TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

ÖRGÜT ALT KÜLTÜRLERİ BAĞLAMINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ELEKTRİK ÜRETİM İŞLETMESİNDE ARAŞTIRMA

Mehmet TOPELİ

DOKTORA TEZİ

ADANA / 2018

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

ÖRGÜT ALT KÜLTÜRLERİ BAĞLAMINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ELEKTRİK ÜRETİM İŞLETMESİNDE ARAŞTIRMA

Mehmet TOPELİ

Danışman: **Doç. Dr. Bahattin KARADEMİR**
Jüri Üyesi: **Prof. Dr. Ünal AY**
Jüri Üyesi: **Prof. Dr. Azmi YALÇIN**
Jüri Üyesi: **Prof. Dr. İlter ÜNLÜKAPLAN**
Jüri Üyesi: **Dr. Öğr. Üyesi Bilge AKSAY**

DOKTORA TEZİ

ADANA / 2018

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;

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

Başkan: Doç. Dr. Bahattin KARADEMİR
(Danışman)

Üye: Prof. Dr. Ünal AY

Üye: Prof. Dr. Azmi YALÇIN

Üye: Prof. Dr. İlter ÜNLÜKAPLAN

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Bilge AKSAY

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

…/…/2018

Prof. Dr. Serap ÇABUK
Enstitü Müdürü

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

ETİK BEYANI

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler 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 ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. 12/ 10 / 2018

Mehmet TOPELİ

ÖZET

Örgüt Alt Kültürleri Bağlamında Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Elektrik Üretim İşletmesinde Araştırma

Mehmet TOPELİ

Doktora Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı
Danışman: Doç. Dr. Bahattin KARADEMİR
Eylül 2018, 160 sayfa

Bu çalışmada çalışanların örgütsel adalet algılarının işlem adaleti alt boyutu ve örgütsel bağlılık tutumlarının duygusal bağlılık alt boyutunun örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışıyla (ÖVDÖ) ilişkisi incelenmektedir. Ayrıca, sözkonusu ilişkilerin örgüt kültürü bağlamında yorumlanabilmesi için örgütsel alt kültürler incelenmektedir. Araştırmada kullanılan veriler, İskenderun Enerji Üretim ve Ticaret A.Ş.'nin İSKEN Enerji Santrali'nde görev yapan 513 çalışandan, gönüllülük esasına göre ankete katılmış 396 çalışana ait anketlerden elde edilmiştir. Araştırma sonuçları, ilk olarak, işlem adaleti ve duygusal bağlılığın, ÖVDÖ ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçları, ikinci olarak, duygusal bağlılığın, işlem adaleti ile ÖVDÖ ilişkisinde kısmi aracılık etkisi olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçları, son olarak, örgütte "Profosyonel" ve "kuralcı" olarak tanımlanan iki alt kültür grubundan ilkinde yer alanların diğer gruba göre işlem adaleti, duygusal bağlılık ve ÖVDÖ seviyelerinin daha yüksek olduğu göstermektedir. Buna göre, ÖVDÖ çalışmalarında, sonuçların örgüt kültürü bağlamında yorumlanmasının yararlı olduğu değerlendirilmiştir.

Anahtar kelimeler: Örgütsel adalet, Duygusal bağlılık, Örgütsel vatandaşlık davranışı, Örgütsel alt kültür

ABSTRACT

The Effect of Organizational Committment on the Organizational Citizenship Behavior within the Organizational Subcultures Context: A Study at a Power Generation Company

Mehmet TOPELİ

Ph.D. Thesis, Department of Business Administration
Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Bahattin KARADEMİR
September 2018, 160 pages

In this study, the effect of employees' perception of organizational justice, and organizational commitment attitudes on their organizational citizenship behavior (OCB) are examined. In addition to this, organizational subcultures are investigated in order to better understand these relations within the organizational cultıure context. The data for this study was collected, on a voluntary basis, from the 396 employees of 513 employees working for İskenderun Enerji Üretim ve Ticaret A.Ş. in the İSKEN Power Plant. Research results, firstly, suggest that procedural justice and affective commitment are positively associated with OCB to the organization (OCBO). Results also suggest that affective commitment partially mediates the relationship between the procedural justice and the OCBO. Results, lastly, suggest that among the two organizational subculture groups, namely the professional culture and formal culture subgroups, the employees in the first group report higher levels of procedural justice, affective commitment, and organizational citizenship behavior towards the organization. Thus, it is recommended that OCB studies should be interpreted within the organizational culture context.

Key Words: Organizational justice, Affective commitment, Organizational citizenshipbehavior, Organizational sub culture

ÖNSÖZ

Toplumların gelişmişlik seviyesini gösteren en önemli göstergelerden biri de elektrik tüketim seviyeleridir. Özelleşmenin ve rekabetin hızla yaşandığı elektrik sektöründe yetişmiş insan gücününün, örgütlerine sağlayacakları gönüllü katkılar ve örgütlerine olan bağlılık seviyeleri çok önem arz etmektedir. Aynı zamanda nasıl her bireyin kendine has bir karakter yapısı olduğu söylenebiliyorsa, her örgütün de kendine has alt kültürleri olacağı söylenebilir. Dolayısıyla, bu çalışmada, alt kültürler bağlamında örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki daha derin biçimde yorumlanarak kurama ve pratik uygulamalara katkı sağlanılması amaçlanılmıştır.

Öncelikle, doktora eğitimim süresince akademik destek sağlayan ve tez danışmanlığımı yaparken aramızdan ayrılan değerli insan Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN'i rahmetle anıyorum. Yaşanmış olan bu zor süreçte teze yeniden odaklanmamı sağlarken, bilgi ve tecrübelerini paylaşan ve kıymetli zamanı esirgemeyen değerli tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Bahattin KARADEMİR'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca doktora eğitim sürecimin her aşamasında beni cesaretlendiren ve destek olan Sayın Prof. Dr. Azmi YALÇIN başta olmak üzere, üzerimde emeği olan Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nın değerli üyelerine teşekkürlerimi borç bilirim.

Diğer yandan tez çalışmasını kurumda yapmama onay veren ve her zaman akademik çalışmaları destekleyen ISKEN A.Ş. Genel Müdürü Sn. Dr. Sırrı UYANIK ve iş yoğunlukları arasında anketi doldurma nezaketi gösteren tüm yönetici ve mesai arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.

Son olarak bu uzun ve yorucu süreçte her zaman yanımda olan değerli eşim Zeynep ve kendilerine yeterli zaman ayıramadığım için anlayış gösteren çocuklarım Mert ve Gülce'ye teşekkür ederim.

Eylül 2018

Mehmet TOPELİ

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ETİK BEYANI ... iii
ÖZET ... iv
ABSTRACT ... v
ÖNSÖZ ... vi
KISALTMALAR ... xi
TABLOLAR LİSTESİ ... xii
ŞEKİLLER LİSTESİ ... xiv
EKLER LİSTESİ ... xv

BÖLÜM I
GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Amacı ... 1
1.2. Araştırmanın Önemi ... 2
1.3. Araştırmanın Yöntemi ... 3
1.4. Araştırmanın Planı ... 4

BÖLÜM II
KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgüt Kültürü ... 5
2.1.1. Örgütsel Alt Kültürün Tanımı ve Nitelikleri ... 8
2.1.2. Örgüt Kültürünün Önemi ... 12
2.2. Örgütsel Bağlılık ... 15
2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Nitelikleri ... 15
2.2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Sınıflandırılması ... 16
2.2.2.1. Değişim Odaklı Yaklaşım ... 17
2.2.2.2. Tutumsal Yaklaşım ... 18
2.2.2.3. Bilişsel Yaklaşım ... 18
2.2.2.4. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı ... 19
2.2.3. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler ... 20

2.2.3.1. Bireysel Faktörler 20
2.2.3.2. Örgütsel Faktörler 22
2.2.3.3. Çevresel Faktörler 23
2.2.3.4. Kültür Boyutu 25
2.2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları 27
2.3. Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı 30
2.3.1. Örgütsel Adalet Kavramı 30
2.3.2. Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık ve ÖVD İlişkileri Üzerine Yapılmış Çalışmalar 32
2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı 34
2.4.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı 34
2.4.1.1. Rol Davranışları 37
2.4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkili Teorik Yaklaşımlar 39
2.4.3. ÖVD İle İlgili Yazında Yer Alan Kavram Ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması 41
2.4.4. ÖVD'nin Alt Boyutları 45
2.4.4.1. Özgecilik (Alturism) 45
2.4.4.2. Nezaket (Courtesy) 45
2.4.4.3. Centilmenlik (Sportmanship) 46
2.4.4.4. Vicdanlılık (Conscientiousness) 46
2.4.4.5. Sivil Erdem (Civic Virtue) 46
2.4.5. ÖVD İle İlşkili Kavramlar 47
2.5. Kavramlar Arasındaki İlişkiler 49
2.5.1. Örgütsel Bağlılık İle ÖVD İlişkisi 50
2.5.2. İşlem Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık ve ÖVD Arasındaki İlişkiler 55

BÖLÜM III
ARAŞTIRMA SORUSU VE HİPOTEZLER

3.1. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi 60
3.2. Örgütsel Adalet Algısı ve ÖVD İlişkisi 61
3.3. Örgütsel Bağlılık ve ÖVD İlişkisi 63
3.4. İşlem Adalet Algısı ve ÖVDÖ İlişkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü 65

BÖLÜM IV
ARAŞTIRMA VE ANALİZ YÖNTEMİ

4.1. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi 68
4.2. Anakütle ve Örneklem Seçimi 69
4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler 69
4.3.1. Örgütsel Alt Kültürler Ölçeği 70
4.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği 70
4.3.3. ÖVD Ölçeği 71
4.3.4. Örgütsel Adalet Ölçeği 72
4.4. Veri Toplama 72
4.5. Analiz İçin Örneklem ve Verilerin İncelenmesi 73
4.5.1. Analiz İçin Örneklemin İncelenmesi 74
4.5.2. Analiz İçin Verilerin İncelenmesi 75
4.6. Ölçeklerin Geçerlik, Güvenilirlik ve Faktör Analizleri 77
4.6.1. Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi 78
4.6.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi 82
4.6.3. ÖVD Ölçeği Faktör Analizi 84
4.6.4. Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi 87

BÖLÜM V
ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER

5.1. Örneklemin Demografik Özellikleri 89
5.2. Araştırmada Kullanılan Değişkenlerin Korelasyonu 92
5.3. Kültür Ölçeğinin Kümeleme Analizi 95
5.4. Regresyon Analizi 102
5.4.1. Örgütsel Vatandaşlığın Yordanmasına İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi 103
5.4.2. Centilmenlik Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi 107
5.4.3. Vicdanlılık Boyutunun Yordanmasına İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi 108
5.4.4. Sivil Erdem Boyutunun Yordanmasına İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi 111

BÖLÜM VI
SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi 116
6.2. Araştırmanın Yazına Katkısı ve Kısıtları..... 122
KAYNAKLAR 125
EKLER 143
Ek 1: Örgütsel Alt Kültürler Ölçeği..... 143
Ek 2: Örgütsel Bağlılık Ölçeği..... 145
Ek 3: ÖVD Ölçeği..... 146
Ek 4: Örgütsel Adalet Ölçeği..... 147
Ek 5: Kayıp Veri Analizi Kapsamında Çıkarılan Gözlemler 148
Ek 6: Normallik Testleri 149
Ek 7: Anket Formu 151
ÖZGEÇMİŞ 158

KISALTMALAR

ÖVD **:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

ÖVDÖ **:** Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

ÖVDK **:** Kişiye Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

İSKEN **:** İskenderun Enerji Üretim ve Ticaret A.Ş.

OYAK **:** Türk Ordu Yardımlaşma Kurumu

EÜAŞ **:** Türkiye Elektrik Üretim A.Ş

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Örgütsel Alt Kültürler Değer ve Norm İfadeleri 10
Tablo 2. Örgüt Kültürüyle İlişkili Kavramlar 14
Tablo 3. Hofstede'nin tanımlamış olduğu kültür alt boyutları ve tanımları 26
Tablo 4. Çalışanların İşlem Adaleti Algılamaları 32
Tablo 5. ÖVD, Prososyal Davranış ve Örgütsel Kendiliğindenlik Arasındaki Davranış Boyut Farklılıkları 36
Tablo 6. Alan Yazınındaki Örgütsel Bağlılık Ve ÖVD Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çalışmalar 51
Tablo 7. Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık ve ÖVD İlişkileri Üzerine Yazında Yer Alan Çalışmalar 57
Tablo 8. Anket Uygulamasına İlişkin Sayısal Bilgiler 73
Tablo 9. Örgüt Kültürü Ölçeği Ortak Faktör Varyans Değerleri 79
Tablo 10. Örgüt Kültürü Ölçeği Analizi Sonucunda Açıklanan Toplam Varyans 80
Tablo 11. Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Yapıları 81
Tablo 12. Duygusal Bağlılık Ölçeği Ortak Faktör Varyans Değerleri 83
Tablo 13. Duygusal Bağlılık Ölçeği Analizi Sonucunda Açıklanan Toplam Varyans 84
Tablo 14. Duygusal Bağlılık Ölçeği Faktör Yapısı 84
Tablo 15. ÖVDÖ Ölçeği Ortak Faktör Varyans Değerleri 85
Tablo 16. ÖVDÖ Ölçeği Analizi Sonucunda Açıklanan Toplam Varyans 86
Tablo 17. ÖVDÖ Ölçeği Faktör Yapıları 86
Tablo 18. Örgütsel İşlem Adaleti Ölçeği Ortak Faktör Varyans Değerleri 87
Tablo 19. Örgütsel İşlem Adaleti Ölçeği Analizi Sonucunda Açıklanan Toplam Varyans 88
Tablo 20. Örgütsel İşlem Adaleti Ölçeği Faktör Yapısı 88
Tablo 21. Demografik Özellikler- Yaş 89
Tablo 22. Demografik Özellikler- Cinsiyet 90
Tablo 23. Demografik Özellikler- Medeni Durum 90
Tablo 24. Demografik Özellikler- Eğitim 90
Tablo 25. Demografik Özellikler- Yöneticilik 91
Tablo 26. Demografik Özellikler- Çalışma Süresi 91

Tablo 27. Demografik Özellikler- Mesai statüsü 92
Tablo 28. Demografik Özellikler- Bölüm 92
Tablo 29. Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyonları 94
Tablo 30. Alt Kültürler: Kümeleme Analizi Sonuçları 97
Tablo 31. Alt Kültürlerde Uzlaşı Dereceleri 98
Tablo 32. Alt kültür ve diğer değişkenler: Bağımsız Örneklem t-Testi 99
Tablo 33. Eğitim Düzeyine Göre Alt Kültür Kümeleri Dağılımı 100
Tablo 34. Duygusal Bağlılık ile İşlem Adaleti ve Eğitim Seviyesine İlişkin Regresyon Katsayıları 104
Tablo 35. ÖVDÖ ile Eğitim Düzeyi ve İşlem Adaletine İlişkin Regresyon Katsayıları 105
Tablo 36. İşlem Adaleti, Duygusal Bağlılık ile ÖVDÖ'ye İlişkin Regresyon Katsayıları 106
Tablo 37. Centilmenlik ile Cinsiyete ve İşlem Adaletine İlişkin Regresyon Katsayıları 108
Tablo 38. Vicdanlılık ile Eğitim Düzeyi ve İşlem Adaletine İlişkin Regresyon Katsayıları 109
Tablo 39. İşlem Adaleti, Duygusal Bağlılık ile Vicdanlılığa İlişkin Regresyon Katsayıları 110
Tablo 40. Sivil Erdem ile Mesai Statüsü ve İşlem Adaletine İlişkin Regresyon Katsayıları 112
Tablo 41. İşlem Adaleti, Duyygusal Bağlılık İle Sivil Erdeme İlişkin Regresyon Katsayıları 113

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. Örgüt kültürü seviyeleri 7
Şekil 2. Sığdan derine kültürünün öğeleri 8
Şekil 3. Değişime dayalı bağlılık modeli. 17
Şekil 4. Meyer ve Allen'in tanımlamış olduğu tutumsal bakış açısı modeli 18
Şekil 5. Hollenbeck ve Klein'in hedef bağlılığı modeli 19
Şekil 6. Meyer ve Herscovitch'in örgüt bağlılığı modeli. 20
Şekil 7. Bağlılık yapıları arasındaki ilişki 24
Şekil 8. Örgütsel bağlılığın üç bileşenli modeli 28
Şekil 9. ÖVD ve biçimsel rol davranışını etkileyen faktörler 39
Şekil 10. Araştırma modeli 67
Şekil 11. Kültür alt boyutları ağaç diyagramı 96
Şekil 12. Alt kültürlerin rwg değerini hesaplama formülü. 98
Şekil 13. İşlem adaletinin ÖVDÖ'e olan etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolü. 103
Şekil 14. İşlem adaletinin centilmenlik boyutuna etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolü 107
Şekil 15. İşlem adaletinin vicdanlılık boyutuna etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolü 109
Şekil 16. İşlem adaletinin sivil erdem boyutuna etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolü 111

EKLER LİSTESİ

Sayfa

Ek 1: Örgütsel Alt Kültürler Ölçeği 143
Ek 2: Örgütsel Bağlılık Ölçeği 145
Ek 3: ÖVD Ölçeği 146
Ek 4: Örgütsel Adalet Ölçeği 147
Ek 5: Kayıp Veri Analizi Kapsamında Çıkarılan Gözlemler 148
Ek 6: Normallik Testleri 149
Ek 7: Anket Formu 151

BÖLÜM I

GİRİŞ

Örgüt yazınına ilk defa 1983 yılında Organ ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmayla girmiş Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) araştırmacıların ve yöneticilerin dikkatini çekmeye devam etmektedir. Institute for Scientific Information'ın 2013 yılında yayınlamış olduğu verilere göre, yazında yer alan 2100 civarında çalışmanın yarısından fazlasının 2010 yılından sonra yapılmış olduğu görülmüştür. Ayrıca, ÖVD kavramı üzerinde yapılmış olan çalışmalar sadece örgütsel davranış alanıyla sınırlı kalmamış, pazarlama, kamu yönetimi, sağlık, eğitim, fen ve mühendislik gibi farklı disiplinlerden araşırmacılar konuya ilgi göstermiştir (Podaskoff, Podsakoff, Mackenize, Mayness, & Spoelma, 2014, s. 87).

1.1. Araştırmanın Amacı

ÖVD'nin örgüt çalışanların örgüt için olumlu davranışlar sergilemesi olarak ifade edilmesi sebebiyle araştırmacılar ÖVD'ye neden olan öncül tutum ve davranışları belirleme konusunda ilgi göstermişlerdir. Bunlar içinde çalışanların bireysel farklılıkları, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi çalışanların tutum ve algıları, örgütteki liderlik tarzı ve işin kendine özgü nitelikleri gibi unsurlar öne çıkmaktadır. Yazınındaki çalışmalar incelendiğinde, ilk olarak, örgütsel bağlılık tutumunun ÖVD'nin en önemli öncüllerinden biri olduğu görülmektedir. Artan rekabet koşulları işletmeleri, çalışanların örgüte olan bağlılıkları neticesinde gösterecekleri olumlu tutum ve davranışlara adeta bağımlı hale getirmektedir (Lavelle, 2008, s.337). Ayrıca yazınındaki meta analizler örgütsel bağlılığın, çalışanlardan beklenen rol davranışından daha çok, ÖVD olarak da tanımlanabilen, çalışanların gösterecekleri ekstra rol davranışlarıyla ilişkili olduğunu göstermektedir (Riketta, 2002, s. 252). İkinci olarak, ÖVD'nin bir diğer önemli öncülü olan çalışanların adalet algısı aynı zamanda örgütsel bağlılığın da öncülü olarak kabul edilmektedir. Buradan hareketle, bu araştırmanın birinci amacı çalışanların adalet algısı ile ÖVD ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünün araştırılmasıdır. Araştırmanın ikinci amacı, sözkonusu ilişkinin örgütsel alt kültürler bağlamında değerlendirilmesidir. Bu Şekilde yapılan araştırmanın, bütüncül bir yaklaşımla, bağlamı da dikkate alarak kurama katkı yapması beklenmektedir.

1.2. Araştırmanın Önemi

Yazında örgütsel adalet algısı ile ÖVD arasında yapılmış çalışmalar mevcuttur (Ehrhart, 2004; Konovsky & Pugh, 1994; Moorman, 1991; Muhammad, 2004). Ancak yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığın aracı rolünün sorgulanarak incelenen ilişkinin örgütsel alt kültür bağlamında yorumlandığı çalışmalara rastlanılmamıştır. Şeşen ve Basım (2010) kamu sektörü çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada, örgütsel adalet ile ÖVD arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolünün olduğunu göstermişlertir. Bununla birlikte, araştırmanın sonuçlarının genelleştirilebilmesi için özel sektör kurumlarında da benzer çalışmaların yapılmasını önermişlerdir. Bu sebeplerle araştırmanın yazına katkıda bulunması beklenmektedir. Araştırma tek bir işletmenin çalışanlarından elde edilen verilerle yapılacağından dolayı alt kültür analizinin modele dahil edilmesi düşünülmemiştir. Ancak elde edilen sonuçlar örgütsel alt kültürler bağlamında yorumlanarak, sonuçların bağlamla ilişkilendirilmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın örgütsel davranış yazınına katkısının yanında, pratik yönetim uygulamalarına da katkı yapması beklenmektedir. Çalışmanın elektrik üretim sektöründe faaliyet gösteren yabancı ortaklı bir firmada yapılması planlanmıştır. Elektrik üretim sektörü diğer imalat sektörleri ile karşılaştırıldığında bazı önemli farklılıklar taşımaktadır. Bunlardan ilki, elektrik diğer ürünler gibi kolaylıkla depolanamadığı için ihtiyaç anında ve talep kadar üretilmektedir. Ayrıca elektrik standart bir üründür ve tüm üreticiler aynı şebekeyi, aynı anda ve birebir aynı ürünle beslemektedir. Dolayısıyla elektrik üreten şirketlerin, diğer sektörlerdeki şirketler gibi, üründe bir farklılaşma yapma yada üretim vb. diğer alanlarda, değişikilikler yaparak rekabetçi avantaj sağlaması mümkün değildir. Diğer yandan elektrik üretimi yüksek teknolojiye bağlı olduğundan, yapılacak en ufak hata önemli miktarda üretim ve dolayısıyla maddi kayba neden olmaktadır. Tüm bu sebeplere bağlı olarak elektrik üretim sektöründe firmanın performansı diğer imalat sektörlerine nazaran daha çok sahip olduğu insan kaynaklarına bağlıdır denilebilir. Bu çerçevede, çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları ve beklenen rol davranışlarının ötesinde örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVDÖ) göstermeleri çok önem taşımaktadır. Bu çalışma neticesinde, çalışanların ÖVDÖ göstermelerini teşvik etmek için, örgütsel bağlılık tutumlarına mı yoksa işlem adaleti algılarına mı odaklanılması gerektiği sorusuna olan cevabın açıklığa kavuşması beklenilmektedir.

1.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma İskenderun Enerji Üretim ve Ticaret A.Ş.'ye (İSKEN) ait 1210 MW kurulu net kapasitesi ile ülkemiz elektirk ihtiyacının %4'ünü karşılayan İSKEN Enerji Santrali'nde yapılmıştır. Ülkemizdeki en büyük uluslararası yatırımlardan olan İSKEN'in ortakları %51 orana sahip Alman Steag GmbH ile %49 orana sahip Türk Ordu Yardımlaşma Kurumu'dur (OYAK). İSKEN, dünya genelinde elektrik enerjisi üretiminde en çok kullanılan kaynak olan kömürü, en ileri teknoloji ve gelişmiş çevre koruma uygulamalarıyla en verimli Şekilde kullanan, sosyal ve doğal çevresiyle uyumlu, yöresiyle bütünleşmiş bir işletme olmanın yanısıra çalışanına verdiği değer ve sunduğu sürekli gelişim fırsatlarıyla, insan merkezli bir firma olarak tanınmaktadır. Araştırmada kulanılan veriler 2017 yılı Kasım ayında İSKEN Enerji Santralinde çalışanlara uygulanan anketteki sorulara verilen cevaplardan elde edilmiştir. Örgütteki alt kültürlerin belirlenmesi amaçlanan ilk bölümde, çalışanlardan kendi değer ve normlarını dikkate almaksızın, sadece şirketlerini düşünerek ve şirketin paylaşılan değer ve normlarına göre anketteki sorulara cevap vermeleri istenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde, çalışanların kişisel değer ve normlarının tanımlanması hedeflendiği için örgütsel bağlılık, işlem adalet algısı ve ÖVD ölçeklerini sadece kendi değer ve normlarını dikkate alarak doldurmaları istenmiştir.

Anket uygulamasıyla elde edilen verileri analiz etmek için SPSS 23 istatistik paketi kullanılmıştır. Verilerin incelenmesi kapsamında ilk olarak kayıp veriler incelenmiş ve değerlendirilmiştir. Daha sonra verilerin normalliğinin incelenmesi kapsamında dağılımın özellik ve normallik testleri yapılmıştır. Ankette yer alan ölçeklerin yapı geçerliliğini incelemek üzere keşfedici faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Ölçekler çalışanlar üzerinde kontrol edildikten sonra, yeterli sayıda değişkenle ve güvenilir bir Şekilde araştırılan yapı tam olarak açıklanabilir hale gelene kadar gerekli olan düzenlemeler sürdürülmüştür. Son olarak, yapının güvenilirliğine ilişkin testler yapılmıştır. Bu testlerden sonra, demografik değişkenler ve araştırma değişkenlerininin ortalama ve standart sapma değerleri ile değişkenler arasındaki korelasyon ilişkileri açıklanmaktadır. Demografik değişkenlere göre oluşturulan çalışan grupları arasında ÖVDÖ düzeylari açısından farklılaşma olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmaktadır. Firma içindeki alt kültür gruplarını belirlemek amacıyla hiyerarşik kümeleme analizi yöntemi kullanılmaktadır. Bu yöntem, veri setinde kaç grup olduğuna ilişkin başlangıçta

bilgi sahibi olunmayan durumlar için önerilmektedir. Bu araştırmada hiyerarşik yöntemler içinden Ward algoritması kullanılmıştır. Son olarak örgütsel işlem adaleti algısının, ÖVDÖ üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık etkisi üç aşamalı regresyon analiziyle sınanmaktadır.

1.4. Araştırmanın Planı

Bölüm II'de, yazındaki çalışmalardan yola çıkılarak, örgütsel alt kültür, çalışanların örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık ve ÖVDÖ kavramları açıklanmıştır. Daha sonra çalışanların örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık kavramları ile ÖVDÖ arasındaki ilişkiler açıklanarak, örgütsel bağlılığın, çalışanların adalet algısı ve ÖVDÖ arasında neden aracılık rolü bulunabileceği değerlendirilmiştir.

Bölüm III'de, araştırma sorusu ve hipotezler geliştirilerek araştırma modeli oluşturulmuştur. Bu bölümde çalışanların adalet algısı ve örgütsel bağlılık tutumlarının ÖVDÖ üzerindeki etkisi ile örgütsel bağlılık tutumunun, çalışanların adalet algısı ile ÖVDÖ ilişkisindeki aracı rolü üzerine hipotezler geliştirilmiştir.

Bölüm IV'de araştırmanın analiz yöntemi kapsamlı biçimde anlatıldıktan sonra, çalışmanın kapsamı, veri toplama yöntemi, araştırmada kullanılan ölçekler ile bu ölçeklerin geçerlilik, güvenilirlik ve faktör analizleri açıklanılmıştır.

Bölüm V'de, araştırma bulguları ve değerlendirmeler yer almaktadır. İlk olarak, araştırma evreninin demografik özellikleri incelenmektedir. İkinci olarak, araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki korelasyona incelenmektedir. Üçüncü olarak, araştırma modelinin ortaya koyduğu ilişkileri sınanmaktadır. Dördüncü olarak, örgüt çalışanlarının mensup oldukları örgüt alt kültürlerini belirlemek amacıyla hiyerarşik kümeleme yöntemi kullanılılacaktır. Son olarak örgütsel işlem adaleti algısının ÖVDÖ üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık etkisini test etmek amacıyla üç aşamalı regresyon analizi yapılmaktadır.

Bölüm VI'da çalışmanın sonuçları değerlendirilmekte ve bulguların yazına katkısı açıklanmaktadır. Bundan sonra yapılacak çalışmalara yönelik önerilerde bulunulmaktadır. Ayrıca bulguların elektrik üretim sektöründeki pratik uygulamalar açısından taşıdığı önem açıklanmaktadır.

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde yazındaki çalışmalardan yola çıkılarak örgütsel alt kültürler, örgütsel bağlılık, çalışanların adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kavramları ayrı ayrı açıklanılacaktır. Kavramlar açıklandıktan sonra tezin modelini oluşturan örgütsel bağlılık ve çalışanların adalet algısı kavramları ile ÖVD arasındaki ilişkiler tanımlanacak ve son olarak, örgütsel bağlılığın, çalışanların adalet algısı ve ÖVD arasındaki ilişkide neden aracılık etkisinin bulunması gerektiği açıklanılmaya çalışılacaktır.

2.1. Örgüt Kültürü

Bir örgütü tanımak ve dinamiklerini anlamak için öncelikle örgüt kültürünü incelemek gerekmektedir. Nasıl her bireyin kendine has bir karakter yapısı olduğu kabul ediliyorsa, her örgütün de kendine has bir kültürü olduğu kabul edilmektedir. Örgüt kültürü de örgütün karakterini ortaya koyan en önemli kavram olarak ifade edilmektedir (Allaire & Fisirotu, 1984, s. 193). Aslında antropologların ve sosyologların araştırma konusu olan kültür kavramı, ilk olarak 1930'larda yapılmış ve popüler olmuş olan Hawthorne araştırmaları ve sonrasındaki sosyolojik çalışmalarda incelenmiştir. Ancak örgüt kütürü ve unsurları 1970'li yılların başından itibaren yönetim yazınına girmiş ve geniş kapsamlı olarak ilk defa 1979 yılında Andrew Pettigrew tarafından yazılmış olan "On Studying Organizational Culture" başlıklı makaleyle yönetim ve organizasyon alanında yerini almıştır (Danışman & Özgen, 2003, s.93). Bu çalışmadan sonra 80'li yıllarda kavramla ilgili çalışmalar zirveye ulaşmıştır. Bundan sonraki süreçte daha çok kavramın anlaşılması ve tanımlanması üzerine odaklanılmıştır. 90'lı yıllara gelindiğinde ise örgüt kültürü kavramı ile diğer örgütsel ve yönetsel kavramlar arasındaki ilişkiler incelenilmeye başlanmıştır.

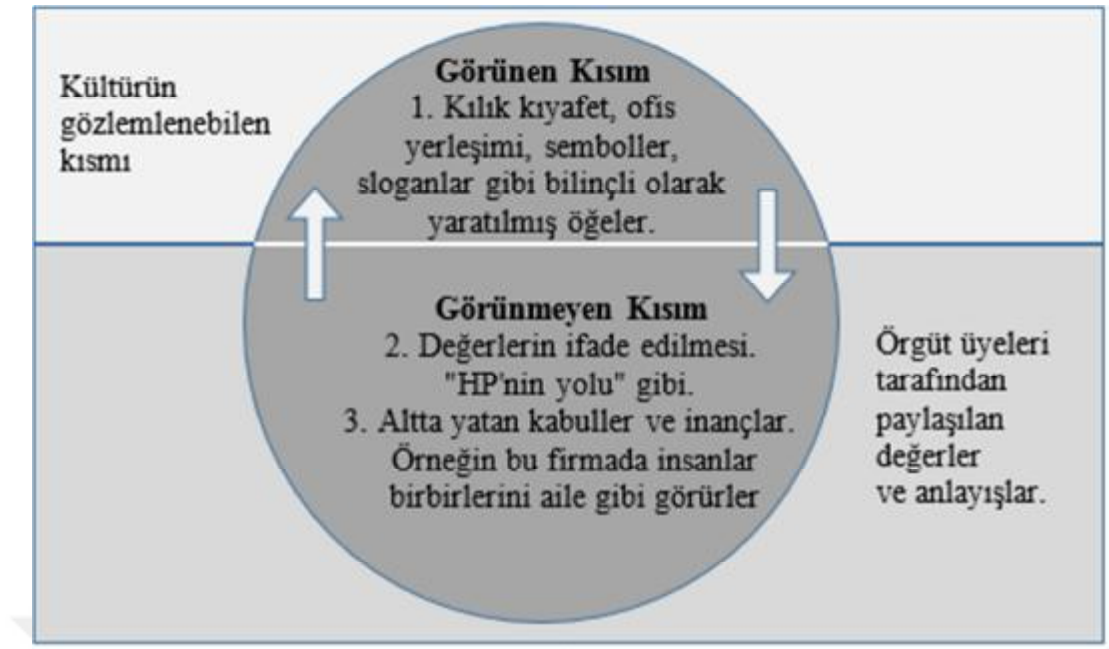
Reichers ve Schneider'a (1990) göre bilimsel bir kavramın giriş ve gelişme, değerleniş ve çoğalış, birleşme ve çözülme aşamalarından geçtiği belirtilmektedir. Örgüt kültürü kavramının tarihsel sürecine bakıldığı zaman giriş ve gelişme aşamasının tamamlandığı, halen değerleniş ve çoğalış aşamasında olduğu ve henüz son aşama olan birleşme ve çözülme aşamasına geçilmediği düşünülmektedir (Danışman & Özgen, 2003, s.93). Son yıllarda örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalar ise daha çok (a)

liderlik, (b) ulusal kültür, (c) örgütsel etkinlik ve (d) örgüt kültürünün aracılık etkisi üzerine yoğunlaşılmıştır (Schneider, Ehrhart, & William, 2013, s.374).

Uzun yıllardan bu yana, alan yazınında örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar yapılmış olmasına rağmen, örgüt kültürü kavramı üzerine halen net bir tanım yapılamamaktadır. Schein'a (2004) göre örgütün iklimi dahilinde ve kişilerin idare edilmesi için örgütün geliştirdiği uygulamalar, benimsenmiş değerler ve inançlar örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Sabuncuoğlu ve Tüz (2003) örgüt kültürünü; örgütü karakterize eden ve gelenekselleşmiş olan, düşünme, hissetme ve tepki verme yollarının kurgusu olarak tanımlamaktadır. Daft (2010) ise örgüt kültürünü çalışanlar tarafından benimsenmiş temel değerler, inançlar, anlayışlar ve normların bütünü olarak tanımlamıştır. Ayrıca Danışman ve Özgen'e (2008) göre örgüt kültürü çalışanlar tarafından paylaşılan değerler kadar, örgüt içinde sistematik biçimde ayrışan ve hatta dağınık bir Şekilde bireysel aktörler tarafından taşınan anlayış ve değerleri de göstermektedir.

Martin'e (2002) göre örgüt kültürü bütünlük (integration), farklılaşma (differentiation) ve dağınıklık (fragmentation) olarak üç farklı bakış açısı ile değerlendirilebilir (aktaran Danışman & Özgen, 2003, s. 101). Bütünlük bakış açısı örgütün tümü tarafından paylaşılan uygulamalar, değer ve inançları ifade ederken, farklılaşma bakış açısı ise örgüt içinde belirli bir alt grup veya sisteme dayalı olarak oluşan kültür niteliklerini açıklamaktadır. Son olarak dağınıklık bakış açısında ise örgüt kültürü kişisel ilişkilere bağlı olarak ifade edilmektedir (Daft, 2010).

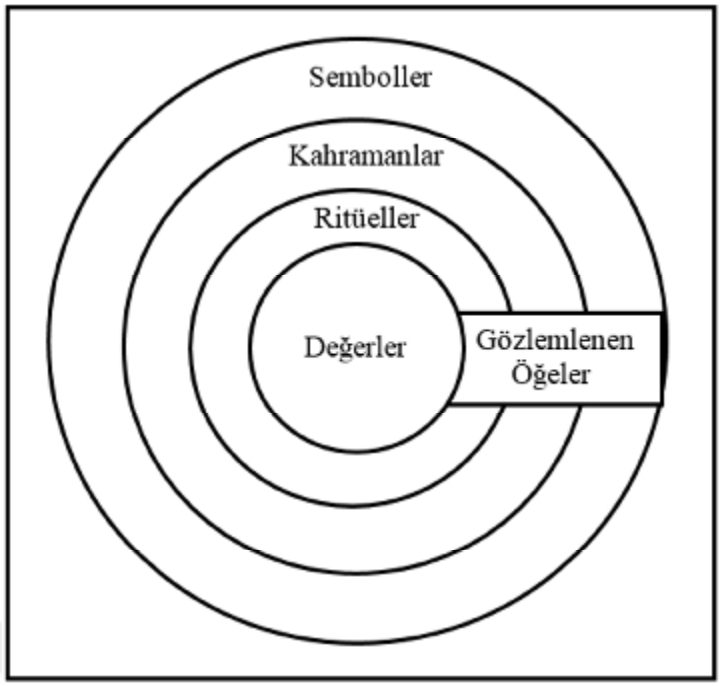
Bunun yanı sıra örgüt kültürünü tanımlama için yapılan çalışmalar üç düzeyde yapılabilir. İlki Şekil 1'de görülebileceği üzere yüzeysel olarak görünebilecek kılık kıyafet, bölümler, ofis düzenleri, gibi örgütün ortamını ve çalışanları izleyerek tespit edilecek örgüt kültürü özellikleridir. Daha derinde ise değerler ve inançlar gibi yüzeyde direk olarak görünmeyen ancak kişilerin birbirlerine nasıl davrandıkları veya hitap etme Şekilleri gibi davranışları gözlemleyerek çıkarabilecek özellikler vardır. Son olarak örgüt çalışanları tarafından içselleştirilmiş ve davranışlarını ve kararlarını etkileyen örgüt kültüründen bahsedilebilinir (Daft, 2010).



Şekil 1. Örgüt kültürü seviyeleri

Kaynak: Daft, 2010, s. 76

Her örgütün kendine özgü özellikleri ve öğeleri olacağından bahsedilmişti. Buradan hareketle, örgüt kültürünü yaratan öğeler sığdan derine gidildikçe; semboller, kahramanlar, ritüeller ve değerler olarak sıralanabilir. Önem atfedilen sözler, cisimler, resimler ve jestler; semboller olarak tanımlanmaktadır. Yaşayan veya ölü kahramanlar ise, örgüt tarafından çok değerli görülen ve model olan kişilerdir. Ritüeller ise teknik olarak bir anlam ifade etmeyen ancak sosyal olarak örgüt için büyük anlam taşıyan ve toplu olarak yapılan aktivitelere denir. Şimdiye kadar bahsettiğimiz semboller, kahramanlar ve ritüeller örgüt kültürünün pratikte gözlemlenebilen öğeleri olarak kabul edilmektedir. Ancak Şekil 2'de de görülebileceği üzere örgüt kültürünün merkezinde ise; iyi ve kötü, güzel ve çirkin, akılcı olan ve olmayan gibi içselleştirilmiş ve pratikte gözlemlenemeyen ve çalışanların davranışlarını etkileyen değerler öğesi bulunmaktadır (Hofstede, Neuijen, Ohavy, & Sanders, 1990).



Şekil 2. Sığdan derine kültürünün öğeleri
Kaynak: Hofstede, Neuijen, Ohavy, ve Sanders, 1990, s. 291

Her örgüt birbirinden farklı olmakla beraber bütün örgütlerde ortak olan dört faktör öne çıkmaktadır: (1) örgüt kültürü kendini oluşturan her parçadan farklı ve bütüncül bir yapı gösterir, (2) semboller, kahramanlar, ritüeller ve geçmişte kalmış olaylar gibi ortak paylaşılan değerlerin birikimi sonucu örgüt kültürü oluşmaktadır, (3) örgüt içerisinde genel kabul görmüş kabuller ve çözümlerin değiştirilmesinde güçlükler yaşanır, (4) bireylerin nasıl davranacağı ve ortak paylaşılan değerler yazılı olmayan ancak etkileşimle paylaşılmaktadır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2003, ss.37-38).

2.1.1. Örgütsel Alt Kültürün Tanımı ve Nitelikleri

Örgütteki ortak değer ve normlar tüm örgüt genelinde paylaşılabileceği gibi, değişik sebeplere bağlı olarak çalışan grupları arasında farklılar bulunabilir. Genellikle fonksiyonel bölümlerin, yönetim kademelerinin, demografik özelliklerin yada mesleklerin farklı olması neticesinde alt kültürler oluşabilmektedir (Hofstede, 1998; Jermier, Slocum, & Fry, 1991; Schein, 1996). Diğer yandan örgüt içindeki alt grupların her zaman kendilerine has bir alt kültür oluşturmaları beklenmemelidir (Boisnier & Chatman, 2003). Dolayısıyla, değer ve normların başka gruplardan farklı olarak, bir

grup çalışan tarafından algılanması, benimsenmesi, paylaşılması ve savunulması sonucunda alt kültürler ortaya çıkacaktır (Danışman & Özgen, 2008).

Schein'a (1996) göre örgütlerde operasyonel, mühendislik ve yönetsel olmak üzere üç alt kültür görmek mümkündür. Operasyonel alt kültür açık iletişim, takım çalışması ve birbirine güvenme gibi değerlere bağlı olarak işletmeye özgü olarak Şekillenmektedir. Mühendislik ve yönetsel alt kültürler ise daha çok evrensel değerlere dayanmaktadır. Mühendislik alt kültüründe teknik ve standart uygulamalar gibi değerler öne çıkarken, daha çok üst düzey yöneticiler ve yakın çalışma arkadaşlarında görünen yönetsel alt kültürde ise karlılık ve performans odaklı değerlerden bahsetmek mümkündür (Schein, 1996, ss.12-15). Jones (1983) ise işlem maliyeti tabanlı olarak, örgütlerde üretim kültürü, bürokratik kültür ve profosyonel kültürden bahsedilebileceğini belirtmiştir. Hofstede (1998) Danimarka'da bir sigorta şirketinde 3400 çalışan üzerinde altkültürleri incelediği çalışmasında Jones tarafından önerilen üç alt kültürlü modelle uyumlu olarak profosyonel, idari ve müşteri odaklı olmak üzere baskın üç alt kültür bulmuştur.

Türkiye'de Kozan (2002) tarafından, Schwarz'ın (1994) geliştirmiş olduğu ölçek kullanılarak, kamu ve özel sektörü kapsayan 40 firma ve 435 çalışanla yapılmış olan çalışmada geleneksellik ana kültür olarak çıkarken, buna ek olarak (1) güç arayıcılar ve (2) eşitlikçiler ve (3) teşvik ediciler olmak üzere üç farklı alt kültürden bahsetmenin mümkün olduğu görülmüştür. Danışman ve Özgen'in (2003) Türkiye ve Kanada'da 17 firma üzerinde yaptıkları "Örgüt kültürü çalışmalarında yöntem tartışması: Niteliksel-niceliksel yöntem ikileminde niceliksel ölçümler ve bir ölçek önerisi" başlıklı çalışmalarında; yazında yer alan farklı çalışmaları bütünleştirerek örgüt kültürü alt boyutlarını aşağıdaki şekilde tanımlamışlardır:

> "...**kuralcılık eğilimi**, kurallara uymaya ağırlık verme derecesini; **hiyerarşi eğilimi**, statü ve otoriteyi önemseme derecesini; **sonuç eğilimi** işin yapılış şeklinden çok sonuçlar üzerinde odaklanma derecesini, **klan eğilimi**, iş ortamının aile gibi görülme ve kişiler arası ilişkilerin önemsenme derecesini; **destekleyicilik**, iş ortamında çalışanların insiyatif kullanabilme ve bireysel hakların korunma derecesini; **takım eğilimi**, takım ruhu içinde birliktelik oluşturabilme ve işbirliği yapabilme derecesini; **profosyonellik**, rasyonelliğin, başarı ve yetkinliğin önemsenme derecesini ve son olarak **açıklık eğilimi**, kararların açıklıkla ve rahatlıkla tartışılarak verilme derecesi..."

Tablo 1.

Örgütsel Alt Kültürler Değer ve Norm İfadeleri

Alt Kültür Boyutu	Alt Kültür Boyutlarının Tanımlayıcı Değişkenleri
Kuralcılık eğilimi	Çalışanlara hareket alanı daraltılmış hissi verecek şekilde yürürlükte çok fazla kuralın olması
	Kurallara uymaya son derece önem verilmesi
	Kullanılan alet ve makinalarla ilgili son derece standart ve katı işletme prosedürlerinin olması
	Her gün aynı şey yapılıyor hissi verecek şekilde çok fazla rutin iş olması
Hiyerarşi eğilimi	Üstler tarafından verilen direktiflere uymanın kaçınılmazlık arz etmesi
	İşyerinde sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıklar bulunması
	Otoriteye saygının son derece önemsenmesi
	Emir komuta zincirine son derece önem verilmesi
	Görevlerin yerine getirilmesinde telaşsız ve sakin hareket edilebilmesi (-)*
Sonuç eğilimi	Çalışanların yüksek perfomans göstermeleri yolunda teşvik edilmesi
	İşlerin yapılış şeklinden çok sonuçlara önem verilmesi
	Sonuçların değerlendirilmesinde kişisel sorumluluğun dikkkate alınması
	Çalışanların öncü olmaya teşvik edilmesi
	Çalışanların çok sayıda formalite yerine getirmek zorunda kalması (-)
	Çalışanların işyerinde arkadaşlık kurmalarına olanak sağlanması (-)
Klan eğilimi	Çalışanların aile ferdi gibi görülmesi
	Çalışanların kişisel sorunlarına ilgi ve alaka gösterilmesi
	Çalışanların birbirlerine informal, gayri-resmi bir tarzda davranmalarına müsamaha gösterilmesi
	Yöneticilerin çalışanlar tarafından aile büyüğü gibi görülmesi
	İşle ilgili detaylara özen göstermenin gereklilik arz etmesi (-)*

Tablo 1. Devamı

Destekleyicilik	Makul ölçüde risk yüklenmede çalışanlara inisiyatif tanınması
	Bilginin, işletme içinde başkaları ile serbest bir şekilde paylaşılabilmesinin mümkün olması
	Kişisel haklara saygıya önem verilmesi
	Çalışanların kişisel menfaatlerine son derece hassasiyet gösterilmesi
	Geç saatlere kadar çalışmanın yaygın olması (-)*
Gelişme eğilimi	Yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esnekliğe sahip olunması
	Yeni yaklaşım ve fikirlerin teşvik edilmesi
	Fırsatlardan faydalanmada çabuk hareket edilebilmesi
	Pazarda takipçiden çok lider olmaya ağırlık verilmesi
	Rekabet ortamının son derece farkında (bilincinde) olunması
	Kaliteye son derece önem verilmesi
	Sorunların çözümünde deneme-yanılma yaklaşımının esas alınması (-)*
Profesyonelizm eğilimi	Analitik ve rasyonel sorun çözümüne ağırlık verilmesi
	Herkese hakkının verildiği ve herkesin performansına göre takdir edildiği, liyakata dayalı bir adalet anlayışına ağırlık verilmesi
	Çalışanlara profesyonel gelişme ve ilerleme yolunda firsatlar sunulması
	Firmadaki herkesin ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak şekilde rol ve sorumlulukların tanımlanmış olması
	İşe alım ve terfilerde kişisel ilişkilerden çok yetenek (ehil olma-ehliyet) ve beceriye önem verilmesi
Açıklık eğilimi	Çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkan tanınması
	Yönetimin eleştiriye açık olması
	Çalışanların yaptıkları hatalara karşı tolerans gösterilmesi
	Bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissinin verilmesi
	Farklı birimler arasında her tür çatışmanın engellenmesi (-)*

* Güvenilirlik analizi sonucunda dışarıda dışarıda bırakılan ifadeler.
Kaynak: Danışman & Özgen, 2003, s. 107

2.1.2. Örgüt Kültürünün Önemi

Yazında güçlü örgüt kültürünün, hem işletmelerin hemde çalışanların üzerindeki olumlu etkilerinden bahsedilmektedir. İşletme üzerindeki etkileri olarak, örgütsel performansın artması (Alvesson, 2002), ürün ve hizmet kalitesinin iyileşmesi (Simpson & Cacioppe, 2001) inovasyon ortamının yaratılması (McLean, 2005), başarılı personelin firmada tutulması (Sheridan, 1992), rekabet üstünlüğünün sağlanması (Sadri & Lees, 2001) vb. biçiminde sıralanabilir.

Diğer taraftan güçlü örgüt kültürünün, çalışanların performansını da olumlu etkilediği yapılmış olan başka çalışmalarda görülmüştür (Sheridan, 1992; Ojo, 2009). O'Reilly III, Chatman ve Caldwell'e (1991) göre, çalışanın örgütle uyumu arttıkça, çalışanların örgüte olan bağlılıkları artmakta ve aynı zamanda iş tatminleri de yükselmektedir. Ayrıca Podsakoff ve arkadaşları (2000) örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörler arasında görev özellikleri, örgütsel özellikler, liderlik davranışları ve yapısal ve kültürel özelliklerin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra ÖVD'nin daha iyi anlaşılabilmesi için, kişilerin içinde bulundukları ortamın etkisi, örgüt ve bölüm bağlamlarıyla beraber dikkate alınmalıdır (George J. M., 1990, s. 108). Yine benzer Şekilde, katı bürokratik yapılı örgütlerde ÖVD daha az gözlemlenirken, formal olmayan yapılarda çalışanların ÖVD gösterme eğilimi artmaktadır (Podsakoff & MacKenzie, 1995, s. 323). Tüm bu bulgular ışığında örgütsel ortamın çalışanlar tarafından olumlu olarak algılanması neticesinde, örgütsel bağlılığın artması ve sonucunda da çalışanların daha fazla ÖVD göstermeleri beklenebilir.

Sharoni ve diğerlerinin (2012) yapmış oldukları çalışmada ÖVD ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkide örgüt kültürü ve adalet algısının düzenleyici (moderator) etkisi olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan çalışma neticesinde, örgüt kültürünün ÖVD ile işten ayrılma eğilimi arasında kısmi uzlaştırıcı etkisinden bahsedilmektedir. Ayrıca yine bu çalışmada güçlü örgüt kültürü, ÖVD ve işten ayrılma eğilimi arasında negatif bir ilişkiye sebep olmaktadır ki, bu durum iddia edildiği üzere örgüt kültürünün kişisel davranışları etkilediği görüşünü desteklemektedir (Schein, 2004, s. 287).

Türkiye'de 30 lisede görev yapan 516 öğretmeni kapsayan bir çalışmada örgüt kültürünün adalet algısı ve lider ile üye değişimindeki uzlaştırıcı rolü incelenmiştir. Sonuçta kişilere saygı ve rekabetçilik alt kültür boyutlarının sinerji yaratan uzlaştırıcı etkisi olduğu görülürken; örgüt kültürünün takım çalışmasına yatkınlık alt boyutunun

muhalif uzlaştırıcı etkiye sebep olduğu bulunmuştur (Erdoğan, Liden, & Kraimer, 2006, s. 403). Yine Türkiye'de Çetin, Şeşen ve Basım'ın (2012) özel bir bankanın 384 çalışanı ile yapmış oldukları bir çalışmada örgüt alt kültürü boyutlarından klan ve gelişme eğilimlerinin ÖVD'ye doğrudan etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılığın, örgüt alt kültürleri boyutlarından klan ve gelişme eğilimleri ile ÖVD arasında kısmi olarak aracı değişken etkisinden bahsedilmektedir. Tablo 2'de yazında yer alan örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık, ÖVD vb. kavramlar arasındaki ilişkiyi gösteren çalışmalar görülebilir.

Sonuç olarak Danışman ve Özgen (2003) tarafından geliştirimiş olan örgüt alt kültür boyutları ölçeği, farklı alt kültür boyutlarını bir araya getirdiği ve Türkiye'de birkaç farklı çalışmada (Danışman & Özgen, 2008; Fatih, 2011; Çetin, Şeşen, & Basım, 2012) kullanılmış olduğu için tezimizde uygulanmak üzere seçilmiştir. Bununla birlikte çalışmayı tek bir örgütle sınırlı tutacağımız için işlem adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü modelimize örgüt alt kültürlerinin dahil edilmesi düşünülmemektedir. Tespit edilecek örgütsel alt kültürler sadece çıkacak sonucu yorumlamak üzere kullanılacaktır.

Tablo 2.

