtilmiştir (Organ ve Ryan, 1995). Podsakoff ve diğerleri (2000) ise, yapılan ampirik araştırmalara dayanarak ÖVD'nin belirleyicilerini çalışanın özellikleri, işin özellikleri, örgütsel özellikler, liderlik davranışları olmak üzere dört grupta incelemişlerdir. George ve Jones da (1997) ÖVD'nin etkileyen kurumsal faktörleri (contextual factors)  grup altında toplamıştır. Bireysel (rol tanımları, yetenek seviyesi), Grup (normlar, hedefler) ve örgütsel (rgt yapısı, politikalar ve ödüller).

2.5. ÖVD'nin rgtsel Sonuçları

ÖVD ile ilgili ilk çalışmalar, daha çok bu kavramın öncülleri ve boyutları ile ilgili olurken, son zamanlarda yapılan çalışmalar ÖVD'nin örgütsel sonuçları konusunda olmuştur. Genel olarak, VD davranışları sergilenen bir örgüte örgütün sosyal mekanizmasının işleyişi kolaylaşır ve iş görenler arasındaki çatışmalar azalır. Böylece örgütün etkinliği artacak, örgütsel performansı olumlu yönde gelişme gösterebilecektir. Chen ve diğerleri (1998,)bir örgütte ÖVD'nin var olmasının düşük iş gücü devrine sebebiyet verdiğini ifade etmişlerdir. Kendini rgte adanış iş görenlerin örgütte daha uzun süre kalırlar, daha kaliteli üretim yaparlar ve örgütün başarisına birçok yönden katılımda bulunurlar. Dolayısıyla, ÖVD'nin bir örgütte yayılması örgüt içinde daha güzel bir iş ortamı oluşturacak bu durum da işgören bağlılığı ve nihayet verimlilik ve düşük iş gücü devri ile sonuçlanacaktır. Cohen ve Vigoda (2000), ÖVD'nin örgütsel başarıya katkılarını şu şekilde belirtmişlerdir;

- ✓ ÖVD alışanlarının ve örgütün verimliliğini artırır.
- ✓ Örgütün üstün yetenekli çalışanlarını elinde tutmasını sağlar ve yeni iş görenlere örgüte cezp etme yeteneğini kuvvetlendirir.
- ✓ Örgüt performansına süreklilik kazandırır.
- ✓ Örgüt içindeki grup, ekip ve kişiler arası koordinasyonun sağlamasına yardımcı olur.
- ✓ Örgütün bulunduğu çevredeki değişim ve dönüşümlere daha uyum sağlamasına yardımcı olur.

3. Duygusal Bağlılık

3.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı son zamanlarda üzerinde en fazla araştırma yapılan konulardan biridir. Bunun en önemli sebebi, bu kavramın iş gücü devri, devamsızlık, iş performansı, ÖVD ve iş tatmini gibi örgütsel açıdan önemli olan faktörleri etkilemesi olarak söylenebilir. İş yaşamı açısından bağlılık kavramı ilk defa Becker tarafından incelenmiş ve bu kavrama “bilinçli bir taraf tutma davranışı” olarak yaklaşmak gerektiğini ifade etmiştir (Becker, 1960; 32). Bu bağlamda, işe bağlılık, gruba bağlılık ve örgüte bağlılık gibi başlıklar öne çıkmıştır. Ancak, örgütün verimliliği ve etkinliği açısından üzerinde en çok üzerinde durulan bağlılık türü örgütsel bağlılık olduğu görölmektedir.

Yazında örgütsel bağlılığın tanımıyla ilgili bir mutabakat olmamakla beraber örgütsel bağlılık; çalışanın çalıştığı örgütle psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini özümsemesi ve bu doğrultuda kişinin örgütte kalma yolunda duyduğu arzu olarak tanımlamak mümkündür. Yapmış olduğumuz bu tanımlamada bireyi örgüte bağlayan psikolojik durumun niteliği hakkında farklı görüşler bulunmaktadır. Bu nedenle, örgütsel bağlılık konusunda çalışan araştırmacılar tarafından örgütsel bağlılığın çeşitli boyutlardan oluştuğu ortaya konulmuştur. Örgütsel bağlılık, Etizoni tarafından ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık (Zangaro, 2001; 15); Kanter tarafından devamlılık bağlılığı, bağdaşım (cohesion) bağlılığı ve kontrol bağlılığı (Kanter, 1968); Mowday, Porter ve Steers tarafından duygusal bağlılık ve tutumsal bağlılık (İverson,1998;2); O'Reilly ve Chatman tarafından uyum (compliance) bağlılığı, özdeşleşme (identification) bağlılığı ve içselleştirme (internalization) bağlılığı (O'Reilly ve Chatman; 1986); Allen ve Meyer tarafından duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı

ve normatif bağlılık (Allen ve Meyer, 1990) şeklinde sınıflandırılmıştır. Ancak örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmaların genellikle Allen ve Meyer tarafından ortaya konulan üçlü bağlılık modelini esas aldıkları görölmektedir.

Allen ve Meyer modeli çerçevesinde, duygusal bağlılığı bireylerin istedikleri için örgütte kaldığını, devamlılık bağlılığı bireylerin ihtiyacı olduğu için örgütte kaldığını ve normatif boyut ise, bireylerin örgütte kalmak zorunda oldukları için örgütte kaldığını ifade etmektedir (Zangaro, 2001;16). Dolayısıyla, araştırmamızda ÖVD'yle ilişkisi incelenecek duygusal bağlılık örgütsel bağlılığın bir boyutunu oluşturmaktadır.

