T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ-CERRAHPAŞA
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE DUYGUSAL BAĞLILIK KONUSUNDA ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSELERİ ÖRNEĞİ

ECEHAN EKŞİOĞLU

DANIŞMAN
PROF. DR. ELİFE DOĞAN KILIÇ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ

İSTANBUL-2020

T.C
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ-CERRAHPAŞA
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE DUYGUSAL BAĞLILIK KONUSUNDA ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSELERİ ÖRNEĞİ

ECEHAN EKŞİOĞLU

DANIŞMAN
PROF. DR. ELİFE DOĞAN KILIÇ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ

İSTANBUL-2020

Bu çalışma 18.08.2020 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

TEZ JÜRİSİ

Prof. Dr. Elife KILIÇ (Danışman)
İstanbul Üniversitesi-Cerrahapaşa
Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi

Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin SERİN
İstanbul Üniversitesi-Cerrahapaşa
Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi

Dr. Öğr.Üyesi Muhammet Übeydullah ÖZTABAK
Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi
Eğitim Fakültesi

ÖNSÖZ

Örgüt, üyeleri arasındaki etkileşimlerin, ilişkilerin ve bağların oluşturduğu bir yapıdır. Okul ise geleceğin mimarı olan bireylerin yetiştiği bir eğitim örgütüdür. Öğretmenlerin görev yaptığı örgüt olan okullarda okul içindeki etkileşimlerin niteliği öğretmenlerin verimini etkiler. Öğretmenlerin okula bağlılığı ve fazladan gösterdiği çabalar, araştırılması ve öneriler geliştirilmesi gereken önemli konular haline gelmiştir. Bu yüzden öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki ve duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin incelenmesi önem arz etmektedir.

Bu konunun ve çalışmanın ortaya çıkmasında önemli paya sahip olan, lisansüstü öğrenimim süresince yetişmemde büyük emeği olan, tavsiyeleri ile benim gelişmemi sağlayan, bu yolculukta yolumu bulmam konusunda değerli desteğinden ve sayısız dönütlerinden ötürü danışmanım Prof. Dr. Elife Doğan Kılıç'a şükranlarımı sunarım.

Lisansüstü öğrenim sürecim boyunca bilgisiyle, tecrübesiyle bana yol gösteren, ümitsizliğe kapıldığımda beni motive eden değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin Serin'e ve ders alım sürecinde bana her zaman destek olan, saygıdeğer hocam Prof. Dr. İrfan Erdoğan'a teşekkürlerimi sunarım. Tez jürimde bulunup dönütleriyle bana katkı sağlayan değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Muhammet Übeydullah ÖZTABAK'a teşekkürlerimi sunarım.

Görev yaptığım okulda gerek ders programımı hazırlama konusunda sağladıkları esneklik gerek lisansüstü eğitimim konusunda sağladıkları manevi destek için okul müdür baş yardımcımız Tuncay Pire'ye ve okul müdürüm Ramazan Aygün'e teşekkürü bir borç bilirim.

Bugünlere gelmemde büyük emeği olan, sabırla beni destekleyen, anlayış gösteren aileme ve görev yaptığım okulda beni destekleyen sevgili öğrencilerime çok teşekkür ederim.

ÖZET

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE DUYGUSAL BAĞLILIK KONUSUNDA ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSELERİ ÖRNEĞİ

Araştırmanın amacı; öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki ve duygusal bağlılık konusundaki görüşlerininin düzeyini öğrenmek, bu görüşlerin düzeyi arasında anlamlı fark olup olmadığını demografik değişkenlere göre de inceleyerek ortaya koymaktadır. Bu amaç doğrultusunda İstanbul ili Pendik ilçesinde MEB'e bağlı rastlantısal yöntemle seçilmiş 5 Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri'ndeki 371 öğretmene ölçek uygulanmıştır. Ölçek uygulanan öğretmenlerin 150'sini meslek dersi öğretmenleri, 221'ini kültür dersi öğretmenleri oluşturmaktadır.

Araştırmada veri toplama araçları olarak "Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği" ve "Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutu Olan Duygusal Bağlılık Ölçeği" Kullanılmıştır. Ölçekler aracılığıyla elde edilen verilerin analizinde betimsel istatistikler olarak aritmetik ortalama, frekans, standart sapma kullanılırken diğer istatistiklerde Mann-Whitney U testi, Kruskal-Wallis H testi, Spearman Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Araştırma sonuçları öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyinin birey, örgüt ve genel boyutlarda yüksek, öğretmenlerin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyinin orta düzeyde olduğunu göstermiştir. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyinin yaşa göre anlamlı farklılık gösterdiği, cinsiyete ve mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyinin demografik değişkenlere göre değişmediği saptanmıştır. Bunun yanında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık görüşleri arasında pozitif yönlü, zayıf düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Vatandaşlık, Duygusal Bağlılık, Meslek Lisesi

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE VIEW OF THE TEACHERS ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP AND EMOTIONAL COMMITMENT: VOCATIONAL AND TECHNICAL ANATOLIAN HIGH SCHOOLS SAMPLE

The main aim of this study is to find out the views of teachers about organisational citizenship behaviour and affective commitment and determine whether there is a meaningful difference between level of their views based on demographic variables. Within this framework of this aim, a scale has been applied to 371 teachers in vocational and technical Anatolian high schools selected randomly in İstanbul, Pendik affiliated to Ministry of National Education. The teachers to whom a scale has been applied, consist of 150 shop class teachers and 221 culture class teachers.

"Organisational citizenship behaviour scale" and "Affective commitment scale, which is a sub-dimension of organisational commitment scale" have been used as data collection tools in the study. During the analysis of data gathered through the scales, arithmetic mean, frequency, standard deviation as descriptive statistics and Mann-Whitney U, Kruskal-Wallis H and Spearman correlation analysis as other statistics have been used. The results of the study show that the level of the views of teachers about organisational citizenship behaviour in the individual, organisational and general dimensions are high level, the level of the views of teachers about affective commitment are medium-level. In this study, it has been identified that the level of teachers' views about organisational citizenship behaviour in terms of age differ siginificantly but not in terms of gender and length of service. It has been established that the level of views of teachers about affective commitment do not differ significantly in terms of demographic variables. Besides, it has been found out that there is a significant, positive, weak relationship between organisational citizenship behavior and affective commitment views of teachers.

Key Words : Organizational Citizenship, Affective commitment, Vocational High School

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ ..... **iii**

ÖZET ..... **v**

ABSTRACT ..... **vi**

İÇİNDEKİLER ..... **vii**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **xv**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xviii**

KISALTMALAR LİSTESİ ..... **xvii**

BÖLÜM I: GİRİŞ

1.1. PROBLEM DURUMU 1

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI 7

1.3. PROBLEM CÜMLESİ 7

1.4. ALT PROBLEMLER 7

1.5. ÖNEM 9

1.6. SAYILTILAR 11

1.7. SINIRLILIKLAR 11

1.8. TANIMLAR 11

BÖLÜM II: KAVRAMSAL ÇERÇEVE/ ALANYAZIN VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR……13

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI 13

2.1.1.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı ve Tarihi Gelişimi ……12

2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları…….16

2.1.2.1. Özgecilik 19

2.1.2.2. Bilinçlilik 19

2.1.2.3. Centilmenlik 20

2.1.2.4. Nezaket 21

2.1.2.5. Sivil Erdem 21

2.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri 22

2.1.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Öncül Olabilecek İşletme Bilimi Teorileri 23

2.1.3.1.1. Sosyal Takas Teorisi 23

2.1.3.1.2. Lider-Üye Etkileşim Teorisi 26

2.1.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bireysel Değişkenleri 29