Örgüt Kültürüyle İlişkili Kavramlar

Yazarlar	Örgüt (Alt) Kültürü ve/veya alt boyutları	İlgili Olduğu Kavram	Katılımcılar	Sonuç
O'Reilly, Chatman ve Caldwell (1991)	Detaycılık Düzenlilik, İnovasyon,Takım Eğilimi, Saygı, Hırçınlık	Kişi Örgüt Uyumu, Örgütsel bağlılık, İş tatmini ve İşten Ayrılma eğilimi	ABD'de MBA öğrencileri ve uluslararası faaliyet gösteren altı muhasebe firmasının ABD'deki şubelerinde çalışanlar ve devlet memurları	Örgüt kültürü profili, normatif ve değer-odaklı bağlılıkla ilişkili olduğu görülmüştür
Sheridan (1992)	Detaycılık Düzenlilik, İnovasyon,Takım Eğilimi, Saygı, Hırçınlık	Yeni başlayanların şirketlerinde kalma oranı	Uluslararası faaliyet gösteren altı muhasebe firmasının ABD'deki şubelerinde çalışanlar	Örgüt kültürünün, çalışanların şirketlerinde devam etmesindeki etkisi iş piyasasını etkileyen dışsal faktörlerden daha önemli olduğu görülmüştür
Ojo (2009)	Örgüt Kültürü	Çalışan Performansı	Nijerya'da banka çalışanları	Örgüt kültürü ile çalışanların performansı arasında olumlu ilişki bulunmuştur
Sharoni vd. (2012)	Detaycılık, Düzenlilik, İnovasyon, Takım Eğilimi, Saygı,Hırçınlık	Örgütsel Adalet, ÖVD,İşten Ayrılma Eğilimi	ABD'de özel firmalarda çalışanlar	Örgüt kültürünün inovayon, hırçınlık, sonuç odaklılık ve detaycılık alt boyutları, ÖVD ile işten ayrılma eğilimi arasında kısmi uzlaştırıcı etkisinden bahsedilmektedir. Güçlü örgüt kültürü ÖVD ve işten ayrılma eğilimi arasında negatif bir ilişki kurar. Örgütsel adalet ile ÖVD arasında ilişki bulunamamıştır.
Çetin, Şeşen ve Basım'ın (2012)	Kuralcılık eğilimi, Hiyerarşi eğilimi, Klan eğilimi; Destekleyicilik eğilimi, Gelişme eğilimi, Açıklık eğilimi	Örgütsel Bağlılık ve ÖVD	Özel bir bankanın Ankara'da faaliyet gösteren 17 Şubesinde 400 çalışan	Örgüt alt kültürü boyutlarından klan ve gelişme eğilimlerinin vatandaşlık davranışlarına doğrudan etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılığın örgüt alt kültürleri boyutlarından klan ve gelişme eğilimleri ile ÖVD arasında kısmi olarak aracı değişken etkisinden bahsedilmektedir.

2.2. Örgütsel Bağlılık

Birçok araştırmacı örgütsel bağlılık alanında çalışmalar yapmış ve yazına değerli katkılarda bulunmuşlardır. Ancak bu alanda 40 yılı aşkın bir süreden beri araştırmalar yapılıyor olmasına rağmen, örgütsel bağlılığın tanımı henüz net olarak yapılamamaktadır. Bunun nedenlerinden biri, yazına ilk katkıyı yapan araştırmacıların (Becker, 1960; Kanter, 1968; Porter, Steers, & Boulian, 1973) bağlılığı bir çok farklı temele dayandırarak ve birçok göstergeyi kullanarak farklı şekillerde tanımlamış olmaları söylenebilir. Diğer bir sebep olarak ise, daha sonraki araştırmacıların yazında geçen bu ilk tanımlardaki sadece bazı ifadelere ve kavramlara odaklanması neticesinde, örgütsel bağlılık yapısının önemli ayrımlarının göz ardı edilmiş olması gösterilebilinir.

2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Nitelikleri

Her ne kadar henüz tanım konusunda tam bir fikir birliğinden bahsedilemese de, bu çalışmada Allen ve Meyer tarafından yapılmış ve genel kabul görmüş olan (Clugston, 2000; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002), "çalışanla çalıştığı kurum arasındaki, çalışanın işten gönüllü olarak ayrılma ihtimalini azaltan, psikoljik bağa örgütsel bağlılık denilir" tanımına bağlı kalınmıştır (Allen & Meyer, 1996, s. 252). Bağlılığın alt boyutlarını kısaca tanımlamak gerekirse, duygusal bağlılık; çalışanın örgütle kendisini bağdaştırmasını ve duygusal olarak örgüte bağlılık göstermesini ifade etmektedir. Devamlılık bağlılığı ise örgütün alternatifi olmadığından dolayı ayrılmanın maliyetinin yüksek olması şeklinde açıklanabilir. Son olarak normatif bağlılık ise çalışanların iş ahlakları neticesinde kendilerini zorunlu hissettikleri için örgüte bağlılık göstermektedirler. Meyer ve Allen (1991) tarafından bu üç boyutun ortak yönü olarak; çalışanın örgütüyle olan ilişkisini tanımlanması ve çalışanın örgütte devam edip etmeme kararını üstü kapalı bir biçimde belirtilmesi şeklinde ifade edilmiştir. Wasti'ye göre ise bu üç boyut bibirlerinin alternatifi değil, aksine birbirlerini tamamlayan üç ayrı parçasıdır (Wasti, 2003, s. 303).

Örgütsel bağlılık kavramının tarihsel gelişim sürecine kısaca değinmek gerekirse, 1960'lı yıllardan önce bağlılık kavramı daha çok psikoloji ve sosyoloji alanında incelenmekteyken, 1960'lı yıllardan itibaren yönetim yazınında da yer almaya başlamıştır. Becker'in (1960) geliştirdiği yan bahis yaklaşımına (side-bet theory) göre bireyler örgüte, maaş, hiyerarşik pozsiyon vb. dışsal sebeplerden ötürü bağlanmaktadırlar ve bulundukları pozisyonlarını korudukları sürece, yaşadıkları tüm

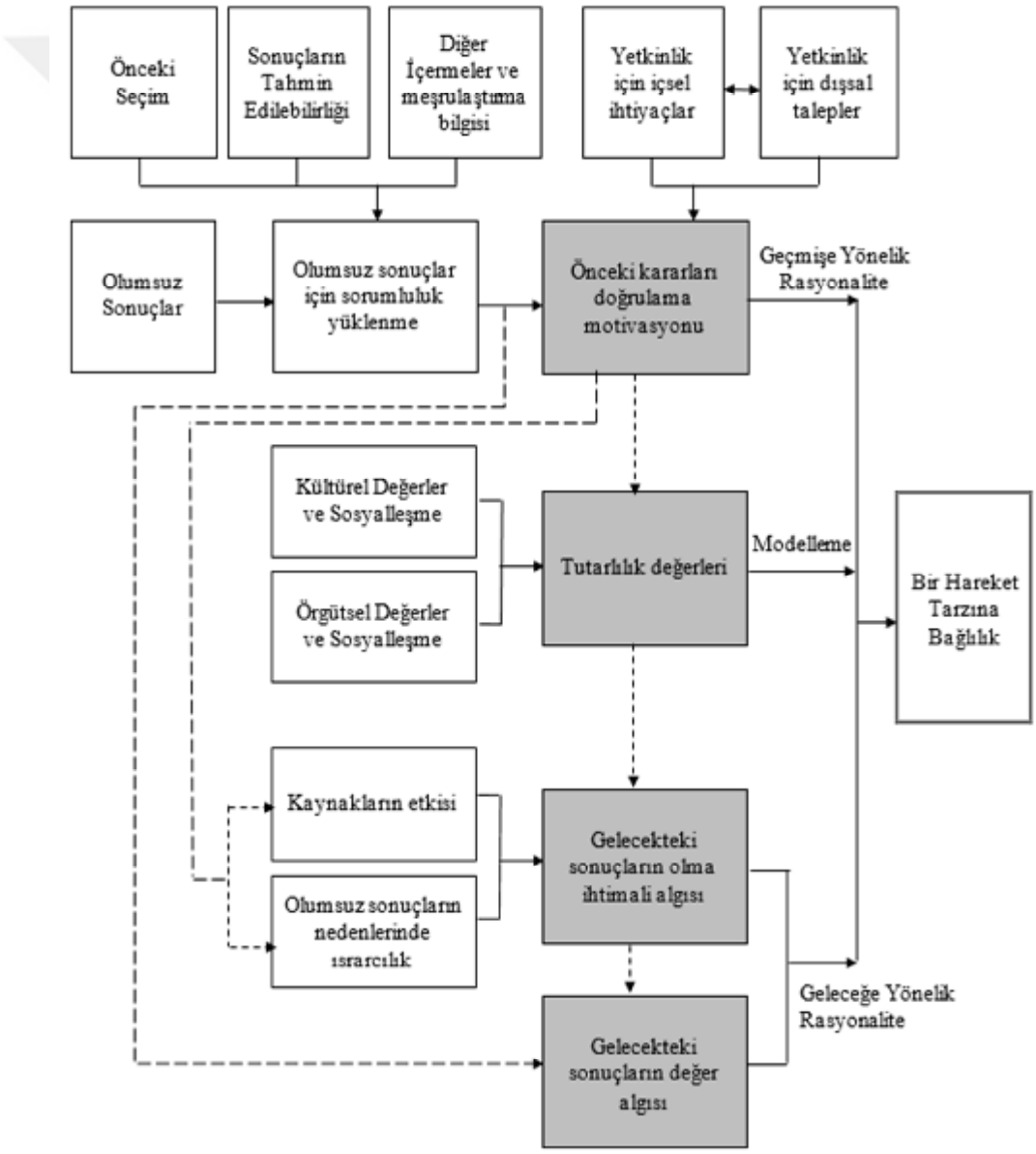
olumsuzluklara rağmen, bağlılık göstereceklerdir. Ancak çalışanlar ilk buldukları fırsatta örgütten ayrılmayı düşüneceklerdir (aktaran Cohen, 2008, s.18). 1970'li yıllara gelindiğinde, bağlılığa önceki çalışmalara ilave farklı bir perspektiften bakılmaya başlanmış ve bağlılığın duygusal boyutu da kavrama eklenmiştir. Porter, Steers ve Boulian'in (1973) yapmış olduğu tanıma göre örgütsel bağlılık bireyin kendisini bulunduğu örgütle bağdaştırmasına ve dahil olmasına denilmektedir. Bu şekliyle tanımlanan örgütsel bağlılık en az üç faktörle karakterize edilebilir: (1) örgütün hedef ve değerlerine inanç ve bağlılık, (2) örgüt için ekstra rol davranışında bulunma, (3) tutkulu biçimde örgütte kalmaya çalışmak (Porter, Steers, & Boulian, 1973, s. 604). Örgütsel bağlılık konusunda yapılan ilk çalışmalar, konuyu çalşanların kendilerini örgütle bağdaştırmaları neticesinde geliştirdikleri duygusal bağlılık boyutuyla incelemişler ve örgütten ayrılma eğilimi ile ilşkisini çalışmışlardır (Porter, Steers, & Boulian, 1973). Bu dönemde ayrıca bağlılık ile ilgili yazında önemli bir yer edinmiş ve birçok araştırmada kullanmış olan olan Mowday, Steers ve Porter'in (1977) geliştirdiği örgütsel bağlılık ölçeği de yayınlanarak alan yazınına kazandırılmıştır (Klein, Molloy, & Cooper, 2009, s. 6). 1980'lerden itibaren Meyer ve Allen (1984) örgütsel bağlılığı duygusal ve devamlılık bağlılığı olarak iki boyutta incelemeye başlamışlardır. Ancak daha sonra yapılan çalışmalar neticesinde, Weiner'in (1982) ve Allen ve Meyer'in (1990) tanımlamış olduğu normatif bağlılık boyutu da örgütsel bağlılık kavramı içine dahil edilmiştir. Ayrıca araştırmacılar, Becker T. E.'nin (1992) çalışmasında olduğu gibi, sadece örgütsel bağlılığı değil, yöneticilere, mesleğe veya iş gruplarına bağlılık gibi kavramları da araştırmaya başlamışlardır. Günümüzde kavramın belli bir olgunluğa ulaştığı söylenebilir ancak Meyer ve Herscovitch'in (2001) belirttiği gibi halen bağlılık kavramının ne olduğu, nereye yöneldiği, nasıl geliştiği ve davranışları nasıl etkilediği konularında kesin bir yargı oluştuğu söylenemez. Bu bağlamda, bağlılık kavramında sadeleştirme ve bütünleştirme hedeflemektedir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık ile, çalışanların adalet algısı veya ÖVD gibi diğer yapılarla ilişkilerin incelenmesi alan yazınına katkı sağlayacaktır.

2.2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık ile ilgili yazında dört farklı bakış açılarından bahsetmek mümkündür.

2.2.2.1. Değişim Odaklı Yaklaşım

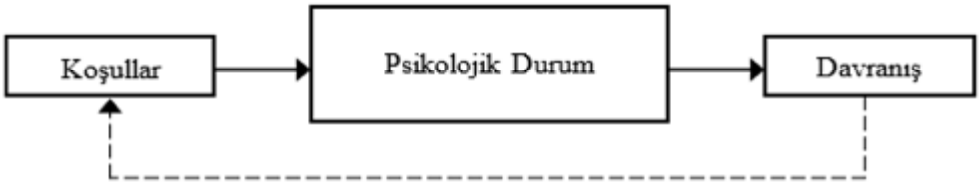
Değişim yaklaşımına göre çalışanla işveren arasında ekonomik ve sosyal değişime dayanan bir ilişki vardır ve çalışan çalıştığı süre boyunce işyerinin hedeflerine bağlı olarak sosyal, davranışsal, psikolojik ve hatta finansal yatırım yapmaktadır (Klein, Molloy, & Cooper, 2009, s. 18). Yine değişim teorisine göre çalışanlar örgütten aldıkları yada bekledikleri ödül doğrultusunda bağlılık gösterecek ve bir denge beklentisine gireceklerdir. Staw'un (1981) geliştirmiş olduğu Şekil 3'teki modele göre çalışanların bağlılık tutumları geçmişteki olayların değerlendirilmesi ve gelecekler ilgili beklentileri çerçevesinde şekillenmektedir.



Şekil 3. Değişime dayalı bağlılık modeli
Kaynak: Staw, 1981, s. 582

2.2.2.2. Tutumsal Yaklaşım

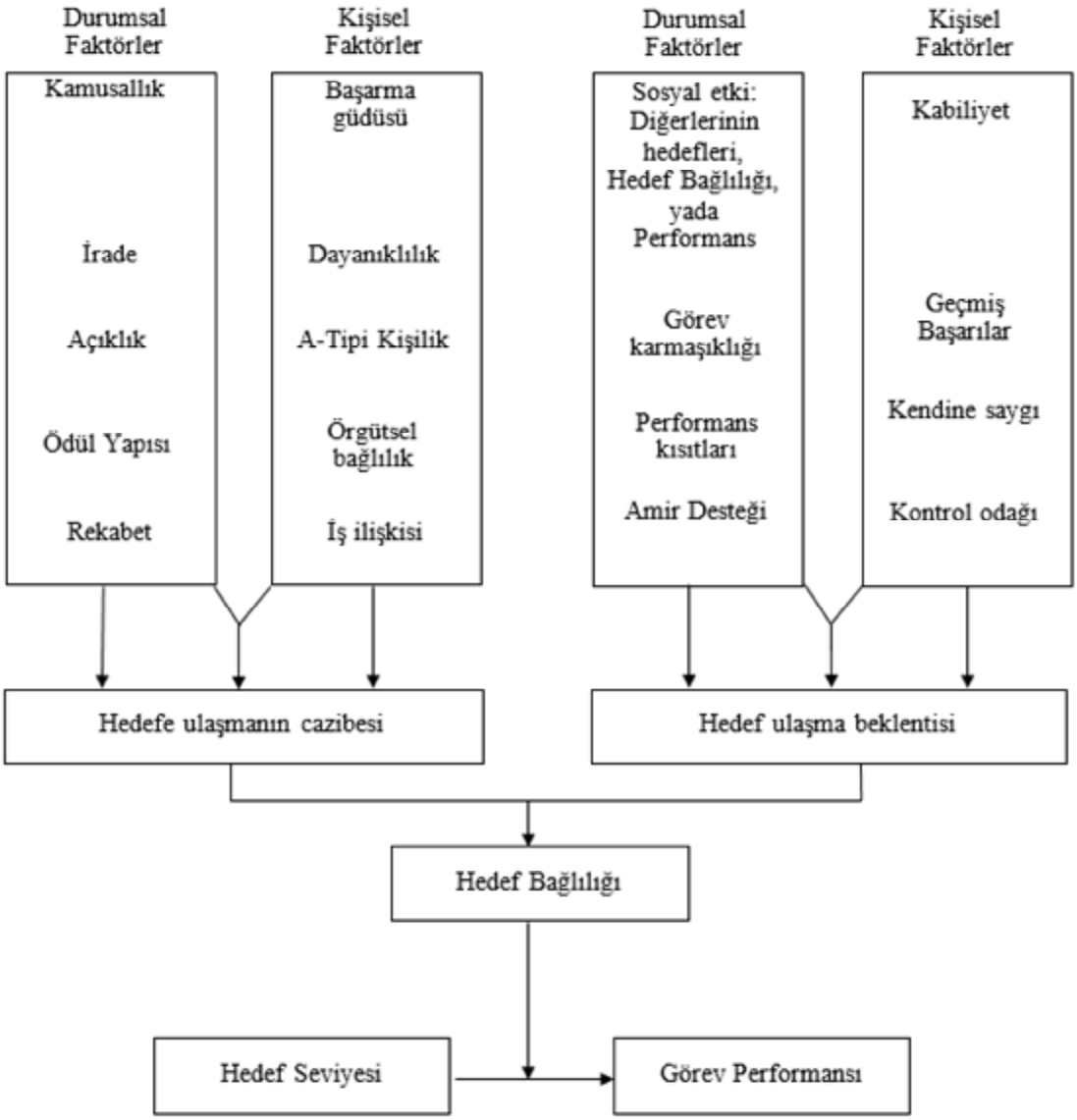
Bağlılığı açıklarken, davranışların mı yoksa tutumların mı daha etkili olduğu bir müddet tartışılmıştır. Her ne kadar hangisinin bağlılığı daha çok etkilediği konusunda ortak bir karara varılamadıysa da, davranış ve tutumun karşılıklı olarak birbilerini etkileyeceği konusunda ortak bir kanı oluşmuştur. Şekil 4'de de görüleceği gibi, Meyer ve Allen'a (1991) göre tutumsal yaklaşımda, bağlılığın davranışsal sonuçlarının koşullar üzerindeki etkisi, bağlılık seviyesinin dengede kalmasına yada değişmesine neden olacaktır.



Şekil 4. Meyer ve Allen'in tanımlamış olduğu tutumsal bakış açısı modeli
Kaynak: Meyer, John P.; Allen, Natalie J., 1991, s. 63

2.2.2.3. Bilişsel Yaklaşım

Bilişsel bakış açısına göre bağlılık; kişinin sezgileri, olayları anlamlandırması ve bilgiye ulaşma yoluyla, bilinçli ve rasyonel biçimde hedeflere bağlanmak olarak tanımlanmaktadır. Bilişsel bakış açısına en güzel örnek olarak Hollenbeck ve Klein'in (1987) hedef bağlılığı modeli örnek olarak verilebilir. Şekil 5'de de görüleceği gibi Hollenbeck ve Klein geliştirdikleri modelde, hedef belirleme yazınında geçen öncüllerle, örgüt bağlılığının öncüllerini birleştirmiş ve bunları Vroom'un (1964) beklenti teorisine göre yorumlamışlardır.



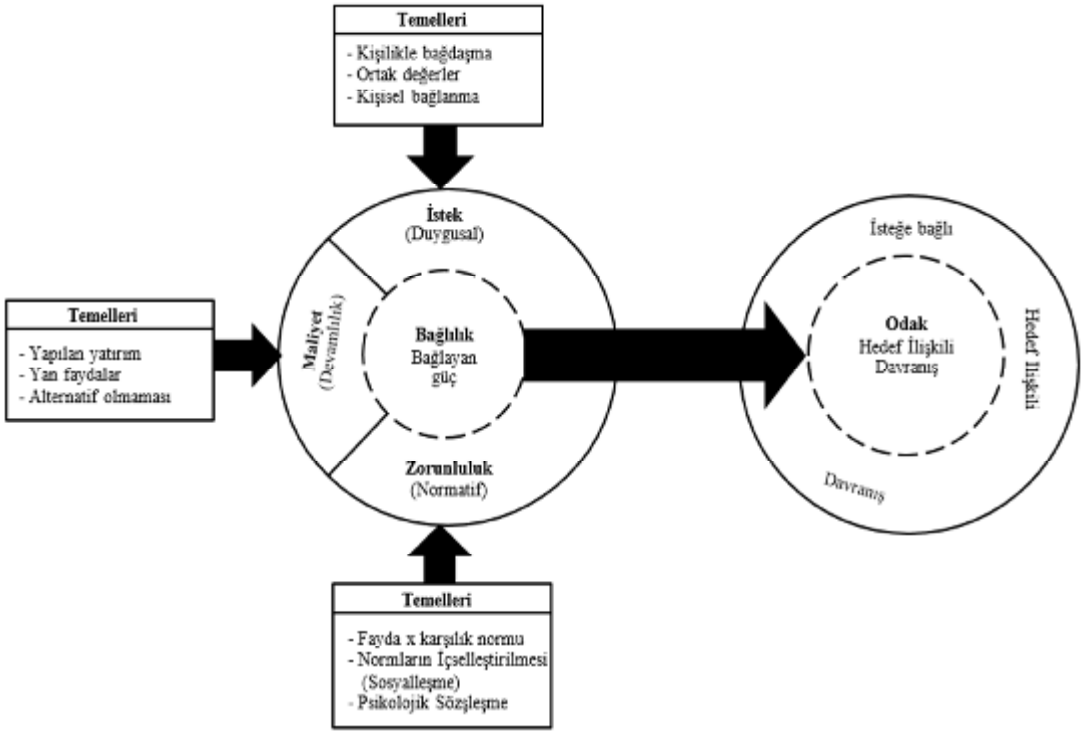
Şekil 5. Hollenbeck ve Klein'in hedef bağlılığı modeli

Kaynak: Hollenbeck ve Klein, 1987, s. 215

2.2.2.4. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Bağlılık ile ilgili yazında, T.E. Becker'in (1992) yaptığı çalışmalarda olduğu gibi, bireylerin örgüt içinde politikalar, hedefler, bireyler, takımlar ve bölümler gibi birden çok hedefe eş zamanlı ve farklı seviyelerde bağlanabileceğini gösteren çalışmalar mevcuttur. Ayrıca bireyler aile, mesleki örgütler, siyasi partiler ve dini oluşumlar gibi, işyerlerinin dışındaki bazı hedef ve odaklara da eş zamanlı bağlılık gösterebilmektedir. Birden çok hedefe eş zamanlı bağlanmanın, birbirleri ile çakışan/çatışan noktaları olmadığı müddetçe bir sakıncası da bulunmamaktadır. Bütünleştirici bakış açısının bir diğer çeşidi de farklı temelleri olan bağlılık yaklaşımıdır. Bu bakış açısını temsilen,

Etzioni'nin (1961) yabancılaştırıcı, çıkara ve ahlaki değerlere dayanan bağlılık modeli ile Kanter'in (1968) devamlılık, kenetlenme ve kontrol temellerine dayanan bağlılık modelleri de gösterilebilir. Yazında yer alan örgütsel bağlılık çalışmalarının dayandırıldığı farklı bakış açıları süreklilik gösterememiştir. Diğer yandan Allen ve Meyer'in (1991) tanımlamış olduğu duygusal, devamlılık ve normatif boyutları olan model ise halen alan yazınında önemini korumaktadır. Şekil 6'da görüleceği gibi Meyer ve Herscovicth'in modellerinde, bağlılık duygusal, devamlılık ve normatif olmak üzere üç temele dayandırılmaktadır.



Şekil 6. Meyer ve Herscovitch'in örgüt bağlılığı modeli

Kaynak:Meyer&Herscovitch,2001,s.31

2.2.3. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler, bireysel, sosyal, örgütsel ve kültürel olmak üzere dört başlık altında gruplandırılabilir.

2.2.3.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörlerin örgütsel bağlılık seviyesini neden ve nasıl etkileyeceği yönünde araştırmacıların kafalarında birçok soru oluşmuştur. Bireysel faktörler daha

çok kişilerin yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, işyerinde geçen süre gibi, demografik özellikleri ile kişisel özelliklerden oluşmaktadır.

Çalışanın yaşı, örgütsel bağlılığı belirleyen önemli bir faktörlerden biridir. Kariyerinin başlangıcında olan genç bir çalışan, etrafta bulabileceği iş alternatiflerine bağlı olarak, örgütsel bağlılık seviyesi değişecektir. Eğer iş ilgisini çekiyor ve etrafta az şeçenek bulabiliyorsa bağlılık sevyesi yüksek olacaktır ancak işi kendine uygun bulmuyorsa işyerinden ayrılmaya çekinmeyecektir (Cohen, 1993, s. 542). Allen ve Meyer'e (1984) göre de yaşlı çalışanların, işlerine alışmış olmaları ve kıdemleri sebebiyle daha iyi pozisyonda olmaları gibi nedenlerden ötürü örgütsel bağlılık seviyesi daha yüksek olması beklenmektedir. Ayrıca, yapılan diğer çalışmalar göstermiştir ki çalışanların yaşları arttıkça örgütsel bağlılık düzeyleri de artacaktır (Yalçın & İplik, 2005; Meyer & Allen, 1984).

Staw'un (1980) ve Mowday vd.'lerinin (1982) yapmış olduğu çalışmalarda işyerinde geçen süre ve bağlılık biribirlerini karşılıklı olarak etkilemektedir. Yani iş yerinde geçen süre arttıkça örgütse bağlılık artmakta, örgüte bağlık yüksek olduğu zamanda işten ayrılma eğilimi düşmektedir (Allen & Meyer, 1988). Yine Allen ve Meyer'in (1988) yaptığı uzun süreye dayanan çalışmaya göre işyerinde geçen süre arttıkça, çalışanların gösterdiği örgütsel bağlılık da artmaktadır.

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki bağ incelendiğinde ise bazı çalışmalarda erkeklerin kadın çalışanlara göre daha yüksek örgütsel bağlılık gösterdiği görünürken, (Marsden, Kalleberg, & Cook, 1993; Dixon, Turner, Cunningham, Sagas & Kent, 2005; Kalleberg & Marsden, 1995) bazı çalışmalarda ise kadın çalışanların bağlılık seviyesi erkeklerden yüksek bulunmuştur (Alvi & Ahmed, 1987; Hrebiniak & Alutto, 1972; Mowday, Porter & Steers, 1982). Ayrıca yine bu konu ile ilgili Dalgıç'ın (2014) Türkiye'de 2000-2014 yılları arasında yapılmış çalışmalardan yola çıkarak yaptığı meta-analiz çalışmasında, her ne kadar kadın çalışanların erkek çalışanlara nazaran örgütsel bağlılık seviyesi daha yüksek çıkmış olsa bile, cinsiyetin örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı ifade edilmiştir (Dalgıç, 2014, s. 133). Bu sebeplerle cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiden bahstemek güçtür.

Clifford'un (1986) yılında yapmış olduğu çeşitli meslek gruplarına göre çalışanların eğitim seviyesi ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilşkiyi inceleyen çalışmasına göre; eğitim seviyesi arttıkça çalışanların kendilerine sunulan ödül ve ücret artacağından dolayı, çalışanların eğitim seviyesi ile göstermiş oldukları örgütsel bağlılık arasında dolaylı ve olumlu bir ilişki vardır. Ancak eğitim seviyesinden bağımsız olarak

ödül sabit tutulursa, eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişkiden bahsetmek mümkündür. Ayrıca eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlar, maddi getiriden bağımsız olarak, görevlerinin örgütleri için önemli olduğu düşünüyorlarsa, örgüte olan bağlılık seviyeleri artacaktır. Tersi olması durumunda ise eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların bağlılık seviyelerinin düşmesi beklenmektedir (Clifford, 1986, s. 223).

2.2.3.2. Örgütsel Faktörler

Lok ve Crawford (1999) Avustralya Sidney'de, 200 ve üzeri çalışan olan yedi hastanede, hemşireler ile yapmış oldukları çalışmada, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmaları sonucunda örgütsel alt kültür boyutlarının, örgüt kültürüne kıyasla, örgütsel bağlılık kavramı ile daha güçlü ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu bulumuşlardır. Alan yazınındaki diğer çalışmalarda olduğu gibi, yenilikçilik ve destekleyicilik örgütsel alt kültür boyutları örgütsel bağlılık ile olumlu ilişki içindeyken, bürokratik alt kültür ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz ilişki bulunmuştur (Lok & Crawford, 1999, s. 371).

Örgütün yapısı, örgüt iklimi gibi faktörler de çalışanların göstereceği örgütsel bağlılık seviyesini etkileyebilmektedir. Örneğin Rhoades, Eisenberger ve Armeli'nin (2001) yapmış oldukları çalışmada örgüt büyüdükçe duygusal bağlılığın azaldığını göstermişlerdir. Diğer taraftan Patterson, Warr, ve West'in (2004) 42 adet imalat işletmesini kapsayan çalışmalarında örgüt iklimini oluşturan (çalışanların refahını düşünme, girişimcilik, esneklik, yetenek geliştirme vb.) faktörlerle örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki tespit etmişlerdir. Ancak alan yazınında hem örgüt yapısı hemde örgüt iklimi ile ilgili farklı sonuçlar bulunduğundan dolayı, örgütsel bağlılık ile olan ilişkilerinde, kesin bir sonuca varılamamaktadır (Klein, Molloy, & Cooper, 2009, s. 287).

Ulusal ve uluslararası yapılmış olan meta analiz çalışmaları neticesinde (Mathieu & Zajac, 1990; Tett & Meyer, 1993; Ülbeği & Yalçın, 2016) örgütsel bağlılık ile iş doyumu arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre iş doyumu yüksek olan çalışanların genel olarak örgüte karşı olan bağlılıklarının da güçlü olması beklenmektedir. Örgütsel bağlılığın alt boyutları bazında incelendiğinde ise, iş doyumu ile duygusal ve normatif bağlılıkla aynı yönde ve olumlu bir ilişki varken, devam bağlılığı boyutunda böyle bir ilişkiden bahsedilememektedir. Yani örgütten ayrılmanın

sonuçları ve örgüt için harcanan emek dikkate alındığı zaman, bağlılık ile iş doyumu ile ters yönde bir ilişki beklenebilir (Ülbeği & Yalçın, 2016, s. 91).

Örgütsel adalet, yönetim kararlarının (örn. görev dağılımı, yetki devri, ücretlerin belirlenmesi vd.) çalışanlardaki algısını ifade etmektedir. Alan yazınında dağıtım ve işlem adaleti olmak üzere iki alt boyutu öne çıkmaktadır. Çalışanların örgütsel adalet algısında işlem adaleti boyutu, dağıtım adaletine kıyasla daha etkili olduğu görülmüştür. Örgütler çalışanların belli bir seviyede bağlılık göstermesi için meşru bir zemin ararlar. Dolayısıyla örgütsel adalet algısı bu bağlamda önem arz etmektedir. Her kim bulunduğu örgütte işlem adaletini yeterli görüyorsa, aldığı ödülden bağımsız olarak, örgütlerine daha çok bağlılık gösterecektir (Lambert, Hogan ve Griffin, 2007, s. 652).

Bu bölümde değinilecek olan son örgütsel faktör ise yönetim ve liderlik kavramıdır. Yöneticilerin tutum ve davranışları çalışanların performanslarını etkilediği gibi örgütsel bağlılık düzeylerine de etkisi vardır. Perryer ve Jordan'ın (2005) yapmış olduğu çalışmada destekleyici liderlik tarzı ile çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri arasında aynı yönde ve güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

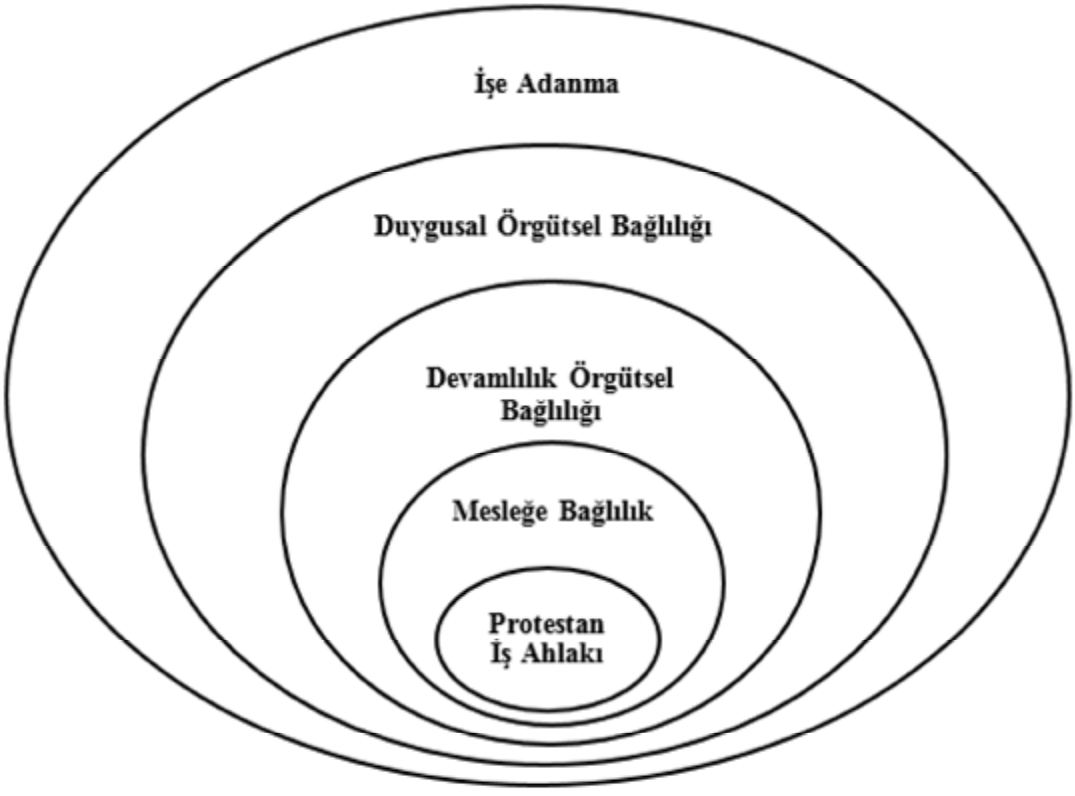
2.2.3.3. Çevresel Faktörler

Alternatif iş olanakları, politik ve ekonomik durum, sendikalar ve meslek örgütleri gibi çevresel faktörler çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyebilmektedir. Bu faktörler içinde ise en çok mesleğe bağlılık öne çıkmaktadır. Ritzer ve Trice'e (1969) göre meslek sahibi olmayan çalışanlarda örgütsel bağlılık ile öncülleri arasındaki ilişki meslek sahibi olan çalışanlara göre daha yüksek olacaktır. Hukuk, mühendislik, tıp gibi alanlarda çalışan meslek sahibi çalışanlar sadece çalıştıkları kuruma değil kendi mesleklerine de bağlılık göstereceklerinden dolayı bu durum ikilem yaratabilmektedir.

Dışardaki alternatif iş olanaklarının azlığı, özellikle mavi yaka olarak adlandırılan daha düşük seviyedeki çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerini artırmaktadır. Öte yandan mesleği olan Profosyonel çalışanlar için mesleğe bağlılık ve dolayısyla mesleklerinden kazanacakları kalifikasyon vb. ödüller kendileri için daha motive edici olacaktır. Bu sebeple ancak çalıştıkları kurum bu beklentilerini karşılıyorsa örgütlerine bağlılık göstereceklerdir. Sheldon'un (1971) mesleki bağlılığı yüksek olması beklenen bilim insanları ile yapmış olduğu çalışmada, bilim insanlarının örgüte olan bağlılıklarını düşük bulmuştur. Bu meslek grubu için örgütteki diğer billim

insanlarıyla sosyal ilişki içinde bulunmak kendi başına bir ödül olmaktadır. Dolayısıyla bilim insanları gibi eğitim seviyesi ve mesleki yetkinliği yüksek çalışanlar kurumda tutulmak isteniyorsa onların beklentileri olan sosyal katılım ortamının yaratılması gerekmektedir (Cohen, 1992, s. 543).

Kidron (1978) çok çalışmayı hedefleyen ve hatta çalışmanın kendisini ortaya koyup, adeta örgütü sadece çalışmak için bir ortam olarak gören anlayışı protestan iş ahlakı olarak adlandırmıştır. Ayrıca Morrow (1983) kendisini işiyle bağdaştırmayı çalışanın psikolojk olarak kendisini işiyle bütünleştirmesi olarak tanımlamaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanla örgüt arasındaki adanmışlığı ifade etmesi bağlamında, çalışanın kendisini işine adamasıyla farklılık göstermektedir. Buradan hareketle Morrow (1993), Şekil 7'de görülebileceği gibi, protestan iş ahlaki ile başlayıp, mesleğe bağlılık, devamlılık ve duygusal bağlılıkla devam eden ve işe adanmayla son bulan kapsama kümeleri oluşturmuştur. Morrow'a göre iç halkalar kişilik ile ilgiliyken dıştaki halkalar çevresel faktörlerden etkilenmektedir.



Şekil 7. Bağlılık yapıları arasındaki ilişki

Kaynak: Morrow, 1993 2.45

2.2.3.4. Kültür Boyutu

Triandais'in yapmış olduğu tanıma göre kültür; bir coğrafi alanda ve tarihsel zaman aralığında ortak dili konuşan bireylerin inançları, algılamaları, iletişimleri, değerlendirmeleri ve hareket tarzların kapsayan ortak değerlere denir (Triandis, 1996, s. 408).

Kültür daha çok antropoloji ve sosyoloji gibi bilim dallarının konusu iken zaman içinde işletme ve yönetim alanında da yer almıştır. Bu çalışmaların içinde en önemlilerinden birisi, Geert Hofstede tarafından, 1960'lı ve 70'li yıllarda IBM firmasının dünyanın farklı ülkelerindeki çalışanları üzerinde yapılan çalışmadır. Hofstede, kültürleri temelde ulusal ve örgütsel olmak üzere ikiye ayırmıştır. Kültürleri açıklayabilmek için ise ilk başta, bireycilik-toplulukçuluk, güç mesafesi, erkeksilik-kadınsılık, ve belirsizlikten kaçınma olmak üzere dört boyut tanımlamıştır. Daha sonra, Tablo 3'de görüleceği üzere uzun ve kısa vadeli olma ve hoşgörü boyutlarını da ekleyerek toplam altı boyutta kültürü tanımlamaya çalışmaktadır. Genellikle, kültürel boyutların açıklanmasında iki uç nokta belirtilir ve birçok kültür bu iki uç noktanın arasında bir yerdedir (Hofstede'nin Kültürel Boyutları, 2012).

Tablo 3.

Hofstede'nin tanımlamış olduğu kültür alt boyutları ve tanımları

Kültür Boyutları	Tanım
Güç Mesafesi (Power Distance)	Örgütün veya kurumların daha az güçlü bireylerinin örgütteki gücün eşit dağılmadığını ve dağılmaması gerektiğini kabul etmesidir. Bu aralığın düşük olduğu toplumlarda bireyler toplum içerisinde eşit bir güç seviyesine sahiptir ve daha üst bir statüye erişmek mümkündür.
Bireycilik ve Toplulukçuluk (Individualism)	Bireyci kültürlerde kişiler kendilerini toplumdaki diğer kişilerden bağımsız olarak tanımlarlar. Kendi istekleri ve hedefleri doğrultusunda hareket ederler.Toplulukçu kültürlerde kişiler kendilerini, ailelerinin veya önemli hissettikleri toplulukların bir parçası olarak tarif etmektedirler.
Erkeksilik – Kadınsılık (Masculinity)	Erkeksilik boyutunda, erkeklere özgü klişeleşmiş iddiacılık, rekabet, hırs gibi değerler; kadınsılıkta ise ilişkilere verilen değer, eşitlik, yaşam kalitesi gibi kavramlar öne çıkar. Erkeksi kültürlerde bireyler güç ve başarıyı ön planda tutarlar. Kadınsı kültürlerde kişiler arası uyum ve anlaşma önemlidir.
Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidence)	Bu boyut topluluğun belirsizliğe ne kadar tolerans gösterebildiğini ifade etmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın kuvvetli olduğu toplumlarda kişiler net, açık kurallar isterler. Belirsizlikten kaçınmanın zayıf olduğu kültürlerde ise kuralların esnek olması bireyleri rahatsız etmez.
Uzun veya kısa döneme yönelme (Long-term orientation)	Uzun döneme yönelen toplumlarda kişiler geleceğe yönelik hareket ve tavırlara değer verirler. Israr, azim, tutumluluk, utanç bu toplumlarda baskın olan kavramlardır. Kısa döneme yönelen toplumlarda geleneksel değerlere bağlılık, haysiyet önemlidir. Bugüne ve geçmişe bağlı, hareket ve tavırlara değer verilir.
Hoşgörü ve ihtiyatlılık (Indulgence)	Hoşgörü boyutunda hayattaki güzel şeylere odaklanma söz konusudur. Anlık olarak ne yaşanması isteniyorsa o iyidir ve yaşanmalıdır ve arkadaşlıklar önemlidir. Karşıtı olarak tanımlanan ihtiyatlı olma durumunda hayat zordur ve yaşamayı bir özgürlük olarak görmeyip görev olarak kabul etmek gerekir.

Kaynak: Hofstede, The 6-D model of national culture, 2017

Randall (1993), kültür ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi Hofstede'nin (1980) yazına kazandırmış olduğu kültür boyutları bağlamında sistematik olarak incelemiştir. Randall Hofstede'nin tanımlamış olduğu bireysellik ve toplulukçuluk boyutunun, bireysel önceliklere karşı grup öncelikleri kavramı ile paralellik göstereceğini bu sebeple örgütsel bağlılık ile ilgili olduğunu ileri sürmüştür. Özellikle toplulukçuluk özelliği gösteren toplumlarda, yöneticiler ile çalışanlar arasında güçlü bağlılık olacağı düşüncesiyle, örgütsel bağlılığın duygusal boyutunun yüksek olacağını düşünmektedir. Bireyselciliği yüksek olan toplumlarda ise örgütsel bağlılık ancak çalışanın işini sevmesi veya ücret ve ödül siteminden memnun olması durumunda mümkün olacaktır. Randall belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu topluluklarda çalışanlar, aynı işyerinde ve aynı işverenle devam etme eğiliminde olacağından dolayı, duygusal bağlılığın yüksek olacağın beklemektedir. Güç mesafesi yüksek olan topluluklarda adem-i merkeziyetçi bir yönetim tarzı benimsendiğinden dolayı, güç mesafesi düşük olan ülkelere nazaran duygusal bağlılığın yine yüksek olmasını beklemektedir. Son olarak dişil özellik gösteren topluluklarda yaşam kalitesine önem verildiğinden dolayı örgütlerine olan duygusal bağlılıklarının yüksek olması beklenmektedir (aktaran Wasti & Çetin, 2009, s. 315).

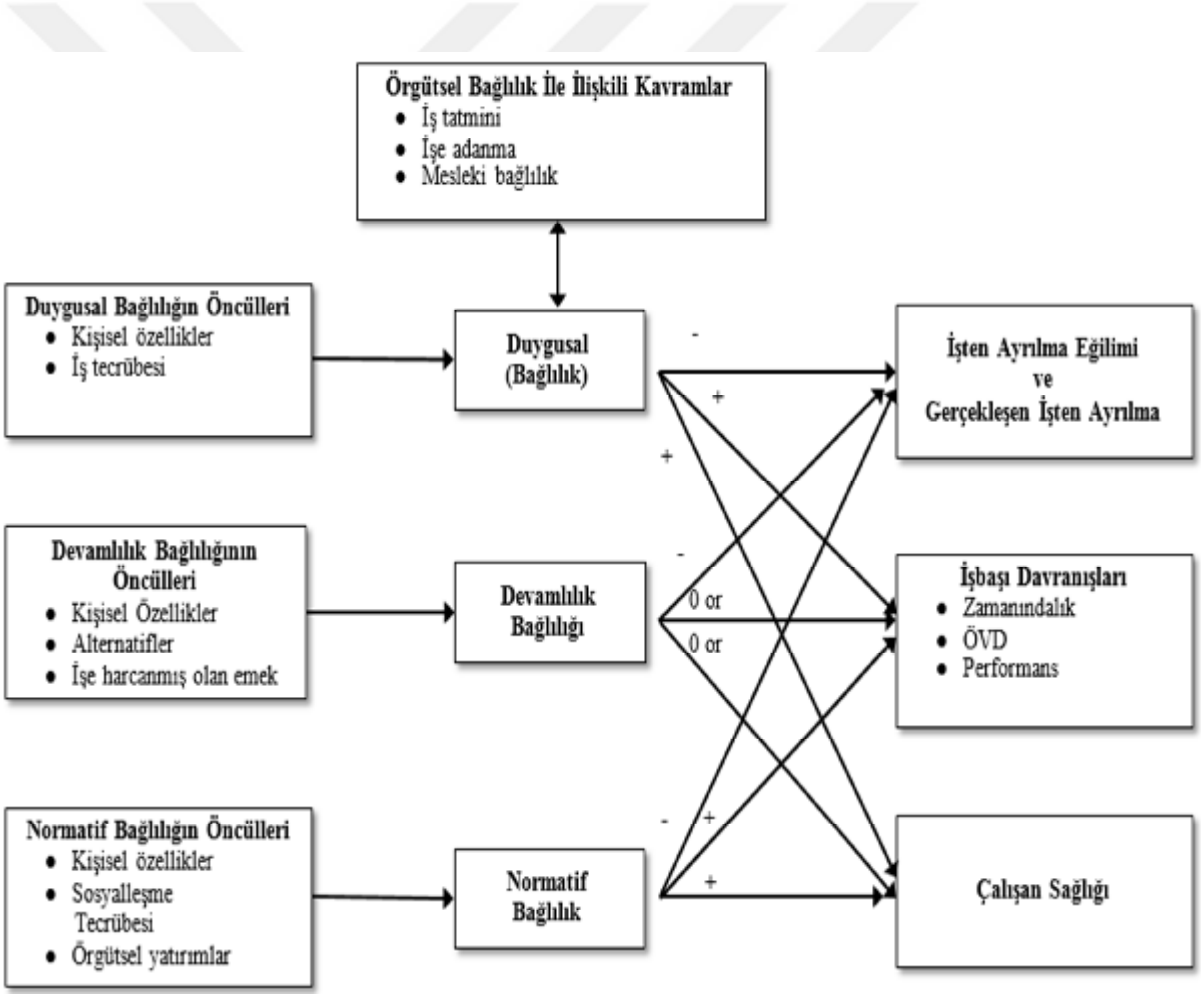
Kültür ile örgütsel bağlılığın incelendiği çalışmalarda en önemli eleştiri, örgütsel bağlılık ölçeklerinin genellikle Amerika kökenli olarak üretilmiş olması ve diğer kültürlere uygulanmak istendiğinde tercüme edilerek ve geçerlilik-güvenilirlik analizleri yapılarak kullanılmış olmasıdır. Wasti (2003) yapmış olduğu çalışmada Türkiye'de çalışanlarla mülakatlar yaparak Allen-Meyer Bağlılık ölçeğine Türk kültürünü yansıtan sorular eklemiştir. Sonuçta Allen-Meyer Bağlılık ölçeğinin Türkiye'de geçerli olacağını bulmuştur. Ayrıca duygusal bağlılığın, çalışanın ben-merkezci olup olmamasına bakılmaksızın, işten ayrılma eğilimi ile güçlü ve negatif ilişki içinde olduğunu göstermiştir. Diğer taraftan, normatif bağlılık ve sosyal değerler ben-merkezci bireyler için belirleyici değilken, allosentrik bireyler için güçlü birer belirleyicidirler (Wasti, 2003, s. 318).

2.2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Alan yazınındaki çalışmalar neticesinde, örgütsel bağlılığın çok boyutlu bir yapı olduğu ve bu bağlamda öncülleri, ilişkili kavramları ve sonuçlarının farklı alt boyutlara göre değişkenlik gösterdiği söylenmektedir (Meyer, Stanley, Herscovitch, &

Topolnytsky, 2002). Örgütsel bağlılığın sonuçları incelendiğinde performans ve işten ayrılma eğilimi en çok yer edinmiş faktörler arasında olduğu görünmektedir (Reichers, 1985, s. 474).

Örgütsel bağlılığın duygusal, süreklilik ve normatif olarak adlandırılan üç alt boyutu ile işten ayrılma eğilimi incelendiğinde Şekil 8'de görüleceği gibi bu üç boyutunda işten ayrılma ile negatif ilişki içinde olduğu söylenebilir. Ancak performans, ÖVD gibi örgütsel bağlılığın diğer sonuçlarıyla aynı genelleme yapılamaz. Daha açık bir ifade ile olumlu sonuçlarla duygusal bağlığın ilişkisi olumlu ve güçlü olurken, bunu daha az güçlü Şekilde normatif bağlılık takip eder ve süreklilik bağlılığı ile böyle bir ilişkiden ya bahsedilemez yada olumlu sonuçlarla negatif bir ilişki içinde oluğu söylenebilir (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002, s. 39).



Şekil 8. Örgütsel bağlılığın üç bileşenli modeli

Kaynak: Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002, s. 22

Ayrıca yazındaki çalışmalara göre, örgütsel bağlılık ile çalışanların davranışları arasında anlamlı bağlantılar bulunamamıştır. Mathieu ve Zajac'ın (1990) yapmış oldukları meta-analiz çalışmada örgütsel bağlılık ile çalışan davranışları arasındaki ilişkide, diğer başka faktörler, ya düzenleyici (moderator) yada aracı (mediator) değişken rolü üstlenmektedirler. Ayrıca örgütsel bağlılığın performans üzerindeki doğrudan etkisi de zayıf bulunmuştur. Örneğin, örgütsel bağlılık ile performans arasında, ücret düzenleyici değişken rolündedir. Eğer çalışan ürettiği parça başına ücret/prim alıyorsa örgütsel bağlılık ile performans arasında güçlü bir ilişkiden bahsedilebilir. Diğer taraftan eğer çalışan sabit ücret sistemine göre çalışyorsa bağlılık ile performans arasında güçlü bir ilişkiden bahsedilemez (Mathieu & Zajac, 1990, s. 185).

Örgütsel bağlılığın sonuçlarını etkileyebilecek diğer bir faktör olarak kıdem sayılabilir. Wright ve Bonnett (1997) yaptıkları çalışmalar sonucunda, kıdemi ve dolayısıyla yaşı diğer çalışanlara göre fazla olan çalışanlar herhangi bir sebepten dolayı örgütlerinden ayrılmadılarsa, kendilerini işten çekmektedirler ve örgüte olan bağlılıkları da azalmaktadır. Bir nevi iş başında emeklilik yaşamaya başlayan bu tip çalışanların performanslarıda düşmektedir. Öte yandan işe yeni girmiş çalışanlar daha hevesli çalışacaklarından dolayı örgüte olan bağlılıkları üst düzeyde olacaktır, bunun sonucu olarak da performanslarının yüksek olması beklenmektedir.

Örgütsel bağlılığın olumlu olduğu gibi olumsuz sonuçları da olabilir. Alan yazınında, yüksek bağlılık seviyesi gösteren çalışanların yaratıcılıklarının kalmayacağı, değişime direnç gösterecekleri, ilişkilerinde gerginlik yaşayacakları ve hatta örgütleri için suça bile bulaşabileceklerini gösteren çalışmalara rastlanılmaktadır (Randall, 1987).

Örgütsel bağlılığın çalışan sağlığı üzerinde olumsuz etkilerinin de olabileceği Şekil 8'de verilen Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky (2002) tarafından ortaya konmuş olan örgütsel bağlılığın üç bileşenli modelinde görülebilir. Duygusal ve normatif bağlılık ile çalışanların sağlığı ile olumlu bir ilişki varken, süreklilik bağlığı ile çalışanların sağlığı arasında negatif ilişkiden söz edilmektedir. Diğer yandan Mathieu ve Zajac'ın (1990) bulgularına göre örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanlar, örgüt içindeki problemlerden daha çok etkilenirler ve böyle bir durumda yaşadıkları stres seviyesi artarak sağlıkları olumsuz yönde etkilenmektedir. Ancak duygusal bağlılık seviyesi yükseldikçe gerginlik yaratan stress kaynakları da dengelenmektedir (Begley & Czajka 1993; Schmidt, 2007). Stres ile ilgili olarak, birbirleriyle çelişiyormuş gibi görünen bu iki farklı sonuç, belki de çalışmalarda henüz test edilmemiş olan herhangi

bir düzenleyici değişkenden kaynaklanabileceği düşünülmektedir (Becker, Klein, & Meyer, 2009, s. 41).