3.2. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık Allen ve Meyer (1990;1-18) tarafından çalışanın örgütüne duygusal yakınlık duyup onunla özdeşleşmesi olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar örgütlerinin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimser; örgütün bir parçası olarak kalmak isterler. Duygusal bağlılık, bireyin kendini örgüte beraber ifade etmesi, kendini örgüt ve onun değerlerine adanması tanımını içermesi bakımından yukarıda ifade edilen Mowday, Porter ve Steers'in tutumsal yaklaşımı ve O'Reilly ve Chatman'ın tanımladığı içselleştirme boyutunu ile büyük oranda benzerlik göstermektedir ve örgütler açısından en önemli bağlılık türüdür (Mowday, 1998;390). Çalışanın kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi esasına dayanan duygusal bağlılığın üç önemli unsuru bulunmaktadır (Iverson, 2; Porters, Steers, Mowday ve Boulian, 1974;604):

- ✓ Örgütsel amaç ve değerlere olan inanç ve bunların güçlü şekilde kabulü,
- ✓ Örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma ve
- ✓ Örgütsel üyeliği devam ettirme konusunda güçlü bir arzunun varlığı.

Duygusal bağlılık; bireylerin örgüte pasif olarak itaat etmelerinden daha fazlasını ifade etmekte ve bireylerin, örgütün daha iyi olabilmesi için kendileriyle ilgili, birtakım fedakarlıklar yapmaya razı olmaları durumunu kapsayan aktif bir bağı ortaya çıkarmaktadır. (Cengiz, 2002;805). Çalışanların duygusal bağlılığı örgütsel objelere daha sıkı sarılmalarını, özdeşleşmelerini, örgütle bütünleşmelerini, örgütsel amaç ve değerleri kabullenmelerini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf

etmelerinin bir göstergesidir (Allen and Meyer, 1990; 2-5; Shore, Barksdale ve Shore 1995).

3.3. Duygusal Bağlılığa Etki Eden Faktörler ve Sonuçları

Duygusal bağlılığa etki eden yada çalışanların duygusal bağlılık davranışı göstermeleri için onları yönlendiren faktörler tutumsal kaynaklıdır. Bir başka deyimle, tutumların davranışların öneğilimi olduğunu düşünürsek duygusal bağlılığın bir takım tutumsal faktörlerin sonucunda oluşması gerekecektir. Duygusal bağlılığı etkileyen faktörler konusunda farklı açıklamalar olsa da bu faktörlerin genellikle bireysel özellikler ve çalışma ortamının özellikleri çerçevesinde ele alındığı görülmektedir.

Steers, kişisel özelliklerin özellikle de başarıma güdüsünün, örgüte beslenecek duygusal bağlılığı önemli ölçüde belirleyeceğini (Yıldırım, 2003;101) ortaya koyarken; Mathieu ve Zajac duygusal bağlılığın oluşmasına tesir eden tutumları, iş arkadaşları, işin kendi özellikleri ve örgütün bireye davranışlarına ilişkin bireyde oluşan algılardan önemli ölçüde etkilenebileceğini belirtmişlerdir (Mathieu and Zajac, 1990; 12-177). Hartmann (2000) ise, duygusal bağlılığın ait olma ve örgüte bağlılık duygularını kullandığını belirttikten sonra, bu bağlılık türünün ücret, rol açıklığı ve geçerli yetenekler gibi kişisel özellik, örgütsel yapı ve iş deneyimleriyle ilişkilerini ortaya koymaktadır (Hartmann, 2000;93). Ayrıca, örgütsel ikliminde örgütsel bağlılığın duygusal boyutunu pozitif olarak etkilediği DeCotiis ve Summers tarafından ortaya konmuştur (Yıldırım, 2003;102). Allen ve Meyer 1990 yılında üçlü modellerinin ve bu modelin boyutlarına etki eden faktörlerin ortaya konmasına ilişkin yaptıkları araştırmalarında, duygusal bağlılığa etki eden faktörleri şu şekilde belirtmektedirler (Yıldırım, 2003;101-102); işin güçlüğü, rol açıklığı, amaç açıklığı, amaçların güçlüğü, yeni fikirlere açıklık, örgüte güven, adalet, bireyin örgüt için önemi, geri besleme.

Yukarıdaki faktörler göz önünde bulundurularak, bireyin örgüte duygusal bir bağ ile bağlanabilmesine bir takım faktörlerin neden olduğu söylenebilecektir. Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi (düşük-ılımlı-yüksek)ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Bu bağlamda, araştırma sonuçlarına göre genel olarak, duygusal bağlılıkla iş performansı, örgütsel uyum, verimlilik, kalite, ÖVD ve iş tatmini arasında olumlu; iş gücü devri ve devamsızlık arasında ise olumsuz bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. (Becker, 1992; Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer ve Allen, 1997). Son yıllarda özellikle yabancı yazında oldukça fazla araştırılan ancak ülkemizde henüz yeteri kadar

araştırılmayan duygusal bağlılık-ÖVD ilişkisi örgütler açısından önem kazanan konulardan biri olmuştur.

4. ÖVD ve Duygusal Bağlılık İlişkisi

Örgütsel bağlılık, üzerinde çalışma yapılan ilk yıllarda, çalışan bireyler ile örgütleri arasında psikolojik bir bağ olarak ifade edilmiştir. Tutumların davranışlara neden olabileceğini göz önüne alırsak örgüt hakkında olumlu tutumların, olumlu davranışlara sebep olacağı ve böylece duygusal bağlılığı yüksek çalışanların bu tutumlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine yol açabileceği kestirilebilir.

ÖVD ve duygusal bağlılık ilişkisi konusunda yapılar bir çok araştırma bu ilişkiyi destekler niteliktedir. Organ ÖVD ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi bireyin bağlılığı nasıl algıladığına göre değiştiğini söylemiştir (Farh, Organ ve Podsakoff, 1990). Eğer birey bağlılığı bir davranış niyet, tutum veya motivasyonel (güdüsel) bir etkileşim olarak görürse ÖVD sergilemesi yüksek olacaktır. Schappe (1998) yaptığı incelemede iş tatmini, algılanan adalet ve örgütsel bağlılığın ÖVD'nın bir öncülü (predictor) olduğunu bulmuştur. Dyne, Cummings ve Parks (1995) ise iş tatmini ile örgütsel bağlılığın ÖVD'ni etkileyen en önemli değişkenler olduğunu ortaya koymuşlardır. Bilindiği gibi duygusal bağlılık amaçlarına duyulan yüksek inanç ve kabullenme ile örgüt üyeliğini devam ettirmek için duyulan yüksek istekle açıklanmaktadır. Çünkü duygusal bağlılık biçimsel ödöl sisteminde tanımlanmayan davranışların gösterilmesine neden olmaktadır. Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri muhtemeldir (Finegan, 2005;151). Aryee ve Heng'in araştırmalarına göre bağlılık ile fazladan rol davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır (Varoğlu, 1993;48).