2.1.3.2.1. Kişilik Özellikleri 30

2.1.3.2.1.1. Bilinçlilik 30

2.1.3.2.1.2. Uyumluluk 31

2.1.3.2.1.3. Dışadönüklük 31

2.1.3.2.1.4. Proaktif Kişilik 32

2.1.3.2.1.5. Denetim Odağı 32

2.1.3.2.1.6. Deneyime Açık Oluş 33

2.1.3.2.1.7. Ruh Hali 33

2.1.3.2.1.8. Örgütsel Konumlardaki Farklar 35
2.1.3.2.2. Demografik Faktörler 36
2.1.3.2.2.1. Cinsiyet 37
2.1.3.2.2.2. Kıdem 38
2.1.3.2.2.3. Yaş 41
2.1.3.2.2.4. Eğitim Seviyesi 42
2.1.3.2.3. Tavır ve Tutumlar 44
2.1.3.2.3.1. İş memnuniyeti 44
2.1.3.2.3.2. Algılanan Örgütsel Destek 49
2.1.3.2.3.3. Örgütsel Adalet 53
2.1.3.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Güdüleri 57
2.1.3.2.5. Değerler 64
2.1.3.3. Örgütsel Vatandaşlığın Bağlamsal Değişkenleri 70
2.1.3.3.1. Lider Desteği 72
2.1.3.3.2. Grup Bağlılığı 75
2.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütlerin Etkililiği Üzerindeki Önemi 80
2.1.5. Örgütsel Vatandaşlık İle İlgili Yapılan Araştırmalar 83
2.1.5.1. Örgütsel Vatandaşlık İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar 83
2.1.5.2. Örgütsel Vatandaşlık İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar 88
2.2. DUYGUSAL BAĞLILIK 93

2.2.1. Bağlılığın Tanımı, Örgütsel Bağlılığın Boyutları ve Bağlılığın Tarihsel Gelişimi 93

2.2.2. Duygusal Bağlılığın Öncülleri 96

2.2.2.1. Duygusal Bağlılıkta Bireysel Değişkenler 96

2.2.2.1.1. Duygusal Bağlılıkta Kişilik Özellikleri 97

2.2.2.1.1.1. İyi Ruh Hali 98

2.2.2.1.1.2. Kötü Ruh Hali 99

2.2.2.1.1.3. Dışa Dönüklük 102

2.2.2.1.1.4. Uyumluluk 103

2.2.2.1.15. Bilinçlilik 105

2.2.2.1.1.6. Deneyime Açık Oluş 106

2.2.2.1.1.7. Çekirdek Öz-Değerlendirmeler 107

2.2.2.1.2. Duygusal Bağlılıkta Demografik Faktörler 112

2.2.2.1.2.1. Duygusal Bağlılıkta Cinsiyet Değişkeni 112

2.2.2.1.2.2. Duygusal Bağlılıkta Kıdem ve Yaş Değişkeni 113

2.2.2.1.2.3. Duygusal Bağlılıkta Eğitim Seviyesi Değişkeni 115

2.2.2.2. Duygusal Bağlılıkta Bağlamsal Değişkenler 116

2.2.2.2.1. Algılanan Örgütsel Destek 117

2.2.2.2.2. İş Memnuniyeti 119

2.2.2.2.3. Lider-Üye Etkileşim Teorisi 121

2.2.2.2.4. Lider Desteği ve Güven 125

2.2.2.2.5. Örgütsel Adalet 130

2.2.2.2.6. İş arkadaşı Desteği ve Grup Bağlılığı 133

2.2.2.2.7. Kültür 134

2.2.2.2.8. Örgütsel Ödüller 137

2.2.2.2.9. İşten Ayrılma Niyeti 138

2.2.3. Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ..... .139

2.2.4. Duygusal Bağlılık İle İlgili Yapılan Araştırmalar 143

2.2.4.1. Duygusal Bağlılık İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar 143

2.2.4.2. Duygusal Bağlılık İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar..... 146

2.2.5. Örgütsel Vatandaşlık ve Duygusal Bağlılık İle İlgili Yapılan Araştırmalar 149

2.2.5.1. Örgütsel Vatandaşlık ve Duygusal Bağlılık İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar 149

2.2.5.2. Örgütsel Vatandaşlık ve Duygusal Bağlılık İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar 152

BÖLÜM III: YÖNTEM…….157

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ 157

3.2. ÇALIŞMA EVRENİ VE ÖRNEKLEM 158

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI 161

3.3.1. Demografik Değişkenler Formu 162

3.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği 165

3.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutu Olan Duygusal Bağlılık Ölçeği 166

3.3.4. Ölçme Araçlarının Geçerliğine İlişkin Sonuçlar……...166

3.3.4.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi……167

3.3.4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Duygusal Bağlılık Alt Boyutuna Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi……..169

3.4. VERİLERİN TOPLANMASI 171

3.5.VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ…….171

BÖLÜM IV: BULGULAR…….172

4.1. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusundaki ve Duygusal Bağlılık Konusundaki Görüşlerine İlişkin Bulgular 172

4.1.1. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusundaki Görüşlerine İlişkin Bulgular 172

4.1.2. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusundaki Görüşlerine İlişkin Bulgular 174

4.1.3. Meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersi öğretmenlerinin Yaşa Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusundaki Görüşlerine İlişkin Bulgular 177

4.1.4. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Mesleki Kıdeme Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusundaki Görüşlerine İlişkin Bulgular 179

4.1.5. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Duygusal Bağlılık Konusundaki Görüşlerine İlişkin Bulgular 181

4.1.6. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Duygusal Bağlılık Görüşlerine İlişkin Bulgular 182

4.1.7. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Yaşa Göre Duygusal Bağlılık Görüşlerine İlişkin Bulgular..... 183

4.1.8. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Mesleki Kıdeme Göre Duygusal Bağlılık Görüşlerine İlişkin Bulgular 185

4.2. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Duygusal Bağlılık Görüşlerinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular..... 186

4.2.1. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Görüşlerinin ve Duygusal Bağlılık Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular..... 187

4.2.2. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Görüşlerinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular..... 188

4.2.2.1. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusundaki Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması……....186

4.2.2.2. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusundaki Görüşlerinin Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması……...189

4.2.2.3. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusundaki Görüşlerinin Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması…….....191

4.2.3. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Duygusal Bağlılık Görüşlerinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular..... 197

4.2.3.1. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Duygusal Bağlılık Konusundaki Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması……....194

4.2.3.2. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Duygusal Bağlılık Konusundaki Görüşlerinin Yaşa Göre Karşılaştırılması……196

4.2.3.3. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Duygusal Bağlılık Konusundaki Görüşlerinin Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması……..…..197

4.4. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Görüşleri ile Duygusal Bağlılık Görüşleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular 203

BÖLÜM V: TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER……206

TARTIŞMA 206

SONUÇ 216

ÖNERİLER..... 222

KAYNAKLAR 229

EKLER 334

ÖZGEÇMİŞ 345

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Araştırmanın çalışma evrenini oluşturan öğretmenlerin görev yaptıkları okullara göre dağılımları……..158

Tablo 2: Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okullara göre dağılımları ……...…158

Tablo 3: Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımları……..159

Tablo 4: Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşa göre dağılımları……..159

Tablo 5: Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdeme göre dağılımları……159

Tablo 6: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği'ne İlişkin Güvenirlik Katsayıları…….....161

Tablo 7: Duygusal Bağlılık Ölçeği'ne İlişkin Güvenirlik Katsayıları……..163

Tablo 8: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'ne Ait Uyum İndeksleri Kestirimleri……164

Tablo 9: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Duygusal Bağlılık Boyutuna Ait Uyum İndeksleri Kestirimleri……..166

Tablo 10: Meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerine ilişkin betimsel istatistikler……..169

Tablo 11: Meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersi öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerine ilişkin betimsel istatistikler…….170

Tablo 12: Meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersi öğretmenlerinin yaşa göre örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerine ilişkin betimsel istatistikler……..173

Tablo 13: Meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersi öğretmenlerinin mesleki kıdeme göre örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerine ilişkin betimsel istatistikler……...176

Tablo 14: Meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerine ilişkin betimsel istatistikler……178