Örgütsel bağlılık çalışmalarında genellikle çalışanlar kendi kendilerini değerlendirmektedirler. Bu durumda, çalışanların sosyal olarak kabul görmüş olumlu davranışları gerçekte olduğundan daha çok ve sosyal olarak kabul görmeyen (işe geç kalma vb.) davranışları gerçekte olduğundan daha az yansıtmaları mümkündür. Böylece örgütsel bağlılık ile davranışsal sonuçlarının maskelenmesi ve gerçeği yansıtmama riski artmaktadır (Randall, 1990, s. 372).

2.3. Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı

Örgütsel adalet kavramına ilişkin çalışmalar 1960'lara kadar dayanmaktadır. Ancak yönetim alanında günümüzde de kabul gören örgütsel adalet tanımı ilk kez 1987 yılında Greenberg tarafından "çalışanların örgütsel kararlar ve uygulamaların ne derecede adil olduğu konusundaki algısı ve çalışanların algıladığı örgütsel adalet seviyesinin davranışlarına olan etkisi" olarak yapılmıştır (Greenberg, 1998, s. 606).

2.3.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütsel adalet kavramının, dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere araştırmalara konu olan üç boyutu bulunmaktadır. 1970'li yılların ortalarına kadar örgütsel adalet kavramı, Adams'ın (Adams, 1963; 1965) eşitlik teorisine dayandırımış ve, sadece dağıtım adaleti boyutuyla incelenmiştir. Bu kurama göre dağıtım adaleti çalışanların performanslarına bağlı olarak elde edecekleri, terfi, ödüller ve cezalar gibi çıktıların adil olarak yapılıp yapılmadığı konularındaki algılarıdır. Eşitlik, çalışanın diğer çalışanlara göre kendisine ne kadar adil davranıldığı konusundaki algısıyken, eşitsizlik ise çalışanın kendisine adil olarak davranılmadığına inanmasıdır. Özetle Adams yapmış olduğu çalışmalarda, çalışanların kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri sürekli mukayese ettiklerini ve kendilerine eş gördükleri çalışanlara verilen ödüllerle kendilerine verilen ödüllerin ne derecede benzer olduğunu anlamaya çalıştıklarını ifade etmektedir. Shore ve Shore (1995) örgütlerde kaynakların dağıtımıyla ilgili olarak verilen adil kararların çalışanların kendilerini iyi hissetmelerine sebep olacağından dolayı dağıtım adaletinin önemini vurgu yapmışlardır.

İlerleyen dönemlerde, dağıtım adaleti boyutu sadece sonuca odaklanması sebebiyle yetersiz bulunmuş; (Crosby, 1976; Folger 1984), bu sebeple çalışanların

adaletsiziliğe karşı olan tutumlarını anlayabilmek için işlem adaleti üzerinde çalışmalar yapılmaya başlanmıştır (Cropanzano ve Randall, 1993). Thibaut ve Walker (1975) yapmış oldukları karşılaştırmalı araştırmalarında, bazı ihtilaflı çalışanlara, karar alma süreçlerine katılım şansı tanımışlar; diğer çalışanlara ise direk sonucu etkileyecek Şekilde kontrol imkanı vermişledir. Çalışmanın sonunda karar alma sürecine dahil olan çalışanların adalet algılarında iyileşme gözlemlenmiş ve bu çalışmayla ilk defa işlem adaleti tanımı yazına kazandırılmıştır.

Cropanzano ve Greenberg'e (1997) göre işlem adaletinin yapısal ve sosyal yönleri bulunmaktadır. Çalışanların resmi kurallar ve politika değişiklikleri olmadan önce değişikliklerden haberdar olup olmadıkları ve çalışanların değişiklikler konusunda fikirlerinin dikkate alınıp alınmadığı konuları yapısal yönü oluşturuken; çalışanlara ne ölçüde dürüst ve saygılı davranıldığı ise işlem adaletinin sosyal yönünü oluşturmaktadır. Ayrıca Lind ve Tyler (1988) dağıtılan kaynakların, dağıtımında izlenen süreçler kadar önemli olmadığı yargısına varmışlardır. Ayrıca Thibaut ve Walker (1975) işlem adaletinde süreç kontrolünün önemini vurgulamışlardır. Özetle; Greenberg (1990) ve Cropanzano ve Rupp'a (2003) göre, dağıtım adaleti daha çok sonuç odaklı, işlem adaleti ise süreç odaklı bir kavramsallaştırmadır.

Adalet kavramı kişinin elde ettiği ekonomik ve sosyal kazanımlar ile ilgilidir. Dolayısıyla, dağıtım kararlarının alındığı süreçler ne kadar adil algılanırsa, dağıtımın sonuçları da o derecede adil algılanacağı düşünülebilir. Öte yandan, özellikle hiyerarşik ve merkezi yönetim anlayışına sahip kurumlarında çalışanların yönetime katılımı görece düşük olduğu için işlem adaleti de düşük olmakla birlikte çalışanın kişisel performansını değerlendirmede adil davranılması mümkün olabilir. Bu sebeplerle, işlem adaleti ve dağıtım adaleti kavramları ilişkili olmakla beraber ayrı değerlendirilmelerinde yarar görülmektedir (Greenberg & Cropanzana, 2001, p. 36). Leventhal, Karuza ve Fry'a (1980) göre çalışanların işlem adaleti algılamaları Tablo 4'te verilmektedir.

Tablo 4.

Çalışanların İşlem Adaleti Algılamaları

Algı Türü	Tanım
Tutarlılık	Örgüt içinde alınan kararların tutarlı olması durumunda çalışanlar bu kararları adaletli olarak algılayacaklardır.
Önyargılardan kaçınma	Önyargılar, genellikle alınacak kararları yanlış biçimde etkilemektedir. Bu sebeple süreç adaleti ancak önyargılardan kaçınarak alınacak kararlarla sağlanabilir.
Doğruluk	Kararlar alınırken süreçlerin eksiksiz ve tam anlamıyla doğru olarak işletilmesi çalışanlarda süreç adaleti algısını güçlendirecektir.
Doğru varsayma	Alınan kararların her zaman doğru olmayacağı aşikardır ve düzeltilmesi gerekebilir. Ancak karar alındı diye değişikilik yapılmaması durumunda çalışanlar süreci ve sonucu adil olarak algılamayacaklardır.
Temsil edilme	Çalışanlar kendileri ile alınacak karar süreçlerinde temsil ediliyorlarsa; adalet algıları da yüksek olacaktır.
Etik olma	Örgüt içinde alınacak karar aşamalarında etik kurallara dikkat edilirse çalışanlar hem süreci hemde sonuçları adil olarak algılayacaklardır.

Örgütsel adalet boyutlarından olan etkileşim adaleti ise organizasyonlarda kişisel ilişkilerde ne derecede adil davranıldığını gösterir (Greenberg & Cropanzana, 2001, s. 34). Diğer bir ifade ile etkileşim adaleti, çalışanlar ile örgütün yöneticilerinin girdikleri iletişimin sonucunda çalışanların geliştirdikleri adalet algısına denilmektedir. Etkileşim adaleti, işlem adaletinin bir uzantısı gibi görülmesine rağmen, işlem adaleti sürecin adil olup olmadığı ile ilgiliyken, etkileşim adaleti süreç içindeki kişilerin iletişimi ile ilgilidir. Etkileşim adaleti insan odaklı olduğundan dolayı da örgütsel adaletin önemli bir bileşeni olarak görülmektedir (Fathonah ve Hartijasti; 2014; s.154).

2.3.2. Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık ve ÖVD İlişkileri Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Örgüt yazınında algılanan örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) arasında olumlu ilişki olduğunu gösteren birçok çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışmaların bazılarında örgütsel adalet kavramının; dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç alt boyutu da dahil edilirken, bazılarında ise tek alt boyut ile kavramlar arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır.

Moorman (1991) iki adet orta ölçekli Amerikan şirketi çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada, dağıtım adaletinin ÖVD'yi etkilmediğini ancak işlem adaletinin ÖVD'yi etkilediğini göstermiştir. Konovsky ve Pugh (1994) çalışanların örgütsel adalet algılarının, sosyal değişim teorisine göre, ÖVD seviyelerini artıracağını ayrıca Organ'ın (1997) makalesinde de çalışanların örgütsel adalet algısının ÖVD üzerinde etkisinin olabileceğini belirtilmişlerdir. Türkiye'de Songür, Basım ve Şeşen (2008) tarafından kamu yöneticisi adayları üzerinde gerçekleştirilen çalışmada örgütsel adalet algısı ile ÖVDÖ (vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem) boyutu arasında ilişki bulunmakla beraber çalışanların adalet algısının ÖVDK (özgecilik ve nezaket) boyutunu etkilemediği görülmüştür. Bunun bir nedeni olarak, kamu sektöründe çalışanların sonuçtan daha çok süreç odaklı olmaları olduğu söylenebilir. Ayrıca Türkiye'de olduğu gibi yüksek güç mesafesi olan kültürlerde, genellikle yöneticilere karşı çıkamama ve mutlak itaat eğilimi vardır. Dolayısıyla dağıtım ve etkileşim adaletinin etkisinin daha az olması doğal görülebilir (Songür, Basım, & Şeşen, 2008, s. 94).

Foster (2010) örgütsel adaletin, örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. Foster'ın 218 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada işlem adaleti ile örgüte olan duygusal bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yine benzer Şekilde Folger ve Konovsky (1989) yapmış oldukları çalışmada eğer çalışanlar maaş artış kararlarında yönetimin prosedürlere uygun hareket ettiğini düşünürlerse, örgütsel bağlılık seviyeleri ve yöneticilerine olan güvenleri artacaktır. Ancak dağıtım adalet algısı için aynısı söylenememektedir, çünkü dağıtım adaleti süreçten daha çok sonuç odaklıdır (Greenberg, 1990, s. 402). Çalışanlar, adalet algılamalarına göre değişik davranışlar gösterebilmektedir. Örneğin çalışanların dağıtım adaleti algılamaları düşük olduğunda sadece alınan kararların sonuçlarına tepki gösterirlerken, işlem adaleti algıları düşük olduğunda bütün bir örgüte ve son olarak etkileşim adaletsiziliği hissetiklerinde ise yöneticilerine tepki gösterebilmektedirler.

İşlem adaleti boyutunun, diğer iki adalet boyutuna kıyasla, ÖVD ile ilişkisi en fazla araştırılan boyut olduğu görülmüştür (Zellars, Tepper, Giacalone, Lockhart, & Jurkiewicz, 2003). Yapılan çalışmalarda (Ehrhart, 2004; Tepper & Taylor, 2003; Moorman, Blakely, ve Niehoff, 1998; Zellars vd., 2003; Muhammad, 2004) işlem adaleti ile ÖVD arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişkiden bahsedilirken, Rifai'nin (2005) yapmış olduğu çalışmada işlem adaleti ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Bu sebeple işlem adaleti ile ÖVD arasında tam bir uzlaşma olmadığı da söylenebilir.

Sonuç olarak örgütsel adalet algısının her üç türünü de kuvvetli hisseden çalışanların özellikle duygusal alt boyutu olmak üzere örgütsel bağlılık ve ÖVD seviyelerinin artması beklenmektedir. Ayrıca, günümüzde artık sadece sonuç odaklı yaklaşımlarla ÖVD'yi artırmanın mümkün olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla, ÖVD seviyesinin artması hedeflendiğinde, karar alma aşamalarındaki süreçlerin çalışanlar tarafından adil olarak algılanması gerekmektedir.

2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı açıklanarak yazında yer alan farklı bakış açılarıyla sınıflandırılacak, örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler ele alınacaktır.

2.4.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) olarak genel kabul görmüş olan kavramın temelleri Chester Barnard (1938) tarafından ortaya konan "işbirliği içinde çalışma" prensibine dayanmaktadır. Daha sonra Daniel Katz bir örgütün varlığını etkin bir biçimde sürdürebilmesi için nitelikli işgücünün; örgüte kazandırılması, örgütte kalmasının sağlanması, örgüt tarafından beklenen performans kriterlerini karşılaması ve yaratıcı davranışlar göstermesi gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca Katz, diğerleriyle birlikte çalışma, örgütü koruma, yapıcı fikirlere açık olma, kendini geliştirme ve işletmeye karşı uygun tavır takınmak şeklinde belirtilen beş alt boyut tanımlamıştır (Katz, 1964, ss. 132-133). Yazında ilk olarak Katz'ın tanımlamış olduğu ve daha sonra George ve Brief (1992) tarafından örgütsel kendiliğindenlik (organizational spontaneity) olarak tanımlanmış olan bu yapı, boyutları açısından ÖVD ile benzeşmektedir. Ancak ÖVD resmi ödül sistemi haricindeki davranışları dikkate alırken, örgütsel kendiliğindenlik resmi ödül sistemindeki davranışları da içermektedir. Diğer yandan ÖVD hem ekstra hemde biçimsel rol davranışlarının tümünü kapsarken örgütsel kendiliğindenlik sadece ekstra rol davranışlarıyla ilgilenmektedir. Son olarak örgütsel kendiliğindenlik sadece aktif davranışları incelerken ÖVD hem aktif hemde pasif davranışları içermektedir. Bu sebeplerle örgütsel kendiliğindenlik, ÖVD kavramından ayrışmaktadır.

Brief ve Motowidlo (1986), yayınlamış olduğu makalesinde, çalışma arkadaşlarına veya müşterilere, işle ilgili ve özel konularda yardımcı olma, personel ile ilgili terfi ve ödüllendirme gibi kararlarda personel lehine hoşgörülü olma, örgütün

kural ve talimatlarına tam uyum, örgütün idari ve organizasyonel konuları hakkında önerilerde bulunma, uygun olmayan talimat ve politikalar olması durumunda karşı çıkma, iş için ekstra çaba sarfetme, ilave işler için gönüllü olma, zor zamanlarda örgüte bağlı kalma ve örgütün lehine olacak biçimde örgütü temsil etme şeklindeki çalışan davranışlarını prosoyal davranışlar olarak tanımlamışlarıdır. Tanım gereği ÖVD ile çok benzerlik gösterse bile prososyal davranışlar örgüte zarar veren davranışları da içerebilmektedir. Ayrıca prososyal davranışlar örgütün resmi ödül siteminde tanımlı olan davranışları da içermektedir. Dolayısıyla prososyal davranışlar ÖVD tanımına tam olarak uymamaktadır.

ÖVD kavramı ise ilk olarak Bateman ve Organ (1983) tarafından ortaya konulmuştur. Başlangıçta yazında çok yer almayan ÖVD kavramı, 1990'lı yıllardan itibaren farklı araştırmacılar tarafından değişik başlıklar altında incelenilmeye başlanmıştır. Kavram sadece örgütsel davranış alanı ile sınırlı kalmamış, endüstriyel yönetim, insan kaynakları yönetimi, iletişim, sağlık alanı, pazarlama, iktisat ve hatta askeri psikoloji alanında yapılan çalışmalarda da yer almıştır. ÖVD ile ilgili olarak yapılmış olan bu çalışmaların farklı disiplinler altında artması kavramın gelişmesi ve farklı alanlarda da test edilmesi açılarından olumlu olarak düşünülebilir. Ancak konunun bu kadar farklı başlık altında çalışılması; hatta aynı kavramın farklı yazarlarda farklı başlıklar altında incelenmesi, teorinin genel prensiplerinin belirlenmesi anlamında olumsuzluk yaratmış olarak yorumlanabilir. Podsakoff, MacKenzie, Paine, ve Bachrach'a (2000) göre yazında yer alan 30'dan fazla davranışı ÖVD olarak tanımlamak mümkündür. Ancak yaygın olarak Organ'ın (1988) yapmış olduğu ÖVD tanımı kabul görmektedir (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). Bu tanıma göre;

> *ÖVD organizasyonların tanımlı resmi ödül ve değerlendirme sisteminde yeri olmayan ancak çalışanlarca toplu halde ortaya konulduğu zaman organizasyonların işlevsel verimliliğini artıran ve çalışanların gönüllü olarak gösterdikleri davranışlara denilmektedir. Gönüllü davranış denilirken çalışanın işvereni ile yapmış olduğu kontrat kapsamında belirlenmiş olan iş tanımının haricinde, çalışanın kendi tercihi ile gönüllü olarak yaptığı ve bu davranışı göstermemesi halinde herhangi bir Şekilde cezalandırılmayacağı olan davranışlar kastedilmektedir (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000, s.513).*

Bu tanımdan hareketle bir davranışın ÖVD olarak kabul edilebilmesi için; (1) çalışanların biçimsel rol davranışların ötesine geçmesi ve ekstra rol davranışı olarak kabul görmesi, (2) hiç bir zorlama olmadan çalışanlar tarafından gönüllü olarak yapılması ve (3) bu tip davranışların resmi ödül sisteminde tanımlı olmaması ve yapılmadığı takdirde çalışanların cezalandırılmaması gerekmektedir. Şu ana kadar bahsedilmiş olan ve birbirine çok benzeyen örgütsel kendiliğindenlik, prososyal davranış ve ÖVD arasındaki farklılıklar Tablo 5'te özetlenmiştir.

Daha sonraki yıllarda Borman ve Motowidlo (1993) ÖVD'ye biraz daha farklı açıdan yaklaşarak bağlamsal perfomans adını verdikleri kavramı tanımlamışlardır. Bu kavramda alt boyutlar; (1) resmi iş tanımı dışındaki aktivitelere gönüllü katılım, (2) önemli işlerin tamamlanmasındaki isteklilik, (3) diğer çalışanlara yardımcı olma, (4) kendi çıkarlarına uymasa da organizasyonun kurallarına ve yazılı prosedürlerine tam uyum ve (5) organizasyonun hedeflerini benimseme ve savunma olarak beş kategoride listelenmiştir. Bu tanımdan da görüleceği üzere bağlamsal perfomans, ÖVD ve alt boyutlarıyla çok benzeşmektedir. Ancak bu kavramda, ÖVD benzeri davranışların iş tanımlarında olmadan ve ödül beklenmeden yapılması beklenmemektedir.

Tablo 5.

ÖVD, Prososyal Davranış ve Örgütsel Kendiliğindenlik Arasındaki Davranış Boyut Farklılıkları

Davranış Boyutu	**ÖVD**	**Prososyal Davranış**	**Örgütsel Kendiliğindenlik**
Davranışın, örgütsel olarak işlevsel olması veya işlevsel olmaması	İşlevsel davranışları içerir	İşlevsel olan ve olmayan davranışları içerir	İşlevsel davranışları içerir
Davranışın biçimsel ya da ekstra rol davranışı olarak tanımlanmış olması	Biçimsel veya ekstra rol davranışlarını içerir	Biçimsel veya ekstra rol davranışlarını içerir	Sadece ekstra rol davranışlarını içerir
Davranışın ödüllendirilme ihtimali	Resmi ödül sisteminde yeri yoktur	Resmi ödül sisteminde tanımlanmış olabilir	Resmi ödül sisteminde tanımlanmış olabilir
Aktif veya pasif davranış olması	Aktif veya pasif davranışları kapsar	Aktif veya pasif davranışları kapsar	Sadece aktif davranışları kapsar

Kaynak: George & Brief, 1992, s. 313

Yazında ÖVD tanımına benzeyen ancak içerikleri incelendiği zaman birbirlerinden ayrışan; pro-sosyal örgütsel davranış (Brief & Motowidlo, 1986), ilave rol davranışı (Van Dyne, Cummings, & Parks, 1995), örgütsel kendiliğindenlik (George & Brief, 1992) ve bağlamsal performans (Borman & Motowidlo, 1993) terimi de dahil olmak üzere birçok terim ortaya çıkmıştır. Özetle bu kavramlara bir daha bakmak gerekirse; Brief ve Motowildo tarafından geliştirilen prososyal davranış ÖVD yanında kavramı açıklamak için yetersiz kalmaktadır. Çünkü prososyol örgütsel davranışlar birbirine yardımcı olmanın daha geniş bir biçimi olarak tanımlanabilir. Bu açıdan, Organ'ın tanımladığı ekstra rol davranışı kapsamı içinde girmekle beraber, pro-sosyal davranışta tanımlanan yardımlaşma davranışı, örgüt içinde bireye yardımcı olsa bile örgütün kendisine faydası olmayabilir. Dolayısıyla ÖVD olarak kabul edilemeyecektir. Diğer taraftan, George ve Brief tarafından geliştirilen örgütsel kendiliğindenlik kavramında bahsedilen yardımlaşma genellikle, örgütün tanımlı ödüllendirme sisteminde olması sebebiyle, bu tip davranışlar da ÖVD tanımına uymamaktadır. Borman ve Motowidlo'nun (1993) tanımlamış olduğu bağlamsal performans kavramında, çalışanların iş tanımlarında olmayan ekstra rol davranışlarının, ödül beklemeden yapılması beklenmemektedir. Bu sebeple bağlamsal performans bu tanımı ile yetersiz ve dağınık olarak yorumlanabilir. Ayrıca ilgili alan yazınında henüz yeterli sayıda çalışma bulunmadığından dolayı, kavramın yeterince olgunluğa ulaşmış olduğu söylenemez (Organ, 1997, s. 88).

2.4.1.1. Rol Davranışları

Örgütlerde çalışanların göstermiş oldukları davranışlar biçimsel ve ekstra rol davranışı olarak ikiye ayrılmaktadır. Biçimsel rol davranışı çalışanların örgütte görevlerini yerine getirirken göstermeleri gereken, organizasyonun temelini oluşturan ve yönetim tarafından kabul gören davranış biçimidir. Biçimsel rol davranışı, resmi ödül sistemi tarafından tanımlanmaktadır ve işgörenler bu davranışları yerine getirmezlerse ödül alamayacaklar ve belki de işlerini kaybedeceklerdir. Biçimsel rol davranışları olmaması halinde örgüt içi çatışmalar kaçınılmazdır. (Acar, 2006, s.3)

Ekstra-rol davranışı diye adlandırılan ÖVD kavramının özünü işin gereklilikleri dışında kalan ve işin psikolojik ve sosyal yönünü destekleyen iş davranışları oluşturur. ÖVD iki temele dayanmaktadır bunlar; (1) işle ilgili tutumlar, (2) yaradılış veya kişilik özellikleri olarak sıralanabilir (Organ, 1990; Organ & Ryan, 1995). Organ'ın yaptığı

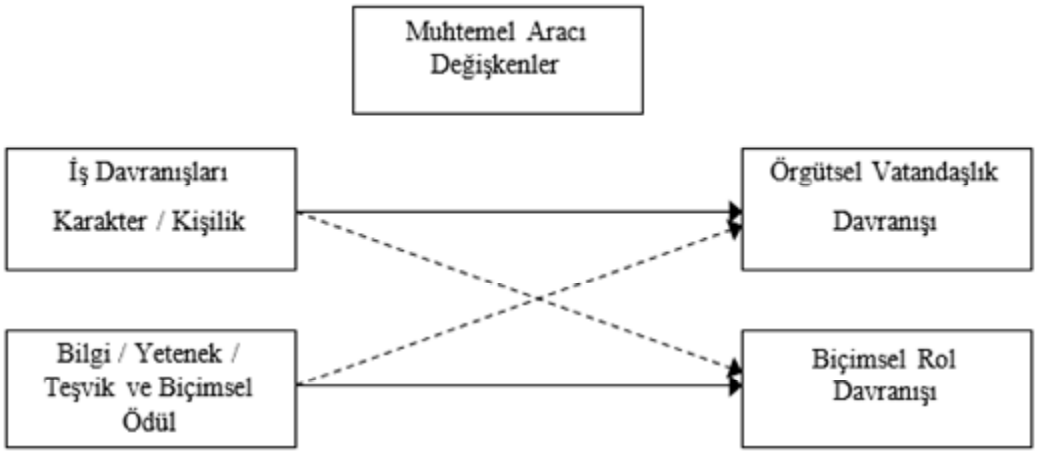
tanıma göre ÖVD: örgütün daha etkin çalışması için ve örgütün resmi ödüllendirme yapısında yer almayan kişisel davranışların ortaya konulmasıdır. Bu davranşların yapılmaması durumunda kişinin cezalandırılması söz konusu değildir. İş arkadaşlarına yardımcı olma, ek görevler verileceği zaman gönüllü olma, örgütü toplumda şevkle temsil etme ve örgüt dahilinde yapıcı olmayan kişilerarası çatışmaları çözme yönünde davranışlar gösterme ÖVD'ye örnek davranışlar olarak sıralanabilir (Blakely, Andrews, & Moorman, 2005, s.259). Yöneticiler açısından bu tip davranışları ödüllendirmek yada eksikliğinde bu davranış kalıbını geliştimek için işgörenleri motive etmek çok zor olmaktadır (Moorman & Blakely, 1995, s.130). Ayrıca bu tür davranışlar biçimsel ödül sisteminde olmadığından dolayı ödüllendirileceği herhangi bir biçimde garanti altına da alınamamaktadır.

Bununla beraber ÖVD farklı ulusal kültürlerde farklı biçimde değerlendirilmektedir. Örneğin toplulukçuluk kültüründen gelen çalışanların bireysel kültürden gelen çalışanlara nazaran daha fazla ÖVD gösterdikleri görülmüştür. Bunun nedenleri arasında toplulukçuluk kültüründen gelen çalışanların; genel uyuma daha çok özen göstermeleri, örgütteki diğer çalışanlara değer vermesi ve yardımcı olması ve grubun hedeflerini gönülden benimsemesi davranışları sayılabilir (Kabasakal, Dastmalchian, & İmer, 2011, s. 2708).

Ancak çalışanların biçimsel rol tanımlarının dışında ve gönüllü olarak tanımlanabilecek bazı davranışları işin bir parçası olarak da algılanabilmektedir. Morrison yapmış olduğu çalışmada, çalışanların ÖVD olarak tanımlanabilecek 20 davranıştan 18'ini, kendi iş tanımları içinde gördüklerini belirtmiştir (Morrison, 1994, s.1544). Morrison'a göre bilişsel, motivasyonel ve durumsal faktörler çalışanlar arasında işin kapsamı konusunda farklı görüşler çıkmasına neden olurken, yine benzer Şekilde Graham'a göre hangi rol davranışlarının biçimsel, hangi rol davranışlarının ise ekstra-rol davranışı olarak tanımlanacağı konusu örgüte, kişiye, zamana vb. durumlara bağlı faktörlere göre değişebileceğinden dolayı, araştırmacılar arasında da görüş ayrılıklarının oluşmasına neden olmaktadır (Graham, 1991, s. 265).

Ayrıca ÖVD anlayışı çalışanların kendi aralarında olduğu gibi, çalışanlar ile yöneticileri arasında da değişkenlik göstermektedir. Bunun önemli bir sebebi olarak rol ve iş tanımlarınn birbirine karışmasıdır denilebilir. Roller genellikle lider ve takipçisi arasında verme ve alma biçiminde gelişir. Dolayısıyla rolü verenlerin beklentileri, işin gerekliliklerinin ötesinde olabilir. Sonuç olarak bu durum sadece bir ölçek ve uygulama problemi olarak görülmemeli, aynı zamanda ÖVD yapısının psikometrik bir eksikliği

olarak değerlendirilmelidir. Kavram kargaşasını engellemek için, ÖVD sadece rol ötesi davranışlar olarak sınırlandırılmadan, çalışanların bilgi, yetenek vb. özelliklerinin etkilerini de kapsayacak biçimde, bütünsel bir yaklaşımla ele alınmalıdır (Organ, 1997, s. 87). Organ ve Ryan (1995) tarafından geliştirilmiş olan ÖVD ve biçimsel rol davranışını etkileyen faktörler modeli Şekil 9'da görülebilir.



Şekil 9. ÖVD ve biçimsel rol davranışını etkileyen faktörler

Kaynak: Organ & Ryan, 1995, s. 777

2.4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkili Teorik Yaklaşımlar

Yazında yer alan ÖVD ve benzeri kavramların temeli, ilk kez 1964 yılında Blau tarafından yayımlanan "Exchange and Power in Social Life" isimli makalede yayınlanmış olan sosyal değişim teorisine dayanmaktadır. Blau'ya (1964) göre maddi kazanç karşılığında gösterilen davranış ekonomik değişim olarak adlandırılırken, mesleğine gösterdiği saygı ve yöneticisine duyduğu gönül borcu gibi nedenlere dayanan davranışlar ise sosyal değişim olarak adlandırılmaktadır. Sosyal değişim teorisine göre, aynen ekonomik değişimde olduğu gibi, çalışanların sosyal değişimde yaptıkları katkıların gelecekte kendilerine geri döneceği ve kazanç getireceği yönünde beklentileri vardır. Ancak ekonomik değişimden farklı olarak kazanç ve getiriler para değil, taraflar arasındaki karşılıklı güven, saygı ve sevgiyi ifade etmektedir. Sosyal değişimi biraz daha açmak gerekirse işgören bağlı olduğu örgüte güvenirken örgütün de güvenilir davranışlar göstermesi gereklidir. Burada taraflar birşey elde etmek için uğraşmak yerine motivasyonlarını artırıp örgütün genel başarısı için çalışmalıdır. Bu tip mekanizmalar üst ile ast arasındaki ilişkinin kalitesiyle doğrudan ilgilidir. Eğer işgören amirini güvenilir buluyorsa ÖVD göstermeye meyillidir. Genel anlamda çalışan

kendisine adil davranıldığını düşünüyorsa, karşılık olarak ÖVD gösterecektir (Chiaburu & Lim, 2008, s.456).

Diğer taraftan, işverenlerinden olan beklentilerinin karşılanmadığını hisseden çalışanlar, işverenleri ile aralarındaki psikolojik sözleşmenin yara aldığını düşünerek, işletmeye sağladıkları katkıyı azaltma yoluna. Diğer taraftan, çalışanlar işletmeden kendilerine vaat edileni ya da daha fazlasını elde ettikleri zaman, işverenleriyle olan ilişkilerini güçlendirme yönünde katkılarının artacağını da ifade etmektedirler gitmektedirler (Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood, 2003, s. 187). Bu bağlamda, çalışanlar işveren ile olan çalışma ilişkilerinin adil bir sosyal değişim temeline dayandığını anladıklarında motivasyonları artmakta ve ekstra rol davranışları göstermeleri beklenmektedir (Organ, 1990, s. 66).

ÖVD davranışının temelinde ayrıca Dansereau ve arkadaşları (1975) tarafından ilk defa öne sürülen lider-üye değişimi teorisi de yatmaktadır. Bu teorinin diğer liderlik teorilerinden farkı ise çift yönlü olmasıdır. Başlangıçta liderin tüm astlarına aynı Şekilde davranması gerektiği düşünülmekteydi. Ancak daha sonra, çalışanların farklı kişiliklere sahip oldukları, dolayısıyla beklentilerinin ve ihtiyaçlarının farklı olduğu anlaşılmıştır. Bu teoriye göre lider ile üye arasında, işlerin yapılması sürecinde, düşük veya yüksek nitelikli değişim ilişkisi gelişmektedir. Düşük nitelikli değişim denildiğinde, biçimsel otoritenin uygulandığı, yöneticilerin astlarının sadece performanslarıyla ilgilendiği ve astlarının da sadece biçimsel rol davranışları gösterdiği bir düzen anlaşılmaktadır. Yüksek nitelikili değişimde ise astla üst arasında karşılıklı güven ve desteğe dayanan sadakat duyguları yer almaktadır. Liderlerin herbir çalışan ile kurduğu karmaşık ilişkiler, lider ile çalışan arasında duygusal bir bağ yaratmaktadır. Bu ilişkilerin yoğunluğu liderlerin çalışanlara gösterdikleri hoşgörü ve duydukları güvenin seviyesini etkilemektedir. Çalışanlar ise rol ötesi davranışlar sergileyerek, kararlara katılarak ve sorumluluk alarak karşılık vermektedirler. Sonuç olarak lider üye değişim teorisine göre; çalışanlar gösterdikleri ÖVD'nin sebebi olarak, yöneticileri ile olan ilişkilerini göstermekte ve bu ilişkinin seviyesine göre ÖVD seviyesinin de değiştiğini iddia etmektedirler (Çelik, 2007).

Adams (1965) tarafından geliştirilen eşitlik teorisine göre çalışanlar örgüte sağladıkları katkı ile örgütün kendilerine sağlamış olduğu faydayı karşılaştırarak ve benzer işleri yapan iş arkadaşlarına örgüt tarafından sağlanan imkanları da gözlemleyerek yönetimin adil olup olmadığına karar vermektedirler. Eğer çalışanların yönetim hakkındaki adalet algıları olumlu ise, kendilerini değerli hissetmektedirler. Bu

sayede hem yöneticileriyle hemde diğer çalışanlarla olumlu ilişkiler geliştirmekte ve sonuç olarak ÖVD göstermektedirler. Diğer taraftan çalışanların adalet algısı olumsuz ise düşük iş tatmini ve dolayısıyla ÖVD göstermeme eğilimine sebep olmaktadır.

Kendisine adaletsizlik yapıldığına inanan bir çalışan öncelikle kazanımlarını artırmak için gayret göstermekte ve istediği sonuca ulaşamazsa performansını düşürmektedir. Daha da kötüsü, örgüt içi dedikodular yayarak kendisinden daha fazla ödül elde eden arkadaşlarını yıpratmaya ve onların kazançlarını azaltmaya çalışmaktadır. Çalışanlar arasındaki dayanışmanın ve yardımlaşmanın temel teşkil ettiği ÖVD'nin alt yapısı ortadan kaybolmaktadır (Çelik, 2007).

ÖVD'nin temelinde yer alan teorilerden sonuncusu olarak Vroom tarafından gelitirilmiş olan bekleyiş teorisini olduğunu söyleyebiliriz. Bu teori kısaca çalışanları nelerin motive ettiğini açıklamaya çalışmaktadır. Çalışanlar, gösterecekleri ekstra çabalar neticesinde ödüllendirileceklerini düşünürlerse, daha çok çalışacak ve bu yönde motive olacaklardır. Her ne kadar ÖVD, bir ödül beklentisinde olmadan yapılan davranışlara denilmekteyse de, Organ (1997) çalışanların ödüllendirilme amacıyla gösterecekleri davranışların da ÖVD olarak kabul edilebileceğini belirtmiştir. Neticede bekleyiş teoriside ÖVD ile ilşkili olduğu ve çalışanların neden ÖVD gösterdiklerini açıklamada yardımcı olacaktır (İplik, 2010, s. 51).

2.4.3. ÖVD İle İlgili Yazında Yer Alan Kavram Ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

Davranış ile ilgili yazına ilk defa Organ tarafından kazandırılan ÖVD bir çok farklı araştırmacı tarafından ÖVD veya farklı isimler altında incelenmiştir.

Smith, Organ ve Near tarafından, çalışanların performanslarını geliştirmek amacıyla, yapılan çalışmada iyi bir çalışan olma, işe zamanında gelme gibi özellikleri kapsayan özgecilik ve genel uyum boyutları tanımlanmıştır (Smith, Organ, ve Near, 1983, s. 661). Organ ve arkadaşlarının (1988) yaptıkları tanıma göre ÖVD gönüllü olarak yapılan ve organizasyonun resmi ödül siteminde yeri olamayan davranışlara denilmektedir. Ayrıca Organ ve arkadaşları, özgecilik (yardımlaşma), nezaket (bir aksiyon almadan önce başkalarına danışma veya haberdar etme), centilmenlik (şikayetçi olmama) vicdanlılık (çalışanların kurallara itaati), sivil erdem (örgütü ilgilendiren konularda aktif olma) olmak üzere beş yeni boyut tanımlamışlardır. Podsakoff ve arkadaşları (1990) Organ tarafından tanımlanılmış olan bu beş alt boyutu içeren yeni bir ölçek yaratmış ve daha sonra birçok araştırmada bu ölçek kullanılmıştır.

William ve Anderson (1991) yaptıkları çalışmada Organ'ın (1988) yılında yazında kazandırdığı beş alt boyutu iki grupta toplamıştır. William ve Anderson'a (1991) göre kişiye yönelik davranış ve tutumlar ÖVDK olarak tanımlanırken, organizasyona yönelik davranışlara ise ÖVDÖ denilmiştir. Organ'ın (1988) tanımladığı özgecilik ve nezaket alt boyutları ÖVDK boyutunda gruplandırılırken, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem boyutları ise ÖVDÖ boyutunu oluşturmaktadırlar (Çetin, Gürbüz, ve Sert, 2015, s. 283).

Graham (1991) ÖVD'yi uyum, sadakat ve katılım olmak üzere üç alt boyutta tanımlamış ve diğerlerinden farklı olarak, örgütsel vatandaşlık kavramı ile sivil vatandaşlık arasında analojiler kurmaya çalışmıştır. Ayrıca Graham, felsefe ve politika bilimine dayanan Inkeles'in "Aktif Vatandaş Sendromu" (Inkeles, 1969) gibi;

> *"....sorumlu vatandaşlar ilk başta yasal yapı ve süreçleri tanımalı, itaat etmeli ve kanunlarına uymalıdır. Daha sonra bağlı vatandaşlar olarak toplumun genel refahı için ekstra katkı vermeye gönüllü olmalıdır. En son olarak da kanunların müsaade ettiği çerçevede yönetime katkı vermelidir. Sorumlu vatandaşlar toplumu etkileyen olaylarla ilgili olmalı fikirlerini diğer vatandaşlarla paylaşmalı, toplumun kendini yönetmesine katkıda bulunmalı ve diğer bireyleri de bu Şekilde davranmak üzere teşvik etmelidir. Aristo'ya kadar dayanan sorumlu vatandaş tanımı itaat, bağlılık ve katılımın dengelenmesi olarak yapılabilir... (aktaran Linn Van Dyne, Graham , & Dienesch, 1994; s767)"*

ÖVD kavramının tanımını da örgütsel anlamda tüm olumlu değerleri kapsayacak biçimde genişleterek yeniden yapmıştır. Bu sayede örgütsel vatandaşlık denilince hangi kavramlar anlatılmaya çalışıldığı daha rahat biçimde ifade edilebilir hale gelmiştir. Bunun yanı sıra ÖVD, Borman ve Motowidlo (1993) ve Van Scotter ve Motowidlo (1996) tarafından tanımlanmış olan "bağlamsal performans" ile çok benzeşmektedir. Örneğin aynı ÖVD'de olduğu gibi ilave işler için gönüllü olma, başkalarına yardımcı olma, işyerindeki kurallara ve prosedürlere kendi çıkarına uymasa bile uyum gösterme gibi davranışları bağlamsal performans davranışına örnek olarak gösterebiliriz. ÖVD tanımı ile bağlamsal performans tanımı ile benzeşmektedir ancak Organ ve Ryan'ın (1995) yapmış oldukları meta-analiz çalışmasında da belirtildiği üzere, ÖVD daha çok davranış biçimlerine odaklanırken, bağlamsal performans ise kişilik özelliklerine odaklanmıştır. Aynı Şekilde ÖVD, görev performansının aksine kabiliyet veya iş

akışından pek etkilenmez. Ancak, bütün sosyal bilim dallarında olduğu gibi mutlak olarak etkilenemez denilememektedir. Kabiliyet ve açıklanan teşvikler görev perfomansını olumlu yönde etkilerken aynı zamanda ÖVD'yi de etkileyebilir.

Linn Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994) tarafından geliştirilmiş olan sosyal katılım kavramı, özgecilik ve nezaket alt boyutlarını içermektedir. Ayrıca sadakat alt boyutu ise centilmenlik ve sivil erdemin bir kısmını kapsamaktadır. Son olarak fonksiyonel katılım alt boyutu, Organ (1988) tarafından tanımlanmış olan alt boyutlarla örtüşmezken, Coleman ve Borman (2000) tarafından tanımlanmış olan görev vatandaşlık performansı ile örtüşmektedir.

Van Dyne, Cummings and Parks (1995) ÖVD'den kimin faydalancağına bakmadan, davranışın doğasına göre, aidiyet odaklı ve başkaldırı odaklı ÖVD olarak iki farklı alt boyut tanımlamıştır. Aidiyet odaklı ÖVD, özgecilik, nezaket gibi alt boyutların gruplandırılmasıyla oluşturulmuştır. Öte yandan statükoyu zorlayan, yapıcı ancak eleştirel bakış açısı taşıyan davranışlar ise başkaldıran ÖVD olarak tanımlanabilir. Bu tip davranışlar daha çok modern iş ortamlarında veya inovasyon ve sürekli iyileştirme istenen ortamlarda tercih edilmektedir.

Moorman ve Blakely (1992), Graham'ın (1989) yılında geliştirmiş olduğu ÖVD boyutlarını temel alarak ve Organ'ın (1988) yazında kazandırmış olduğu maddeleri de içeren yeni bir dört alt boyutlu ÖVD ölçeği geliştirmiştir. Bu boyutlar; kişilerarası yardımlaşma, bireysel insiyatif alma, vicdanlılık ve sadakat olarak sıralanabilir. Bu Şekilde yapılmış olan boyutlandırma, daha çok politika biliminde yer alan sosyal vatandaşlık kavramı ile Organ'ın (1988) tanımlamış olduğu ve diğer çalışmalarda (Moorman R. H., 1991; Moorman, Niehoff, & Organ, 1993) kullanılmış olan beş alt boyutlu ÖVD'nin tanımı ve anlamı ile benzeşmektedir (Moorman & Blakeley, 1995, s. 131).

Morrison (1994) tanıma farklı bir açıdan yaklaşmıştır. Morrison'a göre ÖVD eğer yöneticiler veya iş arkadaşları tarafından beklenen davranış olması durumunda gönüllü olmaktan çıkar. Ayrıca, Morrison'un tanımladığı özgecilik boyutu Organ'ın tanımladığından biraz daha geniş olup Organ'ın hem özgecilik hemde nezaket alt boyutlarını kapsamaktadır. Vicdanlılık tanımı ise Organ'ın vicdanlılık tanımından biraz daha dar bir anlamda tanımlanmıştır. Morrison'un tanımlamış olduğu centilmenlik alt boyutu ise Organ'ın tanımladığı centilmenlik ve sivil erdem boyutlarını kapsamaktadır. Değişime uyum alt boyutu ise Organ'ın tanımladığı sivil erdem ve vicdanlılık boyutlarıyla paralellik göstermektedir.

Van Scotter & Motowidlo (1996), bağlamsal performansı ölçmek için kullandığı kişilerarası kolaylaştırma boyutu; Organ'ın (1988) özgecilik ve nezaket, Morrison'un (1994) özgecilik ve Van Dyne vd.'lerinin (1994) geliştirdiği sosyalkatılım boyutlarıyla örtüşmektedir. İşe adanmışlık boyutu ise Organ'ın centilmenlik, sivil erdem ve vicdanlılık alt boyutlarına karşılık gelmektedir. Ayrıca sabırla verilen işi tamamlama gibi farklı bir alt boyut tanımlamıştır.

Organ (1997) yılında ÖVD'yi yeniden tanımlamış ve ÖVD'nin örgüt içinde sosyal ve psikolojik çevreyi desteklediğini de tanıma katmıştır. Bu sayede; Borman ve Motowidlo'nun (1993) tanımladığı bağlamsal performans ile uyumlu hale gelmiştir. Ayrıca ÖVD'nin sadece rol ötesi davranışlarla sınırlı olması ve organizasyonun formal ödül sistemi içinde ödüllendirilemeyeceği gereklilikleri ortadan kalkmıştır.

Coleman and Borman (2000) kişilerarası yardımlaşma, karşılıklı bilgi paylaşımı ve birşeyler öğretme, yaşadıkları duygusal sorunlara karşı psikolojik destek verme gibi davranışları kişilerarası destek adı altında toplamıştır. Bu boyutun, yardımlaşma, ortaklaşa çalışma ve nezaket gibi alt boyutları vardır. Örgütsel destek boyutunda ise kendi çıkarına karşı olmasına rağmen veya zor durumlarda bile örgüte destek vermeyi, örgütün hedeflerine uyum göstermeyi ve örgütün lehine olacak Şekilde önerilerde bulunmayı tanımlamaktadır. Bu boyutun da temsil etme, sadakat ve uyum gibi alt boyutları vardır. Son olarak, insiyatif alma boyutunda, dışardaki fırsat ve tehditleri gözlemleyerek örgütün lehine olacak biçimde ve gerekirse kendi kaynaklarını kullanmak suretiyle insiyatif alma söylenmektedir. Bu boyutun da, kişisel gelişim, insiyatif ve ısrarcılık alt boyuları mevcuttur.

Podsakoff ve arkadaşları (2000) tarafından yardım davranışı (Helping), gönüllülük ve centilmenlik (Sportmanship), örgütsel sadakat (Organizational Loyality), örgütsel kabullenme (Organizational Complience), bireysel insiyatif (Individual Initiative), örgütün gelişimine destek (Civic Virtue), bireysel gelişim (Self-Development) olmak üzere yedi boyut son yıllarda ilgili alan yazınına kazandırılmıştır (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000).

Özet olarak, yönetim alanındaki gelişmelere paralel olarak, örgütsel vatandaşlık kavramında da değişiklikler olmuştur. Ancak Organ'ın tanımlamış olduğu alt boyutlar yazında genel kabul görmüş ve en çok tercih edilen alt boyutlar olmuştur.

2.4.4. ÖVD'nin Alt Boyutları

ÖVD'nin babası olarak nitelenen Organ'ın 1988 yılında yayınlanmış olan "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome" kitabı daha sonra yapılmış olan birçok çalışmanın kaynağı olmuştur. Organ bu çalışmasında özgecilik, nezaket, centilmenlik vicdanlılık ve sivil erdem olmak üzere beş alt boyut tanımlamıştır. Bu boyutlar tek tek ele alınacaktır.

2.4.4.1. Özgecilik (Alturism)

Özgecilik, örgütle ilişkili problemlerde, diğer çalışanlara karşılıksız olarak yardımcı olma davranışına denilmektedir. Kavram olarak bir problem karşısında gönüllü olarak yardım etme ve problemin tekrarının engellenmesi olarak da açıklanabilir. Çalışanların işe yeni giren, yada iş yükü ağır olan iş arkadaşlarına yardımcı olmaları özgecilik davranışına örnek olarak verilebilir. Bu açıdan bakıldığında özgecilik davranışı yardımseverlik davranışı olarak da tanımlanmaktadır. Özgecilik temelde, çalışma arkadaşlarının performansına artırmaya yönelik davranışlar olarak tanımlanmış olsa bile, dolaylı olarak işbirliğini güçlendirici etkisi sayesinde, örgüte de fayda sağlamaktadır. Özetle, çalışanların ait oldukları organizasyonun faydası için birbirlerine yardımcı olmaları, iş arkadaşlarına karşı rahatlatıcı ve destekleyici davranışlar göstermesi ve işle ilgili konularda sorunların çıkmasını önlemeye yönelik davranışlar özgecilik olarak adlandırılmaktadır.

2.4.4.2. Nezaket (Courtesy)

Nezaket kavramı, örgütün ortak amaçları doğrultusunda, çalışanların birbirlerini uyarma, bilgi aktarma, sürekli birbirleri ile etkileşim içerisinde bulunma, yerine getirdikleri görevleri veya aldıkları kararları diğer örgüt bireyleri ile paylaşma, gelişmelerden onları haberdar etme şeklindeki kollektif ve olumlu davranışları ifade etmektedir. Podsakoff vd. ise nezaket kavramını, çalışanların gelecekte ortaya çıkabilecek problemleri iş arkadaşları ve amirleri ile paylaşma ve pro-aktif olarak çözüm önerisinde bulunma şeklinde değerlendirmişlerdir (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). Nezaket davranışı da yardımlaşma temeline dayandığı için zaman zaman özgecilik ile karışabilmektedir. Ancak özgecilik davranışı problem ortaya çıktıktan sonra yardım etmeyi tanımladığı için reaktif bir davranıştır. Nezaket davranışı

ise, problemler çıkmadan önce önlem almayı hedeflediği için proaktif davranış olarak ayırt edilebilmektedir.

2.4.4.3. Centilmenlik (Sportmanship)

Organ (1988) centilmenlik davranışını çalışanların gerginliğe neden olabilecek davranışlardan ve çok şikayetçi olmaktan kaçınmaları ve işin kaçınılmaz olarak bereberinde getirdiği olumsuzlukları tolere etme kapasitesi olarak açıklamıştır. Centilmenlik davranışı ile spor arasında bir analoji kurmak gerekirse; çalışanlar iyi birer sporcu gibi, başkaları tarafından zor duruma düşürüldüğünde bile şikayet etmeden işlerine devam ederler. Ayrıca görüşlerini kabul etmeyen kişiler karşısında saldırıya uğramış olarak hissetmezler, yada bu olayı kişiselleştirmezler ve aynı zamanda işler planladıkları gibi gitmezse de iyi niyetlerini korurlar.

2.4.4.4. Vicdanlılık (Conscientiousness)

Organ'a (1988) göre, çalışanların kendilerinden beklenen biçimsel rol davranışlarının dışında, iş zamanını verimli kullanma, kurallara uyma, örgüte katılım gibi gönüllü olarak ekstra davranışlar göstermesine vicdanlılık denilmektedir. Vicdanlılık alt boyutunda vurgulanmak istenen, çalışanların kimsenin görmediği bir ortamda dahi örgütün talimat ve kurallarına uygun davranışlar göstermesidir. Zaman zaman özgecilik ile vicdanlılık kavramları karıştırabilmekte, hatta bazı araştırmacılar tarafından tek bir alt boyut şeklinde sınıflandırılmaktadır. Ancak özgecilik boyutunda yardım etme davranışı bireylere yönelik bir davranış iken, vicdanlılık boyutunda odakta örgütün kendisi bulunmaktadır. Diğer vatandaşlık davranışları ile karşılaştırıldığında, vicdanlılık biçimsel rol davranışından en zor ayrılabilen bir davranıştır, çünkü bu tip davranışın ekstra sayılabilmesi için aşırı derecede olması gerekmektedir. (Karaman & Aylan, 2012, s. 39)

2.4.4.5. Sivil Erdem (Civic Virtue)

Organ'ın (1988) tanımladığı son vatandaşlık boyutu olan sivil erdem örgüte en üst düzeyde bağlılık ve ilgi göstermeyi kapsamaktadır ve makro düzeyde örgütle ilgilenmeyi ifade eder. Örnek olarak toplantılara katılmak, örgüt politikalarını tartışmak, örgütün stratejileri hakkında görüş bildirmek, çevreyi gözlemleyerek fırsatlar veya tehditleri tespit etmek v.b. verilebilir. Özetle sorumlu vatandaşların yaptığı gibi bir

büyük bütüne ait olmaktır (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000, s.525). Sorumluluk kabul etmeden sadece başkalarını yaptığı işler konusunda ahkam kesen, başkalarının işlerine karışan ve yöneticilerin gözüne girmek için yapılan sahte davranışlar sivil erdem davranışları, dolayısıyla vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmemektedir.

Görev performansı ile ÖVD'yi ayrıştırmak için ÖVD'nin alt boyutları tanımlanmıştır ve iligili alan yazınında 30'a yakın ÖVD ait alt boyut olduğu bilinmektedir (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000, s.516). Bu kadar farklı tanım olmuş olmasına rağmen Organ'ın tanımladığı beş boyut araştırmalarda en yaygın olarak kullanılmış olan alt boyutlar olmuşlardır. Bunun en önemli üç sebebi: (1) Organ ve arkadaşlarının tanımlamış olduğu ÖVD ve alt boyutları, yazında en eski olan ve üzerinde en çok çalışma yapılmış olan tanım ve alt boyutlardır, (2) Podsakoff ve arkadaşları Organ'ın beş alt boyutunu kullanarak, yazında çok tercih edilen bir ölçek yaratmışlar ve kendileri de bu ölçeği kullanarak etkili çalışmalar yapmışlardır ve (3) ÖVD uzun dönemde örgütün yararına olacağı varsayımıyla, araştırmacılar ÖVD ölçeğini genel anlamıyla rahatlıkla kullanabilmişlerdir.

ÖVD'ye benzeyen diğer kavramlarda bu tip genel bir metod uygulanamamıştır. Örneğin bağlamsal performans duruma göre değişeceğinden dolayı her duruma göre farklı bir yöntem belirlenmek durumunda kalınmıştır (LePine, Erez, & Diane, 2002, s. 62).