Yukarıdaki araştırma sonuçları ÖVD ve duygusal bağlılık arasında olumlu ilişki olduğunu gösterirken; bazı araştırmaların bu sonuçlarla paralellik göstermediği görölmektedir. Örneğin, Williams ve Anderson (1991) örgütsel bağlılığın ÖVD'nın hiçbir boyutu ile ilişkili olmadığını tespit etmiştir. Shore ve Wayne'in araştırmaları, duygusal bağlılığı ile ÖVD arasında negatif bir ilişkinin varlığını vurgulamaktadır (DeLoria, 2001;23). Yine, Tansky (1993) tarafından, Ulusal kablolu TV. kanalında yapılan bir araştırmada örgütsel bağlılığın ve iş tatminin ÖVD ile ilişkisi tespit edilememiştir.

Duygusal bağlılık ve ÖVD ilişkisi konusunda farklı yaklaşımlar söz konusu olsa da çalıştığı örgüte karşı bir bağlılık geliştirmiş bireylerin geliştirmemişlere oranla ÖVD sergileme olasılıklarını daha kuvvetli

olacağı söylenebilecektir. ÖVD-duygusal bağlılık konusunda yapılan araştırma sonuçlarından yola çıkararak duygusal bağlılığın ÖVD'nin bir öncülü yani belirleyicisi durumunda olduğunu söyleyebiliriz. Bir başka deyimle, duygusal bağlılığı güçlü olan bireylerin daha fazla ÖVD sergilemeleri muhtemeldir.

5.Yöntem ve Metodoloji

5.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmamızın amacı, ÖVD ve duygusal bağlılık kavramları arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Söz konusu ilişkinin tespiti araştırmanın örgütsel vatandaşlık yazınına önemli katkıları olacağı düşünölmektedir.

5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmaya dahil edilen deneklerin ankette yer alan ifadeleri biçimde doğru algılayıp, tarafsız olarak yorumladıkları varsayılmıştır. Araştırmamız Erzurum bölgesinde tekstil, otomotiv, gıda, sektöride faaliyet gösteren işgörenleri (mavi yakalılar) kapsamaktadır. Söz konusu örgütlerde yönetici olarak çalışanlar (beyaz yakalılar) araştırmaya dahil edilmemiştir. Bu nedenle, araştırma sonuçlarının farklı sektör ve çalışanlara tahvil edilmesinde dikkatli olunmalıdır. Araştırmada ÖVD ve duygusal bağlılıkla ilgili tutumlar, bireyin kendisinden alınmıştır. Böyle bir durumda ortak yöntem varyansı söz konusu olabilecektir. Bir başka deyimle, anketlerin uygulandığı bireylerin objektif, tarafsız ve gerekeci cevap vermemesi gibi durumunda değişkenler arası ilişkinin gerçekte olduğundan daha yüksek veya düşük çıkması söz konusu olabilecektir. Bunlara ilâve olarak, zaman ve maliyet gibi etmenler, örneklemin büyütölmesini ve uygulamanın farklı örnekleme grupları için yinelenmesini şimdilik engellemiştir.

5.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma bir alan araştırmasıdır ve tek bir örnekleme üzerinde yapılmıştır. Araştırmaya konu olan şeyin kendi koşulları içinde değiştirilmeden incelendiğinden istatistiksel yöntemine göre keşfedici araştırma sınıfına girmektedir. Kuramsal çerçeve de yer alan bilgiler işığında araştırmamızda aşağdaki hipotezler sınanması planlanmıştır.

H₁: Çalışanların ÖVD ve duygusal bağlılıkla ilgili tutumları olumlu yöndedir.

H₂: duygusal bağlılıkları yüksek olan alışanların ÖVD sergilemeleri artacaktır.

H₃: ÖVD'nin diğergamlık ve centilmenlik boyutu ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır

H₄: ÖVD'nin nezaket ve bilinçlilik boyutu ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: ÖVD'nin sivil erdem boyutu ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5.4. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örnekleme Erzurum bölgesinde faaliyet gösteren tekstil, gıda ve otomotiv sektöründe çalışan işğörenlerden oluşmaktadır. Araştırma örnekleminin örgütlere göre dağılımı aşağıdaki gibidir.

Tablo 1: Örnekleme Katılan İşğörenlerin alıştıkları Örgüte Göre Dağılımı

| Örgüt Türü | alışan Sayısı | Yüzde |
|---------------|----------------|------------|
| Tekstil | 36 | 26,4 |
| Otomotiv | 58 | 42,6 |
| Gıda | 42 | 30,8 |
| Toplam | 136 | 100 |

Yukarıda belirtilen örgütlerde çalışan işğörenlere toplam 155 soru kağıdı bizzat araştırmacı tarafından katılımcılara ulaştırılmıştır. Bu soru kağıtlarından 140 adedi geri toplanabilmiştir. Geri dönüş oranı yaklaşık % 90'dır. Toplanan soru kağıtları incelemeye alınmış; ancak, söz konusu soru kağıtlarından 4 adedinin çeşitli yanıtlar ve bilgilerde eksiklik içerdiği ve ciddiyyetten uzak doldurulmuş olduğu kanaatine varıldığından, bunlar, değerlendirme dışı tutulmuş ve toplam 136 kişilik örneklemden elde edilen veriler değerlendirmeye alınmıştır.