Tablo 15: Meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersi öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre duygusal bağlılık konusundaki görüşlerine ilişkin betimsel istatistikler……...…..179
Tablo 16: Meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersi öğretmenlerinin yaşa göre duygusal bağlılık konusundaki görüşlerine ilişkin betimsel istatistikler……...180
Tablo 17: Meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersi öğretmenlerinin mesleki kıdeme göre duygusal bağlılık görüşlerine ilişkin betimsel istatistikler……..181
Tablo 18: Meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık konusundaki görüşlerinin ve duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin karşılaştırılmasına ilişkin Mann Whitney U testi……..183
Tablo 19: Meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık görüşlerinin cinsiyete göre karşılaştırılmasına ilişkin Mann Whitney U testi……184
Tablo 20. Meslek dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık görüşlerinin cinsiyete göre karşılaştırılmasına ilişkin Mann Whitney U testi…….185
Tablo 21. Kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık görüşlerinin cinsiyete göre karşılaştırılmasına ilişkin Mann Whitney U testi……186
Tablo 22. Meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık görüşlerinin yaşa göre karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal-Wallis *H* testi……...…187
Tablo 23. Meslek dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık görüşlerinin yaşa göre karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal-Wallis *H* testi…….188
Tablo 24: Kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık görüşlerinin yaşa göre karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal-Wallis *H* testi……..…189
Tablo 25: Meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık görüşlerinin mesleki kıdeme göre karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal-Wallis *H* testi……189
Tablo 26: Meslek dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı görüşlerinin kıdeme göre karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal-Wallis *H* testi……190

Tablo 27: Kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık görüşlerinin yaşa göre karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal-Wallis *H* testi……191
Tablo 28: Meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık görüşlerinin cinsiyete göre karşılaştırılmasına ilişkin *Mann Whitney U* testi……192
Tablo 29: Meslek dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık görüşlerinin cinsiyete göre karşılaştırılmasına ilişkin *Mann Whitney U* testi……192
Tablo 30: Kültür dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık görüşlerinin cinsiyete göre karşılaştırılmasına ilişkin Mann Whitney U testi……...193
Tablo 31: Meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık görüşlerinin yaşa göre karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal-Wallis *H* testi…….194
Tablo 32: Meslek dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık görüşlerinin yaşa göre karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal-Wallis *H* testi……194
Tablo 33: Kültür dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık görüşlerinin yaşa göre karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal-Wallis *H* testi……..194
Tablo 34: Meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık görüşlerinin kıdeme göre karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal-Wallis *H* testi……..195
Tablo 35: Meslek dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık görüşlerinin kıdeme göre karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal-Wallis *H* testi……195
Tablo 36: Kültür dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık görüşlerinin kıdeme göre karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal-Wallis *H* testi……..196
Tablo 37: Korelasyonun yorumlanmasında kullanılan kesme puanlar…….196
Tablo 38: Meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile duygusal bağlılık görüşleri arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayıları……197
Tablo 39: Meslek dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık görüşleri ile duygusal bağlılık görüşlerinin arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayıları..197
Tablo 40: Kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı görüşleri ile duygusal bağlılık görüşlerinin arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayıları….....198

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli…168

Şekil 2:. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Duygusal Bağlılık Alt Boyutuna Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli……..170

KISALTMALAR LİSTESİ

AÖD Algılanan Örgütsel Destek

ALD Algılanan Lider Desteği

ÇSY Çekim-Seçim-Yıpranma

DAT Davranışsal Aktivasyon Teorisi

DOT Duygusal Olaylar Teorisi

LÜET Lider-Üye Etkileşim Teorisi

MTAL Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi

ÖDG Örgüte Duyulan Güven

ÖV Örgütsel Vatandaşlık

ÖVD Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

ÖVD-B Bireye Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

ÖVDÖ Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

ÖVD-Ö Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

SPSS (Statistic Packets For Social Sciences)- Sosyal Araştırmalar için İstatistiksel Program Paketi

STT Sosyal Takas Teorisi

Vd. Ve Diğerleri

BÖLÜM I: GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, sayıltıları, sınırlılıkları ve araştırmada kullanılan tanımlara yer verilmiştir.

1.1. PROBLEM DURUMU

Yirmi birinci yüzyıl dünyasında ortaya çıkan geniş çapta değişimlerin; örgütlerin ve liderlerin, zamanla, ilgi görmeye başlayan işgören performansı konusuna daha fazla eğilmelerine sebep olduğu kabul edilmektedir. Bununla beraber; örgütlerin yalın, dinamik, proaktif, hızlı yanıt veren, takım destekli, etkin, güçlendirici ve yenilikçi olmaları konusunda baskılar arttığı düşünülmektedir (Gholipour ve Sadat, 2008).

Örgütler, resmi görev performanslarının ötesine geçen, işbirlikçi, iş arkadaşlarına ve müşterilere yardım etme konusunda istekli işgörenlere ihtiyaç duymaktadır (Gholipour ve Sadat, 2008). İşle ilgili değişen bu algılar, tutumlar ve örgütlerdeki işgören davranışları arasındaki ilişkiler, davranış araştırmacılarının üzerinde durduğu bir konu olmuştur. Bunun önemli nedenlerden biri; tutumların, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) gibi insan kaynakları ile ilgili çıktılar üzerinde önemli derecede etkisi olabileceğinin kabul edilmesidir (Bolino, Turnley ve Bloodgood, 2002).

İş dünyasının, örgütteki işgörenlerin entelektüel ve sosyal sermayelerinin birleştirilerek rekabet avantajı sağlamasına özellikle önem vermesi örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel başarıyı sağlamadaki rolünü arttırmaktadır (Bolino, Turnley ve Bloodgood, 2002). İşgörenlerin örgüt üyeliklerini sürdürmelerini sağlayan en asgari düzeyde davranışlardan, örgütün etkin bir şekilde çalışmasını teşvik etmek veya örgütteki diğer işgörenlere fayda sağlamak için fazladan rol davranışlarında bulunarak beklentilerin ötesine geçebilecek davranışlara kadar bir dizi davranış sergiler (Delgoshaie vd., 2008).

İsteğe bağlı olan, resmî performans değerlendirmeleri ile ölçülen davranışların ötesine geçen ve örgütün arzu ettiği fazladan rol davranışları "örgütsel vatandaşlık davranışı" ya da "iyi asker sendromu" olarak olarak adlandırılmıştır (Organ, 1988a). "İyi asker" olmanın tanımına uygun davranışlar; prososyal davranışları (Brief ve Motowidlo, 1986), dakikliği, başkalarına yardım etmeyi, yenilikçiliği, gönüllülüğü (Organ, 1988a), şikayet etmemeyi, tartışmamayı ve başkalarında hata bulmak gibi istenmeyen davranışları göstermemeyi içerir. Buna göre de ideal bir işgörenin hem görev performansı yüksek seviyede olan hem de örgütsel vatandaşlık davranışını yüksek seviyede gösteren işgören olduğu çıkarılabilir.

ÖVD, çeşitli örgütlerde kurumsal verimlilik, etkinlik, yenilikçilik ve uyarlanabilirlik için çok önemli bir faktördür (Organ, 1988a). Örgütler, örgütteki "iyi" vatandaşların örgütün en değerli bileşeni olduğunu algılamadıkları sürece ilerlemeye devam edemezler (Delgoshaie, Tofighi ve Kermani, 2008). Örgütün "iyi" vatandaşları, bir örgütün bakım işlevlerini basitleştirerek ve kaynakları üretkenliğin oluşması için serbest bırakarak kıt kaynakların bir araya toplanıp verimli bir şekilde kullanılmasını sağlar, iş arkadaşlarının ve liderlerin işlerini daha etkin planlamalarına ve meydana gelen problemleri farklı şekilde çözme yolları geliştirmelerine yardımcı olur (Walz ve Niehoff, 2000).

ÖVD, bir örgütteki farklı çalışma birimlerinin üyeleri arasında karşılıklı dayanışmanın oluşturulmasında faydalıdır; böylece örgütün tamamını olumlu yönde etkileyecek örgütsel sonuçlar elde edilebilir. ÖVD, işgörenin sosyal çalışma ortamını ve psikolojik çalışma ortamını görevdeki yeterliliğini destekleyecek ve grup performansını artıracak şekilde geliştirir (Podsakoff ve Mackenzie, 1994; Walz ve Niehoff, 2000).

İyi vatandaşlık davranışını destekleyen örgütler, işgörenleri örgütte çalışmaya devam etmeleri için daha fazla cezbeden ve başka çevrelerdeki iyi işgörenleri örgüte çekme konusunda daha yetenekli olan örgütlerdir. ÖVD, örgütteki üyeler arasında bağlılık yaratarak örgütün sosyal ortamını daha da canlandırma hususunda önemli bir role sahiptir (Smith vd., 1983: 654). Organ (1988a) ayrıca ÖVD'nin; bir işgörenin sadece görevle alakalı niteliklerini göstermekle kalmayıp aynı zamanda, bir anda gelişen ve yenilikçi davranışlar sergilemeyi içeren bir iş performansını da gösterdiğini

öne sürmüştür. Bu sebepten Organ (1988a)'a göre ÖVD'nin iş memnuniyeti ve bireyin örgüte bağlılık algılarından etkilenmesi olasıdır.