2.4.5. ÖVD İle İlşkili Kavramlar

ÖVD tanımından bu yana 30 yılı aşkın bir süre geçmiş olmasına rağmen araştırmacıların bu konuya olan ilgisi azalmamış ve yazında yeralan 2100 çalışmanın yaklaşık yarısından fazlası 2010 yılından sonra yapıldığı gözlemlenmiştir. Bunun sebepleri arasında: (1) ÖVD organizasyonel davranış yazınının önemli bir parçasıdır ve çalışan performansının önemli bir göstergesidir, (2) Araştırmacılar klasik anlamda sosyal değişim teorisi çalışmak yerine ÖVD alanında çalışarak teorinin gelişmesine katkıda bulunmuşlarıdır ve (3) ÖVD çalışmaları sadece örgütsel davranış alanı ile sınırlı kalmamış olup, pazarlama, kamu yönetimi, mühendislik, sağlık alanı, spor hizmetleri, sosyoloji, bilgisayar bilimi, iletişim ve hemşirelik alanları gibi farklı alanlarda da çalışılmıştır maddeleri sayılabilir (Podaskoff, Podsakoff, Mackenize, Mayness, & Spoelma, 2014, s. 87).

Yazında ÖVD'nin doğasını anlamaktan daha çok diğer kavramlarla arasındaki ilişkiler anlaşılmaya çalışılmıştır (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). Zaman içinde ÖVD'nin önemi arttıkça, araştırmacılar bu kavramın öncüllerini araştırmaya başlamışlardır. Alan yazınında ÖVD'nin bağlılık gibi olumlu iş tutumları sayesinde arttığı gözlemlenmiştir (Konovsky & Pugh, 1994; Organ and Ryan, 1995). Mowday ve arkadaşlarının (1982) çalışması ÖVD'nin örgütsel bağlılığın bir sonucu olduğunu göstermiştir.

Eğitim seviyesi genellikle işe alımlarda önemli bir ölçüt olarak kullanılmaktadır. Örgütsellik vatandaşlık davranışının eğitimle ilişkili olduğu Ng ve Feldman'ın (2009) yapmış olduğu çalışmada gösterilmiştir. Eğitimli işgörenler alanları dışındaki işlerle daha çok ilgilenmektedirler ki bu da ÖVD davranış boyutlarından biri olarak sayılabilir. Eğitim seviyesi yüksek olan işgörenler, yönetim tarafından beklenildiği, gibi daha iyi performans ve daha fazla örgütsel yurttaşlık davranışı sergilemektedir (H. NG & Feldman, 2009, s.113).

Çalışmalarda yöneticilere olan güven yada örgüt içindeki adalet duygusu da örgütsel vatandaşlık davranışını artıran bir boyut olarak bulunmuştur. Eğer çalışan kendisine adaletli davranıldığını düşünür ve kendini yetkilendirilmiş hissederse, o da firmasına ÖVD göstererek karşılık verir (Chiaburu & Lim, 2008, s.454). Araştırmacılar ÖVD'nin psikolojik ve sosyal etkisiyle görev performansını da desteklediğini belirtmişlerdir. Podakoff ve arkadaşlarının (2009) yılında yapmış oldukları meta-analiz çalışmada ÖVD ile karlılık, işten ayrılma eğilimi, atıkları azaltma gibi grup başarısını ölçen sonuçlar arasında ilişiki bulunmuştur.

ÖVD daha çok duygusal faktörlere bağlı olduğuna göre, pratikte duygusal faktörlerin gözlenmesi, korunması ve geliştirmesi de çok önem arz etmektedir (Organ & Ryan, 1995, s.797). ÖVD, özellikle belirsizliğin hakim olduğu örgütlerde ve gerçekleşecek önemli değişiklikler esnasında, örgütün etkinliğine destek olan önemli bir kavramdır (LePine & Van Dyne, 1998, s. 110).

Diğer yandan Bolino (1999) yayınlamış olduğu "Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors?" başlıklı makalede, o zamana kadar ÖVD le ilgili yapılmış çalışmaları sorgulayarak, olumlu davranışlar gösteren çalışanların, Organ'ın (1988) tabiri ile, gerçekten iyi birer asker mi yoksa ÖVD gösteriyormuş gibi görününen iyi birer aktör mü olduklarını incelemişlerdir. Bolino makalesinde ÖVD ile başkaları üzerinde olumlu algı yaratma diye bilinen, izlenim yönetimi arasındaki benzerliklerin altını çizmiştir. Örneğin çalışanlar davranışlarının kendileri ile ilgili karar

alıcılar tarafından gözlemlendiğini bilirlerse, onları olumlu olarak etkilemek için, ÖVD göstermektedirler. Yada kariyerinde sadece başarıları ile öne çıkamayanlar veya başkalarına iyi görünmek isteyenler de ÖVD gösterme eğilimindedirler. Ayrıca performans değerlendirme zamanı yaklaşıyorsa, yada yaptıkları işin doğası gereği (örneğin üretim bantında çalışan işçiler vb.) çalışanlar öne çıkamıyorlarsa da ÖVD göstermeleri beklenmektedir. Dolayısıyla bu tip örgütün lehine olmayıp sadece çalışanların kendileri ile ilgili iyi izlenim bırakmak üzere gösterdikleri davranışlar her nekadar ÖVD tanımına uyuyor görünse bile ÖVD sayılamaz (Bolino, 1999).

Bu tip davranışların ÖVD sayılmaması bir yana örgüt aleyhine de sonuçlar doğurabilmektedir. Örneğin diğerlerini kötü göstermek için bir çalışanın gerekmediği halde mesai yapması, örgüt içindeki iç barışı olumsuz yönde etkileyecektir. Yada yönetici veya arkadaşlarına iyi görünmek için ÖVD sayılabilecek davranışları gereğinden fazla gösteren çalışanın kendi işlerini aksatması sonucunda örgütün performansını düşecektir. Son olarak çalışanlar ÖVD gösterme yönünde üzerlerinde baskı hissedecekler ve sürekli daha çok çalışma, başkalarına yardım etme vb. sebeplerle iş yükleri ve stres seviyeleri artacak ve iş yaşam dengeleri etkilenecektir (Bolino, Turnley, & Niehoff, 2004). Yine Bolino, Turnley, Gilstrap ve Suazo'nun 245 çalışan üzerinde yapmış oldukları çalışma göstermiştir ki; ÖVD gösterme baskısı bekar ve daha az vicdanlı çalışanlarda daha yüksek olmaktadır. Bu baskının ağır iş yükü ve uzun sürelerde çalışma, gibi olumsuz sonuçları olmakta ve bu durumda çalışanın iş yaşam kalitesini olumsuz etkilenmekte ve çalışanların işten ayrılma eğilimlerini artırmaktadır (Bolino, Turnley, Gilstrap, & Suazo, 2010, s. 839).

Sonuç olarak ÖVD'nın olumlu yönlerini gösteren alan yazınında birçok çalışma mevcuttur. Ancak ÖVD olarak gözlemenen bazı davranışların gerçekte ÖVD olmayıp, izlenim yönetimi adına yapılmış davranışlar olabileceği, dolayısyla da bu tip davranışların her zaman örgütün lehine olmayacağı hatta örgütün aleyhine sonuçları olabileceği araştırmacıların aklından çıkmamalıdır (Bolino, Klotz, Turnley, & Harvey, 2013).

2.5. Kavramlar Arasındaki İlişkiler

Tezin bundan önceki bölümlerinde örgütsel alt kültürler, çalışanların adalet algısı, örgütsel bağlılık ve ÖVD kavramları alan yazınında yer almış yayınlar

incelenerek açıklanılmaya çalışılmıştır. Bu bölümde ise bu kavramlar arasındaki ilişkiler incelenecektir.

2.5.1. Örgütsel Bağlılık İle ÖVD İlişkisi

Alan yazınında örgütsel bağlılık ile ÖVD arasındaki ilişkiyi gösteren bir çok çalışma bulunmaktadır. Her ne kadar bazı çalışmalarda örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında önemli bir ilişki bulanamamış olsa bile (Williams & Anderson, 1991; Tansky, 1993) diğer birçok çalışmada örgütsel bağlılık ÖVD'nın bir öncülü olarak bulunmuştur ve çalışanların örgütsel bağlılıkları arttıkça, hem biçimsel hemde ekstra rol davranışlarını yerine getirme konusunda daha istekli oldukları üzere genel bir görüş oluşmuştur (Becker & Kernan, 2003; Mathieu & Zajac, 1990; Riketta, 2002; Lavelle, 2008; Çetin, Şeşen, & Basım, 2012; Gürbüz, 2009). Diğer taraftan Wiener'in tanımlamış olduğu modelde bağlılık içselleştirilmiş bir norm olarak gösterilmektedir. Buradan hareketle (a) çalışanın örgütü için gönüllü olarak fedakarlıkta bulunmaktan çekinmeyeceğini, (b) bu tip davranışların herhangibi bir zorlama veya ödül beklenmeden yapılacağını ve, (c) örgütüyle ilgili olarak kaygı duyacağını belirtmektedir (Wiener, 1982, s. 421). Bu tanımlanmış olan davranış kalıpları ÖVD ile benzeşmektedir, dolayısıyla bağlılığı ÖVD'nın bir öncülü olarak tanımlanmasına ilave katkı vermektedir.

İlgili alan yazınında örgütsel bağlılık ile ÖVD arasındaki ilişki incelendiğinde ise bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılık ile ÖVD arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir (Feather & Rauter, 2004; Moorman, Niehoff, & Organ, 1993; Gürbüz, 2006; Allen, Evans, & White, 2011). Aynı Şekilde yazında normatif bağlılık ile ÖVD arasında da pozitif ve anlamlı ilişki gösteren çalışmalarda mevcuttur (Gautam, Van Dick, Wagner, Upadhyay, & Davis, 2005; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Wasti, 2005). Ancak devam bağlılığı ile ÖVD arasında bu Şekilde güçlü ve anlamlı bir ilişkiden pek mümkün değildir (Tett & Meyer, 1993; Organ & Ryan, 1995; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Tablo 7'de yazında yer alan örgütsel bağlılık ve ÖVD arasındaki ilişkiyi gösteren çalışmalar gösterilmektedir.

Tablo 6.

Alan Yazınındaki Örgütsel Bağlılık Ve ÖVD Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çalışmalar

Yazarlar	Örgütsel Bağlılık ve/veya alt boyutları	ÖVD ve/veya alt boyutları	Katılımcılar	Örgütsel Bağlılık ve ÖVD İlişkisi
Alotaibi (2001)	(Duygusal) Örgütsel Bağlılık	Özgecilik, uyum, bağlılık, düzen gibi davranışları ölçen 30 soruluk ölçek	Kuveyt'te altı farklı devlet dairesinde çalışanlar	Örgütsel bağlılık ve ÖVD arasında pozitif ilişki bulunmuştur (iş tatmini, adalet ve diğer demografik değişkenler girdiğinde pozitif ilişki kaybolmuştur)
Bolon (1997)	Duygusal, Devamlılık Ve Normatif Bağlılık	ÖVDK ve ÖVDÖ	ABD'de hastane çalışanları	Duygusal bağlılık ile ÖVDK arasında ilişki bulunmuşken, normatif ve devamlılık bağlılıkları ile ÖVD arasında ilişki bulunamamıştır
Cohen ve Keren (2008)	Duygusal, Devamlılık Ve Normatif Bağlılık	Özgecilik, Vicdanlılık, Sivil Erdem	Israil'de öğretmenler	Duygusal bağlılık ile özgecilik ve sivil erdem arasında pozitif ilişkiden bahsedilebilir. Devamlılık bağlılığı ile özgecilik arasında negatif ilişki vardır. Normatif bağlılık ile ÖVD arasında ilişki bulunamamıştır.
Dyne ve Pierce (2004)	Duygusal Bağlılık	Yardım Davranışı	ABD'de özel firmalarda çalışanlar	Pozitif ilişki bulunmuştur.
Feather & Rauter (2004)	Duygusal Bağlılık	Yardım davranışı ve ilave çalışmayı ölçen 10 soruluk ölçek	Avustralya'da 101 kadrolu, 53 süreli-kontratlı toplam 154 öğretmen	Kadrolu öğretmenlerde duygusal bağlılık ile ÖVD arasında anlamlı ve olumlu ilişiki bulunmuşken, süreli-kontratlı öğretmenlerde böyle bir ilişki görülmemiştir
Gautam et al. (2005)	Duygusal, Devamlılık Ve Normatif Bağlılık	Özgecilik ve uyum	Nepal'de çalışanlar	Duygusal ve normatif bağlılık boyutları ile özgecilik arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Devamlılık bağlılık boyutu ile uyum arasında negatif ilişki vardır.
Kim (2006)	Duygusal Bağlılık	Özgecilik ve uyum	Güney Kore'de devlet dairesinde çalışanlar	Duygusal bağlılık ile özgecilik arasında pozitif ilişki bulunmuş, ancak uyum ile arasında ilişki bulunamamıştır

Tablo 6. Devamı

Kwantes (2003)	Duygusal, Devamlılık Ve Normatif Bağlılık	Sadakat, yardımlaşma ve bireysel girişim	ABD ve Hindistan'daki çalışanlar	Hindistan için, duygusal bağlılık ile sadakat ve bireysel girişim arasında ilişkiden bahsedilebilirken, ABD'de ki çalışanlar için duygusal bağlılık ile sadakat, yardımlaşma ve bireysel girişim arasındaki ilişkiden bahsedilebilir. Normatif ve devamlılık alt boyutları ile ÖVD arsında ilişki bulunamamıştır.
Lin et al. (2008)	(Duygusal) Örgütsel Bağlılık	Sadakat, katılım ve hizmet dağıtımı	Tayvan'da özel sektör çalışanları	Örgütsel bağlılık ile sadakat, katılım ve hizmet dağıtımı arasında pozitif ilişki bulunmuştur.
Riketta and Landerer (2002)	Duygusal Bağlılık	ÖVD	Alman sağlık kurumu	Duygusal bağlılık ile ilave çalışma ve yardımlaşma altboyutlarını içeren ÖVD arasında pozitif ilişki bulunmuştur.
Schappe (1998)	(Duygusal) Örgütsel Bağlılık	Özgecilik ve vicdanlılık	ABD'de özel firmalarda çalışanlar	Duygusal bağlılık ile özgecilik ve vicdanlılık boyutları arasında pozitif ilişkiden bahsedilebilinir.
Shore and Wayne (1993)	Duygusal Ve Devamlılık Alt Boyutları	Özgecilik ve uyum	ABD'de özel firmalarda çalışanlar	Duygusal bağlılık ile özgecilik ve uyum arasında pozitif ilişkiden bahsedilebilinir. Devamlılık bağlılığı ile özgecilik ve uyum arasında negatif ilişki vardır.
Somech ve Bogler (2002)	(Duygusal) Örgütsel Bağlılık	Öğrenciye, takıma veya ÖVDÖ	İsrail deki öğretmenler	Duygusal bağlılık ile öğrenciye, takıma veya örgüte yönelik olan ÖVD arasında pozitif ilişki bulunmuştur.
Williams & Anderson (1991)	(Duygusal) Örgütsel Bağlılık	ÖVDK ve ÖVDÖ	ABD'de özel firmalarda çalışanlar	Anlamlı ilişki bulunmamıştır.
Tansky (1993)	Örgütsel Bağlılık	ÖVD	ABD'de Fortune 100 listesindeki firmalardan 64 yönetici ve 191 çalışan	Örgütsel bağlılık ve ÖVD arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 6. Devamı

Becker & Kernan (2003)	Örgütsel Bağlılık	Nezaket Sivil Erdem Sadakat	ABD'de iki üniversitede 226 lisans ve 77 MBA öğrencisi	Duygusal bağlılık ile ÖVD arasında anlamlı ve olumlu ilişki bulunmuşken süreklilik bağlılığı ile ÖVD arasında ilşki bulunamamıştır.
Riketta (2002)	(Duygusal) Örgütsel Bağlılık	ÖVD	Alman sağlık sektöründe 63 çalışan	(Duygusal) Örgütsel Bağlılık ile ÖVD arasında herhangi bir uzlaştırıcı değişkene ihtiyaç duyulmadan direk ilişki bulunmuştur.
James J. Lavelle (2008)	Örgütsel Bağlılık Çalışma Grubuna Bağlılık İşlem Adaleti	ÖVDK ÖVDÖ	Amerika Birleşk Devletlerinde bir tıp kliniğinde 450 çalışan ve 10-14 hafra sürecek olan proje gruplarında yer alan öğrenciler	Bağlılık, işlem adaleti ve ÖVD eşzamanlı biçimde incelenildiğinde bağlılık boyutu, işlem adaleti ve ÖVD arasında aracı değişken rolü üstlenmektedir.
Gürbüz (2009)	Örgütsel Bağlılık	ÖVD	Türkiye'de 301 askeri personel	İş tatmini ve amire güven gibi diğer öncülleri ile karşılaştırıldığında örgütsel bağlılık ÖVD'nin en etkili öncülü olarak bulunmuştur.
Çetin, Şeşen & Basım (2012)	Örgütsel Bağlılık Örgütsel Alt Kültür	ÖVD	Özel bir bankanın Ankara Bölge müdürlüğüne bağlı 17 şubede görev yapan toplam 400 çalışan	Örgütsel bağlılık değişkeninin, örgüt kültürü boyutlarından klan ve gelişme eğilimlerine kısmi olarak aracılık etmektedir. Ayrıca çalışanların örgüte olan bağlılık duygularının artmasına paralel olarak vicdanlılık, nezaket; centilmenlik ve sivil erdem davranışlarında bir artış olduğuna ilişkin bulgular elde edilmiştir.
Moorman, Niehoff, & Organ (1993)	Örgütsel bağlılık İşlem Adaleti İş Tatmini	ÖVD	ABD'de bir televizyon şirketinin 1500 çalışanı ile bağlılık ve adalet, 230 yöneticiyle de ÖVD ile ilgili çalışma yapılmıştır.	Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılığın iki alt boyutu olan duygusal ve süreklilik bağlılıkları arasında, duygusal bağlılık ile daha güçlü olmak üzere ilişki bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer taraftan, örgütsel adalet ile ÖVD arasındaki ilişkide iş tatmini ve örgütsel bağlılığın etkisi görülmemiştir.

Tablo 6. Devamı

Gürbüz (2006)	Duygusal Bağlılık	ÖVD	Türkiye'de tekstil, otomotiv ve gıda sektöründe toplam 136 çalısan	ÖVD ile çalısanların duygusal bağlılıkları arasında olumlu yönde ve anlamlı iliski bulunmustur.
Allen, Evans, & White (2011)	Duygusal Bağlılık	ÖVD	ABD'de 163 işletme fakültesi öğrencisi	Çalışmaya katılanların duygusal bağlılıkları ile ÖVD arasında olumlu yönde ve anlamlı ilişki bulunmuştur.
Wasti (2005)	Örgütsel Bağlılık	Sadakat Kişilerarası Yardım	Türkiye'de 46 işletmede 1200 çalışan ve bir holding bünyesinde görev alan 336 çalışan	Duygusal bağlılık ve ÖVD işkisi anlamlı ve olumlu bulunurken. Normatif ve duygusal bağlılıkları beraber yüksek çıkan çalışanlarda ilişki daha güçlü bulunmuştur.

2.5.2. İşlem Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık ve ÖVD Arasındaki İlişkiler

Örgütsel adalet algısının temelleri Adams'ın (1963;1965) eşitlik teorisine dayanmaktadır. İlk başta teori sadece dağıtım adaletini konu almaktayken, adalet algısını açıklamada yetersiz kalınca, çalışanların ödüllerin dağıtımı hususunda algıladığı işlem (süreç) adaleti kavramı da araştırmacılar tarafından incelenilmeye başlanmıştır.

Bir örgütteki prosedürler genellikle örgütteki kaynakların nasıl dağıtılacağını tanımlar. Bu bağlamda işlem adaleti, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri gibi, bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkilerini belirlemektedir. Buradan hareketle yapılan bir işlemin sonucu çalışanlar tarafından adil olarak algılanmazsa, çalışanın tepkisi sadece kendi görevine veya adil olmadığı düşünülen işlemin sonucuna değil tüm örgüte karşı olmaktadır.

Alan yazınında yer almış birçok çalışmada işlem adaletinin örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu görülmüştür. Folger ve Konovsky'nin (1989) yaptıkları çalışmada, ücret artışı kararlarında çalışanların dağıtım algısı etkili olurken, çalışanların işlem adaleti algısı ile örgütsel bağlılıkları arasında güçlü ve olumlu yönde ilişki bulunmuştur. Lind ve Tyler (1988) işlem adaletinin, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu ve güçlü bir etkisi olduğunu ve çalışanla örgüt arasında olası çatışmaları azalttığını belirtmişlerdir (aktaran Cohen-Charash & Spector, 2001, s.288). Türkiye'de Wasti'nin (2001) yapmış olduğu çalışmada, örgütsel adalet algısı ile çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuşken, devam bağlılığı ile bir ilişki bulunamamıştır. Viswesvaran ve Ones'in (2002) yapmış oldukları meta-analiz çalışmada da işlem adaletinin, çalışanların tutum ve davranışlarını açıklamada, diğer adalet algılamalarına kıyasla daha etkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca ülkemizde tekstil sektöründe yapılmış olan bir çalışmada; işlem adaleti ile bağlılığın duygusal, devamlılık ve normatif boyutları arasında, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Bağcı, 2013). Sonuç olarak, işlem adaleti boyutunda, ödüllerin kendisi kadar ödüllerin dağıtılmasında nasıl karar alındığı önemli olduğu için, dağıtım veya kişilerarası adalet algılamalarına kıyasla işlem adaleti daha önemli olarak kabul görmektedir (Lind & Tyler, 1988, böl.9).

Eisenberger, Fasolo, ve Davis-LaMastro'ya göre, örgütün çalışanına nasıl ve ne kadar değer verdiği ile ilgili olarak çalışanda yarattığı algı, sosyal değişim ilkesine göre, çalışanın tutum ve davranışlarının belirlenmesine yol açmaktadır. Bu sebeple eğer çalışan kendisine adil davranıldığı algısına sahip olursa, karşılık olarak ÖVD göstermesi

beklenmektedir (Eisenberger, Fasolo, ve Davis-LaMastro, 1990, s. 52). Aynı Şekilde Organ (1990) çalışanların adalet algısının ÖVD üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğunu belirtmiştir. Lind ve Earley'e (1991) göre örgütte adil olarak algılanan prosedürler çalışanlara siz örgüt için değerlisiniz mesajını iletmekte ve bu durum çalışanlarca ÖVD gösterilmesi hususunda uygun bir ortam yaratmaktadır. Benzer Şekilde yazındaki bazı çalışmalarda da örgütsel adalet algısı ile ÖVD arasında anlamlı ilişki bulunmuştur (Farh, Podsakoff, & Organ, 1990; Konovsky & Pugh, 1994; Moorman, 1991; Moorman, Niehoff, & Organ, 1993; Organ & Moorman, 1993; Van Dyne, Cummings, & Parks, 1995). Diğer taraftan çalışanlara adil davranılmadığında ise sosyal değişim teorisine göre çalışanlar ÖVD göstermeyerek karşılık vermeyi tercih etmektedirler. Yazında yer alan, çalışanların örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık ve ÖVD ilişkileri üzerine yapılmış, çalışmalar Tablo 8'de görülebilir.

Tablo 7.

Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık ve ÖVD İlişkileri Üzerine Yazında Yer Alan Çalışmalar

Yazarlar	Adalet Algısı ve/veya alt boyutları	İlgili Olduğu Kavram	Katılımcılar	Sonuç
Moorman, Niehoff, & Organ (1993)	Örgütsel bağlılık İşlem adaleti İş Tatmini	ÖVD	ABD'de bir televizyon şirketinin 1500 çalışanı ile bağlılık ve adalet, 230 yöneticiyle de ÖVD ile ilgili çalışma yapılmıştır.	Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılığın iki alt boyutu olan duygusal ve süreklilik bağlılıkları arasında, duygusal bağlılık ile daha güçlü olmak üzere ilişki bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer taraftan, örgütsel adalet ile ÖVD arasındaki ilişkide iş tatmini ve örgütsel bağlılığın etkisi görülmemiştir.
Moorman (1991)	Dağıtım ve İşlem Adaleti	ÖVD	iki adet orta ölçekli Amerikan şirketi çalışanları	Dağıtım adaletinin ÖVD'yi etkilmediği ancak işlem adaletinin ÖVD'yi etkilediği görülmüştür.
Konovsky ve Pugh (1994)	Dağıtım ve İşlem Adaleti	ÖVD	ABD'deki bir hastanenin 630 çalışanı	Dağıtım adaletinin ÖVD'yi etkilmediği ancak işlem adaletinin çalışanların örgütsel adalet algılarını artıracağı bulunmuştur
Songür, Basım ve Şeşen (2008)	Dağıtım, İşlem ve Etkileşim Adaleti	ÖVD	Türkiye'de 116 kamu yöneticisi adayı	Örgütsel adalet algısı ile ÖVDÖ (vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem) boyutu arasında ilişki bulunmakla beraber çalışanların adalet algısının ÖVDK (özgecilik ve nezaket) boyutunu etkilemediği görülmüştür
Folger ve Konovsky (1989)	İşlem Adaleti	Örgütsel Bağlılık ve maaş tatmini	ABD'de 217 çalışanlı imalat işletmesi	Çalışanların işlem adaleti algılarının ÖB seviyelerini artırdığı görülmüştür.
Ehrhart (2004)	İşlem Adaleti	Yardım ve Vicdanlılık Alt Boyutları	ABD'de 3914 çalışanı olan market zinciri	Çalışanların işlem adaleti algıları yüksekse Yardım ve Vicdanlılık gösterme eğilimleri artmaktadır.
Tepper & Taylor (2003)	İşlem Adaleti	ÖVD Amirlerin Liderlik Uygulamaları	ABD'de 373 güvelik görevlisi ve amirleri	Çalışanların işlem adaleti algıları ile ÖVD ilişkili bulunmuş ve işlem adaleti amirlerin liderlik uygulamaları ile ÖVD arasında aracı değişken rolü göstermektedir.

Tablo 7. Devamı

Moorman, Blakely, ve Niehoff (1998)	İşlem Adaleti	ÖVD Algılanan Destek	ABD'de 450 sivil çalışanı ve amirlerini kapsayan askeri hastane personeli	İşlem adaleti, çalışanların destek algısını ve ÖVD gösterme eğilimlerini artırmaktadır
Muhammad (2004)	İşlem Adaleti	ÖVD Karar Alma Sürecine Katılım	Kuveyt'te iş finans, emlak ve yatırım alanlarında işş yapan 12 firmadaki 292 çalışan	İşlem adaleti ve ÖVD arasında olumlu ve anlamlı ilişki bulunmuş ve işlem adaletinin çalışanların karar alma süreçlerine katılım ve ÖVD arasında aracılık rolü oynadığı görülmüştür.
Rifai (2005)	Dağıtım ve İşlem Adaleti	Duygusal Bağlılık ÖVD İş tatmini	Endonezya'da özel hastanelerde çalışan 383 hemşire	İşlem adaleti ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak duygusal bağlılığın ÖVD'nin önemli bir öncülü olduğu görülmüştür.
Lambert, Hogan ve Griffin (2007)	Dağıtım ve İşlem Adaleti	İş stresi, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık	ABD'de çocuk mahkumların kaldığı 450 hapishane çalışanı	Dağıtım ve işlem adaleti alt boyutarı örgütsel bağlılık ile olumlu ve anlamlı ilişki içinde bulunmuştur. İşlem adaletinin etkisi dağtım adaletine göre daha fazla çıkmıştır.
Tansky (1993)	Örgütsel Adalet	Örgütsel Bağlılık	ABD'de Fortune 100 listesindeki firmalardan 64 yönetici ve 191 çalışan	Örgütsel adalet ile bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
Wasti (2001)	Örgütsel Adalet	Örgütsel Bağlılık	Türkiye'de çeşitli illerde 46 özel sektör kuruluşunda yaklaşık 1200 çalışan	Örgütsel adalet algısı ile çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuşken, devam bağlılığı ile bir ilişki bulunamamıştır.
Bağcı (2013)	İşlem Adaleti	Örgütsel Bağlılık	Türkiye'de tekstil sektöründe 425 çalışan	İşlem adaleti ile bağlılığın duygusal, devam ve normatif boyutları arasında, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

2.5.3. Örgüsel Adalet ile ÖVD Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü

Bundan önceki bölümlerde işlem adalet algısı, ve örgütsel bağlılık kavramlarının ÖVD üzerindeki etkisi ayrı ayrı incelenmiştir. Bu bölümde ise işlem adalet algısı ve örgütsel bağlılık kavramlarının birlikte ele alınması durumunda ÖVD'yi ne oranda açıklayacakları ve bağımsız değişken olan örgütsel bağlılık kavramının işlem adaleti ve ÖVD arasında aracılık rolü olup olmadığı hususu alan yazınındaki kaynaklardan yola çıkılarak incelenecektir. Baron ve Kenny'e göre değişkenler arasında bir aracılık rolünden bahsedilmek için; aracı değişkenin kontrol edildiği aşamada bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan ilişkisi ciddi anlamda azalmalı veya aralarındaki ilişki anlamsızlaşmalıdır. Bunun yanı sıra aracı değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişkininde güçlü kalması gerekmektedir (Baron & Kenny, 1986, s. 1176)

Bölüm 2.5.1'de bahsedildiği gibi, bazı meta analiz çalışmalara göre, çalışanların örgütsel bağlılık tutumları ile ÖVD göstermeleri arasında olumlu ve anlamlı işkiden söz edilebilir (LePine, Jeffrey A. Erez, Amir Johnson, Diane E., 2002; Viswesvaran, Chockalingam, Ones, Deniz S., 2002; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001; Cohen-Charash & Spector, 2001). Aynı Şekilde bölüm 2.5.2'de belirtildiği üzere, çalışanların işlem adaleti algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri ve ÖVD sergilemeleri arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkiden bahsetmek mümkündür. Ayrıca Cohen-Charash ve Spector yapmış oldukları meta-analiz çalışma neticesinde işlem, dağıtım ve etkileşim adaleti boyutlarının ÖVD ile ilgili olduklarını göstermişlerdir (Cohen-Charash & Spector, 2001, s. 305).

Bu bağlamda çalışanların işlem adaleti algısı arttıkça, örgütsel bağlıkları ve ÖVD seviyelerinin de artması beklenmektedir. Ancak işlem adaletinin ÖVD üzerindeki etkisi, örgütsel bağlılık üzerinden gerçekleştiği düşünülürse; çalışanların işlem adaleti algılarındaki artışın ÖVD üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracı değişken olması da mümkün gözükmektedir. Bu sebeplerle tezimizde bağımsız değişkenler olarak seçtiğimiz çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel adalet algılarının, hakim olan örgüt alt kültürleri de dikkate alarak, ÖVD üzerindeki etkileri incelenecektir.

BÖLÜM III

ARAŞTIRMA SORUSU VE HİPOTEZLER

Bu bölümde çalışmaya yön veren temel araştırma sorusu ve çalışmada kullanılan değişkenler arasındaki kuramsal ilişkiler açıklanmaktadır. Bunun sonucunda araştırmanın temel hipotezleri oluşturulmaktadır.

3.1. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Adams'ın (1963;1965) "eşitlik kuramının" örgütsel adalet kavramının gelişmesindeki erken dönem çalışmalarından olduğu söylenebilir. Araştırmacılar, ilk başlarda, örgütlerde ödüllerin nasıl dağıtıldığına incelerken daha sonraları ödül dağıtılmasına neden olan işlemlerde kararların nasıl alındığını incelenmeye başlamışlardır (Lind & Tyler, 1988).

Bir örgütteki prosedürler genellikle kaynakların nasıl dağıtılacağı ile ilgilidir. Bu bağlamda işlem adaleti çalışanların bağlı bulundukları örgütlerine karşı, örgütsel bağlılık gibi, bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkilerini belirlemektedir. Dolayısıyla yapılan bir işlemin sonucu çalışanlar tarafından adil olarak algılanmazsa, çalışanın tepkisi sadece kendi görevine veya adil olmadığı düşünülen işlemin sonucuna değil tüm örgüte karşı olmaktadır. Diğer taraftan dağıtım adaletinde çalışanlar tüm örgüte değil adil olarak algılanmayan sonuca karşı tepki verirler (Cropanzano & Folger, 1991; Sweeney & McFarlin, 1993).

Meyer ve Herscovitch (2001) örgütsel bağlılık kavramını hedef ve güç ilişkisi içinde açıklamaya çalışmışlardır. Bağlanılan hedef örgütün kendisi olabileceği gibi yöneticiler, iş arkadaşları, çalışanın mesleği vb. hedefler olabilir. Güç ise çalışanın örgütte devam etme isteği olarak ifade edilmiştir. Çalışanların üç sebepten ötürü bağlılık gösterecekleri düşünülmektedir. Duygusal bağlılık çalışanın örgütle kendisini bağdaştırmalarını ve duygusal olarak bağlılık göstermelerini ifade etmektedir. Devamlılık bağlılığı ise örgütün alternatifi olmadığından dolayı ayrılmanın maliyetinin yüksek olması şeklinde açıklanabilir. Son olarak normatif bağlılık ise çalışanların iş ahlakları neticesinde kendilerini zorunlu hissettikleri için örgüte bağlılık göstermektedirler. Yazında yer almış birçok çalışmada işlem adaletinin örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Folger ve Konovsky'nin (1989) yaptıkları çalışmada, ücret artışı kararlarında çalışanların dağıtım algısı etkili olurken, çalışanların

işlem adalet algısı ile örgütsel bağlılıkları arasında güçlü ve olumlu yönde ilişki bulunmuştur. Lind ve Tyler (1988) işlem adaletinin ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu ve güçlü bir etkisi olduğunu ve örgütle olası çatışmaları azalttığını belirtmişlerdir (Cohen-Charash & Spector, 2001). Türkiye'de Wasti'nin (2001) yapmış olduğu çalışmada örgütsel adalet algısının çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuşken, devam bağlılığı ile bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca ülkemizde tekstil sektöründe yapılmış olan bir çalışmada da işlem adaletinin duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları ile pozitif yönlü ve anlamlı ilgisi olduğu bulunmuştur (Bağcı, 2013).

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılığın işlem adalet algısı ile ilişikili olduğu, diğer taraftan ise devamlılık bağlılığının işlem adaleti ile ilişkili olmadığı bulunmuştur (Konovsky & Cropanzano, 1991). Cohen-Charash ve Spector'un (2001) yapmış oldukları meta-analiz çalışmada ise devam bağlılığı ile işlem adaleti arasında negatif ilişkili bulunmuştur. Yani eğer çalışanlar örgüt içinde verilen kararlarda adil olunduğu ve kendilerine de saygılı davranıldığını düşünüyorlarsa, kendilerinin de örgüte katkılarının çok olduğunu ve bu sebeple de örgütte kalmaları gerektiğini düşünmektedirler. Eğer kararların adil olarak alınmadığını ve kendileri de hak ettikleri saygıyı görmediklerini düşünürlerse, yeni bir iş bulmaları sonucunda örgütten ayrılmaları durumunda kaybedecekleri çok şey olmadığını düşünmektedirler (Tepper, 2000). Yukarıda bahsedilen yazın taramasından hareketle örgütsel işlem adalet algısı ile örgütsel duygusal bağlılık arasında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

Hipotez 1:

Çalışanların örgütsel işlem adalet algıları ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki vardır.

3.2. Örgütsel Adalet Algısı ve ÖVD İlişkisi

Organ (1990) yaptığı çalışmada çalışanların adalet algısının ÖVD'nın artması yönünde teşvik edici olacağını ve çalışanların kendilerine adaletli davranılması durumunda karşılık olarak ÖVD göstereceklerini belirtmiştir. Çalışanlara adil davranılmadığında ise sosyal değişim teorisine göre çalışanlar ÖVD göstermeyerek karşılık vermeyi tercih etmektedirler. Benzer Şekilde yazındaki bazı çalışmalarda da örgütsel adalet algısı ile ÖVD arasında anlamlı ilişki bulunmuştur (Farh, Podsakoff, &

Organ, 1990; Konovsky & Pugh, 1994; Moorman, 1991; Moorman, Niehoff, & Organ, 1993; Organ & Moorman, 1993; Van Dyne, Cummings, & Parks, 1995).

Eisenberger ve arkadaşlarının (1990) yapmış oldukları çalışmada çalışanın örgütün kendisine nasıl ve ne kadar değer verdiği ile ilgili algısı, sosyal değişim ilkesine göre, kendi tutum ve davranışlarının belirlenmesine yol açmaktadır. Dolayısıyla çalışanın işlem adaleti algısı, kendisine ne kadar adil davranıldığı hissini geliştirmekte ve çalışanın da karşılık olarak ÖVD göstermesi beklenmektedir. Ayrıca Lind ve Earley'e (1991) göre örgütte adil olarak algılanan prosedürler çalışanlara siz örgüt için değerlisiniz mesajını iletmekte ve çalışanlar için ÖVD gösterilmesi hususunda uygun bir ortam yaratmaktadır. Ülkemizde üretim sektöründe mavi yakalılar üzerinde yapılan bir çalışmada çalışanların örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini algılarının ÖVD göstermeleri konusunda etkili olduğu ve bu tutumların içinde en çok dağıtım adalet algısının etkili olduğu bulunmuştur. İşlem adaleti ve yönetim ile ilgili prosedürler dağıtım adaletini etkileyerek ÖVD üzerinde dolaylı etkiye sahiptir (Ertürk, Yılmaz, & Ceylan, 2004).

ÖVD boyutu klasik anlamda Organ'ın (1988) tanımlamış olduğu, özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlık ve sivil erdem olmak üzere beş alt boyutta incelenmektedir. Podaskoff ve arkadaşları (2000) Organ'ın boyutlandırmasında yola çıkarak önce yedi boyutlu ÖVD tanımlamış olmalarına rağmen, sonuçta yine beş boyutlu yapıya yönelmişlerdir. Hoffman ve arkadaşları (2007) ise ÖVD'nin alt boyutlarının aslında birbirinden farklı ayırt edici özellik taşımadığını bu sebeple tek boyutta incelenebileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca Türkiye'de Şeşen ve arkadaşlarının (2010) yapmış olduğu çalışmada, iki alt boyutlu ÖVD modelinin doğrulayıcı faktör analizi uyum değerleri, klasik anlamda tanımlanmış olan beş alt boyutlu modele kıyasla daha iyi sonuçlar verdiği bulunmuştur. Son zamanlarda yapılmış olan ÖVD ile ilgili çalışmalarda ve meta-analizlerde beş boyutlu olan yapı yerine ÖVDK ve ÖVDÖ iki boyutlu yapının tercih edildiği görülmüştür (Çetin, Gürbüz, & Sert, 2015; Şeşen & Basım, 2010; Chang, Johnson, & Yang, 2007; Cohen-Charash & Spector, 2001; Chiaburu, Oh, Berry, Li, & Gardner, 2011; Dalal, 2005; Fassina, Jones, & Uggerslev, 2008; Ilies, Nahrgang, & Morgeson, 2007; Organ & Ryan, 1995; Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume, 2009; Carpenter, Berry, & Houston, 2014).

ÖVDK boyutunda, çalışanlar olumlu davranışlardan direk fayda sağlarlarken, bu tip olumlu davranışların toplamından örgüt de dolaylı olarak faydalanmaktadır. Diğer taraftan ÖVDÖ boyutu ise direk olarak örgütün lehine olan davranışları belirtmektedir.

Bu şekilde ayrım yapmanın en önemli faydası bu iki ana alt boyutun birbirlerinden farklı öncüllerinin (Williams & Anderson, 1991) ve hedeflerinin olmasıdır. Organ'ın (1988) tanımladığı özgecilik ve nezaket alt boyutları ÖVDK boyutunda gruplandırlırken, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem boyutları ise ÖVDÖ boyutunu oluşturmaktadırlar (Carpenter, Berry, & Houston, 2014; Gürbüz, Ayhan , & Sert, 2014). Cohen-Charash ve Spector (2001) yapmış oldukları örgütsel adalet ile ilgili meta-analiz çalışmada işlem adaletinin örgütteki yöneticilerden veya kişilerden daha çok örgütün tamamı ile ilşkili bir algı oluşturduğunu ve dolayısıyla ÖVDÖ ile daha çok ilişkili olacağını iddia etmişler ve çalışmalarının sonucunda da işlem adaleti ile ÖVDÖ arasındaki ilişkide ortalama ağırlık değerini .22 bulurlarken işlem adaleti ile ÖVDK arasındaki ilişkide ortalama ağırlık değerini .03 bumuşlardır. Dolayısıyla çalışanların işlem adaleti algısıyla ve ÖVD arasında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 2:

Çalışanların örgütsel işlem adaleti algılarıyla ÖVDÖ arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişiki vardır.

Hipotez 2a:

Çalışanların örgütsel işlem adaleti algılarıyla ÖVD centilmenlik altboyutu arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişiki vardır.

Hipotez 2b:

Çalışanların örgütsel işlem adaleti algılarıyla ÖVD vicdanlılık altboyutu arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişiki vardır.

Hipotez 2c:

Çalışanların örgütsel işlem adaleti algılarıyla ÖVD sivil erdem altboyutu arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişiki vardır.

3.3. Örgütsel Bağlılık ve ÖVD İlişkisi

Örgütsel bağlılığı ve ÖVD'yi sosyal değişim teorisine dayandırmak mümkündür. Bu teoriye göre, çalışanla işveren karşılıklı olarak olumlu davranışlar içerisinde

bulunurlarsa, bu durum zaman içeresinde karşılıklı bağlılığa dönüşür (Sharma & Agrawal, 2014). Örneğin örgütten destek gören bir çalışan örgüte bağlılık göstererek karşık verir. Benzer Şekilde Organ'a (1990) göre çalışanlar işveren ile olan çalışma ilişkilerinin adil bir sosyal değişim temeline dayandığını anladıklarında motive olmakta ve ekstra rol davranışlarında bulunmaktadırlar. Ayrıca yapılan araştırmalar göstermiştir ki örgütleri ile yüksek kaliteli sosyal mübadele içinde olan çalışanlar aynı zamanda ÖVD gösterme eğilimindedirler, çünkü kendilerini örgütün lehine olacak biçimde karşılık verme zorunluluğunda hissederler (Rupp & Cropanzano, 2002). Meyer ve Herscovitch'e (2001) göre bağlanılan hedef örgütün kendisi, olabileceği gibi, yöneticiler, iş arkadaşları, çalışanın mesleği vb. hedefler olabilmektedir. Güç ise çalışanın örgütte devam etme isteği olarak ifade edilmiştir. Dolayısıyla Meyer vd.'lerinin (1993) yaptığı çalışmada, örgütsel bağlılığın boyutlarının çalışanların ÖVD üzerindeki etkisinin birbirinden farklı olabileceği belirtilmiştir.

Alan yazınında örgütsel bağlılık ile ÖVD arasındaki ilişkiyi gösteren bir çok çalışmaya rastlanılmıştır. Her ne kadar bazı çalışmalarda örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında önemli bir ilişki bulanamamış olsa bile (Williams & Anderson, 1991; Tansky, 1993), diğer birçok çalışmada örgütsel bağlılık ÖVD'nin bir öncülü olarak bulunmuştur. Çalışanların örgütsel bağlılıkları arttıkça, hem biçimsel hemde ekstra rol davranışlarını yerine getirme konusunda daha istekli oldukları konusunda genel bir görüş oluşmuştur (Becker & Kernan, 2003; Mathieu & Zajac, 1990; Riketta, 2002; James J. Lavelle, 2008; Çetin, Şeşen, & Basım, 2010; Gürbüz, 2009). Diğer taraftan Wiener'in (1982) tanımlamış olduğu modelde bağlılık içselleştirilmiş bir norm olarak gösterilmektedir. Buradan hareketle (a) çalışanın örgütü için gönüllü olarak fedakarlıkta bulunmaktan çekinmeyeceğini, (b) bu tip davranışların herhangibi bir zorlama veya ödül beklenmeden yapılacağını ve, (c) örgütüyle ilgili olarak kaygı duyacağını belirtmektedir. Bu tanımlanmış olan davranış kalıpları ÖVD ile benzeşmektedir, dolayısıyla bağlılığı ÖVD'nın bir öncülü olarak tanımlanmasına ilave katkı vermektedir.

Yazında yer almış olan örgütsel bağlılık ile ÖVD arasındaki ilişki incelendiğinde bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılık ile ÖVD arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir (Feather & Rauter, 2004; Moorman, Niehoff, & Organ, 1993; Van Scotter, Motowidlo, & Cross, 2000; Gürbüz, 2006; Allen, Evans, & White, 2011). Aynı Şekilde yazında normatif bağlılık ile ÖVD arasında da pozitif ve anlamlı ilişkiyi gösteren çalışmalar da mevcuttur (Gautam, Van Dick, Wagner,

Upadhyay, & Davis, 2005; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Wasti, 2005). Ancak devam bağlılığı ile ÖVD arasında bu Şekilde güçlü ve anlamlı bir ilişkiden bahsedilememektedir (Tett & Meyer, 1993; (Organ & Ryan, 1995; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Örgüte olan duygusal bağlılık ve ÖVDÖ boyutlarının incelenmesi durumunda hedef birliği etkisinden faydalanabileceği düşünülmektedir. Bu sebeple ve araştırmadaki sonuçların daha güçlü çıkacağı varsayımı ile aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 3:

Çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıkları ile ÖVDÖ arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 3a:

Çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıkları ile ÖVD centilmenlik alt boyutu arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 3b:

Çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıkları ile ÖVD vicdanlılık alt boyutu arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 3c:

Çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıkları ile ÖVD sivil erdem alt boyutu arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki vardır.

3.4. İşlem Adalet Algısı ve ÖVDÖ İlişkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü

Bundan önceki bölümlerde işlem adaleti algısı, ve örgütsel bağlılığın ayrı ayrı ÖVD üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu bölümde ise çalışanların işlem adaleti algıları ve örgütsel bağlılık kavramları birlikte ele alınması durumunda ÖVD'yi ne oranda açıklayacakları ve örgütsel bağlılık kavramının işlem adaleti ve ÖVD arasında aracılık rolü olup olmadığının araştırılması amaçlanmaktadır. Diğer bir ifade ile çalışanların işlem adaleti algıları arttıkça, duygusal bağlılıklarının artması ve beraberinde ÖVDÖ düzeylerinin de artması beklenmektedir. Ancak bu ilşikide bağımsız değişken olan örgütsel işlem adalet algısı doğrudan bağımlı değişken olan ÖVDÖ boyutunu mu

etkilemekte, yoksa bu etki aracı değişken olan duygusal bağlılık üzerinden mi gerçekleşmektedir?

Yazında yer alan bazı meta analiz çalışmalara göre, çalışanların örgütsel bağlılık algıları ile ÖVD göstermeleri arasında olumlu ve anlamlı işkiden söz edilebilir (LePine, Jeffrey A.; Erez, Amir; Johnson, Diane E., 2002; Viswesvaran, Chockalingam ; Ones , Deniz S.;, 2002; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001; Cohen-Charash & Spector, 2001). Ayrıca Cohen-Charash ve Spector araştırmalarında işlem adalet algısının daha çok ÖVDÖ ile ilgili olduğunu bulmuşlardır. Dolayısıyla algılanan işlem adaleti örgütsel bağlılığı artırmakta ve örgütsel bağlılık ise çalışanların ÖVD göstermesine sebep olmaktadır. O halde örgütsel bağlılık örgütsel adalet algısı ile ÖVD arasında aracı değiken rolü üstlenmesi beklenmektedir. Bu konuda Amerika Birleşik Devletleri'nde bir tıp kliniğinde 450 çalışanla yapılmış olan uygulamalı bir çalışmada ise , işlem adaleti, örgütsel bağlılık ve ÖVDÖ eşzamanlı regresyona tabi tutulmuş ve işlem adaletinin ÖVDÖ üzerindeki etkisi önemsizleşirken, örgütsel bağlılığın etkisi yüksek kalmıştır. Aynı zamanda Sobel test uygulandığında işlem adaleti ve ÖVDÖ arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılığın etkisi ile önemli biçimde azaldığı görülmüştür. Dolayısyla örgütsel bağlılığın bağımsız değişken olan işlem adaleti ile bağımlı değişken ÖVDÖ arasında tam anlamıyla aracı değişken etkisinden bahsedilmektedir (Lavelle, 2008).

Yazın taraması sonucunda ve önceki bölümlerde ifade edildiği üzere, çalışanların işlem adaleti algısı ve örgütsel bağlılıkları ile ÖVDÖ arasında anlamlı ve aynı yönlü ilişki bulunmaktadır. Bu bağlamda çalışanların işlem adaleti algısı arttıkça, örgütsel bağlıkları da artmakta, ve dolayısıyla ÖVDÖ seviylerininde artması beklenmektedir. Ancak işlem adaletinin ÖVDÖ üzerindeki etkisi, örgütsel bağlılık üzerinden gerçekleştiği düşünüldüğünde; çalışanların işlem adaleti algılarındaki artışın ÖVDÖ üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracı değişken olması beklenmektedir.

Hipotez 4:

İşlem adaleti algısı ile ÖVDÖ arasındaki ilişkide duygusal bağlılık aracılık rolü üstlenir.

Hipotez 4a:

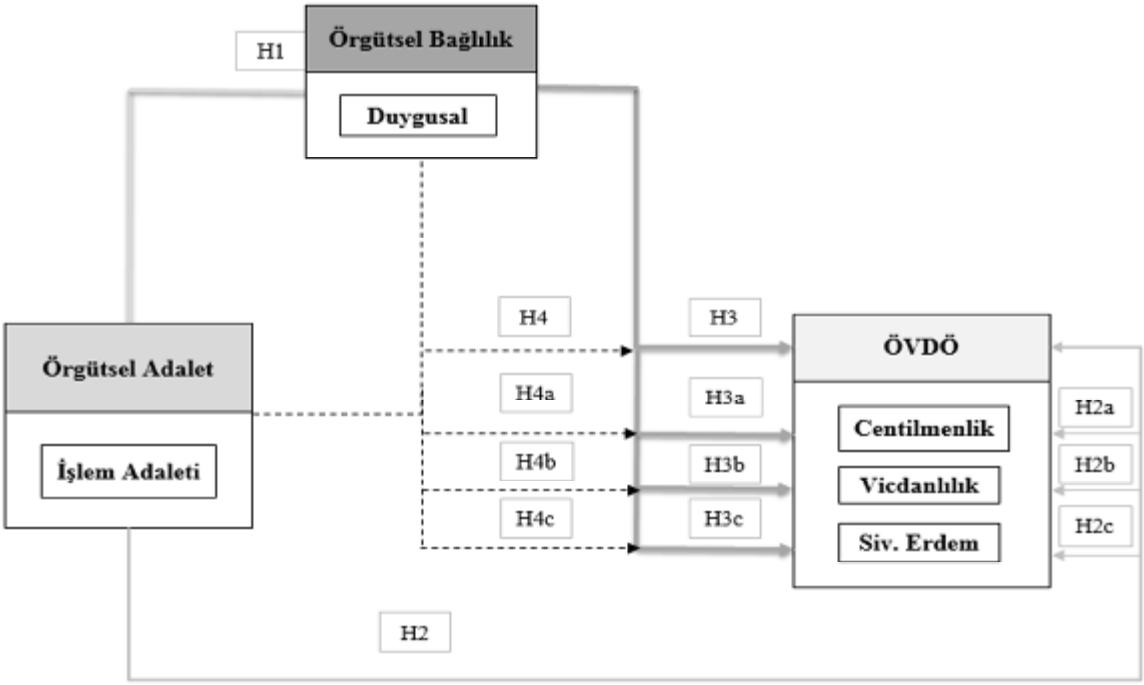
İşlem adaleti algısı ile ÖVD centilmenlik arasındaki ilişkide duygusal bağlılık aracılık rolü üstlenir.

Hipotez 4b:

İşlem adaleti algısı ile ÖVD vicdanlılık arasındaki ilişkide duygusal bağlılık aracılık rolü üstlenir.

Hipotez 4c:

İşlem adaleti algısı ile ÖVD sivil erdem arasındaki ilişkide duygusal bağlılık aracılık rolü üstlenir.



Şekil 10. Araştırma modeli

BÖLÜM IV

ARAŞTIRMA VE ANALİZ YÖNTEMİ

Çalışmanın bu bölümünde, ilk olarak, yapılan araştırmanın kapsamı ve yöntemi açıklanmaktadır. Daha sonra sırasıyla araştırmanın değişkenleri ve araştırmaya veri toplamak için kullanılan ölçekler tanıtılmaktadır. Son olarak ise, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin sonuçları sunulmaktadır.