5.5. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak, tutum anketi kullanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, demografik değişkenlerden meydana gelmektedir. Demografik değişkenler bölümünde bireyin yaşı, cinsiyeti, çalıştığı örgüt, eğitim durumu ile ilgili araştırmanın amacına yönelik sorular bulunmaktadır. Anketin ikinci

bölümünde araştırmaya konu çalışanların ÖVD ve duygusal bağlılıkla ilgili tutumları ölçölmeye çalışılmıştır. Bu maksatla, ÖVD ölçeği diğergamlık, bilinçlilik, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. ÖVD ölçeği, Organ ve Konovsky; Williams and Anderson gibi ÖVD araştırmacıları tarafından kullanılan güvenilirliği ve geçerliliği yüksek olan ifadelerden seçilmiştir. Pilot araştırmada 35 ifadeden oluşan ÖVD ölçeğinin ifade sayısı, nihai ölçekte 22 ifadeye düşürölmüştür. Duygusal bağlılık ölçeği ise, Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinde yer alan (duygusal, devamlılık, normatif) boyutlardan duygusal bağlılıkla ilgili ölçeği kullanılmıştır. Pilot araştırmada 8 ifadeden oluşan duygusal bağlılık ölçeğinin ifade sayısı, nihai ölçekte 6 ifadeye düşürölmüştür. İkinci bölümdeki ifadeler beşli Likert ölçeği şeklinde düzenlenmiştir. Araştırmanın amacı açısından en olumlu ifade en yüksek puanı, en olumsuz ifade ise en düşük puanı almaktadır. Bazı sorular, araştırmanın güvenilirliğini sağlamak maksadıyla olumsuz olarak sorularak ters kodlanmıştır.

Araştırmamızda, söz konusu ölçek öncelikle bir denek grubuna pilot araştırma olarak (n:45) uygulanmış ve güvenilirlik, geçerlilik, ve toplam korelasyon katsayıları düşük olan ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Sonuç olarak, pilot araştırmada ölçeğimiz toplam 43 ifadeden, nihai ölçekte ise 28 ifadeden (demografik ifadeler hariç) oluşmaktadır. Nihai ölçekte yer alan ifadelerin faktör yükleri 0,60'ın üzerindedir. Nihai ölçeğin güvenilirlik değeri (cronbach alpha) 0,89'dur. Sosyal bilimler açısından güvenilirlik değeri (cronbach alpha) 0,70 üzerinde olan araştırmaların güvenilirliği yeterli olacağı düşünölrse; ölçüm aracımızın içsel tutarlılığının, dolayısıyla güvenilirliğinin ve geçerliliğinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Örneklemeden toplanan veriler üzerindeki istatistik analizler SPSS-13 aracılığıyla yapılmıştır.

6. Bulgular ve Yorumlar

6.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmamıza dahil edilen çalışanlarının demografik özelliklerine yönelik bilgiler Tablo 2'de yer almaktadır. Tablodan da anlaşılacağı üzere işğörenlerin % 46,3'ü 25-34 yaş aralığında; %64,7'i ilköğretim mezunu, % 78,6'ı erkek ve % 46,3'ünün iş tecrübesi 7-15 yıl arasındadır.

Tablo 2: Demografik Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

| Değişken | Grup | Sayı | Yüzde |
|-------------|------------|------|--------|
| Yaş | 24 ve altı | 16 | % 11,7 |
| | 25-34 | 63 | % 46,3 |
| | 34 ve üstü | 57 | % 41,9 |
| Eğitim | İlköğretim | 88 | % 64,7 |
| | lise | 32 | % 23,5 |
| | ÖnLisans | 16 | % 11,7 |
| | Lisans | - | - |
| Cinsiyet | Erkek | 107 | % 78,6 |
| | Kadın | 29 | % 21,3 |
| İş deneyimi | 6 ve altı | 33 | % 24,2 |
| | 7 ve 15 | 63 | % 46,3 |
| | 16 ve üstü | 40 | % 29,4 |

6.2. Boyut Ortalamalarına İlişkin Bulgular

Boyut ortalamalarına ilişkin bulguların yorumlanmasında önemli olan bazı hususlar vardır. Araştırmada kullanılan ölçekteki ifadelerin tümü beşli Likert tipi ölçek şeklinde düzenlenmiştir. Boyutların analizleri sonucunda elde edilen ortalama değerlerden üçün altında kalanlar, olumsuz yani sorunlu bir boyutu; üçün üstünde kalanlar ise olumlu, yani sorunsuz bir boyutu ifade edecektir. Boyut ortalamaları, bir faktör ile ilgili olarak ortalama aritmetik değer; standart sapmalar ise bireylerin cevaplarının birbirine ne kadar yakın olduğunu göstermektedir. Standart sapma değerü küçüldüğü ölçüde bireylerin faktörler açısından mutabakat içinde oldukları söylenebilecektir.

Tablo 3: Boyut Ortalama ve Standart Sapma Değerleri Tablosu

| ARAşTIRMANIN BOYUTLARI | Ortalama | Standart Sapma |
|------------------------|----------|----------------|
| ÖVD Ana Boyutu | 3,7 | ,4529 |
| Diğerıamlık | 3,9 | ,6384 |
| Bilinçlilik | 3,8 | ,5768 |
| Centilmenlik | 3,7 | ,6455 |
| Nezakete | 4,0 | ,5097 |
| Sivil Erdem | 3,3 | ,6586 |
| Duygusal Bağlılık | 3,2 | ,5467 |

Yukarıdaki tabloya bakıldığında araştırmaya dahil edilen işgörenlerin bütün boyutlara ilişkin tutumları için üstündedir. Bir başka deyimle, çalışanların ÖVD (3,7) ve duygusal bağlılıkla (3,2) ilgili tutumları olumlu yöndedir. Bu bağlamda, çalışanlar iş tanımlarında yer almayan ve yerine getirilmesi bireylerin inisiyatifine bırakılmış olan ÖVD sergileme eğilimindedir. Aynı şekilde duygusal bağlılık ortalaması (3,2) işgörenlerin çalıştıkları örgütte kalmayı arzuladıklarını göstermektedir. Ancak dikkat edilirse ÖVD ortalaması duygusal bağlılığa oranla daha yüksektir. ÖVD alt boyutlarında en yüksek ortalama nezaket boyutu (4,0), en düşük ortalama ise sivil erdem (3,3) boyuta aittir.