Örgütlerin, rekabet avantajı elde etme konusunda kararlı bir işgücünün var olması gerektiği hususunu giderek daha fazla desteklemelerine rağmen, verimliliğin oluşması adına getirdikleri değişikliklerin çoğu buna zarar verecek yönde olmaktadır. Halbuki rekabetin arttırılması, örgütteki işgören için uzun vadeli bir kariyerin oluşmasına zemin hazırlarken örgütün başarısına kendini adamış olan, yüksek vasıflı, motive olmuş, sadık işgörenlere sahip olmayı da gerekli kılar (Mowday, 1998).

Örgüte bağlılığı yüksek derecede olan işgörenlerin örgütte çalışmaya devam etme (Allen ve Meyer, 1996; Whitener ve Walz, 1993) ve işe ilişkin olumlu davranışlar sergileme (Hausknecht vd., 2009; Meyer vd., 1989; Vandenberghe vd., 2004) eğilimi göstereceği göz önüne alındığında örgütlerin, işgörenlerin örgüte bağlılıklarını artırmanın değerini ve örgütsel bağlılığın öncüllerini anlamalarının ne kadar önemli olduğunun farkına varması gerekmektedir. Bu nedenle, işgörenin örgüte bağlılığının doğasını, gelişme sürecini ve etkilerini anlamak geçmiş dönemlerde olduğundan daha önemlidir. Rogers (1995)'ın da belirttiği gibi, bir örgütün başarılı olabilmesi için, yüksek derecede işgören katılımı ve bağlılığı gereklidir.

Alanyazındaki araştırma sonuçları örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılığın örgütler ve işgörenler üzerinde olumlu sonuçları olduğuna işaret etmektedir. İşgören resmi iş tanımlamalarının ötesinde görevler üstlendiğinde; fakat fazladan gerçekleştirilen bu davranışlar örgüt tarafından fark edilmediğinde, işgörenin duygusal bağlılığı varsa ÖVD sergilemeye devam edecektir. Bu yüzden duygusal bağlılığı olan işgörenler daha fazla ÖVD sergileme konusunda isteklidirler (Meyer ve Allen, 1997). Diğer bir deyişle işgören örgüte üyeliğini devam ettirmek istiyorsa fazladan rol davranışı yapma konusunda ve örgütün başarılı olması konusunda elinden geleni yapacaktır.

Duygusal bağlılık, araştırmalarda ÖVD'nin önemli bir öncülü olarak kabul edilmiştir (Wiener, 1982; Van Dyne ve Ang, 1998; Meyer vd., 2002; Rifai, 2005; Ng ve Feldman, 2011). Duygusal bağlılığın işgörenin performansı ve ÖVD'si üzerinde önemli etkisi olduğu ifade edilmiştir (Shore ve Wayne, 1993).

Bazı araştırmalar sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş memnuniyeti (Bateman ve Organ, 1983), bağlılık (O'Reily ve Chatman, 1986), adalet algıları (Folger, 1993; Martin ve Bies, 1991; Moorman, Niehoff ve Organ, 1993), ücret eşitliği (Organ ve Konovsky, 1989) ile içsel ve dışsal iş memnuniyetleri (Organ ve Ryan 1995; Wlliams ve Anderson, 1991) arasında önemli bir ilişki olduğuna ulaşılmıştır.

Smith, Organ ve Near (1983) yaptıkları araştırma sonucunda iş memnuniyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında kesin bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırma sonucunda, memnuniyetin güçlü şekilde örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutuyla ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Organ ve Lingl (1995) genel iş memnuniyetinin ÖVD'nin özgecilik boyutunda önemli bir artışa sebep olduğuna; ancak ÖVD'nin uyum boyutunda böyle bir artışa sebep olmadığına ulaşmıştır. Buna ek olarak Organ ve Ryan (1995) yaptıkları meta-analiz sonucunda hem memnuniyet-özgecilik ilişkisi hem de memnuniyet-genel itaat ilişkisi arasında bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Murphy, Athanasou ve King (2002) iş memnuniyetinin büyük ölçüde işgörenin ÖVD'si ile ilişkili olduğuna ulaşmıştır. Foote ve Tang (2008) iş memnuniyeti ve ÖVD'nin önemli ölçüde ilişkili olduğunu belirtmiştir. Tansky (1993) iş memnuniyetinin, ÖVD'nin nezaket, sivil erdem, özgecilik ve centilmenlik boyutu ile ilişkili olduğunu ileri sürmüştür. McCrae ve Costa (1991), uyumluluk boyutuyla güçlenen kişilerarası bağların ve bilinçlilik boyutuyla artan başarıların ve düzenli yaşamın örgütteki genel refaha katkıda bulunduğunu; dolayısıyla iş ve diğer ilişkilerden memnuniyet duyma durumunu arttırdığını belirtmiştir.

Örgütsel destek ve ÖVD arasındaki ilişki bakımından ele alındığında Lambert (2002) bir üretim yerinde ÖVD'yi incelemiş ve algılanan örgütsel desteğin önemli derecede örgütsel vatandaşlığın öncülü olduğu sonucuna ulaşmıştır. Eisenberger vd. (1986) bir işgörenin AÖD'sini, örgütteki yardımseverlikten aldığını, personel yönetimi ne kadar bireye yönelik ve insancıl olursa, işgörenin hissettiği AÖD seviyesinin de o kadar yüksek olacağını belirtmiştir. Shore ve Wayne (1993), AÖD'nin işgörenlerin sergileyeceği ÖVD'nin bir öncülü olduğunu ifade etmiştir. Wayne vd. (1997) da işgörenlerin, kendilerinin örgüt için önemli olduğunu düşündüklerinde, örgütlerine güven duyma eğiliminde olduklarını ve örgütsel büyümeye yön verecek

somut önerilerde bulunmaya istekli olduklarını keşfederek, bu durumun işe yönelik tutum ve davranışlara etkisini araştırmıştır. Wayne vd. (1997) AÖD ve liderlerin, işgörenlerin bireysel ve örgütsel düzeyde vatandaşlık ölçütlerini içeren bir endeks üzerindeki puanları arasında güçlü bir ilişki bulmuştur. Wayne vd. (2002)'nin çalışması; AÖD'nin, ÖVD'nin hem özgecilik hem de uyumluluk boyutları ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Örgütsel adalet ve ÖVD arasındaki ilişki bakımından ele alındığında ögütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde dolaylı, pozitif ve önemli derecede bir etkisi vardır. Birçok çalışma; örgütsel adaletin ÖVD'yi olumlu yönde etkilediğini göstermiştir (Nadiri ve Tanova, 2010). Lee (1995) yaptığı araştırma sonucunda algılanan örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlığı yordama gücü olduğuna ulaşmıştır. Williams vd. (2002), işgörenlerin adil muamele algıları daha olumlu hale geldiğinde, ÖVD gösterme olasılıklarının arttığını tespit etmiştir.

Ek olarak, Chegini (2009) örgütsel adalet ve ÖVD arasında anlamlı bir ilişki olduğunu kanıtlamıştır. Bunların yanında iş memnuniyeti de örgütsel adalet algısında önemli yer tutmaktadır. Moorman (1991) iş memnuniyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi de yansıttığını belirtmiştir. Organ ve Ryan (1995) da iş memnuniyeti ve adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışının önemli öncülleri olduğunu belirtmiştir. Rezaiean, Givi ve Nasrabadi (2010) yaptıkları araştırma sonucunda örgütsel adaletin iş memnuniyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde doğrudan, pozitif ve önemli derecede bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Böylelikle iş memnuniyetinin örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkideki arabulucu rolü doğrulanmıştır.

Lider desteği ve ÖVD arasındaki ilişki bakımından ele alındığında yapılan araştırmalar, lider desteğinin işgörenlerin ÖVD'sini etkilediğini; çünkü işgörenlerin liderden gelen desteğe uygun olarak, karşılıklı yarar sağlayacak şekilde ÖVD gösterdiğini ortaya çıkarmıştır (Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter, 1990). Yapılan araştırmalarda da liderlik ve ÖVD arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Lin vd., 2012; Podsakoff, MacKenzie ve Bommer, 1996). Meta-analiz araştırmaları sonucunda dönüşümsel liderlik ile nesnel olarak ölçülen birim düzeyinde

verimlilik (Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam, 1996) ve işgörenlerin ÖVD'si arasında pozitif ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Podsakoff vd., 2000).