4.1. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri incelemek için yapılan araştırmanın kapsamı ve kullanılan yöntemler çalışmanın bu bölümünde ele alınmaktadır. Bu araştırmada kullanılan veriler, Türkiye'nin ilk özel ithal kömür santrali ve aynı zamanda da en büyük enerji yatırımlarından İSKEN Sugözü Enerji Santrali'nden elde edilmiştir. İSKEN, 1998 yılında, enerji santrali kurup sonrasında da işletmek üzere kurulmuş olan bir proje şirketidir. Şirketin ortakları %51 orana sahip Alman Steag GmbH ile %49 orana sahip OYAK'tır. Şirketin ürettiği 1320MW brüt elektrik enerjisi halihazırda ülkenin elektrik ihtiyacının yaklaşık yüzde dördünü karşılamaktadır. Türkiye Elektrik Üretim A.Ş (EÜAŞ) ile yapılan anlaşma gereği, İSKEN 2019 yılı kasım ayına kadar üretiği elektriği EÜAŞ'a satmakla yükümlüdür ve bu tarihten itibaren ise, ürettiği elektriği serbest piyasada satmak durumunda kalacaktır. Bu önemli değişikliğe bağlı olarak İSKEN yönetimi idari anlamda önemli değişiklikler yapmaktadır. Bu süreçte çalışanların örgüte olan bağlılıkları azalmadan, ÖVD olarak tanımladığımız rol ötesi katkıları beklenmektedir.

Bu araştırmanın amaçlarından ilki, çalışmanın bağımsız değişkenleri olan örgütsel adalet algısı ve örgütsel duygusal bağlılık ile ÖVDÖ arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Araştırmanın ikinci amacı, çalışanların adalet algıları, örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilerken, çalışanların örgütsel bağlılık tutumlarının aracılık rolünün olup olmadığını incelemektir. Son olarak çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında değişkenlerin etkilerinin örgüt alt kültürleri bağlamında yordanması amaçlanmaktadır.

2000'li yıllara kadar kamu ağırlıklı olan elektrik üretiminde, özel sektörün üretimdeki payı hızla artmıştır. Sektörde başarılı bir model olan İSKEN'i takiben

ülkemizde birçok özel santral kurulmuş ve kurulmaya devam etmektedir. Dolayısıyla bu araştırma sonucunda çıkacak bulguların pratikte karşılaşılaşılacak uygulamalara da önemli katkıları olacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmada, anket uygulaması kapsamında, örgütteki alt kültürlerin incelendiği çalışmanın ilk bölümünde çalışanlardan kendi değer ve normlarını dikkate almaksızın sadece şirketin içinde paylaşılan değerler ve normlara göre anketteki soruları cevaplamaları istenmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde, çalışanların kişisel değer ve normlarının tanımlanması hedeflenmiş; örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık ve adalet algısına ilişkin soruları yalnızca kendi değer ve normlarını dikkate alarak cevaplandırmaları istenmiştir.

4.2. Anakütle ve Örneklem Seçimi

Bu araştırmada bulguların genellenmesi yerine, çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütlerine olan duygusal bağlılıklarının ÖVD'ye olan etkileri incelenerek; bağımsız değişken olan örgütsel adalet algısı ile bağımlı değişken ÖVD arasındaki ilişkide duygusal bağlılık tutumun aracılık rolü belirlenilmeye çalışılacaktır. Bu sebeple, kolayda örnekleme yöntemi tercih edilerek, araştırmanın ana kütlesini İSKEN Enerji Santrali'nde çalışan personel oluşturmaktadır.

İSKEN'de bir grup çalışan kadrolu çalışırken, diğer bir grup çalışan da hizmet alımı sözleşmesi ile müteahhit firmalar aracılığıyla çalıştırılmaktadır. Araştırma, şirket bünyesinde asli operasyonlarda görev alan tüm ana kütle üzerinde yapılmış, herhangi bir örneklem seçilmemiştir. Ancak yemek şirketi çalışanları, bahçıvanlar gibi hiç kadrolu İsken personeli bulundurmayan ve sadece işin mahiyetine göre ara sıra şirkette bulunarak ikincil hizmetler üstelenen taşeron şirket çalışanları uygulamaya dahil edilmemiştir.

4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Bu araştırmanın kapsamında veri toplamak için, örgütsel alt kültürler, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet ölçekleri kullanılmıştır. Bu bölümde, ölçeklerle ilgili açıklamalara yer verilmektedir.

4.3.1. Örgütsel Alt Kültürler Ölçeği

Çalışmada kullanılan örgütsel alt kültürler ölçeği, Danışman ve Özgen (2003) tarafından geliştirilmiş olan 9 boyut ve 45 maddeli bir ölçektir. Araştırmacılar, ölçeğin güvenilirliğini gösteren Cronbach alfa skorlarını 0,6074 ile 0,7876 arasında bulmuşlardır (Danışman ve Özgen, 2003). Ölçekte yer alan 32(4), 16(8), 10(16), 5(19), 43(23), 12(24) ve 24(26) maddeler ters puanlanan sorulardır. Araştırmamızda kullanılan ölçek Ek A'da verilmektedir.

4.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Allen, Meyer ve Smith (1993) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği 3 boyutta toplanan 18 maddeden oluşmaktadır. Araştırmacılar ölçeğin güvenilirliğini gösteren Cronbach alfa katsayısını duygusal bağlılık alt boyutu için .87, devam bağlılığı alt boyutu için .79 ve normatif bağlılık alt boyut için ise .73 olarak bildirmişlerdir. Ölçekte yer alan maddeler Ek B'de yer almaktadır. Ölçekteki 3(52), 4(55), 5(58), 10(57) ve 13(47) maddeler ters puanlanan sorulardır.

Porter, Steers ve Boulian'in (1973) yapmış olduğu tanıma göre örgütsel bağlılık bireyin kendisini bulunduğu örgütle bağdaştırmasına ve dahil olmasına denilmektedir. Bu şekliyle tanımlanan örgütsel bağlılık en az üç faktörle karakterize edilebilir. Bunlar, (1) örgütün hedef ve değerlerine inanç ve bağlılık, (2) örgüt için ekstra rol davranışında bulunma, (3) tutkulu biçimde örgütte kalmaya çalışmak (Porter, Steers, & Boulian, 1973, s. 604). Bu tanıma bağlı olarak yapılan çalışmalarda çalışanların geliştirmiş oldukları bağlılık tutumu sadece duygusal bağlılık boyutuyla sınırlı kalmıştır. Ancak daha sonra yapılan çalışmalar neticesinde örgütsel bağlılık kavramına devamlılık ve normatif bağlılık alt boyutları da eklenmiştir. Devamlılık alt boyutu, örgütün alternatifi olmadığından dolayı ayrılmanın maliyetinin yüksek olması nedeniyle olan bağlılık tutumunu açıklarken, normatif bağlılık ise çalışanların iş ahlakları neticesinde kendilerini zorunlu hissettikleri için örgüte bağlılık göstermeleri olarak açıklanmaktadır. Bu alt boyutlar örgütsel bağlılık kavramına eklenmiş olmasına rağmen, duygusal bağlılık, tanımı gereği, ekstra rol davranışları olarak da tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışını güçlü biçimde açıkladığından dolayı, çalışmamızda örgütsel bağlılığın duygusal alt boyutu ÖVDÖ'nin bir öncülü olarak kabul edilmiş ve çalışanların duygusal bağlılık seviyeleri ölçülerek ÖVDÖ göstermelerine olan etkisi incelenmiştir.

4.3.3. ÖVD Ölçeği

Podsakoff ve arkadaşları (1990) tarafından geliştirilmiş ve Binoya-Strugar (2007)'ın doktora tezinde çalışanların kendini değerlendirecek Şekilde uyarlamış olduğu örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) ölçeği 5 alt boyut ve 24 maddeden oluşmaktadır. Podsakoff ve arkadaşları ölçeğin alt boyutlarının cronbach alfa değerininin 0,70 ile 0,85 arasında olduğunu bulmuşlardır. Binoya Strugar çalışmasında ise, ölçeğin kendisinin cronbach alfa değeri .834 olarak bildirilmiştir. Centilmenlik alt boyutunu ölçen 11(66), 12(71), 13(76), 14(81) ve 15(86) numaralı sorular ters puanlanmaktadır. Ölçekte yer alan maddeler Ek C'de görülmektedir.

Araştırmamızda çalışanlardan kendi ÖVD davranışlarını değerlendirmelerini isteneceği için, daha önce tez çalışmasında ÖVD ölçeğini kendi kendine değerlendirecek biçimde uyarlayan Binoya Strugar'ın kullanmış olduğu ölçek tercih edilmiştir. İngilizce olan bu ölçek öncelikle Türkçe'ye tercüme edilmiştir. Daha sonra anlam kaybı yaşanıp yaşanmadığını görmek üzere tekrar İngilizce'ye tercüme edilmiştir. Anadili İngilizce olan ve İngilizce öğretmeni olarak çalışan birinden yardım alınarak tekrar Türkçe'ye çevrilmiştir. Ölçeğin bütünlüğü korunarak ve metinde anlam kaybı yaşanmadan farklı bir kurumda pilot çalışma yapılmış, küçük değişiklikler ile anketin doğru tercüme edildiği anlaşılmıştır.

William ve Anderson (1991) yaptıkları çalışmada Organ'ın (1988) yılında alan yazınına kazandırdığı beş alt boyutu iki grupta toplamıştır. William ve Anderson'a (1991) göre kişiye yönelik davranış ve tutumlar ÖVDK olarak tanımlanırken, organizasyona yönelik davranışlara ise ÖVDÖ denilmiştir. Organ'ın (1988) tanımladığı özgecilik ve nezaket alt boyutları ÖVDK boyutunda gruplandırlırken, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem alt boyutları ise ÖVDÖ boyutunu oluşturmaktadırlar. LePine ve arkadaşlarının (2002) yapmış oldukları meta analiz çalışma sonucunda ÖVD'nın bireyi ve örgütü baz alacak şekilde iki alt boyutta incelenmesi önerilmektedir. Ayrıca Şeşen ve arkadaşları (2010) tarafından Türkiye'de yapılan bir çalışmada ÖVDÖ ve ÖVDK olarak iki boyutta incelenmesi durumunda ÖVD'nin doğrulayıcı faktör analizinin, beş boyutlu ÖVD'nin doğrulayıcı faktör analizine göre daha iyi uyum değerleri verdiği görülmüştür. Çalışanların gösterdikleri ÖVD hedefe göre de değişebilmektedir (Gürbüz, Ayhan, & Sert, 2014). Dolayısıyla modelimizde çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgüte olan duygusal bağlılıkları ölçülerceğinden dolayı yine

örgüte yönelik olan ÖVDÖ boyutunu incelemenin daha anlamlı sonuçlar vereceği düşünülmektedir.

4.3.4. Örgütsel Adalet Ölçeği

Parker, Baltes ve Christiansen (1977) tarafından geliştirilen ve Aydemir, M. (2017) doktora tezi çalışmasında kullanılmış olan örgütsel adalet ölçeği 2 boyuttan oluşan 7 maddeli bir ölçektir. Yazın taraması neticesinde, işlem adaleti boyutunun, diğer iki adalet boyutuna kıyasla, ÖVD ile ilişkisi en fazla araştırılan boyut olduğu görülmüştür (Zellars, Tepper, Giacalone, Lockhart, & Jurkiewicz, 2003). Ayrıca Moorman (1991) tarafından iki adet orta ölçekli Amerikan şirketi çalışanları üzerinde yapmış olan çalışmada, dağıtım adaletinin ÖVD'yi etkilmediği ancak işlem adaletinin ÖVD'yi etkilediği gösterilmiştir. Diğer yandan Konovsky ve Pugh (1994) sosyal değişim teorisine göre çalışanların örgütsel adalet algılarının ÖVD seviyelerini artıracağını belirtmişleridr. Organ'ın (1997) yapmış olduğu çalışmada da çalışanların örgütsel adalet algısının ÖVD üzerinde etkisinin olabileceği belirtilmektedir. Türkiye'de Songür, Basım ve Şeşen (2008) tarafından kamu yöneticisi adayları üzerinde gerçekleştirilen çalışmada örgütsel adalet algısı ile ÖVDÖ (vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem) boyutu arasında ilişki bulunmakla beraber çalışanların adalet algısının ÖVDK (özgecilik ve nezaket) boyutunu etkilemediği görülmüştür. Bu sebeplerle, araştırmamızda ölçeğin işlem adaleti (procedural justice) boyutunu ölçen 4 maddesi kullanılmıştır. Ölçekte yer alan maddeler Ek D'de yer almaktadır.

4.4. Veri Toplama

Bu araştırmada, veri toplamak amacıyla oluşturulan ve 7'li Likert Ölçeği kullanılan anket formu, Ek G'de verilmektedir. Ankette de görüleceği gibi, cevap verenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi, görev unvanı, kadro durumu (İsken veya taşeron kadro), meslekleri, yönetici olup olmama durumları ve çalıştıkları bölüm soruları kullanılmıştır. Anket, şirket yönetiminden gerekli izinlerin alınmasını müteakip 2017 yılı kasım ayı içinde uygulanmıştır. Mavi yakalılara uygulanan anketin etkinliğini artırmak üzere iki adet anketör kullanılırken, beyaz yakalılar için ise bölüm bazında toplam dört adet sorumlu belirlenmiştir. Anketörler ve sorumlular, üniversite mezunu ve alanında asgari üç yıl tecrübesi olan kişiler içinden seçilmiştir. Anket uygulanmadan önce, hem anketörler

hem de bölüm sorumlularına soruların anlamları konusunda eğitim verilmiştir. Beyaz yakalı çalışanlara anketler dağıtılırken gerekli açıklamalar yapılmış ve doldurulan anketleri hâlihazırda firmada çalışan iç kuryeler aracılığıyla kapalı zarflar içinde iletmeleri istenerek, anonim olarak biriktirilmesi sağlanmıştır. Mavi yakalı çalışanlar ise çalışma programları gözetilerek çıkarılan takvim içinde 15-20 kişilik gruplar halinde ve anketör rehberliğinde bir araya getirilerek anketleri doldurmaları sağlanmıştır. Uygulama başlangıcında bu çalışmanın sosyal beğenirlik etkilerinden uzak olarak doldurulması için şirket tarafından yaptırılmadığı, gönüllülük esasıyla katılımın sağlanacağı ve tamamen bağımsız akademik bir çalışma olduğu belirtilmiştir. Uygulamayla ilgili ayrıntılı rakamlar Tablo 8'de yer almaktadır. Buna göre araştırma evrenini oluşturan 513 çalışandan 396'sı (%77) anket uygulamasına gönüllü olarak katılmıştır.

Tablo 8.

Anket Uygulamasına İlişkin Sayısal Bilgiler

Çalışanların Kadro Özellikleri	**Toplam Çalışan**	**Anket Sayısı**	**Geri Dönüş Oranı (%)**
Mavi Yakalı	412	328	80
Beyaz Yakalı	101	68	67
Yönetici*	54	42	78
Yönetici Olmayan	459	346	75
İsken Kadrolu	276	205	74
Taşeron	237	191	81

*Anketi yanıtlayan 8 kişi yöneticilik durumunu belirtmemiştir.

4.5. Analiz İçin Örneklem ve Verilerin İncelenmesi

Bu bölümde, istatistik tekniklerinin kullanımından önce, örneklem ve veri yapısına ilişkin değerlendirmeler yer almaktadır. Bu kapsamda, ilk olarak yazında öngörülen kriterlere bağlı olarak örneklemin yeterliği incelenmektedir. İkinci olarak ise, veri yapısı incelenerek, analiz için veri yapısının uygunluğu, yine yazında yer alan kriterlere göre, değerlendirilmektedir.

4.5.1. Analiz İçin Örneklemin İncelenmesi

Örneklem hacmine ilişkin yapılan değerlendirmeler, uygulanacak istatistiksel prosedürün güvenilir sonuçlar üretmesini sağlamak üzere kullanılabilecek asgari büyüklüğü işaret etmektedir (Pearson ve Mundform, 2010). Faktör analizi uygulamalarında, büyük örneklemlerin kullanılması ile örneklem faktör yüklerinin evren yüklerini daha hassas tahmin edeceği yönünde genel bir kabul bulunmaktadır (McCallum, Widman, Zhang ve Hong, 1999). Tabachnick ve Fidell'e (2015) göre de, korelasyon analizinin küçük örneklemlerden çekildiği kurguların daha az güvenilir olması nedeniyle faktör analizi için örneklem büyüklüğünün yeterli olması gerekmektedir. Uygulamada faktör analizi için uygun örneklem büyüklüğünün belirlenmesine ilişkin farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Örneklem büyüklüğünün tespitine ilişkin yapılan değerlendirmelerde, Hair Jr., Black, Babin, & Anderson (2014) genellikle 50'den az gözlemin faktör analizi için yetersiz olduğunu belirterek Gorsuch (1983) ve Kline (1994) ile uyumlu olarak 100 ve üzerindeki gözlem sayılarının tercih edilmesini gerektiğini belirtmektedir. Comrey ve Lee (1992) ise yeterliliğe ilişkin değerlendirmelerinde örneklem büyüklüğünü (a) 50-çok yetersiz, (b)100-yetersiz, (c) 200-vasat, (d) 300-iyi, (e) 500-çok iyi, (f) 1000 ve üzeri-mükemmel olarak sınıflandırmaktadır.

Pearson ve Mundform (2010) belirtilen yeterlilik sayılarına ilişkin eleştirel değerlendirmelerde bulunurken, örneklem büyüklüğünün araştırma kurgusu ve veri yapısı ile çok yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Yüksek ortak varyansa sahip verileri kullanmak, genellikle örneklem hacmine ilişkin ihtiyaç üzerinde, azaltıcı bir etkide bulunmaktadır. Yeterli örneklem büyüklüklerini nicelik olarak çeşitli koşullar altında değerlendirmek gerekirse (1) $n<100$: Ortak varyans yüksek (tümü 0.6'dan büyük) ve birçok gösterge ile tanımlanarak iyi belirlenmiş faktörler; (2) $100<n<200$: 0.80 üzeri işaret değişkeni, 0.5 aralığında ortak varyans, birçok gösterge ile tanımlanarak iyi belirlenmiş faktörler; (3) $300<n$: Düşük ortak varyans, az sayıda faktör ve her faktör için 3-4 gösterge; (4) $500<n$: Çok düşük ortak varyans ve çok sayıda zayıf faktör olarak kabul edilmektedir (McCallum, Widman, Zhang ve Hong, 1999; Tabachnick ve Fidell, 2015).

Yazında faktör analizi için uygun örneklem büyüklüğünün belirlenmesine yönelik olarak Pearson ve Mundform (2010) değişken/faktör oranının iyi bir ölçü olabileceğini belirtmişlerdir. İdeal olarak bu oranın 10 olması gerektiği ve uygulama

faktör başına asgari 8 değişken bulunması gerektiğini söylemişlerdir. Bu sayede, özellikle çarpık değişkenler ve karşılaşılabilecek düşük varyansları içeren, sorunlara çözüm üretebileceği ileri sürülmektedir (Pearson ve Mundform, 2010; s.367). Hair Jr., Black, Babin, & Anderson (2014) değişken başına 5 gözlemin yeterli olacağını ancak ideal olarak bu oranın 10 olmasının daha kabul edilebilir bir çözüm olduğunu belirtmektedir. Örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olup olmadığını gösteren diğer bir ölçüt ise Kaiser-Meyer-Olkin testidir. Bu test değerinin yüksek olması, ölçekteki her bir değişkenin diğer değişkenler tarafından eksiksiz biçimde tahmin edileceği varsayımına dayanmaktadır. Buna göre test değeri (1) 0,50-0,60 arası kötü, (2) 0,60-0,70 arası zayıf, (3) 0,70-0,80 arası orta, (4) 0,80-0,90 arası iyi, (5) 0,90 üzeri mükemmel kabul edilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014).

Çokluk ve arkadaşları (2014), yazında yer alan ölçütlerden en az ikisinin karşılanmasının örneklem büyüklüğüne ilişkin tahmini güçlendireceğini belirtmektedir. Bu tez çalışmasının örneklemi 396 gözlemden oluşmaktadır. Örneklemin hacimsel yeterliliği değerlendirildiğinde; Gorsuch (1983), Kline (1994) ve Hair Jr., Black, Babin, & Anderson'a (2014) göre 100 üzeri gözlem sayısı kriteri karşılanmaktadır. Yine, Comrey ve Lee (1992) sınıflandırması uyarınca örneklem "iyi" ve "çok iyi" kriterleri arasında bulunmaktadır. Diğer yandan Hair Jr., Black, Babin, & Anderson (2014) değişken başına 5 gözlem kriteri uyarınca çalışmada alt ölçekler bazında gözlem sayısı bu kriterin karşılandığını ortaya koymaktadır.

4.5.2. Analiz İçin Verilerin İncelenmesi

Analiz öncesi verilerin incelenmesi kapsamında, sırasıyla kayıp veriler, tek değişkenli ve çok değişkenli normallik, sapkın değerler, çoklu doğrusallık ve tekillik ve faktörlenebilirlik konuları incelenmektedir. Verilerin incelenmesi kapsamında ilk olarak kayıp veriler incelenmiş ve değerlendirilmiştir. Yazında gözlemlerde kayıp değerlerin bulunması durumunda bu değerlerin kestirilmesi veya silinmesi önerilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2015). Araştırmada kullanılan faktör analizi değişkenler arasındaki korelasyonları temel aldığından, kayıp değerlerin korelasyon katsayılarını nasıl etkilediğinin de incelenmesi önem taşımaktadır (Çokluk vd. 2014). Kayıp verinin gözlemler boyunca dağılımının belirli bir örüntüye sahip olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir (Hair Jr., Black, Babin, & Anderson, 2014, s. 40). Bununla uyumlu olarak araştırmada dört aşamalı kayıp veri incelemesi yapılmıştır. Buna göre ilk

aşamada kayıp veri kapsamının belirlenmiş; kayıp verinin her çalışmada beklenebilecek, diğer bir deyişle göz ardı edilebilecek bir kayıp olup olmadığı değerlendirilmiştir. İkinci olarak gözlem ve veriler analiz edilmiş; yüksek miktarda kayıp veri olup olmadığı göz önünde bulundurularak gözlemler veya değişkenlerin silinip silinmemesine ilişkin karar verilmiştir. Üçüncü olarak kayıp verilerin rassallığı değerlendirilmiş; verilerin MAR (rassal değil) ya da MCAR (rassal) olarak incelemesi yapılmıştır. Son olarak, kayıp veri incelemesinin diğer aşamaların başarıyla gerçekleştirilmesini müteakip, kestirim yöntemine karar verilmiştir (Hair Jr., Black, Babin, & Anderson, 2014, s. 43).

Kayıp verinin özeti değerlendirildiğinde, değişken bazında toplam veri setinin %96,8'inde kayıp veriye rastlanırken toplam gözlemlerin %46,5'ine karşılık gelen 184 gözlemde kayıp veri bulunmaktadır. Kayıp oranları incelendiğinde yalnızca iki değişkende toplam %5 ve üzerinde (yaş %10,4; kıdem-yıl%37) veri kaybı kaydedilmiştir. Her iki verinin yapıları itibariyle örneklemde tutulmasına karar verilmiştir.

Gözlem bazında veri kaybı değerlendirildiğinde, ölçekler içinde bulunan çok yüksek veri kaybına sahip gözlemlerin örneklemden çıkarılmasına karar verilmiştir (Hair Jr., Black, Babin, & Anderson, 2014, s. 46). Bu doğrultuda, Ek E'de detayları görüleceği üzere toplam 24 gözlem çıkarılmıştır. Ölçekler bazında veri kaybı değerlendirmesi yapıldığında; ise %5'ten büyük kayıp veriye sahip değişken bulunmadığı görülmüştür.

Çalışmada beklenti maksimizasyonu yöntemiyle veri kestirimi yapılmasına karar verilmiştir. İki basamaklı iteratif bir yöntem olan beklenti maksimizasyonu, yansız kayıp veriler söz konusu olduğunda faktör analizi gibi yordamsal olmayan istatistiksel analizler için kullanılabilecek uygun kestirim yöntemlerden biridir (Tabachnick ve Fidell, 2015, s.72). Ayrıca kayıp oranları düşük olduğu için ölçekte kullanılabilecek güvenli bir kestirim yöntemi olduğu belirtilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2015, s.68). Bu bağlamda kayıp veriler, beklenti maksimizasyonu yöntemiyle incelenmiş, kayıp verinin yansız olup olmadığı değerlendirilmiş ve grafiksel incelemeler yapılarak kayıp verinin bir örüntüye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2015, s.63). Verilerin normalliğinin incelenmesi kapsamında dağılımın özellikleri ve normallik testleri Ek F'de verilmektedir.

Yapılan testler sonunda, verilerin genellikle orta derecede normal dağılımdan sapma gösterdiği anlaşılmaktadır. Verilerin normal dağılmadığı durumlara verilerin

dönüştürülmesi önerilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2015). Bununla birlikte, normal dağılım önemli ölçüde ihmal edildiğinde, verilerin dönüştürülmesinin, yapının tümüne ilişkin değerlendirmeyi zorlaştırdığı bilinmektedir. Diğer yandan, kullanılan ölçekler hâlihazırda yayımlanmış ve kullanımda olduğu da dikkate alınarak değişkenlerin silinmesi ya da transformasyonu yoluna gidilmemiştir (Tabachnick ve Fidell, 2015, s.657). Verilerin çok değişkenli normal dağılımdan gelip gelmediğinin değerlendirilmesi ise, ilgili ölçeğe ilişkin faktör analizlerine yer verilen bölümlerde Bartlett Küresellik Testi ile ortaya konmaktadır. Veriler arasındaki olası çoklu bağlantı problemi için yapılan değerlendirmede r>,90 düzeyinde korelasyona rastlanmamıştır.

4.6. Ölçeklerin Geçerlik, Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Faktör analizi, değişkenlerin altında yatan yapıyı açıklamak için kullanılan bir analiz yöntemidir ve çok sayıda değişken arasındaki ilişkilerin yapısını analiz etmek için kullanılabilecek üretken araçlar sunmaktadır (Hair Jr., Black, Babin, & Anderson, 2014). Diğer bir deyişle bu analiz, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek kavramsal olarak daha anlamlı ve az sayıda faktörler keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir (Çokluk, Şekercioğlu, & Büyüköztürk, 2014, s. 88). Faktör analizi araştırmacıya veri özetleme ve veri indirgeme şeklinde özetlenebilecek iki temel çıktı sunmaktadır. Keşfedici faktör analizi ise, değişken azaltarak ve değişkenleri belirli faktörler altında toplayarak; davranışın anlaşılmasına yardımcı olan kuram yapılarının işle benzer olup olmadığını ortaya koymaktadır (Çokluk, Şekercioğlu, & Büyüköztürk, 2014).

Ankette yer alan ölçeklerin yapı geçerliliğini incelemek üzere keşfedici faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Ölçekler çalışanlar üzerinde kontrol edildikten sonra, gerekli olan düzenlemeler, yeterli sayıda değişkenle ve güvenilir bir Şekilde araştırılan yapının tam olarak açıklanabilir hale gelmesine kadar sürdürülmüştür (Tabachnick ve Fidell, 2001, s.582). Faktör çıkarma tekniği olarak ise, sosyal bilimlerde yaygın kullanılan temel bileşenler analizi-Principal Components Analysis (PCA) kullanılmıştır. PCA, her bir bileşenle veri setinden en yüksek varyansı çıkarmaktadır. Bileşenler dik olduğu için bu bileşenlerin diğer analizlerde kullanımını büyük ölçüde kolaylaştırmaktadır; ayrıca, çok sayıdaki değişkeni az sayıda bileşenlere azaltmaya ilgi duyan araştırmacılar için uygun bir seçenek olarak ifade edilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2015).

Faktör analizi ile hesaplanan faktör yükü, maddeler ve faktör arasındaki ilişkiyi açıklayan bir katsayıdır. Faktör analizinde faktörleri açıklayan maddelere ait faktör yüklerinin yüksek olması gerekmektedir. Bir maddenin bir yapıyı ölçebildiğini söyleyebilmek faktör yükü değerinin an az 0,30 olması beklenmektedir. Faktör yükü 0,30-0,60 arasında olan bir madde, araştırılan yapıyı orta derecede ölçtüğü ve 0,60 üzerinde faktör yükü değerine sahip olan bir maddenin yapıyı yüksek derecede ölçtüğü belirtilmektedir (Kline, 1994). Faktör analizinde dikkat edilmesi gerekli bir diğer husus Bartlett Küresellik Testi'dir. Bu test, yokluk hipotezini reddetmek için ki-kare değerinin anlamlılık düzeyini (p<,05) değerlendirmektedir. Anlamlılık sayıltısı karşılandığında, korelasyon matrisinden faktör çıkarılabileceği değerlendirilmektedir (Şencan, 2005).

Kaiser- Meyer Olkin Testi (KMO) örneklemin yeterliliğine ilişkin değerlendirmede bulunmaktadır. KMO test değerleri sıfır ve bir arasında değiştiği için: 0,80 ve üzeri çok iyi; 0,70 ve üzeri orta; 0,60 ve üzeri vasat; 0,50 kötü; ve 0,50 ve altı kabul edilemez olarak karşılık bulmaktadır (Hair Jr., Black, Babin, & Anderson, 2014).

4.6.1. Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi

Örgüt kültürü konusunda veri toplama aracı olarak örgütsel alt kültürler ölçeği kullanılmıştır. Danışman ve Özgen (2003) tarafından geliştirilen ölçekten çıkarılan K4, K8, K19, K23, K26 numaralı sorular, faktör yapısının açıklayıcılığı gözetilerek ve araştırmanın aslına sadık kalınarak ölçekten çıkarılmıştır. Bölüm 4.6'da belirtilen analiz aşamaları yaklaşımı uyarınca, ilk olarak yapı geçerliliğini incelemek ve verinin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek için Keiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett'in küresellik testi sonuçları değerlendirilmiştir.

Buna göre, örgütsel alt kültür ölçeği için KMO örneklem uygunluk katsayısı 0,922 hesaplanmış ve örneklemin büyüklüğü açısından faktör analizi için veri yapısının uygun olduğuna karar verilmiştir. Bartlett Küresellik Testi sonuçları incelendiğinde elde edilen ki-kare değerinin anlamlı olduğu görülmektedir (X^2=4502,191; p<,01). Bu sonuç verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini ifade etmektedir. Bu iki sayıltının karşılanması nedeniyle keşfedici faktör analizi sonuçlarının değerlendirilmesine devam edilmiştir. Analizin ilerleyen aşamasında ortak faktör varyans değerleri incelenmiş, Tablo 9'da görüleceği üzere, analiz kurallarını ihlal eden maddeye rastlanmamıştır. Ortak faktör varyansı tablosu incelendiğinde, K29'a ait değerin bir miktar düşük olduğu

gözlenmektedir. Bununla birlikte maddenin faktör yapısı içinde uyumlu işlediğine karar verilmiştir.

Tablo 9.

Örgüt Kültürü Ölçeği Ortak Faktör Varyans Değerleri

Örgüt Kültürü Değişkenleri	İlk Değer	Çıkartılan Değer*
K22-Çalışanlara Profosyonel gelişme ve ilerleme yolunda firsatlar sunulması.	1,000	,663
K21-Çalışanların yüksek perfomans göstermeleri yolunda teşvik edilmesi.	1,000	,645
K13-Herkese hakkının verildiği ve herkesin performansına göre takdir edildiği, liyakata dayalı bir adalet anlayışına ağırlık verilmesi.	1,000	,506
K10-Personelin takım ruhu içinde çalışmalarının teşvik edilmesi.	1,000	,556
K14-Kişisel haklara saygıya önem verilmesi.	1,000	,555
K31-Çalışanların öncü olmaya teşvik edilmesi.	1,000	,564
K35-Çalışanların birbirleri ile işbirliği içinde çalışmaya teşvik edilmesi.	1,000	,617
K29-Sonuçların değerlendirilmesinde kişisel sorumluluğun dikkkate alınması.	1,000	,302
K1-Yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek Şekilde esnekliğe sahip olunması.	1,000	,739
K2-Yeni yaklaşım ve fikirlerin teşvik edilmesi.	1,000	,709
K3-Fırsatlardan faydalanmada çabuk hareket edilebilmesi.	1,000	,620
K43-Emir komuta zincirine son derece önem verilmesi.	1,000	,666
K39-Otoriteye saygının son derece önemsenmesi.	1,000	,512
K42-Firmadaki herkesin ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak Şekilde rol ve sorumlulukların tanımlanmış olması.	1,000	,600
K18-Hergün aynı şey yapılıyor hissi verecek Şekilde çok fazla rutin iş olması.	1,000	,618
K6-Çalışanlara hareket alanı daraltılmış hissi verecek sekilde yürürlükte çok fazla kuralın olması.	1,000	,541
K17-Kullanılan alet ve makinalarla ilgili son derece standart ve katı işletme prosedürlerinin bulunması.	1,000	,515

Çıkartma Yöntemi*: Temel Bileşenler Analizi

Bileşenlerin yükleri incelenerek yapılan değerlendirmede, uygulamada bazı anket sorularının tam olarak anlaşılamadığı sonucuna varılmıştır. Bilindiği gibi, faktör yüklerinin yakınlığı ile ilgili yazında uzlaşılmış bir standart bulunmamakla birlikte, faktörü oluşturan sorunun diğer sorularla anlam bütünlüğü sağlayıp sağlamadığına bakılması gerekmektedir (Durmuş, Yurtkoru, & Çinko, 2011). Bu çerçevede yapılan değerlendirmede K7, K34, K16, K28, K38, K5, K20, K15 sorularının kültürün ilgili alt boyutlarını ölçerken yapının bütünlüğünü bozduğuna karar verilerek analizden

çıkarılmasına karar verilmiştir. 31 maddeli kültür ölçeğine ilişkin açıklanan toplam varyansın ölçüldüğü ilk analizde özdeğeri 1'den yüksek yedi faktörü belirten bir yapı ortaya çıkmaktadır. Yamaç birikinti grafiği incelenerek, bu yapının dört faktör tarafından ölçüldüğüne karar verilmiştir. Analizler tekrarlanarak serbest döndürmeye devam edildiğinde tek madde ile açıklanan faktörler ve binişik maddeler araştırmadan çıkarılmış (K9, K11, K12, K24, K25, K27, K30, K32, K33, K36, K37, K40, K41, K44, K45) ve yapı dört faktörle açıklanmıştır. Analiz sonucunda bu faktörlerin varyansa yaptığı katkının %58,405 olduğu Tablo 10'da görülmektedir.

Tablo 10.

Örgüt Kültürü Ölçeği Analizi Sonucunda Açıklanan Toplam Varyans

	Özdeğerler			**Faktör çıkartmadan sonra**			**Rotasyondan sonra**		
Bileşen	Toplam	Varyans yüzdesi	Kümülatif yüzde	Toplam	Varyans yüzdesi	Kümülatif yüzde	Toplam	Varyans yüzdesi	Kümülatif yüzde
1	5,767	33,926	33,926	5,767	33,926	33,926	4,003	23,547	23,547
2	1,666	9,799	43,725	1,666	9,799	43,725	2,307	13,573	37,120
3	1,348	7,928	51,653	1,348	7,928	51,653	1,989	11,700	48,820
4	1,148	6,752	58,405	1,148	6,752	58,405	1,629	9,585	58,405
5	,885	5,206	63,610						
6	,755	4,440	68,051						
7	,742	4,362	72,412						
8	,665	3,912	76,324						
9	,619	3,639	79,964						
10	,588	3,461	83,424						
11	,568	3,339	86,763						
12	,473	2,785	89,548						
13	,410	2,415	91,962						
14	,384	2,261	94,224						
15	,354	2,082	96,306						
16	,325	1,911	98,217						
17	,303	1,783	100,000						

Çıkartma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin faktör yapıları Tablo 11'de görülebilir. Döndürme işlemi sonucu dört faktörlü bir yapı ortaya çıkmakta, ölçeğin orijinalinde yer alan boyutlarda değişimlere rastlanmaktadır.

Tablo 11.

Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Yapıları

Örgüt Kültürü Değişkenleri	**Bileşenler***			
	1	**2**	**3**	**4**
K22-Çalışanlara Profosyonel gelişme ve ilerleme yolunda firsatlar sunulması.	**,795**			
K21-Çalışanların yüksek perfomans göstermeleri yolunda teşvik edilmesi.	**,794**			
K13-Herkese hakkının verildiği ve herkesin performansına göre takdir edildiği, liyakata dayalı bir adalet anlayışına ağırlık verilmesi.	**,677**			
K10-Personelin takım ruhu içinde çalışmalarının teşvik edilmesi.	**,672**			
K14-Kişisel haklara saygıya önem verilmesi.	**,642**			
K31-Çalışanların öncü olmaya teşvik edilmesi.	**,641**	,331		
K35-Çalışanların birbirleri ile işbirliği içinde çalışmaya teşvik edilmesi.	**,623**		,403	
K29-Sonuçların değerlendirilmesinde kişisel sorumluluğun dikkate alınması.	**,526**			
K1-Yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek Şekilde esnekliğe sahip olunması.		**,836**		
K2-Yeni yaklaşım ve fikirlerin teşvik edilmesi.	,361	**,743**		
K3-Fırsatlardan faydalanmada çabuk hareket edilebilmesi.		**,736**		
K43-Emir komuta zincirine son derece önem verilmesi.			**,797**	
K39-Otoriteye saygının son derece önemsenmesi.			**,691**	
K42-Firmadaki herkesin ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak Şekilde rol ve sorumlulukların tanımlanmış olması.		,335	**,643**	
K18-Hergün aynı şey yapılıyor hissi verecek Şekilde çok fazla rutin iş olması.				**,768**
K6-Çalışanlara hareket alanı daraltılmış hissi verecek sekilde yürürlükte çok fazla kuralın olması.				**,704**
K17-Kullanılan alet ve makinalarla ilgili son derece standart ve katı işletme prosedürlerinin bulunması.				**,690**

Çıkartma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi
Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalleştirmesiyle Varimax.[a]
a. 5 iterasyonda gerçekleştirildi.
* ,32 üzerindeki faktör yükleri gösterilmektedir.

Buna göre örgüt kültürünün alt boyutlarından kuralcılık eğilimi (K6, K17, K18) ve gelişme eğilimi (K1, K2, K3) net olarak boyutlanmıştır. Uygulamada hiyerarşi üç maddeyle ölçülmüş, ölçeğin aslına uygun olarak K43 ve K39 maddeler bu boyutta yer alırken orijinal ölçekte Profosyonellik eğilimi içinde yer alan K42 numaralı madde de bu boyuta katılmıştır. Firma içinde herkesin ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak Şekilde rol ve sorumlulukların tanımlanmış olmasına ilişkin bu maddenin hiyerarşi boyutunda yer alması anlamlı ve uygun görünmektedir. Ölçekte birinci ve varyansa yüksek oranda katkı sağlayan faktör ise orijinal ölçekte yer alan sonuç eğilimi (K21,

K29, K31), takım eğilimi (K10, K35), destekleyicilik (K14) ve Profosyonellik (K22, K13) eğilimini içermektedir. Örgüt içeriside alt kültürler örgütün niteliği, fonksiyonu ve idari yapısına göre ortaya çıkabilmektedir. Farklı alt kültürler farklı unsurlar etrafında Şekillenebileceği gibi değişik örgüt ve çalışmalarda farklı Şekillerde tanımlandığı görülmektedir (Danışman, 2008). Birinci varyansa katkı sağlayan faktörler orjinal ankette her ne kadar farklı örgütsel alt kültürler altında açıklanılmaya çalışılmış olsa bile, soruların mahiyeti ve anketin uygulandığı şirket düşünüldüğünde tek bir örgütsel alt kültür olarak isimlendirilebilir. Bu varyanstaki maddeler bir kez daha incelendiğinde sonuçların sosyal beğenirlik etkisinden veya ortak yöntem varyansından etkilenmiş olabileceği düşünülebilir. Ancak ilk varyansa yüklenmiş olan maddelerin ortak özelliği olarak örgütün çalışanlarının kişisel gelişimi ve takım olarak çalışması yönünde teşvik ettiği görülmektedir. Bu bağlamda çıkan alt kültür Profosyonellik eğilimi olarak adlandırılabilir. Orijinal ölçekte yer alan klan eğilimi, destekleyicilik eğilimi ve açıklık eğilimi, bu uygulamada beliren faktörler arasında yer almamaktadır.

İsken'de büyük ortağın Alman ve batılı bir yönetim anlayışının hakim olması hasabiyle kişisel haklara azami saygı gösterilmektedir. Bunun neticesinde klan eğiliminin görülmemesi normal karşılanabilir. Ayrıca her işin tanımlı prosedürlere göre yapılıyor ve görev tanımlarının net olması neticesinde kişiler arasında destekliyicilik eğiliminin oluşmasına ihtiyaç duyulmamış olabilir. Son olarak açıklık eğilimi soruları yönetimi direk eleştiren sorular gibi anlaşılmış olabileceğinden dolayı, çalışanlar tarafından açıklıkla cevap verilmemiş olabilir. Bu sebeple açıklık eğilimi bu uygulamada belirtilen faktörler arasında yer almadığı düşünülmektedir.

Son olarak, yapının güvenilirliğine ilişkin yapılan testte; gelişme eğilimine ilişkin faktör (α=0,782), hiyerarşi eğilimine ilişkin faktör hiyerarşi eğilimi (α=0,651) ve Profosyonellik eğilimi faktörü (α=0,865) güvenilir bulunmuştur. Buna mukabil kuralcılık eğilimine ilişkin alt boyutun (α=0,555) düşük düzeyde güvenilir olduğu anlaşılmaktadır. Bütün olarak ölçek yüksek düzeyde güvenilir bulunduğundan (α=0,865) kültürün tüm boyutlarıyla analizde bırakılmasına karar verilmiştir.

4.6.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi

Allen, Meyer ve Smith (1993) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği 3 boyutta toplanan 18 maddeden oluşmaktadır. Ancak bu çalışmada, ÖVD'yi güçlü biçimde açıklamasından dolayı, sadece duygusal bağlılık alt boyutu kullanılmıştır.

Bu aşamada ilk olarak yapı geçerliliğini incelemek ve verinin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek için Keiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett'in küresellik testi sonuçları değerlendirilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutu için KMO örneklem uygunluk katsayısı 0,699>0,60 yeterli ve Bartlett'in küresellik testi ile elde edilen ki-kare değerinin (X^2=347,599; p<,01) anlamlı olduğu görülmektedir. KMO katsayısı veri matrisinin faktör analizi için uygunluğunu göstermekte iken, Bartlett Küresellik Testi ise verilerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Elde edilen sonuçlar verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini göstermektedir. Her iki sayıltının karşılanması nedeniyle keşfedici faktör analizi sonuçlarının değerlendirilmesine devam edilmiştir.

Faktör analizinde, temel bileşenler yöntemi (principal components) ve varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır. Duygusal bağlılık ölçeğinin tek faktörlü bir yapı öngörmesi ve yamaç-birikinti grafiğinin incelenmesi ile bu ölçeğin ölçeğinin tek faktörle açıklanmasına karar verilmiştir. Ortak varyans değerleri Tablo 12'de görülmektedir.

Tablo 12.

Duygusal Bağlılık Ölçeği Ortak Faktör Varyans Değerleri

Duygusal Bağlılık Ölçeği Değişkenleri	**İlk Değer**	**Çıkartılan Değer[a]**
ÖB3 (M52)-Kendimi şirketime güçlü bir Şekilde bağlı hissetmiyorum (T)	1,000	,634
ÖB4 (M55)-Kendimi bu şirkete duygusal olarak bağlı hissetmiyorum (T)	1,000	,648
ÖB5 (M58)-Şirketimde kendimi ailenin bir üyesi gibi hissetmiyorum. (T)	1,000	,558

Çıkartma Yöntemi[a]: Temel Bileşenler Analizi

Yapılan analiz sırasında, bileşenlerin yapısı incelenerek ortak faktör varyans değerleri 0,30'un altında bulunan maddeler çıkarılmış (ÖB1, ÖB2, ÖB6), analizin tekrarlanmasıyla tek faktörlü yapı elde edilmiştir. Verilerin orijinal ölçeğin faktör yapısına uygunluğu değerlendirildiğinde, Tablo 21 ve yamaç-birikinti grafiklerinin de incelenmesiyle, duygusal bağlılık ölçeğinin tek faktörle açıklanabileceği görülmektedir. Analiz sonucunda duygusal bağlılık faktörünün varyansa yaptığı katkının %61,32 olduğu Tablo 13'de görülmektedir.

Tablo 13.

Duygusal Bağlılık Ölçeği Analizi Sonucunda Açıklanan Toplam Varyans

	Özdeğerler			**Faktör çıkartmadan sonra**			**Rotasyondan sonra**		
Bileşen	Toplam	Varyans yüzdesi	Kümülatif yüzde	Toplam	Varyans yüzdesi	Kümülatif yüzde	Toplam	Varyans yüzdesi	Kümülatif yüzde
1	1,840	61,326	61,326	1,840	61,326	61,326	1	1,840	61,326
2	,635	21,160	82,486						
3	,525	17,514	100,000						

Çıkartma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Örgüte olan duygusal bağlılık boyutuna ilişkin faktör yapısı, bileşen matrisinin yer aldığı Tablo 14'te görülebilir. Analiz sonucunda ölçeğin orijinalinde yer alan boyutta değişime rastlanılmamıştır.

Tablo 14.

Duygusal Bağlılık Ölçeği Faktör Yapısı

Duygusal Bağlılık Ölçeği Değişkenleri	Bileşen[a]
ÖB3 (M55)-Kendimi bu şirkete duygusal olarak bağlı hissetmiyorum (T).	**,805**
ÖB4 (M52)-Kendimi şirketime güçlü bir Şekilde bağlı hissetmiyorum (T).	**,796**
ÖB5 (M58)-Şirketimde kendimi ailenin bir üyesi gibi hissetmiyorum (T).	**,747**

Not. Çıkartma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi
[a.] Bir bileşen çıkartıldı.

Son olarak, yapının güvenilirliğine ilişkin yapılan test sonucu, örgütsel bağlılık duygusal alt boyutu için kullanılan ölçeğin yeterli düzeyde güvenilir olduğu (α=0,683) anlaşılmıştır.

4.6.3. ÖVD Ölçeği Faktör Analizi

Podsakoff ve arkadaşları (1990) tarafından geliştirilen ve Binoya-Strugar (2007) tarafından uyarlanarak bu araştırmada uygulanan ölçek, örgüte yönelik örgütsel vatandaşlığı ölçen üç alt boyuttan oluşmaktadır. İlk olarak, yapı geçerliliğini incelemek ve verinin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek için Keiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett'in küresellik testi sonuçları değerlendirilmiştir. ÖVDÖ için KMO örneklem uygunluk katsayısı 0,665>0,60 yeterli ve Bartlett'in küresellik testi ile elde edilen ki-kare değerinin (X^2=437,881; p<,01) anlamlı olduğu görülmektedir. KMO

katsayısı veri matrisinin faktör analizi için uygunluğunu göstermekte, Bartlett Küresellik Testi ise verilerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Elde edilen sonuçlar verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini göstermektedir. Her iki sayıltının karşılanması nedeniyle keşfedici faktör analizi sonuçlarının Tablo 15'te verilmektedir.

Tablo 15.

ÖVDÖ Ölçeği Ortak Faktör Varyans Değerleri

ÖVDÖ Ölçeği Değişkenleri	**İlk Değer**	**Çıkartılan Değer[a]**
M73-Zorunlu olmayan ancak önemli görülen toplantılara katılırım.	1,000	,610
M78-Gerekli olmayan ancak şirket imajını olumlu etkileyecek faaliyetlere katılırım.	1,000	,545
M71-Önemsiz konular üzerinde şikayatlenerek çok zaman kaybederim (T).	1,000	,496
M76-Pireyi deve yapma huyum vardır (T).	1,000	,579
M81-Bir işin olumlu yanlarını görmek yerine yanlışlıklara odaklanırım (T).	1,000	,444
M86-Sirketin yaptığı işlerde hata ararım (T).	1,000	,489
M65-En insaflı/vicdanlı çalışanlardan biriyim.	1,000	,406
M70-Hakettiğim ücret karşılığında dürüst çalışmanın gereğine inanırım.	1,000	,453
M75-Benim işe devamım ortalamının üzerindedir.	1,000	,505
M85-Hiçkimse görmüyor olsa bile işeyirinin kural ve düzenlemelerine itaat ederim.	1,000	,567

[a]Çıkartma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Yapılan analizde, korelasyon değerleri 0,3'ün altında bulunan M66, M81, M65, M75, M80 analiz tekrarlanarak çıkarılmıştır. Ölçeğin özgün yapısı ve yamaç-birikinti grafiklerinin incelenmesiyle, bu yapının 3 faktörle açıklanabildiği görülmektedir. Analiz sonucunda bu faktörlerin varyansa yaptığı katkının %57,288 olduğu Tablo 16'da görülmektedir.

Tablo 16.

ÖVDÖ Ölçeği Analizi Sonucunda Açıklanan Toplam Varyans

	Özdeğerler			**Faktör çıkartmadan sonra**			**Rotasyondan sonra**		
Bileşen	Toplam	Varyans yüzdesi	Kümülatif yüzde	Toplam	Varyans yüzdesi	Kümülatif yüzde	Toplam	Varyans yüzdesi	Kümülatif yüzde
1	2,628	29,205	29,205	2,628	29,205	29,205	2,083	23,141	23,141
2	1,433	15,926	45,131	1,433	15,926	45,131	1,659	18,432	41,573
3	1,094	12,157	57,288	1,094	12,157	57,288	1,414	15,715	57,288
4	,850	9,447	66,735						
5	,782	8,685	75,420						
6	,660	7,339	82,758						
7	,635	7,058	89,816						
8	,506	5,627	95,443						
9	,410	4,557	100,000						

Çıkartma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

ÖVDÖ'e ilişkin faktör yapıları Tablo 17'de görülebilir. Döndürme işlemi sonucu 3 faktörlü bir yapı ortaya çıkmakta, ölçeğin orijinalinde yer alan boyutlarda değişimlere rastlanmamaktadır.

Tablo 17.

ÖVDÖ Ölçeği Faktör Yapıları

	Bileşenler*		
ÖVDÖ Ölçeği Değişkenleri	1	2	3
M85-Hiçkimse görmüyor olsa bile işyerinin kural ve düzenlemelerine itaat ederim.	**,827**		
M83-Şirketteki duyuruları, bildirileri vs. Takip eder ve okurum.	**,744**		
M70-Hakettiğim ücret karşılığında dürüst çalışmanın gereğine inanırım.	**,659**		
M68-Şirketteki değişiklikleri takip ederim.	**,481**		
M76-Pireyi deve yapma huyum vardır (T).		**,783**	
M71-Önemsiz konular üzerinde şikayetlenerek çok zaman kaybederim (T).		**,749**	
M86-Sirketin yaptığı işlerde hata ararım (T).		**,626**	
M73-Zorunlu olmayan ancak önemli görülen toplantılara katılırım.			**,820**
M78-Gerekli olmayan ancak şirket imajını olumlu etkileyecek faaliyetlere katılırım.			**,658**

Çıkartma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi
Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalleştirmesiyle Varimax a.
a. 6 iterasyonda gerçekleştirildi.
* ,32 üzerindeki faktör yükleri gösterilmektedir.

Elde edilen yapının güvenilirliğine ilişkin yapılan testlerde; centilmenlik alt boyutu için düşük düzeyde (α=0,573), vicdan boyutu için orta düzeyde (α=0,683), sivil erdem boyutu düşük düzeyde (α=0,483) güvenilir bulunmuştur. ÖVDÖ ölçeği bütün olarak yeterli düzeyde (α=0,648) güvenilir olduğu için analizlerde bırakılmasına karar verilmiştir.

4.6.4. Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi

Çalışmada kullanılan örgütsel adalet ölçeği Parker, Baltes ve Christiansen (1977) tarafından geliştirilen 2 boyuttan oluşan 7 maddeli bir ölçektir. Bu araştırmada, ölçeğin işlem adaleti boyutunu ölçen 4 maddesi kullanılmıştır. Örgütsel adalet ölçeği için KMO örneklem uygunluk katsayısı 0,656>0,60 ve Bartlett'in küresellik testi ile elde edilen ki-kare değerinin (X^2=304,219; p<,01) anlamlı olduğu görülmektedir. KMO katsayısı veri matrisinin faktör analizi için uygunluğunu gösterirken, Bartlett Küresellik Testi ise verilerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Elde edilen sonuçlar verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini göstermektedir. Her iki sayıltının karşılanması nedeniyle keşfedici faktör analizi sonuçlarının değerlendirilmesine devam edilmiştir. Faktör analizinde, temel bileşenler yöntemi (principal components) ve varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır. Analiz esnasında Tablo 18'te görülen ortak varyans değerleri incelenmiştir.

Tablo 18.