ÖVD ve duygusal bağlılık boyutlarının ortalama değerlerine ilişkin bulgulara ve yaptığımız yorumlara göre araştırmamızın birinci hipotezi "***H₁: Çalışanların ÖVD ve duygusal bağlılıkla ilgili tutumları olumlu yöndedir***" kabul edilmiştir. Ayrıca, çalışanların çalıştıkları örgüt türü açısından ÖVD ve duygusal bağlılıkları boyutlarında farklılık olup olmadığını görmek açısından tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ancak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

6.3. Korelasyon ve Regresyon Analiz Bulguları

Bu analizle araştırmamızda esas alınan değişkenler arasında ilişkisi test edilmiştir. Sosyal bilimler açısından korelasyon katsayısının 1'e yaklaşmasının ilişkinin mükemmelliğini; 0'a yaklaşmasının ise zayıflığını gösterecektir. Sosyal bilimlerdeki verileri değerlemeye uygunluğu bakımından Pearson korelasyon analizi tercih edilmiştir. Değişkenler arası korelasyon değerleri aşağıdaki gibidir. Aşağıdaki tabloda yer alan korelasyon analizi sonuçlarına göre duygusal bağlılık ile ÖVD genel boyutu arasında $r: 0,391$ düzeyinde ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Yine ÖVD'nin nezaket boyutu hariç, diğergamlık, bilinçlilik, centilmenlik ve sivil erdem boyutu (sırasıyla $r: 201$; $r: 158$; $r: 506$; $r: 380$) duygusal bağlılıkla anlamlı ilişki içindedir. Duygusal bağlılıkla en yüksek ilişkisi olan ÖVD boyutu centilmenlik boyutudur. Bu bağlamda bireyin duygusal bağlılığının yüksek olması; iş tanımlarında yer almayan, yerine getirilmediğinde herhangi bir yaptırım gerektirmeyen ancak örgütün etkinliğine ve imajına olumlu katkıları olan örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilecektir.

Korelasyon analizleri, iki değişken arasındaki ilişki düzeyini belirlemek için kullanılmaktadır. Bir başka deyişle korelasyon analizi faktörlerden birindeki bir birimlik değişmenin diğer faktörde kaç birimlik bir değişme yarattığını belirlemektedir. Fakat bu ilişkinin yönü ve açıklayıcılığı; yani hangi faktörün hangisini ne düzeyde etkilediği ancak

regresyon analizleri ile ortaya konabilmektedir. Boyutlara ilişkin regresyon analizleri ise bundan sonraki bölümün konusu olacaktır.

Tablo 4: Korelasyon Analiz Tablosu

| Değişkenler | | A | B | C | D | E | F |
|-----------------------------|------------|--------|--------|--------|--------|--------|------|
| A. Duygusal bağlılık | Anlamlılık | - | | | | | |
| | Pearson r | 1,00 | | | | | |
| B. Diğergamlık | Anlamlılık | ,000 | - | | | | |
| | Pearson r | ,201** | 1,00 | | | | |
| C. Bilinçlilik | Anlamlılık | ,005 | ,000 | - | | | |
| | Pearson r | ,158** | ,546** | 1,00 | | | |
| D. Centilmenlik | Anlamlılık | ,000 | ,000 | ,000 | - | | |
| | Pearson r | ,506** | ,373** | ,426** | 1,00 | | |
| E. Nezaket | Anlamlılık | ,172 | ,000 | ,000 | ,000 | - | |
| | Pearson r | ,078 | ,435** | ,575** | ,384** | 1,00 | |
| F. Sivil Erdem | Anlamlılık | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | - |
| | Pearson r | ,380** | ,343** | ,355** | ,401** | ,494** | 1,00 |
| G. ÖVD genel | Anlamlılık | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | Pearson r | ,391** | ,687 | 745 | 740 | 733 | 760 |

** 0.001 düzeyinde anlamlı korelasyon

6.4. Regresyon Analizi ve Hipotez Testi

Regresyon analizleri değişkenler arasındaki ilişkinin niteliğiyle; yani korelasyondan farklı olarak sadece ilgi ile değil bir ya da daha fazla değişkenin başka bir değişken üzerindeki etkilerini incelemekte kullanılmaktadır. Duygusal bağlılıkla ÖVD arasındaki ilişkiyi ve etkileşimi incelemek araştırmamızın ana amacıdır. Bu maksatla basit regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon analizi sonuçları yorumlanırken önemli baēı hususlar vardır. Regresyon analiz tablosunda yer alan R kare değeri, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni aēıklayıcı gcnn gösterir. Katsayılar tablosunda yer alan β , anılan değişkenin etki eden değişkenden ne düzeyde etkilendiğinin gözlenebilmesini sağlamaktadır. Standardize Beta değeri söz konusu değişkenler arasındaki korelasyonu ifade etmektedir. t ve p değerleri kurulan regresyon modelinin anlamlılık düzeyini ortaya koymaktadır. Araştırmamızda yer alan değişkenlerle ilgili regresyon analiz tablosu aşağıdaki gibidir. ÖVD genel ve duygusal bağlılık arasındaki regresyon analiz sonucuna baktığımızda duygusal bağlılığın ÖVD'nın, 0,165'ini aēıklayabiliyor olduğunu ve regresyon modelinin anlamlı olduğunu görmekteyiz. Diğer bir ifadeyle bu değer, duygusal bağlılığın ÖVD'nı belirleyicilik gcnn göstermektedir ve neden sonuē ilişkisinin varlığına işaret etmektedir. β

değeri, duygusal bağlılığın ÖVD'nı 0,281 oranında etkilediğini göstermektedir. Bu sonuçlara göre, duygusal bağlılık arttıkça sergilenen ÖVD da artmaktadır. Buradan hareketle, araştırmamızın ikinci hipotezi "**H₂: Duygusal bağlılıkları yüksek olan alışanların ÖVD sergilemeleri artacaktır**" kabul edilmiştir.