Duygusal bağlılığın iş memnuniyeti, örgütsel adalet ve lider desteği ile ilişkisi ele alındığında ise Mathieu ve Zajac (1990)'ın meta-analizleri, iş memnuniyeti olmayan, kendisinden ne beklendiğinden emin olmayan ya da kendi değerlerinin örgütün değerleriyle uyuşmadığını algılayan işgörenlerin duygusal bağlılığın düşük olabileceğini göstermiştir. Bu yüzden; duygusal bağlılığın, örgüt dahil olmak üzere işgören çevresi ile bağlantılı deneyimler sonucunda edinilen olumlu izlenim yoluyla geliştiği ileri sürülebilir.

Duygusal bağlılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişki bakımından ele alındığında araştırmalar (Bishop vd., 2005; Eisenberger vd., 1990; Shore ve Wayne, 1993; Wayne vd., 1997; Farh vd., 2007) , AÖD ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğuna işaret etmektedir (Panaccio ve Vandenberghe, 2009; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Eisenberger vd., 2001; Meyer ve Smith, 2000). Rhoades ve Eisenberger (2002) tarafından yapılan meta-analiz de AÖD ve duygusal bağlılığın pozitif ve güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir.

Duygusal bağlılık ve lider desteği arasındaki ilişki bakımından ele alındığında Kim (2011), Kore'de yaptığı araştırmada kamu kuruluşları ve özel kuruluşlarda dönüşümsel liderliğin pozitif bir şekilde duygusal bağlılıkla ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Tse vd. (2013) Çin'de haberleşme şirketinde çalışan 490 kişiden oluşan tam zamanlı işgörenlerle yaptığı araştırmada dönüşümsel liderliğin duygusal bağlılıkla ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki 12 farklı örgütten 209 lider-işgören çiftini araştırmasına dahil eden Whittington, Goodwin ve Murray (2004) de dönüşümsel liderlik ile duygusal bağlılık arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Wayne vd. (2002), 211 kişiden oluşan işgören-lider çifti ile yaptığı araştırma sonucunda prosedürel adalet ve dağıtımsal adaletin algılanan örgütsel desteğin artmasına yol açtığına bunun da duygusal bağlılığı artırdığına ulaşmıştır.

Alanyazından elde edilen bu veriler doğrultusunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve duygusal bağlılık konusundaki görüşleri arasındaki ilişkinin incelenmesine gerek duyulmuştur.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın genel amacı; İstanbul ili Pendik ilçesindeki Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görev yapan Meslek dersi ve Kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık konusundaki görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır?

1.3. PROBLEM CÜMLESİ

"Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görev yapan Meslek dersleri ve Kültür dersleri öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyi nedir? Meslek ve kültür dersi öğretmenlerinin bu görüşlerinin düzeyi arasında anlamlı fark var mıdır? "

1.4. ALT PROBLEMLER

1- Meslek dersi öğretmenlerinin ve Kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyi nedir?

2- Meslek dersi öğretmenlerinin ve Kültür dersi öğretmenlerinin ;

a) Cinsiyet
b) Yaş
c) Mesleki kıdem değişkenlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyi nedir?

3- Meslek dersi öğretmenlerinin ve Kültür dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyi nedir?

4- Meslek dersi öğretmenlerinin ve Kültür dersi öğretmenlerinin;

a) Cinsiyet
b) Yaş
c) Mesleki kıdem değişkenlerine göre duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyi nedir?

5- Meslek dersi öğretmenlerinin ve Kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyi arasında anlamlı fark var mıdır?

6- Meslek dersi öğretmenlerinin ve Kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyi arasında;

a) Cinsiyete
b) Yaşa
c) Mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı fark var mıdır?

7- Meslek dersi ve Kültür dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık görüşlerinin düzeyleri arasında anlamlı fark var mıdır?

8- Meslek dersi ve Kültür dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık görüşlerinin düzeyleri arasında;

a) Cinsiyet
b) Yaş
c) Mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı fark var mıdır?

9- Meslek dersi ve Kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık konusundaki görüşleri arasındaki ilişki nedir?

1.5. ÖNEM

Örgütlerde, yalnızca iş tanımında yer alan resmi görevlerini yerine getiren işgörenlere değil örgüte katkıda bulunacak şekilde fazladan rol davranışı gösteren işgörenlere de ihtiyaç duyulmaktadır (Organ, 1988).

Örgütlerin, amaçlarına ulaşma konusunda işgörenlerin verimliliğini arttırması gerektiği ve örgüt başarısı için kilit rolün işgörende olduğu düşünüldüğünde işgörenin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinin önemi daha da iyi anlaşılacaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan korunmasını, işgörenlerin beceri ve kabiliyetlerini geliştirmelerini, örgütün performansını ve verimliliğini arttırmayı amaçlamaktadır (Meyer ve Allen, 1991).

Duygusal bağlılık da işgörenin örgüte karşı gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışında önem arz etmektedir. İşgörenler, örgütte tatmin edici bir arkadaş çevresine sahip olma, iş arkadaşlarıyla anlayışlı ve destekleyici ilişkiler içinde olma, kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetme ve dolayısıyla örgüte aidiyet duygusu içinde olma beklentisindedirler (Meyer vd., 2002).

İşgörenin örgüte karşı hissettiği olumlu duygular işgörenin hem örgütsel vatandaşlık davranışını hem de duygusal bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir. Benzer şekilde işgörenin örgüte karşı olumsuz duygular hissetmeleri de işgörenin örgütsel vatandaşlık davranışını ve duygusal bağlılığını negatif yönde etkilemektedir.

Balay (2000)'a göre de işgörenin iş devamlılığının azalması, işi bırakma niyetinin artması, iş memnuniyetinin, motivasyonunun ve performansının azalması sebebiyle de duygusal bağlılığı daha düşük seviyede olmaktadır. Bu yüzden işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve duygusal bağlılıklarının yüksek olması örgütün amacına ve verimliliğe ulaşmasına katkıda bulunacaktır.

Okul, önceden belirlenmiş hedef davranışları öğrencilere kazandırmak amacıyla oluşturulmuş, kendine özgü yapısı ve amaçları olan bir eğiitm kurumudur (Özdemir ve Kalaycı, 2013'den akt Öztabak, 2017). Bir eğitim kurumu olan okulların daha etkili, verimli olması ve öğrencilerin daha iyi şekilde yetiştirilmesi hususunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve duygusal bağlılıkları önem arz eder.

Öğretmenlerin resmî görev tanımlamalarında belirtilen görevlerden daha fazlasını yapma konusunda istekli olmaları gerekmektedir; çünkü öğretmenin temel görevi insan yetiştirmektir (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık ile ilgili alanyazın incelendiğinde eğitim kurumlarından ziyade işletmelerin daha çok ele alındığı görülmektedir. Eğitim kurumlarının ele alındığı araştırmalar incelendiğinde Mesleki ve Teknik Anadolu liselerine diğer lise türlerinden daha az yer verildiği görülmektedir.

Araştırma, Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri'nde görev yapan meslek ve kültür öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık konusundaki görüşleri arasındaki ilişkiyi incelemesi açısından önem arz etmektedir. Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri'nde görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini ve duygusal bağlılık göstermelerini engelleyen tutumların saptanıp alanyazına katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar çoğunlukla örgütsel bağlılığın bir alt boyutu olan duygusal bağlılığı içermemektedir. Duygusal bağlılık düzeyini de arttırmaya yönelik öneriler geliştirmeyi amaçlayan bu araştırmanın benzer araştırmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

Öğretmenlerin çalışma koşullarının kötü olması, öğretmenleri olumsuz yönde etkilemektedir. Öğretmenlerin çalışma koşulları iyi olup bağlılıkları yükseldikçe daha sadık, daha verimli ve sorumluluk olma hususunda daha istekli olacaklardır. Öğretmenlerin performası arttıkça da öğretmenler okul için daha fazla çaba harcayacaklar ve örgütte daha uzun süre kalacaklardır (İnce ve Gül, 2005). Bu yüzden öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin okul yönetimine ışık tutması beklenmektedir.