Örgütsel İşlem Adaleti Ölçeği Ortak Faktör Varyans Değerleri

Örgütsel İşlem Adaleti Ölçeği Değişkenleri	İlk Değer	Çıkartılan Değer[a]
M88-Alınan kararları uygulayan çalışanların bu kararlar alınırken söz hakkı vardır.	1,000	,564
M89-Görev yaptığım birimin çalışanları doğrudan kendi işlerini etkileyen konularda karar alma sürecine katılırlar.	1,000	,622
M90-Kararlar şirket içi politik kaygılardan uzak biçimde, araştırma sonucunda elde edilen veriler ve teknik kriterlere dayalı olarak verilir.	1,000	,528
M91-Bir sorunla karşılaşıldığında çalışanlardan konuyla ilgili en çok bilgiye sahip olanlar çözümüne katılır.	1,000	,409

[a]Çıkartma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Yapılan analiz sonucunda ortak faktör varyans değerlerinin tümü 0,30'un üzerinde yer almaktadır. Veriler orijinal ölçeğin faktör yapısına uygunluğu ve yamaç-birikinti grafiklerinin incelenmesiyle, örgütsel işlem adaleti ölçeğinin tek faktörle açıklanabileceği görülmektedir. Analiz sonucunda işlem adaleti faktörünün varyansa yaptığı katkının %53,067olduğu Tablo 19'da görülmektedir.

Tablo 19.

Örgütsel İşlem Adaleti Ölçeği Analizi Sonucunda Açıklanan Toplam Varyans

	Özdeğerler			**Faktör çıkartmadan sonra**			**Rotasyondan sonra**		
Bileşen	Toplam	Varyans yüzdesi	Kümülatif yüzde	Toplam	Varyans yüzdesi	Kümülatif yüzde	Toplam	Varyans yüzdesi	Kümülatif yüzde
1	2,123	53,067	53,067	2,123	53,067	53,067	1	2,123	53,067
2	,917	22,933	76,000						
3	,553	13,820	89,820						
4	,407	10,180	100,000						

Çıkartma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Örgütsel adaletin işlem adaleti boyutuna ilişkin faktör yapısı, bileşen matrisinin yer aldığı Tablo 20'de görülebilir. Analiz sonucunda ölçeğin orijinalinde yer alan boyutta değişime rastlanmamaktadır.

Tablo 20.

Örgütsel İşlem Adaleti Ölçeği Faktör Yapısı

Örgütsel İşlem Adaleti Ölçeği Değişkenleri	**Bileşen**
M88-Alınan kararları uygulayan çalışanların bu kararlar alınırken söz hakkı vardır.	**,789**
M89-Görev yaptığım birimin çalışanları doğrudan kendi işlerini etkileyen konularda karar alma sürecine katılırlar.	**,751**
M90-Kararlar şirket içi politik kaygılardan uzak biçimde, araştırma sonucunda elde edilen veriler ve teknik kriterlere dayalı olarak verilir.	**,727**
M91-Bir sorunla karşılaşıldığında çalışanlardan konuyla ilgili en çok bilgiye sahip olanlar çözümüne katılır.	**,639**

Çıkartma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

a. 1 bileşen çıkartıldı.

Son olarak, yapının güvenilirliğine ilişkin yapılan test sonucu, işlem adaleti boyutu için kullanılan ölçeğin yeterli düzeyde güvenilir olduğu (α=0,704) anlaşılmıştır.

BÖLÜM V

ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER

Çalışmanın bu bölümünde, ilk olarak, araştırmada kullanılan örneklemin demografik özellikleri incelenecektir. İkinci olarak, değişkenler arasındaki korelasyona bakılacaktır. Üçüncü olarak ÖVDÖ açısından farklılaşmanın ölçümü yapılacaktır. Dördüncü olarak kültür ölçeğinin kümeleme analizi yapılacak ve son olarak regresyon analizi ile beşinci bölüm tamamlanacaktır.

5.1. Örneklemin Demografik Özellikleri

Bu çalışmaya veri toplamak için oluşturulmuş olan anket, şirket yönetiminden gerekli izinlerin alınmasını müteakip 2017 yılı Kasım ayı içinde uygulanmıştır.

Çalışanların yaşı incelendiğinde, örneklemin büyük kısmının (%81,3; 271 kişi) 30-50 yaş aralığında bulunduğu görülmektedir. Örneklemde 30 yaş altı kesim %7,5 (25 kişi) iken 50 ve üzeri yaşlarda bulunan çalışanların oranı %9,9 (37 kişi) olarak tespit edilmiştir. Çalışanların yaşına ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 21'de yer almaktadır.

Tablo 21.

Demografik Özellikler- Yaş

Yaş Aralığı	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
18-29	25	6,7	7,5	7,5
30-39	135	36,3	40,5	48,0
40-49	136	36,6	40,8	88,9
50-59	35	9,4	10,5	99,4
60-69	2	,5	,6	100,0
Toplam	333	89,5	100,0	
Cevapsız	39	10,5		

Örneklemde bulunan çalışanların cinsiyet bilgilerine ilişkin Tablo 22 incelendiğinde, çalışanların % 94,8'inin erkek çalışanlardan meydana geldiği, buna mukabil bu soruyu cevaplayanların yalnızca % 5,2'sinin (19 kişi) kadın çalışanlardan meydana geldiği anlaşılmaktadır.

Tablo 22.

Demografik Özellikler- Cinsiyet

Cinsiyet	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
Erkek	348	93,5	94,8	94,8
Kadın	19	5,1	5,2	100,0
Toplam	367	98,7	100,0	
Cevapsız	5	1,3		

Çalışanların medeni durumu incelendiğinde, Tablo 23'te görülebileceği üzere yüzde 87,3 (315 kişi) evli oluğunu beyan etmiş, yüzde 12,7 (46 kişi) ise bekar olduğunu ifade etmiştir.

Tablo 23.

Demografik Özellikler- Medeni Durum

Medeni Durum	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
Bekar	46	12,4	12,7	12,7
Evli	315	84,7	87,3	100,0
Toplam	361	97,0	100,0	
Cevapsız	11	3,0		

Eğitim durumunun incelenmesi amacıyla katılımcılara son mezun olunan eğitim düzeyi sorulmuştur. Alınan cevaplar, çalışanların yaklaşık % 62'sinin (227 kişi) lise ve altı düzeyde eğitim aldığını göstermektedir. Çalışanlar içinde yüksekokul ve daha yüksek seviyede eğitim alanların oranı yaklaşık % 38 olarak tespit edilmiştir. Tablo 24, katılımcıların sahip oldukları son eğitim düzeyine göre tanımlayıcı istatistikleri göstermektedir.

Tablo 24.

Demografik Özellikler- Eğitim

Eğitim Durumu	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
İlkokul	20	5,4	5,4	5,4
Orta Okul	30	8,1	8,2	13,6
Lise	177	47,6	48,2	61,9
Yüksek Okul	66	17,7	18,0	79,8
Lisans	53	14,2	14,4	94,3
Yüksek Lisans	20	5,4	5,4	99,7
Doktora	1	,3	,3	100,0
Toplam	367	98,7	100,0	
Cevapsız	5	1,3		

Anket uygulamasında, demografik sorular içinde çalışanların mesleki durumlarına ilişkin bazı sorular yöneltilmiştir. Bu kapsamda, yönetsel pozisyonlara ilişkin Tablo 25'de yer alan tanımlayıcı veriler incelendiğinde, ankete katılan çalışanların % 10,7'sinin (39 kişi) yöneticilerden oluştuğu, kalan % 89,3'lük (327 kişi) kesimin şirket bünyesinde yönetici görevi bulunmayan çalışanlardan oluştuğu anlaşılmaktadır.

Tablo 25.

Demografik Özellikler- Yöneticilik

Örgüt İçi Pozisyon	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
Yönetici	39	10,5	10,7	10,7
Çalışan	327	87,9	89,3	100,0
Toplam	366	98,4	100,0	
Cevapsız	6	1,6		

Çalışanların şirket bünyesindeki çalışma süreleri incelendiğinde, yaklaşık % 66'sının (224 kişi) 5-14 yıl şirkete hizmet verdiği görülmektedir. Şirketteki görev süreleri görece az olan ve bir kısmı yeni istihdam edilenler olmak üzere 0-4 yıl arasında çalışma süresi bulunan çalışanların oranı bütün çalışanlar içinde % 14,8 (50 kişi) olarak tespit edilmiştir. Şirkette görece uzun süre çalışanlar (15-24 yıl), yaklaşık % 19'luk bir kesimi teşkil etmekte olup, bu kıdemdeki çalışan sayısı 64 olarak hesaplanmıştır. Tablo 26, çalışma sürelerine ilişkin tanımlayıcı istatistikleri göstermektedir.

Tablo 26.

Demografik Özellikler- Çalışma Süresi

Çalışma Süresi	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
0-4 yıl	50	13,4	14,8	14,8
5-9 yıl	75	20,2	22,2	37,0
10-14 yıl	149	40,1	44,1	81,1
15-19 yıl	63	16,9	18,6	99,7
20-24 yıl	1	,3	,3	100,0
Toplam	338	90,9	100,0	
Cevapsız	34	9,1		

İş demografisine ilişkin bir diğer soruda, çalışanların mesai saatleri göz önüne alınarak gündüz ve vardiyalı çalışma sistemlerinden hangisine tabi oldukları sorulmuştur. Tablo 27'de görüldüğü üzere, çalışanların % 40,6'sı (151 kişi) vardiyalı

çalışma sistemine tabi personelden oluşmaktayken, % 59,4'ü ise gündüz mesaisi yapmaktadır.

Tablo 27.

Demografik Özellikler- Mesai statüsü

Mesai statüsü	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
Vardiyalı	151	40,6	40,6	40,6
Gündüz	221	59,4	59,4	100,0
Toplam	372	100,0		

Tablo 28, çalışanların şirkete görev aldığı ana hizmet bölümleri sorularak oluşturulmuştur. Bu bölümler dört temel hizmet türü başlığında toplanmıştır. Buna göre, çalışanların % 25,5'i operasyon birimlerinde görev alırken, %41,2'si bakım hizmetlerinde, % 16,5'i genel idare hizmetlerinde ve % 16,8'i ise güvenlik birimlerinde görev almaktadır.

Tablo 28.

Demografik Özellikler- Bölüm

Bölüm	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
Operasyon	94	25,3	25,5	25,5
Bakım	152	40,9	41,2	66,7
Genel idari hizmet	61	16,4	16,5	83,2
Güvenlik	62	16,7	16,8	100,0
Toplam	369	99,2	100,0	
Cevapsız	3	,8		

5.2. Araştırmada Kullanılan Değişkenlerin Korelasyonu

Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri ile korelasyon katsayıları Tablo 40'da yer almaktadır. Örgütsel vatandaşlığın diğer değişkenlerle korelasyon ilişkisi incelendiğinde, öncelikle alt boyutlarıyla güçlü bir ilişki sergilemesi beklenmektedir. Nitekim uygulamada örgütsel vatandaşlık ölçeği; centilmenlik alt boyutu (r=,706; p<0,01), vicdanlılık alt boyutu (r=,747; p<0,01) ve sivil erdem alt boyutu (r=,622; p<0,01) ile güçlü ve pozitif ilişkilere sahiptir. Diğer yandan, örgütsel vatandaşlık ölçeği ile duygusal bağlılık (r=,292; p<0,01) ve işlem adaleti (r=,239; p<0,01) zayıf, pozitif ve anlamlı ilişkiler gözlenmektedir. Örgütsel vatandaşlık

davranışı ve eğitim arasında ise oldukça zayıf, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir (r=,106; p<0,05).

Örgütsel vatandaşlığın alt boyutları içinde centilmenlik, örgütsel vatandaşlık ile güçlü ve pozitif ilişkiye sahip olmasının yanı sıra, diğer bir alt boyut olan vicdanlılık ile zayıf, pozitif ve anlamlı ilişkilere sahiptir (r=,273; p<0,01). Diğer yandan centilmenlik ile sivil erdem arasında bir korelasyon ilişkisi bulunmadığı görülmektedir. Centilmenlik, diğer davranışsal değişkenler içinde duygusal bağlılıkla zayıf, pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir (r=,265; p<0,01). Centilmenlik davranışı, son olarak, cinsiyet ile oldukça zayıf ancak pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir (r=,111; p<0,05). Bu durum, örneklemdeki kadın sayısı az olmakla birlikte (% 5,2) cinsiyetler arasında centilmenlik alt boyutuna ilişkin bir farklılık olabileceğine işaret etmektedir.

Örgütsel vatandaşlığın alt boyutları içinde vicdanlılık, yukarıda belirtildiği gibi örgütsel vatandaşlık ile güçlü ve pozitif bir ilişkiye sahip olmanın yan sıra centilmenlik alt boyutu ile zayıf ve pozitif ilişkilere sahiptir. Vicdanlılık, bir diğer örgütsel vatandaşlık alt boyutu olan sivil erdem ile zayıf, pozitif ve anlamlı ilişkilere sahiptir (r=,318; p<0,01). Yine vicdanlılık alt boyutu, duygusal bağlılık (r=,167; p<0,01) ve işlem adaleti (r=,311; 9<0,01) ile zayıf, pozitif ve anlamlı ilişkilere sahiptir.

Örgütsel vatandaşlık ölçeği içinde üçüncü alt boyut olarak ele alınan sivil erdem, belirtildiği gibi örgütsel vatandaşlık ile güçlü ve vicdanlılık alt boyutu ile zayıf ve pozitif ilişkilere sahiptir. Son olarak sivil erdem, duygusal bağlılık (r=,163; p<0,01) ve işlem adaleti (r=,183; p<0,01) ile zayıf, pozitif ve anlamlı ilişkilere sahiptir.

Örgütsel bağlılık kapsamında araştırılan duygusal bağlılığın diğer değişkenlerle ilişkisi incelendiğinde, eğitim ile zayıf ancak pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir (r=,198; p<0,01). Bunun dışında duygusal bağlılık; örgütsel vatandaşlık (r=,292; p<0,01), centilmenlik (r=,265; p<0,01), vicdanlılık (r=,167; p<0,01), sivil erdem (r=,163; p<0,01) ve işlem adaleti ile (r=,123; p<0,05) zayıf, pozitif ve anlamlı ilişkilere sahiptir.

Örgütsel adalet kapsamında araştırılan işlem adaleti boyutu örgütsel vatandaşlık (r=,239; p<0,01) ve örgütsel vatandaşlık kapsamında vicdanlılık (r=,311; p<0,01) ve sivil erdem (r=,183; p<0,01) alt boyutlarıyla zayıf, pozitif ve anamlı ilişkilere sahiptir. Diğer yandan işlem adaleti ile medeni durum (r = -,125; p < 0,05) arasında oldukça zayıf, negatif ve anlamlı bir ilişki varken duygusal bağlılıkla ilişkileri de (r = ,123; p < 0,05) oldukça zayıf, pozitif ve anlamlı görünmektedir.

Tablo 29.

Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyonları

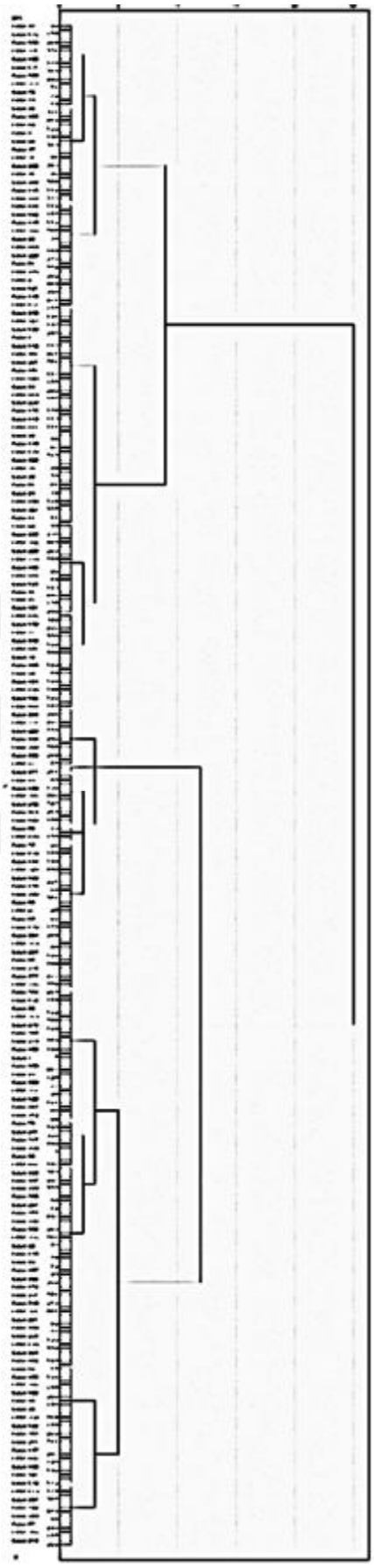
Değişkenler	**M**	**SD**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**9a**	**9b**	**9c**	**10**
1.Yaş	2,562	,803													
2.Cinsiyet	1,052	,222	-,117*												
3.Medeni durum	1,873	,334	,324**	-,106*											
4.Eğitim	3,452	1,179	-,178**	,205**	-,071										
5.Mesai statüsü	1,594	,492	,021	,118*	-,076	,062									
6.Yöneticilik	1,893	,309	-,179**	-,039	-,024	-,345**	-,070								
7.Çalışma süresi	2,675	,953	,575**	-,057	,240**	-,090	-,103	-,170**							
8.Bölüm	2,247	1,017	-,118*	,238**	,040	,079	,094	-,048	-,034						
9.ÖVDÖ	5,971	,800	-,027	,082	-,021	,106*	-,027	,005	-,023	,045					
9a.Örgütsel vatandaşlık-Centilmenlik	5,818	1,313	,048	,111*	-,032	,081	-,086	-,037	-,017	,022	,706**				
9b.Örgütsel vatandaşlık-Vicdanlılık	6,393	,829	-,032	,033	-,007	,073	-,053	,073	-,016	,009	,747**	,273**			
9c.Örgütsel vatandaşlık-Sivil erdem	5,359	1,560	-,094	,014	,000	,065	,102	-,020	-,015	,066	,622**	,077	,318**		
10.Örgütsel bağlılık- Duygusal	4,353	1,813	-,027	,101	-,042	,198**	-,053	-,093	-,025	,093	,292**	,265**	,167**	,163**	
11.Örgütsel adalet-İşlem	4,956	1,310	-,073	,012	-,125*	,037	,101	-,027	-,051	-,010	,239**	,031	,311**	,183**	,123*

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

5.3. Kültür Ölçeğinin Kümeleme Analizi

Bu bölümde, kültür ölçeği kapsamında kümelenme analizlerine yer verilmekte, ortaya çıkan yapının özellikleri ve diğer değişkenlerle ilişkisi irdelenmektedir. Analiz kapsamında ilk olarak, firma içindeki alt kültürleri incelemek amacıyla kümeleme analizi yapılmıştır. Küme analizi, temel olarak sınıflandırma amaçlı kullanılan geniş kapsamlı bir analiz yöntemidir. Küme analizi çeşitli özelliklere sahip örneklemler içinde görece homojen gruplar çıkarmayı sağlayan çok değişkenli tekniklerden oluşmaktadır. Faktör analizi değişkenlerdeki değişimi ölçerek gruplama yaparken küme analizi ise objeleri gruplandırırken grupların yakınlığını esas almaktadır (Çokluk vd. 2014). Bu çalışmada hiyerarşik kümeleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, veri setinde kaç grup olduğuna ilişkin başlangıçta bilgi sahibi olunmayan durumlar için önerilmektedir. Hiyerarşik yöntemler içinde bu araştırmada Ward algoritması kullanılmıştır. Ward Yöntemi, diğer yöntemlere nazaran homojenliği maksimum kılan kümelere odaklanmaktadır. Veri setinde uç değerler çıkarılmadığı için kümeleme işlemi veri standartlaştırılarak yapılmıştır. Bu çerçevede, ilk aşamada küme üyeliği serbest bırakılarak ağaç diyagramı ve birleştirme tablosu incelenmiştir. Şekil 11, küme analizi ile ortaya çıkan ağaç diyagramını göstermektedir.



Şekil 11. Kültür alt boyutları ağaç diyagramı

Ağaç diyagramı, ele alınan popülasyonun kümeleşmelerini göstermektedir. Diyagram incelendiğinde, iki ana kümenin ön plana çıktığı görülmektedir. Birleştirme tablosunun da iki kümeli çözümü işaret etmesiyle gruplar oluşturularak kültür ölçeğinde yer alan boyutların alt kültürlerle bir arada değerlendirilmesine başlanmıştır. Tablo 30, alt kültürler bağlamında kültür boyutlarına ilişkin ortalamaları göstermektedir.

Tablo 30.

Alt Kültürler: Kümeleme Analizi Sonuçları

	Alt Kültürler	
	Profosyonel Kültür	**Kuralcı Kültür**
Kültürel Boyutlar	**(n=167)**	**(n=205)**
Profosyonellik	6,05	4,49
Gelişme	6,40	4,60
Hiyerarşi	6,35	5,54
Kuralcılık	3,84	4,75

Tablo 30'a göre ilk alt kültür, profosyonellik, gelişme ve hiyerarşi eğilimleri bakımından diğer alt kültürden yüksek skorlar kaydetmektedir, bu bakımdan "Profosyonel kültür" olarak adlandırılmıştır. İkinci alt kültür ise, yalnızca kuralcılık eğilimi bakımından profosyonel kültüre göre daha yüksek bir ortalamaya sahiptir. Diğer yandan bu alt kültür içinde hiyerarşi ön plana çıkan eğilimlerden bir diğeri olarak öne çıkmaktadır. Kuralcı kültürde, profosyonel kültürdeki değerlere göre sadece kural eğilimi yüksek, diğer örgütsel alt kültür boyutları düşük bulunmuştur. Ancak her iki alt kültürde de tüm örgütsel alt kültür boyutları bulunmaktadır. Burada çalışanların örgütü algılamaları neticesinde, bazı çalışanlar tarafından örgüt profosyonellik, gelişme ve hiyerarşi alt boyutlarında daha öne çıkarılırken bazı çalışanlar ise işlerin yürütülmesi esnasında çok fazla kuralların olduğunu düşünmektedir. Ancak tüm örgütsel alt kültürler hem profosyonel hemde kuralcı kültüründe gözlemlenmesi sonucu, Danışman'ın (2008) yapmış olduğu çalışmada belirttiği üzere*"...Türk toplumunda alt kültürlerin birbirlerini içine girmesi beklenir ve iki ana alt kültür olarak Profosyonellik ve güç kültürleri etrafında kümelenir..."* varsayımları ile uyumlu çıkmıştır. Sonuç olarak çalışanların şirkette bu iki farklı alt kültür algısı etrafında kümelenmiş olmaları, Türkiye'ye bağlı olabileceği gibi çalışanların eğitim seviyesi, kıdemi, kadro durumu gibi özelliklerine bağlı olarak da farklılaşabileceği düşünülmektedir.

Alt kültürlerin tespit edilmesi kadar, bu kültürlerin kendi aralarında ne kadar uzlaşı içerisinde olduklarını tespit etmek de yüksek önem arz etmektedir (Danışman ve Özgen, 2003). Bu amaçla, alt kültürlerin r_{wg} değerleri hesaplanmıştır.

$$r_{WG} = 1 - \frac{S_x^2}{S_{mpv/m}^2}$$

Şekil 12. Alt kültürlerin r_{wg} değerini hesaplama formülü

Kaynak: Lindell, Brandt, & Whitney, 1990

Tablo 31.

Alt Kültürlerde Uzlaşı Dereceleri

Alt Kültür Boyutları	**Alt Kültür Kümeleri**		
	Profosyonel	**Kuralcı**	**İşletme Geneli**
Profosyonellik	0,90	0,83	0,78
Gelişme	0,89	0,86	0,77
Hiyerarşi	0,84	0,78	0,78
Kuralcılık	0,69	0,84	0,75

Tablo 31'de alt kültürleri oluşturan bireylerin kendi aralarındaki uzlaşı derecelerini gösteren skorlar yer almaktadır. Normal olarak, r_{wg} değerlerinin 0,70'in üzerinde olması beklenmektedir. Böylece kültürel boyutlara ilişkin işletme düzeyinde ortaya çıkan homojenliğe rağmen, alt kültürler içinde bireylerin kendi aralarında uyum sergileyip sergilemediği anlaşılmaktadır (Danışman ve Özgen 2003). Hesaplanan değerler içerisinde yalnızca Profosyonel kültür içinde kural eğilimine ilişkin r_{wg} değeri 0,69 hesaplanmış, diğer tüm değerler gerek alt kültürler gerekse işletme genelinde 0,70'in üzerinde yer almıştır. İlk üç boyut olan Profosyonellik, gelişme ve hiyerarşi eğilimlerinde her iki alt kültür uzlaşı değerlerinin işletme genelinden fazla olması bu alt kültürlerin kendi iç uyumlarını gösteren diğer bir gösterge olmuştur. Son olarak, Profosyonel kültür olarak adlandırılan alt kültür içinde bireylerin kural eğiliminde yüksek derecede uzlaşmıyor olması, işletme genelinin bu boyut üzerinde değer kaydetmiş olmasının sebebi olarak düşünülmektedir.

Ortaya çıkan alt kültürlerin hangi kaynaklara bağlı olarak ortaya çıktığını anlamak üzere, bu kültürler arasında ilişki olup olmadığını anlamak için bağımsız örneklem t-Testi uygulanmış; çalışmada kullanılan değişkenlerin alt kültür üyeliğine göre farklılaşıp

farklılaşmadığı araştırılmıştır. Tablo 32 bağımsız örneklem t-testi bulgularını özetlemektedir.

Tablo 32.

Alt kültür ve diğer değişkenler: Bağımsız Örneklem t-Testi

Değişken	Profosyonel M (SD)	Kuralcı M (SD)	t	df
ÖVDÖ	6,13 (,743)	5,84 (,823)	3,540***	370
ÖVD Centilmenlik	5,93 (1,341)	5,73 (1,286)	1,440*	370
ÖVD Vicdanlılık	6,56 (,671)	6,26 (,917)	3,677***	366,035
ÖVD Sivil erdem	5,58 (1,556)	5,18 (1,544)	2,516***	370
Duygusal Bağlılık	4,73 (1,891)	4,04 (1,690)	3,668***	336,391
İşlem Adaleti	5,36 1,189	4,63 (1,314)	5,606***	370

Not: *=p≤.05, ****=p≤..001

Alt kültür üyeliği karşılaştırılan grupların varyans dağılımlarına ilişkin bilgiler sunmaktadır. Buna göre alt kültür üyeliği ile eğitim düzeyi değişkeni farklılaşmaktadır (t=-3,294, df=364,881, p<0,05). Bu durumu netleştirmek için bu aşamada alt kültürler ve eğitim düzeylerine ilişkin tanımlayıcı bilgiler incelenmektedir. Tablo 33'de görüldüğü üzere göre, eğitim seviyesi üniversite mezuniyeti ve daha üstü olan personelde kuralcı kültür daha tanımlayıcı bir nitelik halini alırken lise ve altı düzeyde eğitim alan personel için aynı şeyi söylemek mümkün görülmemektedir. Bunun nedeni olarak eğitim seviyesi üniversite ve üzeri olan personel, iş yapış biçimlerinin çok fazla kurallarla sınırlandırıldığını ve kendilerine hiç insiyatif bırakılmadığını düşünüyor olabilirler. Bu sebeple lisans ve üzerinde eğitimli personel şirketteki hakim kültürü "kuralcı kültür" olarak görmektedirler. Diğer yandan eğitim seviyeleri lise ve alt olan personelin bir yarısı şirketteki hakim kültürü kuralcı kültür olarak belirtirken, hemen hemen diğer yarısı da şirketteki kültürü profosyonel kültür olarak değerlendirmektedirler. Bunun nedeni olarak ise; lise ve altı eğitimli olan personelinde iş yapış biçimlerinin tamamen kural ve tanımlı

prosedürlere bağlı olması söylenebilir. Ancak bu durum bazı çalışanlarca kuralcılık olarak algılanırken, bazıları tarafından profosyenellik olarak algılanmaktadır. Bu sebeple bu grup için örgütte hakim olan tek bir kültürün varlığından bahsedilememektedir.

Tablo 33.

Eğitim Düzeyine Göre Alt Kültür Kümeleri Dağılımı

Eğitim Seviyesi		**Alt Kültür Kümeleri**		
		Profosyonel	**Kuralcı**	**İşletme Geneli**
Lise ve altı	N	110	117	227
	%	48,5	51,5	100
Lisans ve üzeri	N	56	84	140
	%	40	60	100

Alt kültür üyeliği ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiler incelendiğinde, alt kültürler bağlamında varyansların eşit olduğu görülmektedir. Bu varsayım altında t-Testi incelendiğinde (t= 3,540, df=370, p=,000<0,05) alt kültür üyeliğine göre örgütsel vatandaşlık davranışının farklılaştığı anlaşılmaktadır. Nitekim Tablo 32'de grup ortalamaları incelendiğinde Profosyonel kültür içinde bulunan bireylerin örgütsel vatandaşlık ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Alt kültür üyeliği ile örgütsel vatandaşlığın alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde farklılıklara rastlanmaktadır. Alt kültürler bağlamında centilmenlik boyutu incelendiğinde, varyansların eşitliği görülmekte ve (t= 1,440, df=370, p=,151>0,05) alt kültür üyeliğine göre örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutunun farklılaşmadığı anlaşılmaktadır. Diğer yandan vicdanlılık boyutu alt kültürler bağlamında farklılaşmaktadır (t= 3,677, df= 366,035, p=,000<0,05). Sivil erdem alt boyutu ise eşit varysans sergilemekle birlikte alt kültürler bağlamında farklılaşmaktadır (t=2,516, df= 370, p=,012<0,05).

Alt kültür üyeliği ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiler incelendiğinde, varyansların eşit olmadığı varsayımı altında gruplar arası farklılıklar bulunduğu görülmektedir (t=3,668, df= 336,39, p=0,000<0,05). Son olarak, alt kültür üyeliği ile işlem adaleti arasındaki ilişkiler incelendiğinde, eşit varyans varsayımı kabul edilmekte ve (t=5,606, df=370, p=,000<0,05) Profosyonel kültür ve kuralcı kültür bağlamında işlem adaleti davranışının farklılaştığı anlaşılmaktadır.

Alt kültürler olarak belirlenen profosyonel ve kuralcı kültür kümeleri bağlamında gruplara ilişkin tanımlayıcı istatistiklere göre profosyonel kültür ortalamaları her

davranışsal değişken için kuralcı kültürden daha yüksek skorlarlara sahiptir. Araştırmamızda kullandığımız anketin, şirketteki alt kültürleri belirlemeye çalıştığımız ilk bölümünde, çalışanlardan anketi kendi değer ve normlarını dikkate almaksızın sadece şirketi düşünerek ve şirketin içinde paylaşılan değerler ve normlara göre doldurmaları istenmişti. Yapılan hiyerarşik kümeleme analizi sonucunda bir grup çalışan şirkette profosyonel kültürün hakim olduğunu düşünürken diğer bir grup çalışan ise kuralcı kültürün hakim olduğunu düşünmektedir. Bu çıkan alt kültürlerin ayrışması bir tek eğitim seviyesine göre olmaktadır. Üniversite mezuniyeti ve daha üstü olan personelde kural kültürü daha tanımlayıcı bir nitelik halini alırken lise ve altı düzeyde eğitim alan personel için hem kuralcı ve profosyonel kültürün ağırlığının eşit olduğu görünmektedir. Buradan hareketle şirkette genel olarak kuralcı kültür algısının hakim olduğu söylenebilir.

Diğer yandan şirkette kuralcı kültürün hakim olduğunu düşünen çalışanların, örgüte olan duygusal bağlılıkları düşük bulunurken, temel olarak şirket içinde karar alma süreçlerine dahil olmadıklarını düşündüklerinden dolayı işlem adaleti boyutunda da diğer gruba göre düşük sonuçlara sahiptirler. Bu sonuçlara paralel olarak örgüt için olumlu davranışlar olarak kabul edeceğimiz ÖVDÖ ve alt boyutları bu grupta yine düşük çıkmıştır. Bu durumu sosyal mübadele teorisine dayanarak açıklamak mümkündür. Şirket içinde kararların adil olarak alınmadığını düşünen ve karar alma süreçlerine dahil edilmeyen çalışanların duygusal bağlılık seviyeleri de düşük olacaktır. Karşılık olarak da örgütleri lehine olumlu davranışlar olan ÖVDÖ göstermeyeceklerdir. Diğer yandan şirketteki hakim kültürü profosyonel kültür olarak gören çalışanların işlem adalet algıları ve buna paralel olarak duygusal bağlılıkları da yüksek olacaktır. Bu durumda çalışanlar şirketleri için olumlu olan ÖVDÖ davranışarı göstererek karşılık vermek isteyeceklerdir.

Lise ve altı eğitim seviyesinde olan çalışanlarda profosyonel ve kuralcı kültür tam olarak ayrışmamaktadır. Ancak üniversite ve üzerinde eğitim alan personel grubu şirkette kuralcı kültürün hakim olduğunu düşünmektedirler. Bunun nedeni olarak elektrik üretim işinin tamamen kural ve prosedürlere bağlı teknik bir iş olması söylenebilir. Bu sebeple çalışanların insiyatif alması beklenmemektedir. Diğer yandan, üniversite ve üzerinde eğitime sahip çalışanların zaman içinde tecrübesi arttıkça kendilerine olan güvenleri de artmakta ve bu sebeple işleriyle ilgili olarak katkı vermek istemektedirler. Ancak işletme içinde çok fazla kural olduğu için düşündüklerini uygulayamamaktadırlar. Bu durum üniversite ve üzerinde eğitim alan personelde lise ve altındaki personele göre daha çok huzursuzluk yaratmaktadır. Sonuç olarak örgüte olan bağlılıkları azalırken kendilerini de işten çekmeye başlamaktadırlar.

Ayrıca çalışanların %85'i beş yıldan uzun bir süreden beri İsken'de çalışırken, on yıl ve üzerinde bu oran %63 seviyesindedir. Dolayısıyla şirkette çalışma süreleri artan eğitimli peronelin terfi ve sosyal haklar konularında beklentileri de artmaktadır. Ancak İSKEN tek bir santral işletmesi yaptığından dolayı çalışanlarına çok fazla kariyer imkanı sunamamaktadır. Özellikle üniversite ve üzerinde eğitim alan personel grubunun karşılanamayan bu beklentileri sonucunda, şirket yönetimin terfi ve diğer sosyal haklarla ilgili aldıkları kararlarda adil olmadığını düşünmelerine yol açmaktadır.

Araştırmamız sonucunda, özellikle eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlarda, işlem adalet algısı ve duygusal bağlılık seviyeleri düşük çıkarken, ve bu gruptaki çalışanlar sosyal değişim teorisiyle uyum içinde, örgütleri lehine olumlu davranışlar olan ÖVDÖ göstermeyerek karşılık vermektedirler.

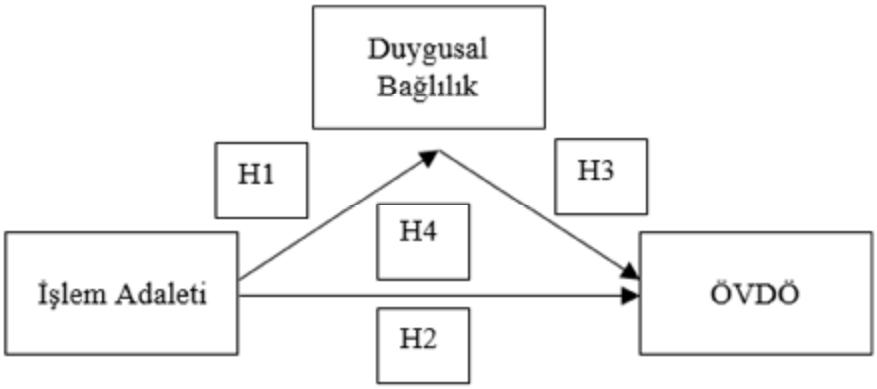
5.4. Regresyon Analizi

Çalışanların ÖVDÖ seviyelerinin bağımsız değişkenler olan örgütsel işlem adaleti algısı ve duygusal bağlılık tutumlarının bir fonksiyonu olduğu ve örgütsel işlem adaleti algısının, bağımlı değişken olan ÖVDÖ üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolünü test etmek amacıyla regresyon analizi kullanılmıştır.

Regresyon analizi, bir bağımlı ve birden çok bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi yordama amaçlı değerlendirmeye olanak sağlayan bir analizdir. Kural olarak, analiz için gerekli vaka sayısının hesaplanmasında; bağımsız değişken (m) bağlamında, çoklu korelasyon testi için $N \geq 50+8m$ ve bireysel yordayıcıların testi için $N \geq 104+8m$ öngörülmektedir ($\alpha=0,05$, $\beta=0,20$). Adımlı regresyon kullanılacak ise vaka sayısının bağımsız değişkenere oranının 1:40 olması önerilmektedir. Ayrıca, verilerin çarpık olduğu durumlarda daha fazla vaka gerektiğini belirtmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2015). Çalışmanın örneklemi gözlem sayısı ve kullanılan değişkenler bakımından yeterlidir. Yine tekillik varsayımı incelenmiş, bağımsız değişkenlerin diğerlerinin bir kombinasyonu olmadığı anlaşılmıştır. Korelasyon tablosu (Bakınız tablo 29), hiçbir bağımsız değişkenin çok yüksek derecede ilişkili olmadığını göstermektedir. Çoklu doğrusallık varsayımı incelenerek (Tolerans ve VIF değerleri) analiz için gerekli koşulların sağlandığı anlaşılmıştır (Hair, 2014).

5.4.1. Örgütsel Vatandaşlığın Yordanmasına İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

Örgütsel işlem adaleti algısının, bağımlı değişken olan ÖVDÖ üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık etkisini test etmek amacıyla üç aşamalı regresyon analizi kullanılmıştır.



Şekil 13. İşlem adaletinin ÖVDÖ'ye olan etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolü

Üç aşamalı regresyon analizinin ilk aşamasında, bağımsız değişken olan örgütsel işlem adaleti algısının, aracı değişkenimiz olan duygusal bağlılık üzerindeki etkisini analiz etmek için yine iki aşamalı hiyerarşik regresyon tekniği kullanılmıştır. İlk aşamasında duygusal bağlılık değişkeni ile istatistiksel açıdan anlamlı korelâsyon ilişkisi olan eğitim düzeyi (r=-,198; p<0,01) değişkeni kullanılmıştır. Eğitim düzeyi değişkeni kapsamında lise ve yüksekokul eğitimini kapsayan lise-ön lisans, lisans ve yüksek lisans ve doktorayı kapsayan yüksek lisans değişkenleri oluşturulmuş ve modele dâhil edilmiştir. İkinci aşamada işlem adaleti bağımsız değişken olarak modele dâhil edilmiştir. Tablo 34, analizin sonuçlarına yer vermektedir.

Tablo 34.

Duygusal Bağlılık ile İşlem Adaleti ve Eğitim Seviyesine İlişkin Regresyon Katsayıları

Değişkenler	B	SH	β	p
Aşama 1				
Sabit	4,330	,180		,000
Lise-Önlisans	-,077	,226	-,020	,734
Lisans	,272	,263	,057	,302
Yüksek Lisans-Doktora	,416	,437	,053	,341
Aşama 2				
Sabit	3,474	,407		,000
Lise-Önlisans	-,056	,225	-,014	,804
Lisans	,237	,262	,050	,366
Yüksek Lisans-Doktora	,456	,434	,058	,294
İşlem Adaleti	,170	,073	,122	,020

Aşama 1: R^2=0,006 (p>0,05), Aşama 2: R^2=0,021 ΔR^2=0,015 (p<0,05).

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre, işlem adaletinin duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğu görülmektedir (β=0,122; p<0,05). Bu çerçevede bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre çalışanların örgütsel işlem adalet algıları ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki vardır diye oluşturulmuş olan **H1 hipotezi desteklenmiştir**.

Üç aşamalı regresyon analizinin ikinci aşamasında bağımsız değişkenimiz olan işlem adaletinin, bağımlı değişken olan ÖVDÖ üzerindeki etkileri incelenmiştir. İki aşamalı hiyerarşik regresyon analizi yapılırken, ÖVDÖ ile istatistiksel olarak anlamlı korelasyon ilişkisi bulunan eğitim düzeyi (r=,106; p<0,05) kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır. Daha sonra bağımsız değişken olarak işlem adaleti modele dahil edilmiştir. Tablo 35'de analizin sonuçlarına yer verilmektedir.

Tablo 35.

ÖVDÖ ile Eğitim Düzeyi ve İşlem Adaletine İlişkin Regresyon Katsayıları

Değişkenler	B	SH	β	p
Aşama 1				
Sabit	5,910	,079		,000
Lise-Önlisans	,027	,100	,016	,783
Lisans	,195	,116	,093	,094
Yüksek Lisans-Doktora	,116	,192	,034	,545
Aşama 2				
Sabit	5,166	,175		,000
Lise-Önlisans	,046	,097	,027	,637
Lisans	,164	,113	,079	,146
Yüksek Lisans-Doktora	,151	,187	,044	,419
İşlem Adaleti	,148	,031	,241	,000

Aşama 1: R^2=0,010 (p>0,05), Aşama 2: R^2=0,068 ΔR^2=0,058 (p<0,05).

Analiz sonuçlarına göre, işlem adaletinin örgütsel vatandaşlık üzerinde etkili olduğu görülmektedir (β=0,241; p<0,01). Bu çerçevede bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre çalışanların örgütsel işlem adaleti algılarıyla ÖVDÖ arasında arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişiki vardır diye oluşturulmuş olan **H2 hipotezi desteklenmiştir**.

Üç aşamalı regresyon analizinin son aşamasında, örgütsel işlem adaleti algısının, duygusal bağlılık ile birlikte ÖVDÖ üzerindeki etkileri incelenmiştir. Baron ve Kenny'e (1986) göre değişkenler arasında bir aracılık rolünden bahsedilmek için; aracı değişkenin kontrol edildiği aşamada, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan ilişkisi ciddi anlamda azalmalı veya ilişkinin anlamsızlaşmalı ve aracı değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişkininde güçlü kalması gerekmektedir. Hazırlanan iki aşamalı hiyerarşik regresyon analizinin ilk aşamasında, örgütsel vatandaşlık ile kontrol değişkeni olarak, istatistiksel olarak anlamlı korelâsyon ilişkisi bulunan, eğitim düzeyi (r=,106; p<0,05) kullanılmıştır. İkinci aşamada işlem adaleti bağımsız değişken olarak, duygusal bağlılık ise aracı değişken olarak modele dâhil edilmiştir. Tablo 36'da analizin sonuçlarına yer verilmektedir.

Tablo 36.

İşlem Adaleti, Duygusal Bağlılık ile ÖVDÖ'ye İlişkin Regresyon Katsayıları

Değişkenler	B	SH	β	p
Aşama 1				
Sabit	5,910	,079		,000
Lise-Önlisans	,027	,100	,016	,783
Lisans	,195	,116	,093	,094
Yüksek Lisans-Doktora	,116	,192	,034	,545
Aşama 2				
Sabit	4,764	,185		,000
Lise-Önlisans	,052	,093	,031	,576
Lisans	,137	,109	,065	,210
Yüksek Lisans-Doktora	,098	,181	,028	,586
Duygusal Bağlılık	,116	,022	,262	,000
İşlem Adaleti	,128	,030	,209	,000

Aşama 1: R^2=0,010 (p>0,05), Aşama 2:R^2=0,135 ΔR^2=0,125 (p<0,05).

Analiz sonuçlarına göre, duygusal bağlılığın (β=,262; p<0,001) ÖVDÖ üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıkları ile ÖVDÖ arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki vardır diye oluşturulmuş olan **H3 hipotezi desteklenmiştir.**

Ayrıca işlem adaletinin (β=,209; p<0,001) ÖVDÖ üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılığın aracı rolünü anlamak üzere; işlem adaletinin aracı değişken olarak eklenmeden önce (β=0,241; p<0,001) ve aracı değişken olarak modele dâhil edildikten sonra (β=,209; p<0,001) örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkileri incelendiğinde, ikinci durumda bu etkinin β değerinin azaldığı görülmektedir. Diğer bir deyişle, işlem adaleti ile örgütsel vatandaşlık ilişkisi kapsamında duygusal bağlılığın aracılık rolünden bahsedilebilinir.

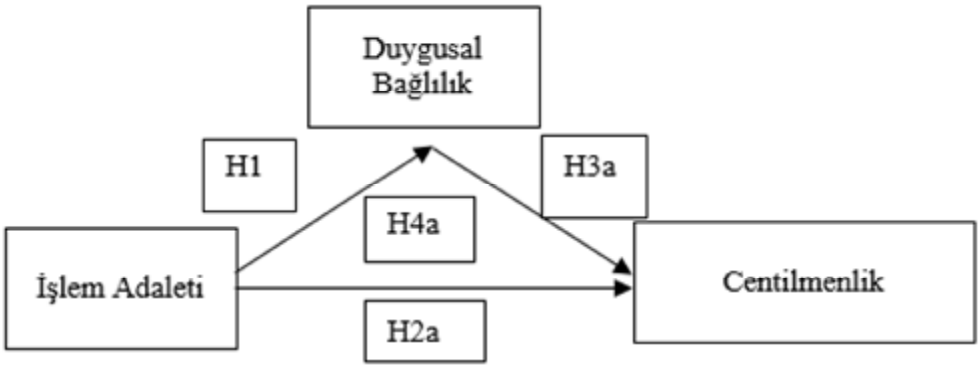
Aracı değişkenin bağımsız ve bağımlı değişken ilişkisindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek üzere Sobel testi kullanılmaktadır. Sobel testi, bağımsız değişken aracı değişken ilişkisinde ham regresyon katsayısının standart hataya bölümü (B=,170 SH=,071) ve aracı değişken bağımlı değişken ilişkisindeki ham regresyon katsayısının standart hataya bölünmesini (B=,129 SH=,022) içeren test istatistiğini vermektedir. Aracılık etkisinin varlığından bahsedebilmek için Sobel test istatistiği olarak hesaplanan z skorunun 1,96'dan yüksek olması ve istatistiksel olarak anlamlı olması beklenmektedir. Uygulamada Sobel testi sonuçları (z=2,217; SH=0,01;

p=0,027) incelendiğinde, bağımsız-bağımlı değişken ilişkisinde aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Diğer bir deyişle, işlem adaleti algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde, örgüte duyulan duygusal bağlılığın kısmi aracılık etkisi bulunmaktadır. Bu sonuca göre; işlem adaleti ile ÖVDÖ arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracı değişken rolü üstlenmektedir diye oluşturulmuş olan **H4 hipotezi kısmen desteklenmiştir.**

İlerleyen bölümlerde, örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarını incelemek üzere gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizlerine yer verilmektedir. Bu kapsamda Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aşamaların ilki olan bağımsız değişkenimiz olan çalışanların örgütsel işlem adalet algıları ile aracı değişkenimiz olan duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki vardır diye oluşturulmuş olan **H1 hipotezi desteklenmiş** olduğu için ve etkisinin tüm analizler için aynı olacağından dolayı tekrar edilmemiş olup, sadece analizin gerçekleştirildiği başlığa atıfta bulunulmasıyla yetinilmiştir.

5.4.2. Centilmenlik Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi

İşlem adaletinin örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracı etkisini test etmek amacıyla üç aşamalı regresyon analizi kullanılmıştır.



Şekil 14. İşlem adaletinin centilmenlik boyutuna etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolü

Üç aşamalı regresyon analizinin ilk aşaması, bölüm 5.4.1'de belirtildiği üzere tekrar edilmemiştir. İşlem adaletinin duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğu görülmektedir (β=0,122; p<0,05). Diğer bir deyişle, bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunduğu anlaşılmaktadır.

Üç aşamalı regresyon analizinin ikinci aşamasında bağımsız değişkenimiz olan işlem adaletinin, bağımlı değişken olan centilmenlik üzerindeki etkileri İki aşamalı hiyerarşik regresyon yapılarak incelenmiştir. İlk aşamasında, örgütsel vatandaşlık ile kontrol değişkeni olarak, istatistiksel olarak anlamlı korelasyon ilişkisi bulunan, cinsiyet (r=,111; p<0,05) kullanılmıştır. İkinci aşamada işlem adaleti bağımsız değişken olarak modele dâhil edilmiştir. Tablo 37, analizin sonuçlarına yer vermektedir.

Tablo 37.

Centilmenlik ile Cinsiyete ve İşlem Adaletine İlişkin Regresyon Katsayıları

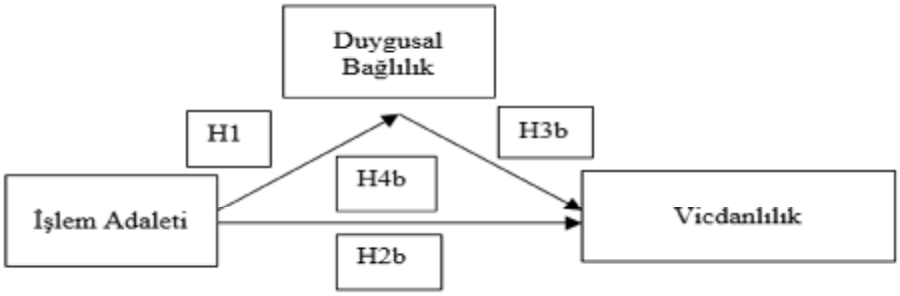
	Değişkenler	**B**	**SH**	**β**	**p**
Aşama 1					
	Sabit	6,267	,585		,000
	Kadın	,172	,657	,029	,794
	Erkek	-,489	,589	-,092	,407
Aşama 2					
	Sabit	6,127	,626		,000
	Kadın	,148	,659	,025	,822
	Erkek	-,510	,590	-,096	,388
	İşlem Adaleti	,032	,052	,032	,533

Aşama 1: R^2=0,014 (p>0,05), Aşama 2: R^2=0,015 (p>0,05).

Analiz sonuçlarına göre, işlem adaletinin centilmenlik boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir (β=0,032; p>0,01). Bu aşamada çalışanların örgütsel işlem adaleti algılarıyla centilmenlik arasında güçlü ve anlamlı bir ilişiki vardır diye oluşturulmuş olan **Hipotez 2a desteklenmediğinden** dolayı centilmenlik boyutuna ilişkin modelin testine son verilmiştir.

5.4.3. Vicdanlılık Boyutunun Yordanmasına İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bu bölümde, işlem adaletinin vicdanlılık boyutu üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracı etkisini test etmek amacıyla üç aşamalı regresyon analizi kullanılmıştır.



Şekil 15. İşlem adaletinin vicdanlılık boyutuna etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolü

Üç aşamalı regresyon analizinin ilk aşaması, bölüm 5.4.1'de belirtildiği üzere tekrar edilmemiştir. İşlem adaletinin duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğu görülmektedir (β=0,122; p<0,05). Diğer bir deyişle, bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunduğu anlaşılmaktadır.

Üç aşamalı regresyon analizinin ikinci aşamasında bağımsız değişkenimiz olan işlem adaletinin, bağımlı değişken olan vicdanlılık üzerindeki etkileri iki aşamalı hiyerarşik regresyon analizi yapılarak incelenmiştir. Vicdanlılık boyutu ile istatistiksel olarak anlamlı korelasyon ilişkilerine sahip bir demografik değişken bulunmamakla birlikte, göreceli olarak diğerlerinden daha yüksek bir ilişki katsayısı ortaya koyan eğitim düzeyi (r=,073; p>0,05) ilk aşamada kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır. İkinci aşamada işlem adaleti bağımsız değişken olarak modele dahil edilmiştir. Tablo 38'de analizin sonuçlarına yer verilmektedir.

Tablo 38.

Vicdanlılık ile Eğitim Düzeyi ve İşlem Adaletine İlişkin Regresyon Katsayıları

	Değişkenler	**B**	**SH**	**β**	**p**
Aşama 1					
	Sabit	6,353	,082		,000
	Lise-Önlisans	,005	,103	,003	,963
	Lisans	,188	,120	,087	,118
	Yüksek Lisans-Doktora	-,019	,199	-,005	,923
Aşama 2					
	Sabit	5,340	,177		,000
	Lise-Önlisans	,030	,098	,017	,762
	Lisans	,147	,114	,068	,200
	Yüksek Lisans-Doktora	,028	,190	,008	,883
	İşlem Adaleti	,201	,032	,316	,000

Aşama 1: R^2=0,008 (p>0,05), Aşama 2: R^2=0,107 ΔR^2=0,099 (p<0,05)

Analiz sonuçları, işlem adaletinin vicdanlılık üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (β=0,316; p<0,001). Bu çerçevede bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre çalışanların örgütsel işlem adaleti algılarıyla vicdanlılık arasında anlamlı ve aynı yönlü bir ilişiki vardır diye oluşturulmuş olan **Hipotez 2b desteklenmiştir.**

Üç aşamalı regresyon analizinin son aşamasında, işlem adaletinin duygusal bağlılık ile birlikte vicdanlılık alt boyutu üzerindeki etkileri incelenmiştir. Hazırlanan iki aşamalı hiyerarşik regresyonun ilk aşamasında, göreceli olarak diğerlerinden daha yüksek bir ilişki katsayısı ortaya koyan eğitim düzeyi (r=,073; p>0,05) kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır. İkinci aşamada işlem adaleti bağımsız değişken olarak, duygusal bağlılık aracı değişken olarak modele dâhil edilmiştir. Tablo 39'da analizin sonuçlarına yer verilmektedir.