Tablo 5: Regresyon Analiz Tablosu

| Değişkenler | | R Kare | Std. Beta | β | t | P |
|------------------------|-------------------------|-----------|--------------|---------|---------|--------------|
| Bağımlı (Dependent) | Bağımsız (Predictor) | | | | | |
| ÖVD Genel | Duygusal Bağ. | ,165 | 391 | 281 | 4,973** | 0,000 |
| Diğergamlık | Duygusal Bağ. | ,045 | 201 | 197 | 2,365* | 0,020 |
| Bilinçlilik | Duygusal Bağ. | ,029 | 158 | 141 | 1,780 | 0,078 |
| Centilmenlik | Duygusal Bağ. | ,238 | 506 | 473 | 6,193** | 0,000 |
| Nezaket | Duygusal Bağ. | ,089 | 0,78 | 0,63 | 913 | ,363 |
| Sivil Erdem | Duygusal Bağ. | ,147 | 380 | 389 | 4,628** | 0,000 |

** 0.001 düzeyinde anlamlı ; * 0.05' düzeyinde anlamlı

Araştırmamızın üçüncü hipotezi "**H₃: ÖVD'nın diğergamlık ve centilmenlik boyutu ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır**" idi. Buna göre yukarıdaki tabloya bakarsak duygusal bağlılık diğergamlık boyutunun ancak 0,045'ini açıklamakta olduğunu görürüz. Duygusal bağlılık diğergamlık boyutunun 0,197 oranında etki etmektedir. Etkileme ve açıklama oranları düşük olsa da t ve p değerleri duygusal bağlılık ve diğergamlık boyutu arasında kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Duygusal bağlılığın centilmenlik boyutunu açıklama gücü 0,238 düzeyindedir. β değeri, duygusal bağlılığın centilmenlik boyutunu 0,473 oranında etkilediğini göstermektedir ve bu ilişki anlamlıdır. Bu nedenle araştırmamızın üçüncü hipotezi de kabul edilmiştir.

Regresyon analiz tablosuna bakıldığında ÖVD'nın nezaket ve bilinçlilik boyutlarının duygusal bağlılıkla anlamlı bir ilişki içinde olmadığı ve herhangi bir etkileme ve açıklama bulunmadığı rahatlıkla söylenebilir. Buradan hareketle, araştırmamızın dördüncü hipotezi "**H₄:**

ÖVD'nin nezaket ve bilinçlilik boyutu ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır” reddedilmiştir.

Araştırmamızın son hipotezi “**H₅: ÖVD'nin sivil erdem boyutu ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır”** yönündeydi. Sivil erdem ve duygusal bağlılık arasındaki regresyon analiz sonucuna baktığımızda duygusal bağlılığın sivil erdem boyutunun, 0,147'ini açıklayabiliyor olduğunu ve regresyon modelinin anlamlı olduğunu görmekteyiz. Diğer bir ifadeyle bu değer, duygusal bağlılığın sivil erdem boyutunu belirleyicilik gücünü göstermektedir ve neden sonuç ilişkisinin varlığına işaret etmektedir. β değeri, duygusal bağlılığın sivil erdem boyutunu 0,389 oranında etkilediğini göstermektedir. Bu sonuçlara göre, duygusal bağlılık arttıkça sivil erdem boyutunda sergilenen ÖVD da artmaktadır. ÖVD boyutları arasında duygusal bağlılık en çok sivil erdem boyutunu açıklamakta ve etkilemektedir. Bu nedenle araştırmamızın beşinci ve son hipotezi de kabul edilmiştir.

7. Sonuç ve Tartışma

Günümüz iş hayatında örgütler, formel iş gereklerinin ötesinde davranış sergileyerek örgütün performansına katkı sağlayan çalışanlara daha çok bağımlı hale gelmiştir. Çünkü, örgütler için değişen şartlar ve durumlar altında çalışmak artık yeni ekonomi anlayışının en önemli özelliğidir. Bu bağlamda iş gereklerinin dışında kalan ancak örgütlerin hayatta kalmaları için önemli olan davranışlar ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu davranışlar yazında örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) olarak kavramlaştırılmıştır.

Çalışanların iş arkadaşlarına ve çalıştıkları örgüte yönelik olarak ÖVD sergilemeleri, sosyal mübadele teorisi gereği, her şeyden önce çalıştıkları işlerine karşı olumlu tutum içinde olmaları ve örgütte kalma arzularına bağlı olabilecektir. Bir başka deyimle, bireylerin sergileyeceği ÖVD'ları duygusal bağlılık tarafından etkilenebilecektir. Bu çalışmada, ÖVD ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırmada elde edilen sonuç ve öneriler şu şekilde sırlanabilir.

Araştırmaya dahil edilen işgörenlerin ÖVD ve duygusal bağlılıkla ilgili tutumları olumlu yöndedir (Hipotez 1). Ancak örgütün türü açısından (gıda, tekstil ve otomotiv) ÖVD ve duygusal bağlılık boyut ortalamalarında anlamlı bir değişiklik bulunmamaktadır.

İşgörenlerin, iş tanımlarında ve örgütte mevcut ödül sistemlerinde açıkça tanımlanmayan, gönüllülük esasına göre sergilenen, yerine getirilmediği takdirde herhangi bir yaptırım olmayan ancak bütünsel

olarak bireye ve örgüte olumlu katkıları olan davranışlar sergilemeleri (ÖVD), örgüte olan duygusal bağlılıklarından yani, örgütüne duygusal yakınlık duyup onunla özdeşleşmelerinden etkilenmektedir (Hipotez 2). ÖVD alt boyutlarından nezaket ve bilinçlilik boyutu hariç diğer üç boyut (diğergamlık, centilmenlik ve sivil erdem) duygusal bağlılıkla anlamlı ilişki içindedir. En yüksek ilişki ve etkileme gücü duygusal bağlılık ve sivil erdem boyutu arasındadır (Hipotez 3,4,5).