Bu araştırma ile ortaya çıkan bulgular, sonuçlar ve öneriler aracılığıyla okullarda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve duygusal bağlılıklarının arttırılacağı, öğretmenlerin okuldaki ortamlarını daha iyi hale getirme konusunda kaynak sağlanarak alanyazına katkıda bulunulacağı düşünülmektedir.

1.6. SAYILTILAR

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin samimi ve içten yanıt verdikleri varsayılmıştır.

- Araştırmaya gönüllü katılan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık kavramlarının anlamlarını bildikleri sayıltısı ile çalışmaya yön verilmiştir.

1.7. SINIRLILIKLAR

- Araştırma 2018-2019 Eğitim-Öğretim yılında İstanbul İli Pendik İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı rastgele yöntemle seçilmiş Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi meslek dersi ve kültür dersi öğretmenlerinin görüşleriyle sınırlıdır.

1.8. TANIMLAR

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Resmî iş tanımı kapsamında belirlenen görev ve sorumlulukların ötesinde, örgütün resmî ödül prosedürlerine göre değerlendirilmeyen, işgörenin örgütte sergilediği isteğe bağlı davranışlardır (Smith, Organ ve Near, 1983). Bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı gönüllü olarak iş arkadaşlarına yardım etmek ve işlerini kolaylaştırmaya yönelikken örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı belirli bir işgörene değil bir bütün olarak örgüte yöneliktir (Williams ve Anderson, 1991).

Bağlılık: Grup, örgüt gibi sosyal oluşumlar ve birey arasındaki bağdır (Kollock, 1994; Yamagishi ve Yamagishi, 1994). Mevcut ilişki istenilen şekilde olmasa bile alternatif ilişkileri düşünme konusunda isteksizliktir (Leik ve Leik,1977).

Duygusal Bağlılık: İşgören ve örgüt arasında örgütün hedef ve değerlerinin güçlü şekilde kabulüne, örgüt uğruna üst düzey çaba göstermeye ve örgüt üyeliğini

sürdürme konusunda güçlü bir isteğe dayanan bir bağlılık türüdür (Meyer and Allen, 1991).

İşgören: Araştırmada işgören kavramı ile öğretmen tanımlanmaktadır. Öğretmenlik, devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir. Öğretmenler bu görevlerini Türk Milli Eğitimi'nin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak ifa etmekle yükümlüdürler (Milli Eğitim Temel Kanunu, 1973: madde 43).

Okul: Araştırmada okul kavramı ile mesleki ve teknik liseler tanımlanmaktadır. Mesleki ve teknik liseler; sanayi, ticaret, tekstil, turizm, kimya, tarım, sağlık ve benzeri alanlarda ulusal ve uluslararası standartlar ve sınıflamalara, uluslararası yeterliliklere ve mevzuata dayalı olarak işgücü piyasasının ihtiyaç duyduğu nitelikte işgücünün yetiştirilmesi, mesleki bilgi ve becerilerin güncellenmesi ve uygulanan programlarla girişimcilik bilinci, meslek ahlakı, iş sağlığı ve güvenliği, sosyal ve çevresel sorumluluk bilinci ile iş alışkanlığı kazandırılarak istihdama hazırlanmasını sağlayan kurumlardır (Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği, 2013: madde 7).

BÖLÜM II: KAVRAMSAL ÇERÇEVE/ ALANYAZIN VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışının tanımına ve tarihi gelişimine, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarına, örgütsel vatandaşlık davranışının öncüllerine ve örgütsel vatandaşlık davranışının örgütün etkililiği üzerindeki önemine yer verilmiştir.

2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı ve Tarihi Gelişimi

Örgütsel Vatandaşlık (ÖV) terimi ilk olarak 1980'li yılların başlarında Organ'ın meslektaşlarıyla (Bateman ve Organ,1983; Smith, Organ ve Near, 1983) iş psikolojisi ve örgütsel psikoloji alanyazınında memnuniyet-sebep ve performans arasındaki ilişkiyi araştırırken, örgütsel vatandaşlık davranışının "iş performansı kavramının alternatif bir şekli" olduğunu ifade etmeleri ile ortaya çıkmıştır. Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını bir örgütün etkili bir şekilde çalışmasını sağlayan ve işgörenin ödüllendirme beklemediği fazladan rol davranışları olarak tanımlamıştır.

Örgütlerde; sadece örgütün bir parçası olmaya devam etmeye çalışan işgören davranışlarından, fazladan rol davranışı göstererek örgütün etkililiğini sağlamak ve diğerlerinin yararını gözetmek için uğraşanlara kadar uzanan çeşitlilikte işgören davranışları vardır. ÖVD işle alâkalıdır; fakat resmi bir ödül sistemine bağlı değildir ve örgütün etkililiğini arttırma işlevini görür (Bolino, Turnley ve Bloodgood, 2002).

ÖVD'nin kavramsal açıdan "gönüllü davranış" olarak sınırlandırılması sebebiyle resmi olarak ödüllendirilmesi gereken davranışlar, gönüllü davranış kapsamından çıkarılmıştır; çünkü resmi olarak ödüllendirilen davranışlar, lider-

işgören sözleşmesinin ve bunun sonucunda da iş tanımlarında belirtilen görev performansının bir sonucu olur (Organ, 1988).

Bir işgörenin iş arkadaşlarına yardım etme davranışı nihayetinde örgütün işleyişine katkı sağlıyorsa ÖVD olarak kabul edilir. Diğer bir deyişle Organ (1990), örgütsel vatandaşlık davranışının bireysel bir davranış olduğunu ve isteğe bağlı olması sebebiyle de örgütteki resmî ödül sistemlerinde doğrudan bir tanımı yapılamayacağını savunmuştur. Doğrudan bir tanımın ancak örgütsel performans kavramının etkililik ve yeterlilik açısından geliştirilmiş hali olacağını vurgulamıştır (Appelbaum vd., 2004; Hall vd., 2009).

"İsteğe bağlı" söylemiyle bu davranışın iş tanımının, resmi davranışların ve iş sözleşmesinin içinde bulunmadığı, bu sebeple de bu davranışın gönüllü bir davranış olduğu belirtilmektedir. Bu davranışı gerçekleştirmede başarısız olmak da herhangi bir cezayla sonuçlandırılmayacaktır (Podsakoff vd., 2000). Katz (1964); "fazladan rol davranışları"nı işgörenlerin gönüllü olarak örgütün ilerlemesine katkıda bulunmak için üstlendiği davranışlar olarak tanımlamaktadır. Diğer bir deyişle bu davranışı, örgüt ve işgören arasında kişisel bir tercih gibi olan açık bir sözleşme türü olarak tanımlamıştır (Hua ve Mingchuan, 2011). Bu tanımın da örgütsel vatandaşlık davranışının üç temel özelliğini vurguladığı düşünülebilir. Bunlardan birincisi bu davranışın gönüllü olması gerektiği, ikincisi bu davranış sonucunda ortaya çıkan yararın örgüt üzerinde bir etkisi olması ve üçüncüsü de bu davranışın çok yönlü bir özelliğinin olmasıdır.

ÖVD, işgörenin örgütte kendisine düşen görevleri gerçekleştirmesi ile ilgili olan "görev performansı"ndan ayırt edilmesi ve davranışın gönüllü oluşunun vurgulanması için "bağlamsal performans" ya da "prososyal örgütsel vatandaşlık" olarak da ifade edilmiştir (Borman ve Motowidlo, 1997).

Prososyal davranışlar; yardım etme, işbirliği ve paylaşmanın da ötesinde birçok davranışı türünü içeren geniş bir kavramdır. Katz (1964); prososyal davranışları, örgüte katılım gösterme, örgütte kalma, belirlenen performans standartlarını karşılama ya da bunları aşma, belirli rol gerekliliklerinin ötesine geçme olarak tanımlamıştır. Brief ve Motowidlo (1986) daha kapsamlı bir tanımlama yapmıştır. Buna göre prososyal davranış; örgüt üyesi tarafından gösterilen, örgüt üyesinin örgütteki

davranışını gerçekleştirirken iletişim halinde olduğu işgören, grup ya da örgütün refahını yükseltme niyetiyle gerçekleştirilen bir davranış türüdür. Organ ve Konovsky (1989) ise prososyal davranışın örgütle olan sosyal ve ekonomik takas ilişkilerinin bir birleşimini yansıttığını belirtmiştir.