Tablo 39.

İşlem Adaleti, Duygusal Bağlılık ile Vicdanlılığa İlişkin Regresyon Katsayıları

Değişkenler	**B**	**SH**	**β**	**p**
Aşama 1				
Sabit	6,353	,082		,000
Lise-Önlisans	,005	,103	,003	,963
Lisans	,188	,120	,087	,118
Yüksek Lisans-Doktora	-,019	,199	-,005	,923
Aşama 2				
Sabit	5,134	,193		,000
Lise-Önlisans	,033	,097	,019	,735
Lisans	,133	,113	,061	,243
Yüksek Lisans-Doktora	,001	,188	,000	,996
Duygusal Bağlılık	,191	,032	,300	,000
İşlem Adaleti	,059	,023	,130	,010

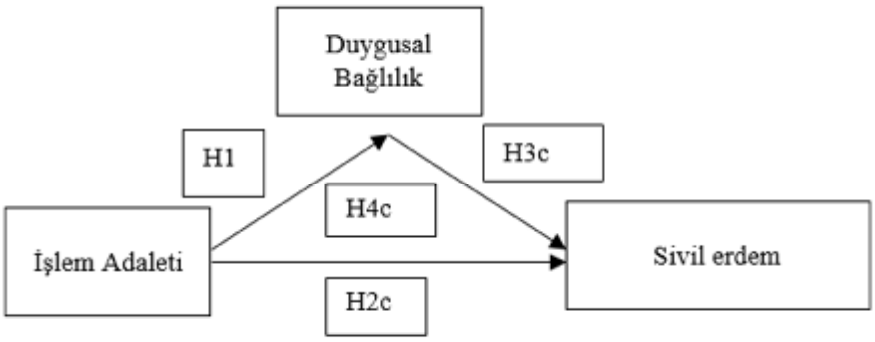
Aşama 1: R^2=0,010 (p>0,05), Aşama 2: R^2=0,135 ΔR^2=0,125 (p<0,05)

Analiz sonuçlarına göre, işlem adaletinin (β=,130; p<0,05) vicdanlılık üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Ayrıca duygusal bağlılığın (β=,300; p<0,001) vicdanlılık üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıkları ile vicdanlılık arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki vardır diye oluşturulmuş olan **Hipotez 3b desteklenmiştir.**

Duygusal bağlılığın aracı rolünü anlamak üzere; işlem adaletinin aracı değişken eklenmeden (β=0,311; p<0,001) ve aracı değişken modele dâhil edildikten sonra (β=,130; p<0,05) ÖVD vicdanlılık üzerindeki etkileri incelendiğinde, ikinci durumda bu etkinin β değerinin ve istatistiksel öneminin azaldığı görülmektedir. Diğer bir deyişle, işlem adaleti ile ÖVD vicdanlılık ilişkisi kapsamında duygusal bağlılığın aracılık rolünden bahsedilebilir. Bu rolü anlamak, diğer deyişle aracı değişkenin bağımsız ve bağımlı değişken ilişkisindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek üzere Sobel testi uygulanmıştır. Bu çerçevede bağımsız değişken aracı değişken ilişkisinde ham regresyon katsayısının standart hataya bölümü (B=,170 SH=,071) ve aracı değişken bağımlı değişken ilişkisindeki ham regresyon katsayısının standart hataya bölümü (B=,076 SH=,023) ile Sobel test skoru z=1.94 (p=0,053) hesaplanmıştır. Sonuç olarak bağımsız ile bağımlı değişken ilişkisinde aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı değerlendirilmiştir. Bu sonuca göre İşlem adaleti ile vicdanlılık arasındaki ilişkide çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıkları boyutunun aracı değişken rolü üstlenmektedir diye oluşturulmuş olan **Hipotez 4b desteklenmemiştir.**

5.4.4. Sivil Erdem Boyutunun Yordanmasına İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bu bölümde, işlem adaletinin sivil erdem boyutu üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracı etkisini test etmek amacıyla üç aşamalı regresyon analizi kullanılmıştır.



Şekil 16. İşlem adaletinin sivil erdem boyutuna etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolü

Üç aşamalı regresyon analizinin ilk aşaması bölüm 5.4.1'de belirtildiği üzere tekrar edilmemiştir. İşlem adaletinin duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğu görülmektedir (β=0,122; p<0,05). Diğer bir deyişle, bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunduğu anlaşılmaktadır.

Üç aşamalı regresyon analizinin ikinci aşamasında bağımsız değişkenimiz olan işlem adaletinin, bağımlı değişken olan sivil erdem üzerindeki etkileri iki aşamalı hiyerarşik regresyon analizi yapılarak incelenmiştir. Sivil Erdem boyutu ile istatistiksel olarak anlamlı korelasyon ilişkilerine sahip bir demografik değişken bulunmamakla birlikte, göreceli olarak diğerlerinden daha yüksek bir ilişki katsayısı ortaya koyan mesai statüsü (r=,102; p>0,05) ilk aşamada kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır. İkinci aşamada ise işlem adaleti bağımsız değişken olarak modele dâhil edilmiştir. Tablo 40, analiz sonuçlarına yer vermektedir.

Tablo 40.

Sivil Erdem ile Mesai Statüsü ve İşlem Adaletine İlişkin Regresyon Katsayıları

	Değişkenler	**B**	**SH**	**β**	**p**
Aşama 1					
	Sabit	5,490	,105		,000
	Vardiyalı çalışan	-,323	,164	-,102	,050
Aşama 2					
	Sabit	4,437	,326		,000
	Vardiyalı çalışan	-,267	,163	-,084	,102
	İşlem Adaleti	,208	,061	,174	,001

Aşama 1: R^2=0,008 (p>0,05), Aşama 2: R^2=0,040 ΔR^2=0,030 (p<0,05).

Analiz sonuçları, işlem adaletinin sivil erdem üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (β=0,174; p<0,05). Bu çerçevede bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre çalışanların örgütsel işlem adaleti algılarıyla sivil erdem arasında anlamlı ve aynı bir ilişiki vardır diye oluşturulmuş olan **Hipotez 2c desteklenmiştir.**

Analizin üçüncü ve son aşamasında, işlem adaletinin duygusal bağlılık ile birlikte sivil erdem boyutu üzerindeki etkileri incelenmiştir. Hazırlanan iki aşamalı hiyerarşik regresyonun ilk aşamasında, göreceli olarak diğerlerinden daha yüksek bir ilişki katsayısı ortaya koyan mesai statüsü (r=,102; p>0,05) değişkeni kontrol değişkeni olarak kullanılmış, ikinci aşamada işlem adaleti bağımsız değişken olarak, duygusal bağlılık aracı ise değişken olarak modele dâhil edilmiştir. Tablo 41, analizin sonuçlarına yer vermektedir.

Tablo 41.

İşlem Adaleti, Duygusal Bağlılık İle Sivil Erdeme İlişkin Regresyon Katsayıları

Değişkenler	B	SH	β	p
Aşama 1				
Sabit	5,490	,105		,000
Vardiyalı çalışan	-,323	,164	-,102	,050
Aşama 2				
Sabit	4,006	,355		,000
Vardiyalı çalışan	-,298	,161	-,094	,066
Duygusal Bağlılık	,128	,044	,149	,004
İşlem Adaleti	,185	,061	,155	,003

Aşama 1: R^2=0,010 (p>0,05), Aşama 2: R^2=0,062 ΔR^2=0,052 (p<0,05).

Analiz sonuçlarına göre işlem adaletinin (β=,155; p<0,05) sivil erdem üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Ayrıca, duygusal bağlılığın da (β=,149; p<0,05) sivil erdem üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıkları ile sivil erdem arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki vardır diye oluşturulmuş olan **Hipotez 3c desteklenmiştir.**

Duygusal bağlılığın aracı rolünü anlamak üzere; işlem adaletinin aracı değişken eklenmeden (β=0,174; p<0,05) ve aracı değişken modele dâhil edildikten sonra (β=,155; p<0,05) sivil erdem üzerindeki etkileri incelendiğinde, ikinci durumda bu etkinin β değerinin azaldığı görülmektedir. Diğer bir deyişle, işlem adaleti ile sivil erdem ilişkisi kapsamında duygusal bağlılığın aracılık rolünden bahsedilebilir. Bu rolü anlamak üzere Sobel testi uygulanmıştır. Bağımsız değişken aracı değişken ilişkisinde ham regresyon katsayısının standart hataya bölümü (B=,170 SH=,071) ve aracı değişken bağımlı değişken ilişkisindeki ham regresyon katsayısının standart hataya bölümü (B=,140 SH=,044) ile Sobel test skoru z=1.91 (p=0,056) hesaplanmıştır. Sonuç olarak bağımsız-bağımlı değişken ilişkisinde aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu sonuca göre işlem adaleti ile sivil erdem arasındaki ilişkide duygusal bağlılık boyutu aracı değişken rolü üstlenmektedir diye oluşturulmuş olan **Hipotez 4c desteklenmemiştir.**

Bu sonuçlara bakılarak, ÖVDÖ bir bütün olarak modelde anlamlı bulunduğu, bununla birlikte alt boyutları bağlamında istatistiksel olarak anlamlı aracılık ilişkilerine rastlanmadığı ortaya çıkmış oluyor. ÖVD ile ilgili yazın incelendiğinde; ÖVD'nin boyutlandırılması ile ilgili olarak henüz ortak bir fikir birliğinden bahsetmenin mümkün

olmadığı görülmüktedir. Hoffman ve arkadaşları (2007) ÖVD hakkında yayınlanmış olan makalelerden yola çıkarak yapmış oldukları detaylı yazın taraması sonucunda, ÖVD'yi çok boyutlu bütünleşik bir yapı olarak değerlendirmek yerine tek bir boyut olarak değerlendirilmesini önermektedirler. Bu sayede ÖVD'nin örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, iş tatmini vb. diğer değişkenler ile olan ilişkisi incelendiği zaman daha kesin sonuçlar vereceğini iddia etmektedirler. Bu durumda, araştırmamızda bulduğumuz ÖVDÖ, alt boyutları ile değil, kendisi bir bütün olarak tutarlıdır sonucu ÖVD yazını ile uyumludur denilebilir.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Organ ve arkadaşları (1983) tarafından tanımlanmış olan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) örgüt yazınında *"organizasyonların tanımlı resmi ödül ve değerlendirme sisteminde yeri olmayan ancak çalışanlarca toplu halde ortaya konulduğu zaman organizasyonların işlevsel verimliliğini artıran ve çalışanların gönüllü olarak gösterdikleri davranışlar"* olarak tanımlanmaktadır (*Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000, s.513*). Gönüllü davranış denilirken çalışanın işvereni ile yapmış olduğu kontrat kapsamında belirlenmiş olan iş tanımının haricinde, çalışanın kendi tercihi sonucu ve gönüllü olarak yaptığı ve bu davranışı göstermemesi halinde herhangi bir şekilde cezalandırılmayacağı olan davranışlar kastedilmektedir.

Alan yazınında iş tatmini, örgütsel bağlılık ve lider desteği gibi ÖVD'yi duygusal olarak etkileyen öncül tutumlardan bahsedilmektedir ve bunların ÖVD ile güçlü bağları olduğu gözlemlenmiştir (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). Birçok çalışmada örgütsel bağlılık ÖVD'nin bir öncülü olarak bulunmuştur ve çalışanların örgütsel bağlılıkları arttıkça, hem biçimsel hemde ekstra rol davranışlarını yerine getirme konusunda daha istekli oldukları konusunda genel bir görüş oluşmuştur (Becker & Kernan, 2003; Mathieu & Zajac, 1990; Riketta, 2002; Lavelle, 2008; Çetin, Şeşen, & Basım, 2010; Gürbüz, 2009). Benzer Şekilde başka çalışmalarda da örgütsel adalet algısı ile ÖVD arasında anlamlı ilişki bulunmuştur (Farh, Podsakoff, & Organ, 1990; Konovsky & Pugh, 1994; Moorman, 1991; Moorman, Niehoff, & Organ, 1993; Organ & Moorman, 1993; Van Dyne, Cummings, & Parks, 1995).

Bununla birlikte, çalışanların ÖVD düzeylerinin açıklanmasında örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algılarının rollerini değerlendirirken, örgütsel adalet algısı ile ÖVD arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık rolünü incelemek ilgili alan yazınına katkı sağlayacaktır. Zira ÖVD olarak sınırladığımız davranış kalıbının açıklanmasında adalet algısının mı yoksa örgütsel bağlılık tutumunun mu daha etkili olduğu ortaya çıkarılmış olacaktır. Bu şekilde farklı algı ve tutumların davranış üzerindeki etkileri incelenirse, davranışları hangi algıların veya tutumların daha iyi açıkladığı ortaya konabilecektir.

Bunun yanı sıra çıkan sonuçların örgüt alt kültürleri bağlamında yorumlanması örgütte arzu edilen davranışlar için hangi alt kültürlerin daha etkili olcacağı konusunda ışık tutacaktır. Çünkü eğer şirketin kültürü, istenilen davranışın ortaya çıkmasına uygun

değilse, sonuçta kültür ağır basacak ve arzu edilen davranışlar şirket çalışanlarında gözlemlenemeyecektir.

6.1. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Bu araştırma 1998 yılında enerji santrali kurup ve işletmek üzere kurulmuş olan İskenderun Enerji Üretim ve Ticaret A.Ş.'de (İSKEN) yapılmıştır. Türkiye'nin ilk özel ithal kömür santrali olan ISKEN'in üretim kapasitesi 1320MW olup, halihazırda ülkemiz elektrik ihtiyacının yaklaşık %4'ünü karşılamaktadır. Türkiye Elektrik Üretim A.Ş (EÜAŞ) ile yapılan anlaşma gereği 2019 yılına kadar üretiği elektriği EÜAŞ'a satmakla yükümlü olan şirket 2019 yılı kasım ayından itibaren ürettiği elektriği serbest piyasada satmak durumunda kalacaktır. Bu önemli değişikliğe bağlı olarak İSKEN yönetimi idari anlamda bazı değişikilikler yapmak ve kararlar almak durumunda kalacaktır. Bu süreçte çalışanların örgüte olan bağlılıkları azalmadan, ÖVD olarak tanımladığımız rol ötesi katkıları beklenmektedir. 2017 yılı kasım ayında İnsan Kaynakları Direktörlüğünden onay alındıktan sonra İskenderun Enerji Üretim ve Ticaret A.Ş. (İSKEN) Enerji Santrali'nde çalışan 513 personel'den 396'sı (%77) anket uygulamasına gönülü olarak katılmıştır.

İlk olarak yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, yönetici olma durumu, kıdem, çalışılan bölüm vb. demografik değişkenler ile bağımlı değişkenimiz olan ÖVDÖ arasındaki ilişkisi irdelenecektir. Araştırmada sadece eğitim seviyesi ve ÖVDÖ arasında anlamlı bir fark bulunurken, diğer tüm alt boyutlarda anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Özellikle Türkiye'de çalışanların eğitim durumları genellikle örgüt içindeki hiyeraşik seviyelerini de belirlemektedir. Ancak günümüzde, özellikle mesleki yeterlilik gereken, araştırma ve geliştirme departmanları veya laboratuvarlar gibi alanlarda, yüksek eğitimli çalışanlar hiyeraşide yüksek pozisyonları olmadan uzmanlık alanlarına bağlı olarak, normal bir işgören gibi de çalışabilmektedir. Ayrıca H. NG ve Feldman'ın (2009) yapmış olduğu meta-analiz çalışmada eğitim durumu sadece çalışanların görev kapsamları içindeki performanslarını etkilemekle kalmamakta, aynı zamanda ÖVD göstermelerine de sebep olmaktadır. Türkiye'de turizm sektöründe Yeşiltaş ve Keleş (2009) tarafından yapılmış olan eğitim seviyesi ve ÖVD arasındaki ilşkiyi inceleyen çalışmaya göre de eğitim seviyesi yükseldikçe, çalışanların daha çok centilmenlik ve sivil erdem davranışları gösterdiği görülmüştür. Ayrıca hizmet içi eğitim alan çalışanlarda vicdanlık davranışı gösterme eğilimleri de artmaktadır. Araştırmamızda bu alt boyutlarda herhangi bir farklılık bulunmamasına rağmen bu boyutların oluşturduğu ÖVDÖ boyutundaki sonuçla

parallelik gösteriyor denilebilir. Diğer bazı çalışmalarda (Van Dyne and Pierce 2004; Arslantaş ve Pekdemir 2007) eğitim seviyesi ÖVD ilişkisi incelenmiş olup, araştırmamızda da olduğu gibi eğitim seviyesi ve ÖVD arasında hipotez geliştirmeden, sadece demografik değişkenler içinde kontrol değişkeni olarak değerlendirilmesi önermektedirler. Benzer Şekilde Podasakoff ve arkadaşları (2000) yapmış oldukları ÖVD ile ilgili yazın derlemesi çalışmasında, ÖVD'nin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve lider desteği gibi duygusal olarak etkileyen öncül tutumlardan etkilendiğini; ancak kıdem, bölüm, cinsiyet yaş vb. demografik değişkenlerden etkilenmediği sonucuna ulaşmışladır. Bu sebeple genellikle demografik değişkenler ile ÖVD arasında hipotez geliştirmek yerine bu değişkenlerin birer kontrol değişkeni gibi kullanılması önerilmektedir. Dolayısıyla araştırmamızın sonucunda ÖVD'nin sadece eğitim değişkeniyle sınırlı ilgili olması ve diğer demografik değişkenlerle ilgili olmaması sonucunun ÖVD ile ilgili yazınla uyumlu olduğu görülmüştür.

İkinci olarak, araştırma modelimizi oluşturan, çalışanların örgütsel işlem adalet algısı ile duygusal bağlılık tutumlarının, ÖVDÖ'yle ilşkileri ve işlem adaleti ile ÖVDÖ arasında duygusal bağlılığın aracılık rolü sonuçları değerlendirilecektir. Tutum-davranış ilişkisinde hedef benzerliği uzun yıllardan bu yana incelenmiş bir konudur. Her ne kadar tutum ve davranış arasında benzerlik görülse de yapılan araştırmalar sonucunda benzer olduğu düşünülen tutum ve ona bağlı davranışların arasında zayıf bağ olduğu gözlemlenmiştir. Hedef benzerliği ilkesi konusunda Fishbein ve Ajzen "Düşünülmüş Eylem Teorisi"ni geliştirmişlerdir. Bu teoriye göre ne zaman tutum davranışa karşılık gelirse o zaman davranışı en kuvvetli biçimde tahmin edebilmek mümkün olmaktadır. Bu sebeple eğer ÖVDK ölçülmek isteniyorsa örgütsel bağlılık yerine iş arkadaşlarına bağlılık öncül olarak seçilmelidir (Lavelle 2008). Bunun tersi olarak eğer ÖVDÖ ölçülmek istenirse o zaman da örgütsel bağlılık öncül olarak seçilmelidir.

Araştırmadaki bağımsız değişken olan işlem adaleti; çalışanların kural, prosedür ve politika değişiklikleri hakkında önceden haberdar olup olmadığını ve söz konusu değişimler konusunda düşüncelerinin ne ölçüde dikkate alındığını ifade eder. Viswesvaran ve Ones'in (2002) yapmış oldukları meta-analiz çalışmasında, çalışanların işlem adalet algıları, tutum ve davranışları açıklamada diğer adalet algılamalarına kıyasla daha önemli bulunmuştur. Benzer Şekilde Türkiye'de Wasti'nin (2001) yapmış olduğu çalışmada, örgütsel adalet algısı ile çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı ilişkisi bulunmuşken, devam bağlılığı ile bir ilişki bulunamamıştır.

Son olarak bağımsız değişkenlerimizden olan örgütsel bağlılık ile ÖVD arasındaki ilişki incelendiğinde bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılık ile ÖVD arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir (Feather & Rauter, 2004; Moorman, Niehoff, & Organ, 1993; Van Scotter, Motowidlo, & Cross, 2000; Gürbüz, 2006; Allen, Evans, & White, 2011). Ekonomik mübadele teorisinde kısa vadeli kaynak değişimi söz konusu iken, sosyal mübadele teorisinde ilişkiler uzun vadelidir ve karşılıklı olarak duygusal faydaların değişimi söz konusudur. Bu bağlamda bağlılık, çalışanın kendisini örgütü ile yüksek kalitede bir sosyal mübadele ilişkisi içinde görmesinin bir öncülüdür denilebilir. Bu ilişki neticesinde örgütten destek gören bir çalışanın örgüte bağlılık göstererek karşılık vermesi beklenir. Bu ilişkiye paralel olarak, diğer başka araştırmalarda, örgütleri ile yüksek kaliteli sosyal mübadele içinde olan çalışanların karşılık olarak ÖVD gösterme eğiliminde olacakları belirtilmiştir (Rupp & Cropanzano, 2002). Bu sebeplerle örgütsel adalet algısının işlem adaleti alt boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal alt boyutu ÖVDÖ davranışının öncülleri olarak modelimize dahil edilmiştir.

ÖVDÖ boyutunun seçilmesi, temel olarak Coleman ve Borman'ın (2000) 27 farklı vatandaşlık davranışını istatistiki olarak ÖVD'den kişininin mi yoksa örgütün mü faydalandığı düşünerek analiz ettikleri çalışmaya dayanarak yapılmıştır. Bu çalışmanın Williams ve Anderson'un (1991) tanımlamış olduğu ÖVDK ve ÖVDÖ boyutları ile uyumlu olduğu görülmüştür. Çalışmamızda ÖVD'nin öncülleri olarak belirlediğimiz örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları çalışanların örgütleriyle ilgili algı ve tutumlarını ölçmektedir. Ayrıca ÖVD'nin kişi ve örgüt alt boyutlarını bir arada değerlendirdiğimiz zaman bir çalışanın özgecilik boyutunda iyi iken sivil erdem konusunda iyi olmaması neticesinde ÖVD'nin tam olarak ölçülmesi mümkün olmayabilir. Bu sebeplerle çalışmamızda ÖVDÖ boyutunun analiz edilmesinin daha doğru olacağı düşünülmüştür.

Araştırmanın sonuçlarını değerlendirirsek, ilk olarak işlem adaletinin ve duygusal bağlılığın ÖVDÖ ile olumlu ve aynı yönde ilişki içinde olduğu söylenebilir. Bu sonuç bölüm 2.5'de ifade edildiği üzere, ÖVD yazını ile uyumlu bulunmuştur. İkinci olarak bağımsız değişkenimiz olan işlem adaleti algısı ile bağımlı değişkenimiz olan ÖVDÖ ilişkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolü incelenmiştir. Çünkü, Rosenberg'e (1968, s63) göre aracılık mekanizmalarının incelenmediği çalışmalar bazı sonuçlara ulaşsa bile kavramın anlaşılması açısından eksik kalmaktadır (aktaran. Podaskoff, Podsakoff, Mackenize, Mayness, & Spoelma, 2014).

Baron ve Kenny'e (1986) göre değişkenler arasında bir aracılık rolünden bahsedilmek için; aracı değişkenin kontrol edildiği aşamada, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan ilişkisi ciddi anlamda azalmalı veya anlamsızlaşmalıdır. Aynı zamanda aracı değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişkininde güçlü kalması gerekmektedir. Bu çerçevede, işlem adaletinin ÖVD üzerindeki etkisinin, örgütsel bağlılık üzerinden gerçekleştiği düşünüldüğünde; çalışanların işlem adaleti algılarındaki artışın ÖVD üzerindeki etkisinde çalışanların duygusal bağlılık tutumlarının aracılık etkisi olduğu söylenebilir. Sobel test uygulandığı zaman ise duygusal bağlılığın işlem adaleti ile ÖVDÖ arasında kısmi aracı rolü olduğu görülmüştür. Lavelle (2008) tarafından ABD'de bir hastanede yapılmış benzer bir çalışmada da işlem adaleti, örgütsel bağlılık ve ÖVDÖ eşzamanlı regresyona tabi tutulmuş ve işlem adaleti önemsizleşirken örgütsel bağlılığın etkisi yüksek kalmıştır. Yine benzer şekilde Sobel test uygulandığı zaman örgütsel bağlılığın bağımsız değişken olan işlem adaleti ile bağımlı değişken ÖVDÖ arasında tam anlamıyla aracı rolü olduğu görülmüştür. Sonuç olarak bağlılık, işlem adaleti ve ÖVD hedef benzerliği etkisiyle beraber simultane biçimde incelendiğinde bağlılık boyutu, işlem adaleti ve ÖVD arasında aracı değişken rolü üstlenmektedir ve araştırma yapılan evrenin özelliklerine göre aracılık rolü kısmi veya tam olabilmektedir denilebilir.

Diğer yandan işlem adaletinin ÖVD'nin centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem alt boyutlarının üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolü olmadığı görülmüştür. Bu sonucu yorumlarken, ÖVD ile ilgili yazın incelenmesi sonucunda ÖVD'nin boyutlandırılması ile ilgili olarak henüz ortak bir fikir birliğinin olmadığı görülmüştür. Hoffman ve arkadaşları (2007), ÖVD hakkında yayınlanmış olan makalelerden yola çıkarak yapmış oldukları detaylı yazın taraması sonucunda, ÖVD'yi çok boyuttan oluşan bütünleşik bir yapı olarak değerlendirmek yerine, tek bir boyut olarak değerlendirilmesini önermektedirler. Bu sayede ÖVD'nin örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, iş tatmini vb. diğer değişkenler ile olan ilişkisi incelendiği zaman daha kesin sonuçlar vereceğini iddia etmektedirler. Bu durumda, araştırmamızda bulduğumuz şekliyle, ÖVDÖ ölçeği bütün olarak yeterli düzeyde (α=0,648) güvenilir olduğu için, ÖVDÖ boyutunu tek bir boyut olarak değerlendirilmek, hem istatistiki olarak daha anlamlı sonuçlar vermektedir hemde ÖVD yazını ile de uyumlu olduğu görülmüştür.

Son olarak araştırma neticesinde çıkan örgütsel alt kültürlerin modele olan etkisi yorumlanacaktır. Çalışmada kullanılan, Danışman ve Özgen (2003) tarafından geliştirilen ve örgütsel alt kültürler ölçeği dokuz alt boyuttan oluşmaktadır. Ancak bu araştırmada,

faktör analizinden sonra profosyonellik, gelişme, kural ve hiyerarşi eğilimleri olmak üzere dört alt kültür boyutu çıkmıştır. Çalışma tek bir işletme de yapıldığından dolayı örgütsel alt kültürler ile modeldeki değişkenler arasında bir hipotez geliştirme gereği görülmemiştir. Ancak Lewin (1951) kişilerin davranışlarının açıklanmasında içinde bulundukları örgüt ve benzeri grupların etkisi olabileceğini belirttiğinden dolayı çalışanların ÖVD göstermelerinde örgüt kültürü gibi faktörlerin etkisi olacaktır. Örneğin Podsakoff ve McKenzie'nin (1995) yaptıkları çalışmada bürokratik yapılı örgütlerde, esnek yapılı örgütlere nazaran daha düşük seviyede ÖVD gözlemleneceğini belirtmişlerdir.

Çalışmada hiyerarşik regresyon yöntemiyle kümeleme analiz yapılmış ve sonucunda araştırma evrenimizde profosyonel ve kuralcı kültürler olarak iki alt kültürün hakim olduğu belirlenmiştir. Bu farklılaşmanın nedeni araştırıldığında, demografik değişkenler içinde sadece eğitim seviyesinin etkin olduğu görülmektedir. Eğitim seviyesi lisans ve daha üstü olan personelde kuralcı kültürü daha tanımlayıcı bir nitelik halini alırken lise ve altı düzeyde eğitim alan personel için aynı şeyi söylemek mümkün görünmemektedir. Bu sonuç eğitim seviyesi daha yüksek olan personelin kuralcı kültürün içinde olduğu algısı yaratmamalıdır. Zira, çalışanlardan, anketin örgütsel kültürlerin tanımlanacağı ilk bölümünde, şirketi düşünerek soruları cevaplamaları istenmişti. Dolayısıyla eğitim seviyesi daha yüksek olan çalışanlar, işletme içinde çok fazla resmi kural ve prosedür olduğunu düşünmektedirler. Bu sebeple zaman içinde edindikleri bilgi ve tecrübeyi işletme içinde rahatlıkla uygulayamamaktadırlar. Bu durum üniversite ve üzerinde eğitim alan personelin duygusal bağlılık düzeylerinin lise ve altındaki personele göre daha daha düşük olmasına sebep olmaktadır. Ayrıca çalışanların %85'i beş yıldan uzun bir süreden beri İsken'de çalışırken, on yıl ve üzerinde bu oran %63 seviyesindedir. Dolayısıyla şirkette çalışma süreleri artan eğitimli peronelin terfi ve sosyal haklar konularında beklentileri de artmaktadır. Ancak İSKEN tek bir santral işletmesi yaptığından dolayı çalışanlarına çok fazla kariyer imkanı sunamamaktadır. Özellikle üniversite ve üzerinde eğitim alan personel grubunun karşılanamayan bu beklentileri sonucunda, şirket yönetimin terfi ve diğer sosyal haklarla ilgili aldıkları kararlarda adil olmadığını düşünmelerine yol açmaktadır. Araştırmamız sonucunda, özellikle eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlarda, işlem adalet algısı ve duygusal bağlılık seviyeleri düşük çıkarken, ve bu gruptaki çalışanlar sosyal değişim teorisiyle uyum içinde, örgütleri lehine olumlu davranışlar olan ÖVDÖ göstermeyerek karşılık vermektedirler.

Lise ve daha alt seviyede eğitim almış olan personelde hem kuralcı kültürün hemde profosyonel kültürün ağırlığı eşit görünmektedir. Buradan hareketle, araştırma evreninin tümünü oluşturan çalışanların %40'ı hakim kültürün profosyonel kültür olduğunu düşünmekteyken, çalışanların %60'ı tarafından algılanan hakim kütürün kuralcı kültür olduğu söylenebilir. Bu sonuç Danışman'ın (2008) Türkiye'de faaliyette bulunan büyük bir sanayi firmasında yapmış olduğu çalışma neticesinde hakim kültür olarak tespit ettiği, ve büyük ölçüde örgüt içinde iş esasına göre farklılaştığı belirtilen, güç kültürü ve profosyonel kültür sonucuyla parallellik göstermektedir. Ayrıca Danışman (2008), Türk toplumunda alt kültürlerin birbirlerinin içine girmesi beklenir varsayımında bulunmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın sonucunda ortaya çıkmış olan, çalışanların profosyonel ve kuralcı kültür algısı etrafında kümelenmiş olmaları, çalışanların eğitim seviyesine bağlı olacağı gibi Türk toplumuna özgü bir sonuç da olabilir.

Şirkette hakim olan kültürlere göre araştırma modelindeki değişkenlerin farklılaşmasına baktığımızda ise, örgütsel işlem adalet algısı, duygusal bağlılık ve ÖVDÖ boyutu da dahil olmak üzere tüm değişkenlerimizde profosyonel kültürün hakim olduğunu düşünen çalışanların, kuralcı kültürün hakim olduğunu düşünen çalışanlara nazaran daha yüksek değerlere sahip olduğu görülmektedir. Bu durumu sosyal mübadele teorisine dayanarak açıklamak mümkündür. Şirket içinde kararların adil olarak alınmadığını düşünen ve karar alma süreçlerine dahil edilmeyen çalışanların duygusal bağlılık seviyeleri de düşük olacaktır. Karşılık olarak da örgütleri lehine olumlu davranışlar olan ÖVDÖ göstermeyeceklerdir. Diğer yandan şirketteki hakim kültürü profosyonel kültür olarak değerlendiren çalışanların işlem adalet algıları ve buna paralel olarak duygusal bağlılıkları da yüksek olacaktır. Bu durumda çalışanlar şirketleri için olumlu olan ÖVDÖ davranışarı göstererek karşılık vermek isteyeceklerdir.

Bu sonucun pratik uygulamalardaki yansımasına değinmek gerekirse, örgütlerin başarılı bir şekilde varlıklarını sürdürebilmesi için örgüt içinde hakim olan kültürün profosyonel kültür olması çok önem arz etmektedir. Buna ilave olarak, yöneticiler eğer işlem adaleti algıları yüksek, örgütlerine duygusal bağlılıkları olan ve tanımlı görev ve sorumlulukları dışında örgütleri için olumlu davranışlar gösteren çalışanlara sahip olmak istiyorlarsa örgütlerinde profosyonel bir alt kültürün oluşması için gerekli zemini hazırlamaları gerekmektedir.

6.2. Araştırmanın Yazına Katkısı ve Kısıtları

Bu araştırmada elde edilen bulgulara göre, ÖVD'nin örgütsel işlem adaleti ve duygusal bağlılık, gibi öncül tutumlardan etkilendiğini ancak kıdem, bölüm, cinsiyet yaş vb. demografik değişkenlerden etkilenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple demografik değişkenler ile ÖVD arasında hipotez geliştirmek yerine demografik değişkenler bir kontrol değişkeni gibi kullanılması önerilmektedir. Bu değerlendirme Podasakoff ve arkadaşlarının (2000) yapmış oldukları ÖVD ile ilgili yazın derlemesi çalışmasından çıkardıkları sonuç ile uyumludur. Bununla birlikte çalışanların işlem adaleti algıları ile duygusal bağlılık boyutları arasında ve her iki alt boyut ile ÖVDÖ arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki vardır. Aynı yönlü ilişki, ÖVD'nin alt boyutlarından olan vicdanlılık ve sivil erdemde gözlemlenirken, bir diğer alt boyut olan centilmenlikte gözlemlenmemiştir. Ayrıca bağımsız değişkenimiz örgütsel işlem adaleti algısı ile bağımlı değişkenimiz ÖVDÖ arasında duygusal bağlılığın kısmi aracılık etkisi varken, ÖVD'nin alt boyutlarında bu aracılık etkisi gözlemlenmemiştir. ÖVD'nin boyutlandırılması ile ilgili olarak Hoffman ve arkadaşlarının (2007) yapmış olduğu detaylı yazın taraması sonucunda, ÖVD'yi çok boyuttan oluşan bütünleşik bir yapı olarak değerlendirmek yerine, tek bir boyut olarak değerlendirilmesi önerilmektedirler. Bu sayede ÖVD'nin örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, iş tatmini vb. diğer değişkenler ile olan ilişkisi incelendiği zaman daha kesin sonuçlar vereceği iddia edilmektedir. Bu sebeple, bundan sonraki çalışmalarda ÖVDÖ boyutunun, alt boyutlarından bağımsız olarak, tek bir boyut olarak değerlendirilmesi önerilmektedir. Öte yandan araştırmamızda hedef birliği etkisinden yaralanmak için hep örgüte dayalı öncüller kullanılmıştır. Bundan sonraki araştırmalarda çalışma arkadaşları arasındaki işlem adaleti, çalışma arkadaşlarına bağlılık ve ÖVDK boyutları arasındaki ilişkiler incelenirse, farklı bir hedef birliğinin sonuçlara olan etkisi gözlemlenmiş olacaktır.

Ayrıca ÖVD tanımından bu yana 30 yılı aşkın bir süre geçmiş olmasına rağmen araştırmacıların bu konuda ilgisi azalmamıştır. İlgili alan yazınında yer alan 2100 çalışmanın yaklaşık yarısından fazlasının 2010 yılından sonra yapıldığı gözlemlenmiştir. Çünkü ÖVD davranış yazının önemli bir parçasıdır ve aynı zamanda çalışan performansının da önemli bir göstergesidir (Podaskoff, Podsakoff, Mackenize, Mayness, & Spoelma, 2014). Dolayısıyla Türkiye'de ÖVD ile ilgili çalışamalar yapılmaya devam edilecektir. Ancak Türkiye'de yapılmış olan araştırmalar incelendiğinde ÖVD'nin genellikle çok boyutlu olarak ve tercüme anketler kullanılarak ölçüldüğü görülmektedir.

Buradan hareketle ÖVD'yi tek bir boyut olarak ölçebilecek ve Türk insanına hitap edecek şekilde sorular içeren bir anket geliştirilmesi durumunda, Türkiye'de davranış alanında çalışan akadamisyenlere ve araştırmacılara çok katkı sağlayacaktır.

Son olarak araştırma evrenimizde yapılmış olan kümeleme analizi sonucunda profosyonel ve kuralcı kültürlerin hakim olduğu bir işletmede profosyonel alt kültürün hakim olduğu algısına sahip çalışanların, sırasıyla olumlu algı, tutum ve davranış olarak nitelenebilecek, işlem adaleti algıları, duygusal bağlılıkları ve ÖVDÖ seviyeleri yüksek çıkmıştır. Araştırmamız özel sektöre ait tek bir işletmede yapıldığından dolayı herhangi bir genelleme yapmamız mümkün olamamaktadır. Ancak işletmelerde yaratılacak olan profosyonel kültür algısının diğer tüm olumlu algı, tutum ve davranışların gelişmesine yardımcı olacağı beklenmektedir. Bu sonucun genelleşebilmesi için bundan sonra yapılacak çalışmaların kamu ve özel sektörü kapsayacak şekilde farklı kurumlar üzerinde yapılması yazına katkı sağlayacaktır.

Bu araştırmada, çalışanlardan kendilerini değerlendirmeleri istenmiştir. Örgütsel araştırmalarda kendi kendini değerlendirme yaygın olarak kullanılan bir veri toplama metodudur. Ancak her ne kadar yaygın olarak kullanılsa da aynı zamanda araştırmacılar tarafından da eleştirilebilmektedir. Çünkü çalışanlar sosyal beğenirlik etkisiyle kendi algı, tutum ve davranışlarından daha çok olması beklenilen ve arzu edilen cevapları verebilirler. Öte yandan, özellikle ÖVD ölçeğinde, yöneticilerin çalışanları değerlendirmeleri de uygulanan yöntemlerden biridir. Ancak bu durumda yöneticiler çalışanların gösterdiği tüm ÖVD sayılabilecek davranışlara şahit olamayacaklarından dolayı eksik değerlendirme olabilir (Chan, 2009). Ayrıca Carpenter ve arkadaşlarının (2014) yapmış oldukları çalışmalarında, ÖVDÖ ile ilgili sorularda çalışanların kendi kendini değerlendirmeleri ile yönetcilerin veya iş arkadaşlarının çalışanları değerlendirmesi arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Dolayısıyla araştırmada kullanılan kendi kendini değerlendirme yöntemi, bazı eleştirilere rağmen, araştırmacılar tarafından kabul gören ve geçerli bir yöntemdir denilebilir.

Ayrıca kişiler, bir kaç farklı davranış ve tutumu ölçen, ölçeği cevaplarken tutarlılık motifi denilen yani cevapların kendi içinde tutarlı gitmesini sağlamaya yönelik çaba gösterebilirler. Veya değişkenler arasındaki ayrımı yapabilecek hassasiyeti göstermeyebilirler. Ortak yöntem varyansı olarak bilinen (Campbel & Fiske, 1959; Fiske, 1982) bu durum, ilgili ölçeklerin aynı kaynak tarafından doldurulması sebebiyle kaynak verisinden olabilecek bir yanlışlık, ilgili tüm ölçeklerde aynı yönde ve aynı şekilde yanlış sonuç doğurabilir (Podsakoff & Organ, 1986). Bundan sonraki çalışmalarda, kendi

kendini değerlendirme yöntemindeki hataları en aza indirgemek ve ortak yöntem varyansına düşmemek için ölçekler farklı zamanlarda yada farklı ortamlarda doldurulması istenebilir. Örneğin anketin bir kısmı internet üzerinden cevaplandırılırken, bir kısmı da klasik olarak basılı anketler şeklinde uygulanabilir (Podsakoff & Organ, 1986). Diğer yandan, araştırmamızda uyguladığımız gibi bağımlı değişkenin bağımsız değişkenden sonra verilmesi gibi tekniklerle ortak metod varyansının önüne geçilmeye çalışılabilinir.

Araştırmada ÖVD davranışı genellikle, olumlu olarak değerlendrilmiştir. Ancak Bolino (1999) makalesinde, ÖVD ile ilglili yapılmış çalışmaları sorgulayarak, olumlu davranışlar gösteren çalışanların Organ'ın (1988) tabiri ile, gerçekten iyi birer asker mi yoksa ÖVD gösteriyormuş gibi görününen iyi birer aktör mü olduklarını incelemiş ve ÖVD ile başkaları üzerinde olumlu algı yaratma diye bilinen izlenim yönetimi arasında benzerliklerin altını çizmiştir. Dolayısıyla bu tip örgütün lehine olmayıp sadece çalışanların kendileri ile ilgili iyi izlenim bırakmak üzere gösterdikleri davranışlar her nekadar ÖVD tanımına uyuyor görünse bile ÖVD sayılamaz (Bolino, 1999). Ayrıca ÖVD olarak gözlemenen bazı davranışların gerçekte ÖVD olmayıp, izlenim yönetimi adına yapılmış davranışlar olabileceği, dolayısyla da bu tip davranışların her zaman örgütün lehine olmayacağı hatta örgütün aleyhine sonuçları olabileceği araştırmacıların aklından çıkmamalıdır (Bolino, Klotz, Turnley, & Harvey, 2013).

Sonuç olarak ÖVD'nın olumlu yönlerini gösteren yer alan birçok çalışma mevcuttur. Artan rekabet ortamında ve teknolojinin hızla geliştiği günümüzde organizasyonların ayakta kalabilmesi için küçülmeler kaçınılmaz olmaktadır. Bu durumda çalışanlardan sadece kendi görev tanımları içerisinde kalan işleri tamamlamalarını beklemek yeterli olamayacaktır. Örgütün başarısı ve sürekliği için çalışanlardan ÖVD olarak tanımlanan rol ötesi davranışları beklemek ve bu tip davranışları göstermeleri için teşvik etmek amacıyla işletmede yaratılacak olan profosyonel kültür algısı, çalışanların işlem adaleti algılarını ve duygusal bağlılıklarını artıracağı gibi ÖVDÖ olarak tanımlanılan örgüt lehine olan olumlu davranışların da artmasını sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

Abbas Tashakkori, C. T. (2010). Sage handbook of mixed methods in social & behavioral research. California: Sage.

Acar, A. Z. (2006). Örgütsel yurttaşlık davranışı: Kavramsal gelişimi ile kişisel ve örgütsel etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1-14.

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 67*, 422-436.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In I. L. (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.

Allaire, Y., & Fisirotu, M. E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies, 5*(3), 193-226.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization . *Journal of Occupational Psyhology*, pp. 1-18.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 252-276.

Allen, N., & Meyer, J. P. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longiudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, pp. 195-209.

Allen, R. S., Evans, W. R., & White, C. S. (2011). Affective organizational commitment and organizational citizenship behavior: examining the relationship through the lens of equity sensitivity. *Organization Management Journal, 8*(4), 218-228. Retrieved from https://doi.org/10.1057/omj.2011.40

Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture.* London: Sage Publications.

Bağcı, Z. (2013). Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel abğlılıkları üzerindeki etkisi: Tekstil sektöründe bir inceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 9*(19), 163-184.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social PsycologicalResearc: Conseptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), pp. 1173-1182.

Baysal, A. C., & Paksoy, M. (n.d.). *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi*.

Becker, H. S. (1960, July). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology, 66*(1), 32-40.

Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal, 35*(1), 232-244.

Becker, T. E., & Kernan, M. C. (2003). Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance. *Human Performance, 16*(4), 327-348.

Becker, T. E., Klein, H. J., & Meyer, J. P. (2009). Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer, *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 419-453). New York: Taylor & Francis.

Blakely, G. L., Andrews, M. C., & Moorman, R. H. (2005). The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Pschlogy, 20*(2), 259-273.

Boisnier, A., & Chatman, J. A. (2003). The role of subcultures in agile organizations. In R. Peterson, & E. Mannix, *Leading and managing people in dynamic organizations* (pp. 87-112). Mahwah, NJ: Earlbaum.

Bolino, M. C. (1999, January). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *The Academy of Management Review, 24*(1), 82-98.

Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 34*, 542-559.

Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Niehoff, B. P. (2004). The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review* , 229-246.

Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B., & Suazo, M. M. (2010). Citizenship under pressure: What's a"good soldier" to do? *Journal of Organizational behavior*, 835-855.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of conetxtual performance. *Personality Selection*, 71-98.

Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986, October). Prosocial organizational behaviors. *The Academy of Management Review, 11*(4), 710-725.

Carpenter, N. C., Berry, C. M., & Houston, L. (2014). A meta-analytic comparison of self-reported and other-reported organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational behavior, 35*, 547-574.

Carson, K. D., & Carson, P. P. (2002). Differential Relationships Associated With Two Distinct Dimensions of Continuance Commitment. *International Journal of Organization Theoy and Behavior, V*(3-4), pp. 359-381.

Çelik, M. (2007). Örgüt kültürü ve örütsel vatandaşlık davranışı:Bir uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetin, F., Şeşen, H., & Basım, H. N. (2010). Örgüt kültürünün rol ötesi olumlu davranışlara olan etkisi: Örgütsel bağlılığın aracı değişken rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 13*(2), 197-211.

Çetin, F., Şeşen, H., & Basım, H. N. (2012). Örgüt kültürünün rol ötesi olumlu davranışlara olan etkisi: Örgütsel bağlılığn aracı değişken rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 13*(2), 197-211.

Çetin, Ş., Gürbüz, S., & Sert, M. (2015). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior: Test of potential moderator variables. *Employ Respons Rights, 27*, 281-303. doi:10.1007/s10672-015-9266-5

Chan, Y. H., Taylor, R. R., & Markham, S. (2008, Winter). The role of subordinates'trust in a social exchange driven psychological empowerment process. *Journal of Managerial Issues*, 444-467.

Chang, C., Johnson, R. E., & Yang, L.-Q. (2007, October-December). Emotional strain and oranizational citizenship behaviours: A meta-analysis and review. *Work and Stress, 21*(4), 312-332.

Chang, K., & Chelladurai, P. (2003). Comparison of Part-Time Workers and Full-Time Workers: Commitment and Citizenship Behaviors in Korean Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, pp. 394-416.

Chiaburu, D. S., & Lim, A. S. (2008). Manager trustworthiness or interactional justice? Predicting organizational citizenship behaviors . *Journal of Business Ethics*, 453-467.

Chiaburu, D. S., Oh, I., Berry, C. M., Li, N., & Gardner, R. G. (2011). The Five-Factor Model of Personality Traits and Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology, 96*(6), 1140-1166.

Chou, S. Y., & Pearson, J. (2011). A demographic study on information technology professionals' organizational citizenship behavior. *Journal of Management Research, 3*(2), 1-15.

Clugston, M. (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfation and intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, 477-486.

Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitmentacross occupational groups: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 13*, 539-558.

Cohen, A. (1993). Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-analysis. *Basic and Applied Social Psychology, 14*(2), 143-159.

Cohen, A. (2008). *Multiple commintments in the workplace: An integrative approach.* (A. Cohen, Ed.) New Jersey: Taylor & Francis e-library.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001, November). The Role of Justice in Organizations:A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, pp. 278–321.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, pp. 425-445.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları.* Ankara: Pegem Akademi.

Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship perfomance domain. *Hyman Resource Mnagement Review, 10*(1), 25-44.

Colquitt, J. A. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 425-445.

Comrey, A. L. (1992). *A First Course in Factor Analysis.* New York: Psychology Press.

Cropanzano, R. &. (1993). Injustice and work behavior: A historical review. In I. R. (Ed.), *Series in applied psychology. Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 3-20). Hillsdale, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Cropanzano, R. &. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In I. C. (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 317-372). New York: Wiley.

Cropanzano, R. &. (2003). An overview of organizational justice: Implications for work motivation : . In G. B. In L. W. Porter, *Motivation and work behavior* (7th ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.

Cropanzano, R., & Folger, R. (1991). Procedural justice and worker motivation. In I. M. Steers, & L. W. Porter, *Motivation and Work Behavior* (pp. 131-143). New York: McGrawHill.

Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review, 83*(2), 85-113.

Culpepper, R. A., Gamble, J. E., & Blubaugh, M. G. (2004). Employee stock ownership plans and three-component commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, pp. 155-170.

Daft, R. L. (2010). *Management.* Mason-Ohio: South-Western Cengage Learning.

Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1241-1255.

Dalgıç, G. (2014). A meta-analysis: Exploring the effects of gender on organisational commitment of teachers. *Issues in Educational Research, 24(2),, 24*(2), 133-151.

Danışman, A., & Özgen, H. (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yöntem tartışması: Niteliksel-niceliksel yöntem ikileminde niceliksel ölçümler ve bir ölçek önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi, 3*(2), 91-124.

Danışman, A., & Özgen, H. (2008, Aralık). Örgütsel alt kültürler ve kaynakları: Bir sanayi firmasında görgül bir araştırma. *ODTÜ Gelişme Dergisi, 35*, 277-304.

Durmuş, B., Yurtkoru, S., & Çinko, M. (2011). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi.* İstanbul: Beta.

Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior 57,. *Personnel Psychology, 57*, 61-94.

Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology, 75*(1), 51-59.

Erdoğan, B., Liden, R. C., & Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal, 49*(2), 395-406.

Ersoy, N. C., Born, M., Derous, E., & T. van der Molen, H. (2010). Antecedents of organizational citizenship behavior among blue-and white collar workers in Turkey. *International Journal of Intercultural Relations*, 1-12.

Ertürk, A., Yılmaz, C., & Ceylan, A. (2004, December). Promoting organizational citizenship behaviors: Relative effects of job satisfaction, organizational commitment, and perceived managerial fairness. *METU Studies in Development, 31*, 189-210.

Euwema, M. C., Wendt, H., & Emmerik, H. V. (2007). Leadership styles and group organizational citizenship behavior across cultures. *Journal of Organizational Behavior*, 1035-1057.

Farh, J., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management, 16*(4), 705-721.

Fassina, N. E., Jones, D. A., & Uggerslev, K. L. (2008). Meta-analytic tests of relationships between organizational justice and citizenship behavior: testing agent-system and shared-variance models. *Journal of Organizational Behavior, 29*, 805-828.

Fatih, Ç. (2011). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının çeıklanmasında örgütsel bağlılık, iş tatmini, kişilik ve örgüt kültürünün rolü. *Doktora tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi.

Feather, N. T., & Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identiŽ cation, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81-94.

Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal, 32*(1), 115-130.

Foster, R. D. (2010). Resistance, justice, and commitment to change. *Human Resource Development Quarterly, 21*(1), 3–39.

Gary, B. (2003). Testing for a four dimensional structure of occupational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, pp. 469-488.

Gautam, T., Van Dick, R., Wagner, U., Upadhyay, N., & Davis, A. J. (2005). Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal. *Asian Journal of Social Psychology*, 305–314.

George, E. (2003, Jul-Aug). External Solutions and ınternal Problems: The Effects of Employment Externalization on Internal Workers' Attitudes. *Organization Science*, pp. 386-402.

George, J. M. (1990). Personality, Affect, and Behavior in Groups. *Journal of Applied Psychology, 75*(2), 107-116.

George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin, 112*(2), 310-329.

Gonzales, T. F., & Guillen, M. (2008). Organizational Commitment: A Proposal for a Wider Ethical Conceptualization of Normative Commitmen. *Journal of Business Ethics*, pp. 404-414.

Gorsuch, R. (1983). *Factor analysis.* Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Graham, J. W. (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 4*(4), 249-270.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management, 16*(2), 399-432.

Greenberg, J. (1998). Equity and workplace status: A field experiment. *Journal of Applied Psychlogy, 73*(4), 606-613.

Greenberg, J. S., & Cropanzana, R. (Eds.). (2001). *Advances in organizational justice.* Palo Alto, California: Stanford University Press.

Gürbüz, S. (2006 , Bahar). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilşkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonımik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3*(1), 48-75.

Gürbüz, S. (2009). Some possible antecedents of military personnel organizaional citizenship behavior. *Military Psychology*, 200-215.