Duygusal bağlılık araştırmacılarca örgütler açısından en faydalı olduğuna inanılan bağlılık türüdür; çünkü birey örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda hevesle ve içten bir gayret göstermekte, örgütün maddi ve manevi varlıklarını önemli ölçüde dış etkenlerden korumaya çalışmaktadır. Bu bağlamda bireyin duygusal bağlılığını artırmak yoluyla işgörenlerin daha fazla ÖVD sergilemelerini sağlamak mümkündür.

Araştırma sonuçlarına göre çalışanların duygusal bağlılıkları arttıkça sergileyecekleri ÖVD'leri da artacaktır. Bu bağlamda yöneticiler, çalışanların ÖVD sergilemelerini sağlamalarının bir yolu da çalışanların duygusal bağlılıklarını artıracak insan kaynakları uygulamalarına öncelik vermeleridir. Çalışanların duygusal bağlılıklarını artırarak ÖVD sergilemelerini sağlamak için yöneticiler öncelikle çalışana değer vermeliler, çalışma ortamını daha cazip hale getirmeliler ve çalışanlarına eşit ve saygılı davranmalıdırlar.

Duygusal bağlılığı artan işgörenlerin ÖVD sergileme eğilimleri artacak, iş tatmin düzeyleri yükselecek, iş başarı ve performansı, verimliliği olumlu yönde değişecek ve işe devamlılık oranları artabilecektir. Bu değişikler örgütün bütünsel performansını olumlu yönde etkileyebilecektir.

Bu araştırma ile duygusal bağlılıkla ÖVD arasındaki anlamlı ilişki olduğu ve duygusal bağlılığın çalışanların ÖVD sergilemelerine yol ačan faktörlerden biri olduğu ortaya konulmuştur. Bu nedenle, ÖVD'yla ilgili bundan sonra yapılacak çalışmalarda duygusal bağlılığın göz ardı edilmemesinde fayda görölmektedir.

Kaynakça

- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990) "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63.
- Barr, S.H. ve Pawar, B.S.: (1995) "Organizational Citizenship Behavior: Domain Specification For Three Middle Range Theories", *Academy of Management'ın Yıllık Toplantısında Sunulan Bildiri*, Vancouver, Canada,

- Barringer, Melissa W. ve Sturman, Michael C.: (1998) "The Effect of Variable Work Arrangements on the Organizational Commitment of Contingent Workers", CAHRS Working Papers, Working Paper 98-02, 9, (Çevrimiçi) <http://www.ilr.cornell.edu/CAHRS/PDFs/WorkingPapers/WP98-2.pdf>, 04 Temmuz 2006)
- Bateman, Thomas S. And Dennis, Organ, W.: (1983) "Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship", *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Becker, Howard S. (1960) "Notes On the Concept of Commitment", *The American Journal of Sociology*, <<http://www.jstor.com>> (10 Nisan 2006)
- Blau, Paul; (1964) *Exchange and power in social life*, New York: Jossey-Bass.
- Borman, W. C ve Motowidlo, S.J. : (1993) "Expanding The Criterion Domain To Include Elements Of Contextual Performance", *Personnel Selection In Organizations içinde*, N. Schmitt ve diğeri, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 71-98
- Borman, Walter C. (2004) "Citizenship Performance And Its Importance For Organizational Effectiveness" 28th Annual IPMAAC Conference on Personnel Assessment, Seattle, Washington, June 20-23, , (Çevrimiçi) <http://www.ipmaac.org/conf04/borman.pdf>, 15 Ocak 2006.
- Cengiz, Aytül Ayşe. (2002) "Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma", 10.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 4
- Chen, X. P., Hui, C., & Sego, D. J. (1998). "The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses", *Journal of Applied Psychology*, 83, 922-931.
- Cohen, A. And E. Vıgoda. (2000), "Do Good Citizen Make Good Organizational Citizens?An Empirical Examination of the Relationship Between General Citizenship and Organizational Citizenship Behavior in Israel" *Administration and Society*, 32(5), 596-625.
- Chompookum, Dhitiporn ve Derr, C Brooklyn : (2004) "The Effects Of Internal Career Orientations On Organizational Citizenship Behavior In Thailand", *Career Development International*, 9(4), 406.

- DeLoria, J.E.,: (2001)“A Comparative Study Of Employee Commitment: Core and Contract Employees In a Federal, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Virginia Üniversitesi Politeknik Enstitüsü İnsan Gelişimi Ana Bilim Dalı, (Çevrimiçi) <http://www.psyc.vt.edu> , 12 Temmuz 2006.
- Dyne, L. Van; Cummings L. L ve Parks, J. M.: (1995) “Extra-Role Behaviors: In Pursuit Of Construct And Definitional Clarity (A Bridge Over Muddied Waters)”, Research In Organizational Behavior içinde, B. M. Staw & L. L. Cummings, Greenwich, CT: JAI Press, 17, 218.
- Farh; Jiing-Lih; Zhong ,Chen-Bo ve Organ, Dennis W: (2004) “Organizational Citizenship Behavior In The People’s Republic Of China”, Organization Science, Mart/Nisan, 15(2), 241-253.
- Finegan, Joan E. (2000) “The Impact of Person And Organizational Values on Organizational Commitment”, Journal of Occupational & Organizational Psychology, 73 (2).
- Foa, U. G. ve Foa, E. B: (1980) “Resource Theory: Interpersonal Behavior As Exchange”, Social Exchange: Advances In Theory And Research içinde, K. S. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), New York: Plenum Pres, 77-94.
- George ,J.R. (1991) “State Or Trait: Effect Positive Mood On Prosocial Behaviors At Work”, Journal Of Applied Psychology, 76(2), 299-307.
- George And Brief, Arthur: (1992) “Feeling Good: A Conceptual Analysis Of The Mood At Work Or Organizational Spontaneity Relationship” , Psychological Bulletin , 112(2), 310-329.
- George J.M. ve Jones, G.R.: (1997) “Organizational Spontaneity In Context”, Human Performance, 10(2), , 153-70 .
- George, J. M.: (1990) “Personality, Affect And Behavior In Groups”, Journal of Personality and Social Psychology, 75, 462-474.
- Gouldner, A.W.: (1960) “The Norm Of Reciprocity: A Preliminary Statement”, American Sociological Review, 25, 161-178.
- Hartmann, L. C., (2000) Organizational Commitment: A Multi Method Scale Analysis and Test of Effects, International”, Journal of Organizational Analysis, Vol:8,Issue:1, 89-109.
- Iğbaria ,Magid ve Wormley, Wayne M.: (1992) “Organizational Experiences and Career Success of MIS Professionals and Managers: An Examination of Race Differences”, MIS Quarterly, December 510.
- İşbaşı, Janset Özen: (2000) “Çalışanın Yöneticilere Duydukları Güvenin Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık

- Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Antalya.
- Iverson, Roderick D. ve Buttigieg, Donna M. (1998) ”Affective, Normative, and Continuance Commitment: Can the Right Kind of Commitment be Managed”, Working Paper No:7, <<http://www.ebscohost.com>> (29 Mayıs 2006)
- Jerald Greenberg, and Robert A. Baron, Behavior in Organizations, 7. Ed., New Jersey: Prentice-Hall.
- Kanter, Rosabeth Moss. (1968) “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities”, American Sociological Review, 33 .
- Katz ,D. Ve Kahn, R.L.: Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, Çev: Halil Can Ve Yavuz Bayer, T.O.D.A.İ.E Yayınları, Ankara, 1977.
- Koçel, Tamer: İşletme Yöneticiliği, 9. bs., Beta Baskı A.ř İstanbul, 2003.
- LaMastro, Valerie: “Commitment and Perceived Organizational Support”, National Forum Journals, (Çevrimiçi) [http://www.nationalforum.com/ TOC aer10e3.html](http://www.nationalforum.com/TOC_aer10e3.html), 28 Haziran 2006.
- Mackenzie , Scott. B.Podsakoff ,Scott B.; Philip M. ve Ahearne, Michael: (1998) “Some Possible Antecedents And Consequences Of In Role And Extra-Role Salespersons Performance , Journal Of Marketing, 62, 87-88.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990) “A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Cosequences of Organizational Commitment”, Psychological Bulletin, 108 (2.
- Moideenkutty, Unnikammu; (2005) “Organizational Citizenship Behavior and Developmental Experiences: Do Role Definitions Moderate the Relationship”, The Journal of Behavioral and Applied Management, 6(2), 88-108.
- Moorman ,R.H. ve Blakely, G.L.: (1995) “Individualism-Collectivism As An Individual Difference Predictor Of Organizational Citizenship Behavior”, Journal of Organizational Behavior, 16 (2), 127-142.
- Moorman, R.H. ; Blakely P.L. ve Niehoff , B.P.: (1998) “Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?,” Academy of Management Journal, 41 (3), 354.

- Mowday, Richard T. (1998) "Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment", *Human Resources Management Review*, 8.
- Netemeyer ve diğerleri,: (1997) "An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors In a Personal Selling Context," *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of applied psychology* 71, 3: 492-499.
- Organ ,D.W. ve Ryan, K.A.: (1995) "Meta-Analytic Review Of Attitudinal And Dispositional Predictors Of Organizational Citizenship Behavior", *Personnel Psychology*, 48, 775-82.
- Organ D. ve Konovsky, M.: (1989) "Cognitive Vs. Affective Determinants Of Organizational Citizenship Behavior", *Journal Of Applied Psychology*, 74, 157-164
- Organ, Dennis: (1990) "The Motivational Basis Of Organizational Citizenship Behavior", *Research In Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Organ, Dennis: (1997) "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time", *Human Performance*, 10, 85-97.
- Organ, Dennis: (1988) *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Boks.
- Podsakoff P.M. ve MacKenzie, S.B.: (1994) "Organizational Citizenship Behaviors And Sales Unit Effectiveness", *Journal of Marketing Research*, August, 351, 351-363.
- Podsakoff ve diğerleri,: (2000) "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research", *Journal of Management* , 26(3), 513.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., & Hui, C. (1993). Organizational citizenship behaviors as determinants of managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research. In G.R. Ferris & K.M. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, Vol. 11 (pp. 1-40). Greenwich, CT.: JAI Pres.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974) "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

- Schappe, S.P.: (1998) "The Influence Of Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Fairness perceptions On Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Psychology*, 132, 277-290.
- Shore, L. M.; Barksdale, K.; Shore, T. H. (1995) "Managerial Perceptions of Employee Commitment in Relations to the Organization", *Academy of Management Journal*, 38 (6).
- Tansky J. W., "Justice And Organizational Citizenship Behavior: What Is The Relationship?", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 1993, 195-207.
- Turnipseed, D.L.: (2002) "Are Good Soldiers Good? Exploring the Link Between Organizational Citizenship Behavior and Personnel Ethics", *Journal of Business Research*, 55, 7.
- Tyler, Tom R. : "Why People Cooperate With Organizations: an Identity Based Perspective, (Çevrimiçi)
<http://www.si.umich.edu/ICOS/tomtyler.html>, (12 Temmuz 2006).
- Varoğlu, Demet: (1993) "Kamu Sektöründe Çalışanların İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Williams L. J. ve Anderson, S.: 1991, "Job Satisfaction And Organizational Commitment As A Predictors Of Organizational Citizenship And In-Role Behaviors", *Journal Of Management*, 17, 601-617.
- Yıldırım, Murat Emrah: (2003) "Subaylarda Kariyer Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi", *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Zangaro, George A. (2001) "Organizational Commitment: A Concept Analysis", *Nursing Forum*, 36 (2), <http://www.ebscohost.com>, (28 Haziran 2006).