ÖVD'nin çeşitli şekilde tanımlamaları bulunmaktadır. Smith vd. (1983) ÖVD'yi iş tanımı gereklilikleri ve iş sözleşmesine göre ödüllendirilen örgütsel başarıların ötesinde örgüte yapılan bireysel katkılar olarak tanımlamıştır. Bu noktaya kadar ÖVD isteğe bağlı olarak (Meyer ve Herscovitch, 2001), bağlamsal (Borman ve Motowidlo, 1997) ya da fazladan rol davranışı olarak tanımlanabilir. ÖVD, örgüt eleştirildiğinde örgütü savunmak ya da iş göreni örgüte bağlamaya teşvik etmek olarak da tanımlanmıştır (Turnipseed ve Murkison, 2000), bunun yanında örgütte her zaman yapılan işleri aşan bir davranış olduğu da ifade edilmiştir (Jaireman, Daniels, Falvy ve Kamdar, 2006).

ÖVD, temel olarak örgütü ya da işgöreni pozitif olarak etkileyen davranışlar olarak ifade edilir (Poncheri, 2006). Jex (2002) örgütsel vatandaşlık davranışını, işgörenin iş tanımında resmi olarak yer almayan davranışları gerçekleştirmesi olarak tanımlamıştır. Bunlar, örgütün resmi şekilde ödüllendirmediği açık davranışlardır. Diefendorff vd. (2002) ile Somers ve Birnbaum (1998) örgütsel vatandaşlığın iş tanımında kurallarla belirlenmiş görevlere kıyasla daha çok isteğe bağlı olduğunu, işgörenin davranış ve inançlarının bu davranışlar üzerinde daha etkili olacağını belirtmiştir. Diefendorff vd. (2002) görev tanımında belirlenen işleri tamamlamanın kurallarla ve çevresel faktörlerle sınırlı olduğunu belirtirken ÖVD'nin, bir birey olarak işgörenin iradesel kontrolü altında olduğunu belirtmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili yapılan tanımlara istinaden örgütsel vatandaşlık davranışının anahtar ögeleri belirtilen şekilde sıralanabilir (Castro vd., 2004):

1. Resmi olarak örgütteki işgören için tanımlanan davranışların ötesinde bir davranış türüdür,
2. İsteğe bağlı bir davranıştır ve gönüllülüğe dayalıdır,

3. Doğrudan ödül beklentisine yol açmaz ve resmi örgüt yapısı çerçevesinde takdir edilmez,

4. Örgütsel performans ve örgütteki işlerin başarılı, etkili ve verimli olması için önemli bir davranış türüdür.

Örgütsel vatandaşlık davranışının isteğe bağlı olarak gerçekleşen bir davranış olduğunun ifade edilmesi bazı akademisyenler tarafından yanlış bulunmuştur (Zellars, Tepper ve Duffy, 2002). Buna göre; işgörenin "iş tanımlamasında yer alan davranışları" ya da "fazladan davranış" kavramları arasında ayrım yapmak, lider ve işgörenin görev algıları bu kadar çeşitliyken hangisinin örgütsel vatandaşlık davranışı olacağına karar vermek çok belirsizdir (Rousseau, 1989; Graham, 1991, Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994; Morrison, 1994; Pond, Nacoste, Mohr ve Rodriguez, 1997; Lam, Hui ve Law, 1999).

Özellikle "iş tanımında yer alan" ya da "fazladan davranışı" ikilemi örgütsel vatandaşlık kavramının asıl amacını basite indirgemektedir. Diğer bir deyişle; bir davranışın geleneksel iş performansı ölçütlerinin ötesinde iş davranışı olması bir yandan da uzun dönemli bir örgütsel vatandaşlık davranışı anlamına da gelir (Van Dyne vd., 1994). Bunun yanında Tepper, Lockhart ve Hoobler (2001) işgörenin fazladan rol davranışı gerçekleştirmesinin, gösterdiği çabaları işlerinin ne kadar ayrılmaz bir bütünü olarak gördüğüne bağlı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Özellikle ayrıntılı bir görev tanımı yapan işgörenlerin, ÖVD'yi iş gerekliliklerinin bir parçası olarak görmelerinin daha muhtemel olduğunu belirtmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının ödüllendirilmeyen davranışlara indirgenmesinin de gereksiz bir kısıtlama olduğu iddia edilmiştir. Graham (1991) ile Van Dyne vd. (1994) de "iş tanımında yer alan" ya da "fazladan davranışı" ayrımının örgütsel vatandaşlık kavramını açıklamada çelişkiye düştüğünü; çünkü "iş tanımında yer alan davranış" ve "fazladan davranış" kavramlarının zamana, işgörene, örgüte ve duruma göre değişeceğini belirtmiştir. Bu yüzden Graham (1991) örgütsel vatandaşlık davranışının sivil ya da politik vatandaşlık noktasından ele elınmasını daha doğru bulmuştur.

Graham (1991)'in vatandaşlık anlayışına dayalı örgütsel vatandaşlık davranışı tanımı ilişkisel bağlara, haklara ve grup içindeki işgörenler arasındaki sorumluluklara dayalıdır (Marshall, 1965; Inkeles, 1969; Kanter, 1972; Janowitz, 1980; Barber, 1983; Mac Neil, 1986; Bromley ve Busching, 1988). Bu çerçevede, "iş tanımında yer alan" ya da "fazladan rol davranışı" yönü örgütsel vatandaşlık davranışını tanımlama konusunda yetersizdir. Bu ve diğer bulgular Organ (1977)'a ÖVD ile bağlamsal performansın benzerlik gösterdiği konusunda fikir vererek, ÖVD kavramını tekrar ele almaya yönlendirmiştir.

2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışını araştırma konusundaki büyük ilgiye rağmen, örgütsel vatandaşlığın boyutları tam olarak belirlenememiştir. Bu kavram üzerine yapılan alanyazın taraması sonucunda yaklaşık otuz farklı türde boyut belirlenmiştir (Podsakoff vd., 2006). Smith, Organ ve Near (1983) örgütsel vatandaşlık davranışının iki boyutu olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar örgütteki iş arkadaşına yardım etmeyi ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu "özgecilik " ve örgütün prosedürlerine ve yapısına sadık olacak şekilde bir bağlılığı ifade eden, bireyselliğe fazla dayalı olmayan "bilinçlilik"tir. Daha sonra Organ (1988) bu boyutlara nezaket, centilmenlik ve sivil erdem olarak üç boyut daha eklemiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışını sivil ya da politik vatandaşlık noktasından ele alan Graham (1991) tarafından ise örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları Örgütsel İtaat, Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Katılım olarak ele alınmıştır.

Örgütsel İtaat: Örgütteki kural ve düzenlemeleri ve bunların gerekliliğini kabul etme noktasında isteklilik göstermek olarak tanımlanmıştır. Dakik olma, verilen görevleri tamamlama, örgütsel kaynakların doğru şekilde kullanılması hususunda sorumlu davranma gibi örgütsel kurallara saygı göstermeyi kapsayan davranışlar örgütsel itaate örnek olarak gösterilebilir.

Örgütsel Sadakat: Örgütteki diğer işgörenlere, örgütteki çalışma birimlerine karşı sadakat olarak tanımlanmıştır. İşgörende örgütsel sadakatin olduğunun

göstergeleri; işgörenin örgütün prestijini yükseltecek davranışlar göstermesi, örgütün çıkarlarına hizmet etmek için diğerleriyle işbirliği içinde olmasıdır.

Örgütsel Katılım: Örgüt yönetimine dahil olmak olarak tanımlanmıştır. Örgütsel katılıma; zorunlu olmasa bile örgüt toplantılarına katılım göstermek, diğer işgörenlerle fikir alışverişi yapmak ve örgütle alakalı problemlerden ve durumlardan haberdar olmak örnek gösterilebilir.