Gürbüz, S., Ayhan , Ö., & Sert, M. (2014). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ilişikisi:Türkiye'de yapılan araştırmalar üzerinden bir meta analizi. *İş ve İnsan Dergisi*, 3-20.

Gürbüz, S., Ayhan, Ö., & Sert, M. (2014). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Türkiye'de yapılan araştırmalar üzerinden bir meta analizi. *İş ve İnsan Dergisi*, 3-20.

H. NG, T. W., & Feldman, D. C. (2009). How broadly does education contribute to job perfomance? *Personnel Psychlogy*, 89-134.

Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis.* NJ: Pearson Prentice Hall.

Hoffman, B. J., Blair, C. A., & Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology, 92*(2), 555-566.

Hofstede ve kültürün boyutları. (2017, December 30). Retrieved from https://medyakulturvetoplum.wordpress.com/2010/03/12/hofstede-ve-kulturun-boyutlari/: https://medyakulturvetoplum.wordpress.com/2010/03/12/hofstede-ve-kulturun-boyutlari/

Hofstede, G. (1998, January). Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of Management Studies, 35*(1).

Hofstede, G. (2017, 11 30). *The 6-D model of national culture*. Retrieved from Geert Hofstede: http://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D. D., & Sanders, G. (1990, June). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly, 35*(2), 286-316.

Hofstede'nin Kültürel Boyutları. (2012). AFS Intercultural Programs, Inc.

Hollenbeck, J. R., & Klein, H. J. (1987). Goal commitment and the goal setting process: Problems, prospects and proposals for future research. *Journal of Applied Psychology*, 212-220.

Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader–Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*, 269-277.

Inkeles, A. (1969, December). Participant citizenship in six developing countries. *The American Political Science Review, 63*(4), 1120-1141.

Institute for Scientific Information. (2013). Retrieved from www.webofknowledge.com.

İplik, F. N. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Adana: Nobel Kitabevi.

James J. Lavelle, J. B. (2008, February 27). Commitment, procedural fairness and organizational citizenship behavior: a multifoci analysis. *Journal of Organizational Behavior*, pp. 337-357.

Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *The ICFAI Journal of Organizational Behavior, VI*(4), pp. 7-25.

Jermier, J. M., Slocum, J. W., & Fry, L. W. (1991, May). Organizational subcultures in a soft bureaucracy: Resistance behind the myth and facade of an official culture. *Organization Science, 2*(2).

Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship. (1983, December). *The Academy of Management Journal, 26*(4), 587-595.

Jones, G. R. (1983, September). Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective. *Administrative Science Quarterly, 28*(3), 454-467.

Kabasakal, H., Dastmalchian, A., & İmer, P. (2011, August). Organizational citizenship behavior: a study of young executives in Canada, Iran and Turkey. *The International Journal of Human resource Management, 22*(13), pp. 2073-2729.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review, 33*(4), 499-517.

Karaman, A., & Aylan, S. (2012). Örgütsel Vatandaşlık. *KSÜ İİBF Dergisi*, 35-48.

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science, 9*(2), 131-146.

Kidron, A. (1978, June). Work values and organizational commitment. *The Academy of Management Journal, 21*(2), 239-247.

Klein, H. J., Becker, T. E., & Meyer, J. P. (2009). *Commitment in orgnisations accumulated wisdom and new directions.* (H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer, Eds.) New York / London: Taylor and Francis Group, LLC.

Klein, H. J., Molloy, J. C., & Cooper, J. T. (2009). Conceptual foundations: Construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer, *Commitment in organisations accumulated wisdom and new directions* (pp. 3-36). New York / London: Taylor & Francis Group, LLC.

Kline, P. (1994). *An Easy Guide to Factor Analysis.* Abingdon-on-Thames: Routledge.

Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology, 76*(5), 698-707.

Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of management Journal*, 656-669.

Kozan, M. K. (2002). Subcultures and conflict management style. *Management International Review, 42*, 89-105.

Krishnaveni, R., & Ramkumar, N. (2008). Realidation Process for Established Instruments: A Case of Meyer and Allen's Organizational Commitment Scale. *The ICFAI Journal of Organizational Behavior, VII*(2), pp. 7-17.

Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction , and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, 644-656.

LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998, February 01). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *ACADEMY of MANAGEMENT JOURNAL*, pp. 108-119.

LePine, J. A., Erez, A., & Diane, J. E. (2002). The nature and dimesionlity of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Pyschology, 87*(1), 52-65.

Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. (. I Mikula, *Justice and Social Interaction* (pp. 167–218). New York: Springer Verlag.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Kraimer, M. L., & Sparrowe, R. T. (2003, August). The Dual Commitments of Contingent Workers: An Examinatio of Contingents' Commitment to the Agency and the Organization. *Journal of Organizational Behavior*, pp. 609-625.

Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural jusitice, critical issues in social justice.* New York: Springer Science&Business Media.

Lindell, M. K., Brandt, C. J., & Whitney, D. J. (1990). A Revised Index of Agreement for Multi-item Ratings of a Single Target. *Applied Psychological Measurement*, 127-135.

Linn Van Dyne, Graham , J. W., & Dienesch, R. M. (1994, August). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal, 37*(4), 765-802.

Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change anddevelopment. *Leadership & Organization Development Journal, 20*(7), 365-373.

MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S., & Hong, S. (1999). Sample Size in Factor Analysis. *Psychological Methods*, 84-99.

Martin, J. (2001). *Organizational culture mapping the terrain.* Thousand Oaks: SAGE Publications.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin, 108*(2), 171-194.

McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources,* 226-246.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 372-278.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the fisrt year ofemployment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 195-209.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*, 299-326.

Meyer, J. P., Bobocel, D. R., & Allen, N. J. (1991). Development of Organizational Commitment During the First Yera of Employment: A longitudinal Study of Pre- and Post -Entry Influences. *Journal of Management, 17*(4), pp. 717-733.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consquences. *Journal of Vocational Behavior, 61*, 20-52.

Meyer, John P.; Allen, Natalie J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review, I*(1), pp. 61-89.

Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology, 76*(6), 845-855.

Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? . 41. *Academy of Management Journal, 41*(3), 351-357.

Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behabior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice. *Employee Responsibilities and Rights*, 209-225.

Moorman, R., & Blakeley, G. L. (1995). Individualism-collectivism as individual difference predictor or organizational citzenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 127-142.

Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of employee's perspective . *Academy Management*, 1543-1567.

Morrow, P. C. (1993). *The theory and measurement of work commitment.* Greenwich: CT:JAI Press.

Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover.* New York: Academic Press.

Muhammad, A. H. (2004). Procedural justice as mediator between participation in decision-making and organization citizenship behavior. *International Journal of Commerce and Management, 14*(3/4), 58-68.

Ojo, O. (2009, August). Impact Assessment Of Corporate Culture On Employee Job Performance. *Business Intelligence Journal, 2*(2), 388-397.

O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assesing person-organization fit. *Academy of management Journal, 34*(3), 487-516.

Organ, D. W. (1988). *Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome.* USA: D.C. Heath and Company.

Organ, D. W. (1990). The motivational baisis of organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 43-72.

Organ, D. W. (1997). Organisational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance, 10*(2), 85-97.

Organ, D. W., & Moorman, R. H. (1993). Fairness and organizational citizenship behavior: What are the connections? *Social Justice Research, 6*(1), 5-18.

Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychlogy*, 775-802.

Özaslan, B. Ö., Acar, A. B., & Acar, A. C. (2009, Ekim). Duygusal zeka ve örgütsel vatandaşlılk davranışı arasındaki ilşkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Yönetim Dergisi*(64), 78-97.

Pearce, J. L. (1993, October). Toward an organizational behavior of contract laborers: Their psychological involvement and effects on employee co-workers. *The Academy of Management Journal, 36*(5), 1082-1096.

Pearson, R. H., & Mundform, D. J. (2010). Recommended Sample Size for Conducting Exploratory Factor Analysis on Dichotomous Data. *Journal of Modern Applied Statistical Methods*, 359-368.

Pelit, E., Boylu, Y., & Güçer, E. (2007). Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Fakültesi Akademisyenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, pp. 86-114.

Perryer, C., & Jordan, C. (2005). The Influence of Leader Behaviors on Organizational Commitment: A Study in the Australian Public Sector. *Intl Journal of Public Administartion*, 279-396.

Podaskoff, N. P., Podsakoff, P. M., Mackenize, S. B., Mayness, T. D., & Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 87-119.

Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 94*(1), 122-141.

Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1995). An examination of substitutes for leadership within a levels-of-analysis framework. *Leadership Quarterly, 6*(3), 289-328.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors, and their effects on followers' trust in leader, satsifaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 107-142.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of Theoretical and Emprical Literature and Suggestiond for Future Research. *Journal of Management, 26*(3), 513-563.

Porter, L. W., Steers, R. M., & Boulian, P. V. (1973). *Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians.* California: California University Irvine Graduate School of Administration.

Preston, J. B., & Brown, W. A. (2004, Winter). Comminmet and Performance of Nonprofit Board Members. *Nonprofit Managemnt and Leadership, 15*(2), pp. 221-238.

Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review, 12*(3), 460-471.

Randall, D. M. (1990, September). The Consequences of Organizational Commitment: Methodological Investigation. *Journal of Organizational Behavior, XI*(5), pp. 361-378.

Randall, D. M. (1993). Cross-cultural researchon organizational commitment: A review and application of Hofstede's value survey module. *Journal of Business Research, 26*, 91-110.

Reichers, A. E. (1985). A review and reconcepualization of organizational commitment. *Academy of Management Review, 10*(3), 465-476.

Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 825-836.

Rifai, H. A. (2005). A test of the relationships between traditional leadership, super leadership, and organizational citizenship behavior. *Gadjah Mada International Journal of Business, 7*(2), 131-154.

Riketta, M. (2002, March 01). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, pp. 257-266.

Ritzer, G., & Trice, H. M. (1969). An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory. *Socail Forces, 47*, 475-479.

Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, pp. 925–946.

Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji.* Bursa: Furkan Ofset.

Sadri, G., & Lees, B. (2001). Developing corporate culture as a competitive advantage. *Journal of Management Development, 20*(10), 853-859.

Schein, E. H. (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan Management Review*, 9-20.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture ane leadership.* San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & William, H. M. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review Psychology, 64*, 361-388.

Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik.* Ankara: Seçkin.

Şeşen, H. (2010). Kontrol odağı, genel öz yeterlilik, 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, 28*(2), 195-220.

Şeşen, H., & Basım, H. N. (2010, Ağustos). Çalışanların adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi: İş tatmininin aracılık rolü. *ODTÜ Gelişme Dergisi, 37*, 171-193.

Sharma, S. K., & Agrawal, S. (2014). A study of antecedents and consequences of organizational citizenship behavior through causal loop diagram: A holistic approach. *The IUP Journal of Organizational Behavior, XIII*(3), 7-32.

Sharoni, G., Tziner, A., Fein, E. C., Shultz, T., Shaul, K., & Zilberman, L. (2012). Organizational citizenship behavior and turnover intentions: Do organizational culture and justice moderate their relationship? *Journal of Applied Social Psychology*, 267-294.

Sheridan, J. E. (1992, December). Organizational culture and employee retention. *The Academy of Management Journal, 35*(5), 1036-1056.

Shore, L. M., & Shore, T. H. . (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In &. M. In R. Cropanzano, *Organizational politics, justice and support: Managing the social climate in the work place* (pp. 149-164). Westport, USA: Greenwood Publishing Group, Inc.

Shore, L. M., Barksdale, K., & Shore, T. H. (1995, December). Managerial Perceptions of Employee Commitment to the Organization. *The Academy of Management Journal*, pp. 1593-1615.

Simpson, S., & Cacioppe, R. (2001). Unwritten ground rules: Transforming organization culture to achieve key business objectives and outstanding customer service. *Leadership&Organization Development Journal, 22*(8), 394-401.

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: It's nature and antecedents. *Journal of Applied Psychlogy, 68*, 653-663.

Snape, E., & Redman, T. (2003). An Evaluation of a Three-Component Model of Occupational Commitment: Dimensionality and Consequences Among United Kingdom Human Resource Management Specialists. *Journal of Applied Psychology, 88*(1), pp. 152-159.

Songür, N., Basım, H. N., & Şeşen, H. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışında Adalet Algısının Öncüllük Rolü. *Amme İdaresi Dergisi(TODAİE), 41*(4), 79–100.

Stamper, C. L., & Van Dyne, L. (1999). Diversity at work: Do men and women differ in their organizational citizenship behavior? *Performance Improvement Quarterly, 12*(1), 59-76.

Staw, B. M. (1981). The escalation of commitment to a course of action. *Academey of Management Review, 6*(4), 577-587.

Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Davey, K. M. (2002, September). A Longiuinal Study of the Relationship between Career Management and Organizatioal Commitment among Graduates in the First Ten Years at Work. *Journal of Organizational Behavior*, pp. 731-748.

Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluations of the "Ends" and the "Means": An ezamination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 23-40.

Tansky, J. W. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship? *Employee Responsibilities and Rights Journal, 6*(3), 195-207.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive suprevision. *Academy of Management Journal, 43*(2), 178-190.

Tepper, B. J., & Taylor, E. C. (2003). Relationships among supervisors and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *The Academy of Management Journal, 46*(1), 97-105.

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 259-293.

Thibaut, J. &. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis. .* Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Toplaoğlu, C., & Yalçıntaş, M. (2017). Yerel yönetimlerde hizmetkar liderlik davranişlari ile örgütsel vatandaşlik davranişi ve iş tatmini arasindaki ilişki. *Global Business Research Congress. 3*, pp. 431-441. Istanbul: PressAcademia Procedia (PAP).

Triandis, H. C. (1996). The psychological measurement of cultural syndromes. *American Psychologist, 51*, 407-415.

Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of pschlogical contract fulfilment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management, 29*(2), 187-206.

Ülbeği, İ. D., & Yalçın, A. (2016, Haziran). Örgütsel Bağlılık ve iş doyumu ilişkisinin meta analiz yöntemiyle incelenmesi. *Türk Psikoloji Dergisi, 31*(77), 80-98.

Van Dyne, L., & Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal, 41*(6), 692-703.

Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: In pursut of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters). *Rearach in Organizational Behavior, 17*, 215-285.

Van Dyne, L., Graham , J. W., & Dienesch, R. M. (1994, August). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal, 37*(4), 765-802.

Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as seperate facets of contextual perfomance. *Journal of Applied Psychology*, 525-531.

Van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychlogy, 85*(4), 526-535.

Viswesvaran, Chockalingam ; Ones , Deniz S.;. (2002, July). Examining the Construct of Organizational Justice: A Meta-Analytic Evaluation of Relations with Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Business Ethics*, pp. 193-203.

Wagner, S. L., & Rush, M. C. (2000). Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition, and Age. *The Journal of Social Psvcholopv, 140*(3), 379-391.

Wang, Y. (2015). Examining organizational citizenship behavior of Japanese employees: a multidimensional analysis of the relationship to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management, 26*(2), 425-444.

Wasti, A. (2001). Örgütsel adalet kavramı ve tercüme bir ölçeğin Türkçe'de güvenirlik ve geçerlik analizi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1*(33), 33-50.

Wasti, A. S. (2003). Organizational Commitment, Turnover Intentions and the Influence of Cultural Values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, pp. 303-321.

Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 67*, 290-308.

Wasti, S. A., & Çetin, Ö. (2009). Commitment across cultures: Progress, pitfalls, and propositions. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer, *Commitment in Organizations Accumulated Wisdom and New Directions* (pp. 309-347). New York: Taylor and Francis.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review, 7*(3), 418-428.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of citizenship and in-role behavior. *Journal of Management*, 601-617.

Yalçın, A., & İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14*(1), 395–412.

Zellars, K. L., Tepper, B., Giacalone, R., Lockhart, D., & Jurkiewicz, C. (2003). Justice and organizational zitizenship: Interactive effects of impression management motives. *Academy of Management Proceedings*, O1-O6.

Zin, R. M. (2004, September). Perception of Proffessional Engineers Toward. *Quality of Worklife and Organizational Commitment, VI*(3), pp. 323-334

EKLER

Ek 1: Örgütsel Alt Kültürler Ölçeği

Boyut	No	İfade
Kuralcılık Eğilimi	1	6. Çalışanlara hareket alanı daraltılmış hissi verecek Şekilde yürürlükte çok fazla kuralın olması.
	2	7. Kurallara uymaya son derece önem verilmesi.
	3	17. Kullanılan alet ve makinalarla ilgili son derece standart ve katı işletme prosedürlerinin bulunması.
	4	18. Hergün aynı şey yapılıyor hissi verecek Şekilde çok fazla rutin iş olması.
Hiyerarşi Eğilimi	5	19. Görevlerin yerine getirilmesinde telaşsız ve sakin hareket edilebilmesi.(T)
	6	33. Üstler tarafından verilen direktiflere uymanın kaçınılmazlık arz etmesi.
	7	34. İşyerinde sosyal eşitsizliğe yol açacak Şekilde statüler arasında önemli farklılıklar bulunması.
	8	39. Otoriteye saygının son derece önemsenmesi.
	9	43. Emir komuta zincirine son derece önem verilmesi.
Sonuç Eğilimi	10	16. Çalışanların çok sayıda formalite yerine getirmek zorunda kalması.(T)
	11	21. Çalışanların yüksek performans göstermeleri yolunda teşvik edilmesi.
	12	24. Çalışanların işyerinde arkadaşlık kurmalarına olanak sağlanması.(T)
	13	28. İşlerin yapılış şeklinden çok sonuçlara önem verilmesi.
	14	29. Sonuçların değerlendirilmesinde kişisel sorumluluğun dikkate alınması.
	15	31. Çalışanların öncü olmaya teşvik edilmesi.
Klan Eğilimi	16	8. İşle ilgili detaylara özen göstermenin gereklilik arz etmesi.(T)
	17	25. Çalışanların aile ferdi gibi görülmesi.
	18	36. Çalışanların kişisel sorunlarına ilgi ve alaka gösterilmesi.
	19	38. Çalışanların birbirlerine informal, gayri-resmi bir tarzda davranmalarına müsamaha gösterilmesi.
	20	41. Yöneticilerin çalışanlar tarafından aile büyüğü gibi görülmesi.
Destekliyicilik Eğilimi	21	5. Makul ölçüde risk yüklenmede çalışanlara inisiyatif tanınması.
	22	11. Bilginin, işletme içinde başkaları ile serbest bir Şekilde paylaşılabilmesinin mümkün olması.
	23	14. Kişisel haklara saygıya önem verilmesi.
	24	26. Geç saatlere kadar çalışmanın yaygın olması.(T)
	25	44. Çalışanların kişisel menfaatlerine son derece hassasiyet gösterilmesi.
Takım Eğilimi	26	10. Personelin takım ruhu içinde çalışmalarının teşvik edilmesi.
	27	27. Katılımcı karar verme yaklaşımının esas alınması.
	28	35. Çalışanların birbirleri ile işbirliği içinde çalışmaya teşvik edilmesi.
	12	24. Çalışanların işyerinde arkadaşlık kurmalarına olanak sağlanması.

Gelişme Eğilimi	29	1. Yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek Şekilde esnekliğe sahip olunması.
	30	2. Yeni yaklaşım ve fikirlerin teşvik edilmesi.
	31	3. Fırsatlardan faydalanmada çabuk hareket edilebilmesi.
	32	4. Sorunların çözümünde deneme-yanılma yaklaşımının esas alınması.(T)
	33	20. Pazarda takipçiden çok lider olmaya ağırlık verilmesi.
	34	30. Rekabet ortamının son derece farkında (bilincinde) olunması.
	35	32. Kaliteye son derece önem verilmesi.
Profosyonellik Eğilimi	36	9. Analitik ve rasyonel sorun çözümüne ağırlık verilmesi.
	37	13. Herkese hakkının verildiği ve herkesin performansına göre takdir edildiği, liyakate dayalı bir adalet anlayışına ağırlık verilmesi.
	38	22. Çalışanlara Profosyonel gelişme ve ilerleme yolunda fırsatlar sunulması.
	39	42. Firmadaki herkesin ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak Şekilde rol ve sorumlulukların tanımlanmış olması.
	40	45. İşe alım ve terfilerde kişisel ilişkilerden çok yetenek (ehil olma-ehliyet) ve beceriye önem verilmesi.
Açıklık Eğilimi	41	12. Çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkân tanınması.
	42	15. Çalışanların yaptıkları hatalara karşı tolerans gösterilmesi.
	43	23. Farklı birimler arasında her tür çatışmanın engellenmesi.(T)
	44	37. Bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak Şekilde serbestlik hissinin verilmesi.
	45	40. Yönetimin eleştiriye açık olması.

Ek 2: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Boyut	No	İfade
	1	46. Kariyerimin kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder.
	2	49. Bu şirketin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görürüm.
Duygusal	3	52. Kendimi şirketime güçlü bir Şekilde bağlı hissetmiyorum(T)
Bağlılık	4	55. Kendimi bu şirkete duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.(T)
	5	58. Şirketimde kendimi ailenin bir üyesi gibi hissetmiyorum. (T)
	6	61. Bu şirket benim için büyük anlam taşıyor.
	7	48. Şu anda şirketimde çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar aynı zamanda bir ihtiyaç.
	8	51. İstesem bile şu anda şirketimden ayrılmak benim için çok zor olur.
	9	54. Eğer şirketimden ayrılmaya karar verirsem, hayatımdaki pek çok şey altüst olur.
Süreklilik	10	57. Bu şirketten ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu
Bağlılığı		hissediyorum.(T)
	11	60. Kendimi şirketime çok fazla adamamış olsaydım başka yerlerde çalışmayı düşünebilirdim.
	12	63. Bu şirketten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de dışarda iş olanaklarının çok sınırlı olmasıdır.
	13	47. Şu andaki işverenimle çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum. (T)
	14	50. Şu anda işimden ayrılmak benim lehime olsa bile bunun doğru bir davranış
Normatif		olacağını düşünmüyorum.
Bağlılık	15	53. Eğer şu anda işimden ayrılsam kendimi suçlu hissederim.
	16	56. Çalıştığım şirket sadakatimi hakediyor.
	17	59. Şirketimden şu anda ayrılmam, çünkü çalışanlarına karşı sorumluluklarım var.
	18	62. Bu şirkete çok şey borçluyum.

Ek 3: ÖVD Ölçeği

Boyut	No	İfade
Özgecilik	1	64. İş yükü ağır olan mesai arkadaşıma yardım ederim.
	2	69. Etrafımdakilere yardım eli uzatmaya hazırım.
	3	74. Başkalarına devamsızlık yapmaları durumunda yardımcı olurum.
	4	79. İşle ilgili sorunları olanlara gönüllü olarak yardımcı olurum.
	5	84. Her ne kadar beklenmese de işe yeni başlayan birisinin işe alışmasına yardımcı olurum.
Vicdanlılık	6	65. En insaflı/vicdanlı çalışanlardan biriyim.
	7	70. Hak ettiğim ücret karşılığında dürüst çalışmanın gereğine inanırım.
	8	75. Benim işe devamım ortalamanın üzerindedir.
	9	80. İş esnasında gereksiz aralar vermem.
	10	85. Hiçimse görmüyor olsa bile işyerinin kural ve düzenlemelerine itaat ederim.
Centilmenlik	11	66. Sistem içinde aksama olmaması için sürekli desteğe ihtiyaç duyan biri olarak düşünülürüm. (T)
	12	71. Önemsiz konular üzerinde şikayetlenerek çok zaman kaybederim.(T)
	13	76. Pireyi deve yapma huyum vardır.(T)
	14	81. Bir işin olumlu yanlarını görmek yerine yanlışlıklara odaklanırım.(T)
	15	86. Şirketin yaptığı işlerde hata ararım.(T)
Nezaket	16	67. Mesai arkadaşlarıma problem çıkarmamaya çalışırım.
	17	72. Hareketlerimin diğer çalışanları nasıl etkilediği konusunda dikkat gösteririm.
	18	77. Başkalarının hakkını suiistimal etmem.
	19	82. Mesai arkadaşlarımla problem yaşanmasını önlemek için gerekli adımları atarım.
	20	87. Davranışlarımın diğer çalışanların işlerini nasıl etkilediği konusunda hassasiyet gösteririm.
Sivil Erdem	21	68. Şirketteki değişiklikleri takip ederim.
	22	73. Zorunlu olmayan ancak önemli görülen toplantılara katılırım.
	23	78. Gerekli olmayan ancak şirket imajını olumlu etkileyecek faaliyetlere katılırım.
	24	83. Şirketteki duyuruları, bildirileri vs., takip eder ve okurum.

Ek 4: Örgütsel Adalet Ölçeği

Boyut	No	İfade
İşlem Adaleti	1	Alınan kararları uygulayan çalışanların bu kararlar alınırken söz hakkı vardır
	2	Görev yaptığım birimin çalışanları doğrudan kendi işlerini etkileyen konularda karar alma sürecine katılırlar
	3	Kararlar şirket içi politik kaygılardan uzak biçimde, araştırma sonucunda elde edilen veriler ve teknik kriterlere dayalı olarak verilir
	4	Bir sorunla karşılaşıldığında çalışanlardan konuyla ilgili en çok bilgiye sahip olanlar çözümüne katılır.

Ek 5: Kayıp Veri Analizi Kapsamında Çıkarılan Gözlemler

Ölçek	Gözlem numaraları (Kayıp yüzdeleri)
Örgüt kültürü	G.85 (%58), G.242 (%44)
Örgütsel bağlılık	G.141, G.197 (%100)
ÖVD	G.330, G.179, G.102 (%100)
Örgütsel adalet	G.28, G.129, G.163, G.164, G.166, G.19, G.235, G.245, G.251, G.25, G.6, G.333, G.342, G.13, G.295 (%100), G.190, G.253 (%75)

Ek 6: Normallik Testleri

	Dağılım Özellikleri				Normallik Testleri			
	Çarpıklık		Basıklık		Kolmogorov-Smirnov**		Shapiro-Wilk	
	İstatistik	Z değeri*	İstatistik	Z değeri	İstatistik	Anlamlılık	İstatistik	Anlamlılık
K1	-0,624	-4,936	-0,171	-0,678	0,210	0,000	0,860	0,000
K2	-1,125	-8,893	0,752	2,978	0,225	0,000	0,826	0,000
K3	-0,504	-3,982	-0,448	-1,774	0,175	0,000	0,897	0,000
K5	-0,464	-3,670	-0,769	-3,048	0,136	0,000	0,899	0,000
K6	0,054	0,429	-1,208	-4,788	0,126	0,000	0,905	0,000
K7	-2,631	-20,802	7,637	30,266	0,401	0,000	0,563	0,000
K9	-1,255	-9,922	1,318	5,223	0,220	0,000	0,822	0,000
K10	-1,253	-9,903	0,703	2,786	0,282	0,000	0,767	0,000
K11	-0,661	-5,228	-0,580	-2,299	0,176	0,000	0,872	0,000
K12	-0,379	-2,995	-0,828	-3,283	0,170	0,000	0,903	0,000
K13	-0,015	-0,121	-1,414	-5,602	0,155	0,000	0,867	0,000
K14	-1,243	-9,828	0,655	2,594	0,234	0,000	0,785	0,000
K15	-0,654	-5,172	-0,286	-1,132	0,159	0,000	0,890	0,000
K16	0,355	2,807	-0,815	-3,231	0,175	0,000	0,908	0,000
K17	-0,829	-6,557	-0,617	-2,447	0,222	0,000	0,818	0,000
K18	-0,218	-1,721	-1,043	-4,132	0,175	0,000	0,900	0,000
K20	-0,680	-5,376	-0,412	-1,633	0,184	0,000	0,859	0,000
K21	-0,886	-7,006	-0,084	-0,331	0,196	0,000	0,846	0,000
K22	-0,894	-7,071	-0,151	-0,598	0,213	0,000	0,833	0,000
K25	-0,675	-5,335	-0,677	-2,683	0,175	0,000	0,864	0,000
K26	-1,163	-9,192	0,158	0,625	0,318	0,000	0,747	0,000
K27	-0,297	-2,346	0,039	0,153	0,194	0,000	0,906	0,000
K28	-0,236	-1,864	-1,144	-4,533	0,149	0,000	0,894	0,000
K29	-0,616	-4,871	-0,076	-0,302	0,155	0,000	0,890	0,000
K30	-0,473	-3,738	-0,443	-1,755	0,147	0,000	0,904	0,000
K31	-0,560	-4,428	-0,621	-2,461	0,166	0,000	0,886	0,000
K32	-2,040	-16,124	4,294	17,020	0,347	0,000	0,656	0,000
K33	-1,296	-10,244	1,520	6,023	0,248	0,000	0,791	0,000
K34	-0,304	-2,403	-1,087	-4,308	0,149	0,000	0,887	0,000
K35	-1,213	-9,593	0,840	3,329	0,234	0,000	0,801	0,000
K36	-0,897	-7,090	-0,222	-0,880	0,217	0,000	0,843	0,000
K37	-0,031	-0,248	-0,939	-3,721	0,170	0,000	0,913	0,000
K38	0,207	1,636	-1,280	-5,071	0,161	0,000	0,888	0,000
K39	-1,389	-10,985	1,632	6,466	0,234	0,000	0,783	0,000
K40	-0,502	-3,966	-0,979	-3,881	0,186	0,000	0,858	0,000

K41	-0,550	-4,345	-0,652	-2,584	0,167	0,000	0,882	0,000
K42	-1,565	-12,375	2,016	7,988	0,271	0,000	0,740	0,000
K43	-1,572	-12,424	2,525	10,007	0,277	0,000	0,753	0,000
K44	-0,603	-4,769	-0,685	-2,714	0,172	0,000	0,875	0,000
K45	-0,644	-5,089	-0,940	-3,726	0,201	0,000	0,835	0,000
ÖB1	-1,248	-9,869	0,715	2,834	0,281	0,000	0,767	0,000
ÖB2	-1,414	-11,181	1,545	6,124	0,292	0,000	0,751	0,000
ÖB3	-0,111	-0,881	-1,541	-6,109	0,209	0,000	0,839	0,000
ÖB4	-0,452	-3,572	-1,248	-4,947	0,198	0,000	0,846	0,000
ÖB5	0,027	0,215	-1,522	-6,032	0,175	0,000	0,854	0,000
ÖB6	-1,074	-8,490	0,407	1,612	0,222	0,000	0,819	0,000
ÖV1	0,262	2,069	-1,312	-5,198	0,158	0,000	0,871	0,000
ÖV1	-1,331	-10,522	0,310	1,227	0,336	0,000	0,680	0,000
ÖV2	-2,106	-16,652	3,835	15,198	0,393	0,000	0,597	0,000
ÖV3	-0,495	-3,912	-1,157	-4,585	0,243	0,000	0,832	0,000
ÖV4	-1,064	-8,410	-0,083	-0,331	0,303	0,000	0,764	0,000
ÖV5	-1,754	-13,869	3,036	12,031	0,353	0,000	0,682	0,000
ÖV6	-3,129	-24,734	9,661	38,290	0,455	0,000	0,440	0,000
ÖV7	-2,196	-17,361	4,693	18,598	0,353	0,000	0,620	0,000
ÖV8	-2,183	-17,257	4,520	17,913	0,344	0,000	0,624	0,000
ÖV9	-3,402	-26,897	14,606	57,886	0,433	0,000	0,495	0,000
ÖV10	-1,822	-14,406	3,424	13,572	0,296	0,000	0,710	0,000
ÖV11	-1,095	-8,653	0,097	0,385	0,236	0,000	0,795	0,000
ÖV12	-1,071	-8,467	0,148	0,586	0,219	0,000	0,807	0,000
ÖV13	-2,178	-17,222	5,265	20,866	0,361	0,000	0,638	0,000
İA1	-0,333	-2,631	-0,853	-3,381	0,175	0,000	0,897	0,000
İA2	-0,468	-3,697	-0,612	-2,426	0,155	0,000	0,896	0,000
İA3	-0,820	-6,480	-0,167	-0,660	0,192	0,000	0,856	0,000
İA4	-0,996	-7,875	0,369	1,461	0,231	0,000	0,841	0,000

*Test istatistiğinin standart hataya bölünmesiyle elde edilmiştir.

**Lilliefors anlamlılık düzeltmesi

Ek 7: Anket Formu

GİRİŞ

Bu anket Çukurova Üniversitesi, İşletme Bölümü'nde devam eden örgüt kültürünün çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştıran akademik bir çalışmanın parçasıdır.

Anketin araştırmamıza katkı sağlayabilmesi için sizden istenen bilgileri eksiksiz, tarafsız ve doğru olarak doldurmanız önem taşımaktadır. Araştırmada anket dolduranın kim olduğu değil, sorulara verilen cevaplar önemlidir. Bu nedenle isim belirtmenize gerek yoktur. Anketi doldurarak çalışmaya katılmakta, sizin veya çalışanlarınız için herhangi bir risk bulunmamaktadır. Toplanan veriler sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Bireysel düzeyde bir değerlendrme kesinlikle yapılmayacaktır.

Soruların doğru veya yanlış cevapları bulunmamaktadır. Bu sebeple cevaplarken rahat olmanız ve içtenlikle düşüncelerinizi paylaşmanız çalışmanın sağlıklı olabilmesi açısından çok önem arz etmektedir.

Çalışmayla ilgili görüşlerinizi ya da etik kaygılarınızı, doğrudan bana iletebileceğiniz gibi, doktora tez danışmanım Doç. Dr. Bahattin Karademir'e iletebilirsiniz.

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesine zaman ayırarak destek olduğunuz için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla,

	Tez Yöneticisi (Danışman)
Mehmet Topeli	Doç. Dr. Bahattin Karademir
Cep: 0 533-342 64 14	Telefon: (322) 3387254 (Dahili: 228)
E-Posta: mtopeli@hotmail.com	E-posta: bkarademir@cu.edu.tr

Aşağıdaki maddeler; şirketinizin kültürel özelliklerini tanımlamayı amaçlamaktadır. Bu yüzden, lütfen, tercihinizi kendi değer ve normlarınızı dikkate almaksızın, şirketinizi düşünerek sadece şirketinizin içinde paylaşılan değerler ve normlara göre yapınız.

Lütfen, her bir ifadeyi değerlendirerek size en uygun gelen seçeneği işaretleyiniz. Puanlama sistemi, kurumunuzu en az derecede tanımlayan ifade için "Katılmıyorum (1)"; orta derecede tanımlayan nitelik "Kısmen Katılıyorum (4)"; ve en fazla tanımlayan nitelik, "Kesinlikle Katılıyorum (7)" olmak üzere, 1'den 7'ye kadardır.

ÖRGÜT (ALT)KÜLTÜRÜ *DEĞER VE NORM İFADELERİ*	Katılmıyorum			Katılıyorum			Kesinlikle Katılıyorum
1. Yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek Şekilde esnekliğe sahip olunması.	1	2	3	4	5	6	7
2. Yeni yaklaşım ve fikirlerin teşvik edilmesi.	1	2	3	4	5	6	7
3. Fırsatlardan faydalanmada çabuk hareket edilebilmesi.	1	2	3	4	5	6	7
4. Sorunların çözümünde deneme-yanılma yaklaşımının esas alınması.	1	2	3	4	5	6	7
5. Makul ölçüde risk yüklenmede çalışanlara inisiyatif tanınması.	1	2	3	4	5	6	7
6. Çalışanlara hareket alanı daraltılmış hissi verecek sekilde yürürlükte çok fazla kuralın olması.	1	2	3	4	5	6	7
7. Kurallara uymaya son derece önem verilmesi.	1	2	3	4	5	6	7
8. İşle ilgili detaylara özen göstermenin gereklilik arz etmesi.	1	2	3	4	5	6	7
9. Analitik ve rasyonel sorun çözümüne ağırlık verilmesi.	1	2	3	4	5	6	7
10. Personelin takım ruhu içinde çalışmalarının teşvik edilmesi.	1	2	3	4	5	6	7
11. Bilginin, işletme içinde başkaları ile serbest bir Şekilde paylaşılabilmesinin mümkün olması.	1	2	3	4	5	6	7
12. Çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkan tanınması.	1	2	3	4	5	6	7
13. Herkese hakkının verildiği ve herkesin performansına göre takdir edildiği, liyakata dayalı bir adalet anlayışına ağırlık verilmesi.	1	2	3	4	5	6	7
14. Kişisel haklara saygıya önem verilmesi.	1	2	3	4	5	6	7
15. Çalışanların yaptıkları hatalara karşı tolerans gösterilmesi.	1	2	3	4	5	6	7
16. Çalışanların çok sayıda formalite yerine getirmek zorunda kalması.	1	2	3	4	5	6	7
17. Kullanılan alet ve makinalarla ilgili son derece standart ve katı işletme prosedürlerinin bulunması.	1	2	3	4	5	6	7
18. Hergün aynı şey yapılıyor hissi verecek Şekilde çok fazla rutin iş olması.	1	2	3	4	5	6	7
19. Görevlerin yerine getirilmesinde telaşsız ve sakin hareket edilebilmesi.	1	2	3	4	5	6	7

Lütfen, her bir ifadeyi değerlendirerek size en uygun gelen seçeneği işaretleyiniz. Puanlama sistemi, kurumunuzu en az derecede tanımlayan ifade için "Katılmıyorum (1)"; orta derecede tanımlayan nitelik "Kısmen Katılıyorum (4)"; ve en fazla tanımlayan nitelik, "Kesinlikle Katılıyorum (7)" olmak üzere, 1'den 7'ye kadardır.

ÖRGÜT (ALT)KÜLTÜRÜ *DEĞER VE NORM İFADELERİ (Devam)*	Katılmıyorum			Katılıyorum			Kesinlikle Katılıyorum
20. Pazarda takipçiden çok lider olmaya ağırlık verilmesi.	1	2	3	4	5	6	7
21. Çalışanların yüksek perfomans göstermeleri yolunda teşvik edilmesi.	1	2	3	4	5	6	7
22. Çalışanlara Profosyonel gelişme ve ilerleme yolunda firsatlar sunulması.	1	2	3	4	5	6	7
23. Farklı birimler arasında her tür çatışmanın engellenmesi.	1	2	3	4	5	6	7
24. Çalışanların işyerinde arkadaşlık kurmalarına olanak sağlanması.	1	2	3	4	5	6	7
25. Çalışanların aile ferdi gibi görülmesi.	1	2	3	4	5	6	7
26. Geç saatlere kadar çalışmanın yaygın olması.	1	2	3	4	5	6	7
27. Katılımcı karar verme yaklaşımının esas alınması.	1	2	3	4	5	6	7
28. İşlerin yapılış şeklinden çok sonuçlara önem verilmesi.	1	2	3	4	5	6	7
29. Sonuçların değerlendirilmesinde kişisel sorumluluğun dikkkate alınması.	1	2	3	4	5	6	7
30. Rekabet ortamının son derece farkında (bilincinde) olunması.	1	2	3	4	5	6	7
31. Çalışanların öncü olmaya teşvik edilmesi.	1	2	3	4	5	6	7
32. Kaliteye son derece önem verilmesi.	1	2	3	4	5	6	7
33. Üstler tarafından verilen direktiflere uymanın kaçınılmazlık arz etmesi.	1	2	3	4	5	6	7
34. İşyerinde sosyal eşitsizliğe yol açacak Şekilde statüler arasında önemli farklılıklar bulunması.	1	2	3	4	5	6	7
35. Çalışanların birbirleri ile işbirliği içinde çalışmaya teşvik edilmesi.	1	2	3	4	5	6	7
36. Çalışanların kişisel sorunlarına ilgi ve alaka gösterilmesi.	1	2	3	4	5	6	7
37. Bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak Şekilde serbestlik hissinin verilmesi.	1	2	3	4	5	6	7
38. Çalışanların birbirlerine informal, gayri-resmi bir tarzda davranmalarına müsamaha gösterilmesi.	1	2	3	4	5	6	7
39. Otoriteye saygının son derece önemsenmesi.	1	2	3	4	5	6	7
40. Yönetimin eleştiriye açık olması.	1	2	3	4	5	6	7

41. Yöneticilerin çalışanlar tarafından aile büyüğü gibi görülmesi.	1	2	3	4	5	6	7
42. Firmadaki herkesin ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak Şekilde rol ve sorumlulukların tanımlanmış olması.	1	2	3	4	5	6	7
43. Emir komuta zincirine son derece önem verilmesi.	1	2	3	4	5	6	7
44. Çalışanların kişisel menfaatlerine son derece hassasiyet gösterilmesi.	1	2	3	4	5	6	7
45. İşe alım ve terfilerde kişisel ilişkilerden çok yetenek (ehil olma-ehliyet) ve beceriye önem verilmesi.	1	2	3	4	5	6	7

Anketin bundan sonraki bölümü <u>kişisel değer ve normlarınızı</u> tanımlamayı amaçlamaktadır. Bu yüzden, lütfen, tercihinizi <u>kendi değer ve normlarınızı</u> dikkate alarak yapınız.

Lütfen, her bir ifadeyi değerlendirerek size en uygun gelen seçeneği işaretleyiniz. Puanlama sistemi, kurumunuzu en az derecede tanımlayan ifade için "Katılmıyorum (1)"; orta derecede tanımlayan nitelik "Kısmen Katılıyorum (4)"; ve en fazla tanımlayan nitelik, "Kesinlikle Katılıyorum (7)" olmak üzere, 1'den 7'ye kadardır.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SEVİYESİ DEĞER VE NORM İFADELERİ	Katılmıyorum			Kısmen Katılıyorum			Kesinlikle Katılıyorum
46. Kariyerimin kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder.	1	2	3	4	5	6	7
47. Şu andaki işverenimle çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5	6	7
48. Şu anda şirketimde çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar aynı zamanda bir ihtiyaç.	1	2	3	4	5	6	7
49. Bu şirketin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görürüm.	1	2	3	4	5	6	7
50. Şu anda işimden ayrılmak benim lehime olsa bile bunun doğru bir davranış olacağını düşünmüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
51. İstesem bile şu anda şirketimden ayrılmak benim için çok zor olur.	1	2	3	4	5	6	7
52. Kendimi şirketime güçlü bir Şekilde bağlı hissetmiyorum.	1	2	3	4	5	6	7
53. Eğer şu anda işimden ayrılsam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5	6	7
54. Eğer şirketimden ayrılmaya karar verirsem, hayatımdaki pekçok şey altüst olur.	1	2	3	4	5	6	7
55. Kendimi bu şirkete duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	1	2	3	4	5	6	7
56. Çalıştığım şirket sadakatimi hakediyor.	1	2	3	4	5	6	7
57. Bu şirketten ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
58. Şirketimde kendimi ailenin bir üyesi gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5	6	7
59. Şirketimden şu anda ayrılmam, çünkü çalışanlarına karşı sorumluluklarım var.	1	2	3	4	5	6	7
60. Kendimi şirketime çok fazla adamamış olsaydım başka yerlerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5	6	7
61. Bu şirket benim için büyük anlam taşıyor.	1	2	3	4	5	6	7
62. Bu şirkete çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5	6	7
63. Bu şirketten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de dışarda iş olanaklarının çok sınırlı olmasıdır.	1	2	3	4	5	6	7

Lütfen, her bir ifadeyi değerlendirerek size en uygun gelen seçeneği işaretleyiniz. Puanlama sistemi, kurumunuzu en az derecede tanımlayan ifade için "Katılmıyorum (1)"; orta derecede tanımlayan nitelik "Kısmen Katılıyorum (4)"; ve en fazla tanımlayan nitelik, "Kesinlikle Katılıyorum (7)" olmak üzere, 1'den 7'ye kadardır.

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI DEĞER VE NORM İFADELERİ	Katılmıyorum			Kısmen Katılıyorum			Kesinlikle Katılıyorum
64. İş yükü ağır olan mesai arkadaşıma yardım ederim.	1	2	3	4	5	6	7
65. En insaflı/vicdanlı çalışanlardan biriyim.	1	2	3	4	5	6	7
66. Sistem içinde aksama olmaması için sürekli desteğe ihtiyaç duyan biri olarak düşünülürüm.	1	2	3	4	5	6	7
67. Mesai arkadaşlarıma problem çıkarmamaya çalışırım.	1	2	3	4	5	6	7
68. Şirketteki değişiklikleri takip ederim.	1	2	3	4	5	6	7
69. Etrafımdakilere yardım eli uzatmaya hazırım.	1	2	3	4	5	6	7
70. Hakettiğim ücret karşılığında dürüst çalışmanın gereğine inanırım.	1	2	3	4	5	6	7
71. Önemsiz konular üzerinde şikayatlenerek çok zaman kaybederim.	1	2	3	4	5	6	7
72. Hareketlerimin diğer çalışanları nasıl etkilediği konusunda dikkat gösteririm.	1	2	3	4	5	6	7
73. Zorunlu olmayan ancak önemli görülen toplantılara katılırım.	1	2	3	4	5	6	7
74. Başkalarına devamsızlık yapmaları durumunda yardımcı olurum.	1	2	3	4	5	6	7
75. Benim işe devamım ortalamının üzerindedir.	1	2	3	4	5	6	7
76. Pireyi deve yapma huyum vardır.	1	2	3	4	5	6	7
77. Başkalarının hakkını suistimal etmem.	1	2	3	4	5	6	7
78. Gerekli olmayan ancak şirket imajını olumlu etkileyecek faaliyetlere katılırım.	1	2	3	4	5	6	7
79. İşle ilgili sorunları olanlara gönüllü olarak yardımcı olurum.	1	2	3	4	5	6	7
80. İş esnasında gereksiz aralar vermem.	1	2	3	4	5	6	7
81. Bir işin olumlu yanlarını görmek yerine yanlışlıklara odaklanırım.	1	2	3	4	5	6	7
82. Mesai arkadaşlarımla problem yaşanmasını önlemek için gerekli adımları atarım.	1	2	3	4	5	6	7
83. Şirketteki duyuruları, bildirileri vs., takip eder ve okurum.	1	2	3	4	5	6	7
84. Her ne kadar beklenmese de işe yeni başlayan birisinin işe alışmasına yardımcı olurum.	1	2	3	4	5	6	7
85. Hiçkimse görmüyor olsa bile işeyirinin kural ve düzenlemelerine itaat ederim.	1	2	3	4	5	6	7
86. Sirketin yaptığı işlerde hata ararım.	1	2	3	4	5	6	7
87. Davranışlarımın diğer çalışanların işlerini nasıl etkilediği konusunda hassasiyet gösteririm.	1	2	3	4	5	6	7

ÖRGÜTSEL _İŞLEM ADALET ALGISI *DEĞER VE NORM İFADELERİ*	Katılmıyorum			Kısmen Katılıyorum			Kesinlikle Katılıyorum
88. Alınan kararları uygulayan çalışanların bu kararlar alınırken söz hakkı vardır.	1	2	3	4	5	6	7
89. Görev yaptığım birimin çalışanları doğrudan kendi işlerini etkileyen konularda karar alma sürecine katılırlar.	1	2	3	4	5	6	7
90. Kararlar şirket içi politik kaygılardan uzak biçimde, araştırma sonucunda elde edilen veriler ve teknik kriterlere dayalı olarak verilir.	1	2	3	4	5	6	7
91. Bir sorunla karşılaşıldığında çalışanlardan konuyla ilgili en çok bilgiye sahip olanlar çözümüne katılır.	1	2	3	4	5	6	7

Çalıştığınız Bölüm

Operasyon ☐
Kazan ☐
Türbin ☐
FGD ☐
Elektrik ☐
Ölçü ve Kontrol ☐
EPR ☐
SEÇ ☐
İdari İşler ☐
İnsan Kaynakları ☐
Satınalma ☐
Muhasebe ☐
Bilgi Teknolojileri ☐
Güvenlik ☐
Diğer ☐ _____

Cinsiyetiniz: Erkek ☐ Kadın ☐
Medeni Haliniz: Evli ☐ Bekar ☐
Yaşınız: _____

Mesleğiniz: _____

(Kurumda göreviniz dışında eğitim aldığınız veya pratikte öğrendiğiniz mesleğiniz, örneğin: kaynakçı, elektrikçi, aşçı, işletme, Mühendis, öğretmen, kimyager, muhasebeci, ...)

Eğitim Durumunuz

DR	Yüksek Lisans	Lisans	Yüksek Okul	Lise	Orta	İlk
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Şirketdeki Ünvanınız: _____

(Örneğin Direktör, Müdür, Şef , Amir, Mühendis/Mimar /Kimyager/ Hekim, Kontrol Odası Operatörü, Foreman, Sorumlu, Uzman ve/veya Yardımcısı, Güvenlik Vardiya Amir, Postabaşı, Saha Operatörü, Tekniker/Teknisyen, Laborant, Memur, Asistan, Tesisatçı/ Kaynakçı/ Bahçıvan/ Resep./ Eleman/ İşçi/ Garson....)

Şirket'de Çalıştığınız Süre (Yıl) _____

Kadro Durumunuz: Kadrolu Personel ☐ Kadrolu Part-Time ☐ Alt Yüklenici (Taşeron) ☐

Şirket Organizasyonunda resmi olarak size bağlı çalışan personel var mı? Evet ☐ Hayır ☐

J Katılımınız için çok teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLERİ

Adı – Soyadı	**:**	Mehmet Topeli
Doğum Yeri/Tarihi	**:**	Eskişehir / 21.09.1974
E-mail		mehmet.topeli@isken.com.tr; mtopeli@hotmail.com

EĞİTİM BİLGİLERİ

DOKTORA	(2018) Çukurova Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı
YÜKSEK LİSANS	(2000) Başkent Üniversitesi İİBF İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı
LİSANS	(1997) Ortadoğu Teknik Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Kimya Müh. Blm.
LİSE	(1992) Ankara Gazi Anadolu Lisesi

İŞ DENEYİMİ

2001- devam ediyor	İskenderun Enerji Üretim ve Tic AŞ. Enerji Planlama ve Raporlama Müdürü
1997-2000	Hans Brochier GmbH Proses Mühendisi

MESLEKİ YAYINLAR VE BİLDİRİLER

Başmakaleler

- Topeli, M., (2017, May). VGB Powertech International Journal for Electricity and Heat Generation. "***The sun rises in the East for power plant chemistry***" VGB PowerTech e.V.
- Topeli, M., & Uyanik, S. (2011, April). VGB Powertech International Journal for Electricity and Heat Generation. "***From alchemy to power plant chemistry***" VGB PowerTech e.V.

Makaleler

- Topeli, M. & Davutluoğlu, C, (2017, March). "***13 Years Operational Experience of a Coal Fired PP in the Area of Chemistry and the Challenges Ahead".*** VGB PowerTech e.V.

Bildiriler

- Topeli, M., (May 2018). "***Assessing Trends in Energy Production andSupporting Solid Fuel Imports***". Argus Mediterrenean Solid Fuels 2018-Turkish Growth Summit / Lisbon – Portugal
- Topeli, M. & Uyanik, S., (October 2017). "***To what extent can growing Mediterrenean and MENA coal demand offset a shrinking European market?***. World Coal Leaders Network 2017 / Barcelona - Spain
- Topeli, M., (October 2016). "***13 Years Operational Experience of a Coal Fired PP in the Area of Chemistry and the Challenges Ahead".*** VGB_Chemistry in Power Plants 2016- / Karlsruhe - Germany
- Topeli, M., & Uyanik, S. (May 2016). "***Understanding the Challenges***
  Facing Investment in the Turkish Coal Market". Argus Mediterrenean Solid Fuels 2016-Turkish Growth Summit / Rome - Italy
- Topeli, M., & Uyanik, S. (June 2015). "***Mediterranean Coal Market"*** Argus Mediterranean Solid Fuels 2015 –Istanbul / Türkiye
- Topeli, M., & Uyanik, S. (September 2014). "***The Opportunities and Challenges of Fly Ash in Turkey*** " Ashtrans 2014 . Berlin / Germany
- Topeli, M., & Uyanik, S. (September 2014). "***Steam-Coal Market in Turkey***" MedCoal Markets 2014 – Busines Forum Istanbul / Türkiye

- Topeli, M., & Uyanik, S. (June 2014). "***The Opportunities and Challenges of Fly Ash in the Turkish Market"*** ROMCEN. Calimanesti - Romania
- Topeli, M., & Uyanik, S. (September 2012). "***Development of Fly Ash Utilization in Turkey and Contribution of Isken to the Market***". Eurocoalash 2012 . Thessaloniki / Greece: Ecoba.

YURTDIŞI GÖREVLER

Kasım 2005-Mart 2006 Filipinlerdeki Mindanao Santralinin yönetimin organize edilmesi

2007-…….. VGB (Avrupa Termik Santraller Birliği) / FGD ve Proses Teknolojileri Teknik Komite Üyelikleri halen devam etmektedir.

BAŞARI BELGELERİ

(1998_2000) Başkent Üniversitesi İİBF İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programından bölüm üçüncülüğü derecesi ile mezuniyet