Oluşturduğu çerçevede; Graham (1991) örgütsel itaat, örgütsel sadakat ve örgütsel katılım olarak belirlediği bu üç kavramın örgütün sağladığı haklardan doğrudan etkilendiğini ileri sürmüştür. Graham (1991)'in sınıflandırmasında örgütsel sivil haklar; işe alım, görevlendirme, değerlendirme ve şikayet durumlarında eşit muamale göstermeyi içerir. İşgörenlerin örgütsel sivil hakları olduğunu hissettiğinde örgütsel itaat davranışlarını göstermeleri daha muhtemeldir.

Örgütsel sosyal haklar görevde yükselme ya da ücretin yükselmesi, teşvikler, ek ücret ve sosyal statü kavramları konularında işgörene, eşit muamale gösterileceğinin güvencesini verir. İşgörenlerin örgütsel sosyal hakları olduğunu hissettiğinde örgütsel sadakat gösterme eğilimleri daha fazla olur. Örgütsel politik haklar, örgütteki politikalara ve bu politikaları uygulama konularında karar verme sürecine katılımını ve karar verme sürecini etkilemeyi içerir. İşgörenin örgütsel politik hakları olduğunu hissettiğinde örgütsel katılım davranışı göstermesi daha muhtemeldir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarıyla ilgili en güvenilir sınıflama Organ (1988) tarafından yapılmıştır (Nadiri ve Tanova, 2010; Zellars vd., 2002). Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, nezaket, centilmenlik, sivil erdem ve bilinçlilikten meydana gelen beş boyutu olduğunu belirtmiştir. Organ (1988)'ın beş boyutu, örgütsel vatandaşlık davranışı çerçevesi açısından en çok kullanılan boyut olmuştur.

2.1.2.1. Özgecilik

İşgörenin iş arkadaşına yardım etme konusunda istekli olması ve bunun yanında işgörenin örgüt içinde bencil davranışlarla hareket etmemesi özgecilik olarak tanımlanmaktadır (Todd, 2003).

İşgörenlerin görevini en iyi şekilde yerine getirmesi sonucunda performans ve görevsel katılım arasında güçlü bir bağın oluşması, bir yardım etme şekli olan özgeciliği meydana getirir (Turnipseed ve Murkison, 2000). Redman ve Snape (2005) özgeciliği, işgörenin iletişim içinde olduğu diğer işgörenlere yardım etmek için görev tanımlamasının ötesine geçmesi ile ilişkilendirmiştir. Organ vd. (2006) ise özgeciliğin örgütteki diğer işgörenin refahını düşünme, diğergamlık gösterme ve yüzyüze gelinen durumlarda iş arkadaşına yardım etme davranışı olduğunu ifade etmiştir. Bu davranışlara, ağır iş yükü olan bir arkadaşına yardım etmek veya işe yeni başlayan bir arkadaşa uyum sürecinde destek olmak örnek gösterilebilir. Pare ve Tremblay (2000) de benzer şekilde bu davranışları o gün işe gelemeyen arkadaşa yardım etmek, iş yükü ağır olanlara yardım etmek, bir işgörenin davranışının diğerini etkileyeceğini bilerek bu konuda duyarlı olmak, örgüte yeni katılan işgörene yardım etmek ve destek olmak olarak ifade etmiştir.

Yardım etme davranışı; örgütle alakalı olduğu müddetçe müşteri, tedarikçi gibi örgüt dışı kişilere karşı da gösterilebilir (Organ, 1988). Bu davranışlar işgörenin açık bir şekilde iş çevresini önemsediğini gösterir. Özgecilik; örgütteki kıt kaynakların serbest bir şekilde dağılımını sağladığı için işgörenler arasında çatışma riskini azaltır, örgüt ikliminin daha ılıman olmasını sağlar, işgörenler arasında güven ortamı yaratır, liderlerin daha iyi bir yönetim planlaması yapmasını sağlar ve hepsinin toplamında verimli bir örgütün oluşmasına yardımcı olur (Podsakoff ve MacKenzie, 1997; Podsakoff vd., 2000).

2.1.2.2. Bilinçlilik

İş kuralları, işe devam ve iş performansı hususunda temel gerekliliklerin ötesine giden isteğe bağlı davranışlar bilinçlilik olarak tanımlanmaktadır (Redman ve

Snape, 2005). Akinbode (2011) bilinçliliği iş çevresinde, örgüt tarafından belirlenen zorunlulukların ötesinde bir davranış olarak ifade etmiştir. Bilinçlilik; işin niteliğinin ve işi tamamlanma derecesinin azami seviyede olması için bağlılık göstermektir (Organ vd., 2006). Diğer bir deyişle; kimse izlemiyorken bile örgütsel kural ve prosedürlere sıkı bir şekilde bağlılık anlamına gelir. İşgörenin göreviyle alakalı performansında iş arkadaşlarına yardım etmesi konusunda isteğe bağlı bir davranıştır (Castro vd., 2004; Organ vd., 2006).

Bilinçlilik, sorumluluk alma ve kendini adamanın yanında örgütün yararına davranışlar gösterme girişiminde bulunarak iş performansına katkı sağlamaktır (King vd., 2005). Saylı ve Tüfekçi (2008)'e göre de; işgören sağlık ile ilgili, özel hayatıyla ilgili veya hava şartlarının kötü olduğu durumlarda işe gelme konusunda problem yaşayabilir ve bu sürekli tekrarlanmadığı sürece liderler tarafından göz ardı edilebilir; fakat işgören liderinin bu inisiyatifine rağmen yine de görevine gelmeyi aksatmıyorsa bu da bir bilinçlilik örneğidir. Bunlara ek olarak; örgütteki elektrik, su ve yakıtı tasarruflu kullanmak, mesai ücreti verilmemesine rağmen yine de görevini bitirmek için mesaiye kalmak ve örgütle ilgili toplantılara katılmak da bilinçlilik boyutunu gösterir (Podsakoff, Mackenzie ve Hui, 1993).

Bilinçlilik, örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda vazgeçilmez bir değişkendir (Ladd ve Henry, 2000). Örgütsel vatandaşlık davranışı, kişilik ve memnuniyet arasındaki ilişki ile ilgili yapılan araştırmalar bilinçliliğin, örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir boyutu olduğunu ortaya çıkarmıştır (Organ ve Lingl, 1995).

2.1.2.3. Centilmenlik

Örgütte çatışmanın kaçınılmaz olduğu durumlarda ve iş zorbalıklarının yaşanılması durumunda sabırlı olma davranışı göstermek centilmenlik olarak tanımlanmaktadır (Appelbaum vd., 2004). Centilmenlik, örgüte zarar vermekten kaçınmaktır. Centilmenlik davranışı gösteren işgören iş yerinde şikayet edici tavırlardan, üzücü durumlardan uzak durur ve iş yerindeki kaçınılması zor olan

olumsuz durumlara karşı kibarlık ya da hoşgörü gösterir (Organ, 1997). Olumsuz şekilde hareket etme veya şikayet etme davranışını seçmez (Organ vd., 2006).

2.1.2.4. Nezaket

Problemler meydana gelmeden önce engellemek için önlemler almak, problemi hafifletme konusunda hızlı şekilde harekete geçmek olarak tanımlanmaktadır (Organ vd., 2006). Organ (1988) nezaket boyutunda yer alan davranışların uyarma, danışma ve hatırlatma gibi davranışlar olduğunu belirtmiştir. Buna göre; örgütte meydana gelen bir olayla ilgili ya da önemli bir konuyla ilgili diğer işgörenlere bilgi aktarımını sağlamak, verilecek bir kararla ilgili diğer işgörenlerin görüş ve önerilerini almak, örgütteki işgörenlerin haklarına ve ayrıcalıklarına saygı göstermek, herhangi bir konu ile ilgili hatırlatmalar yapmak ve birbirine danışmak nezaket boyutunun örneğidir.

Nezaket, bir kişinin hareketlerinin diğerlerini nasıl etkileyeceğini düşünmektir (Markoczy vd., 2009). İş ilişkilerinin sonucunda meydana gelebilecek problemlere engel olmaktır. İş arkadaşlarının mesleki gelişimleriyle ilgili cesaretleri kırıldığında onları cesaretlendirmek de buna örnek gösterilebilir (Organ, 1997).

2.1.2.5. Sivil Erdem

Örgütün imajı ve yararı için sorumluluk almak ve ilgi göstermek olarak tanımlanmaktadır (Redman ve Snape, 2005). Baker (2005), sivil erdemi, örgütün politik sürecine yapıcı ve sorumluluk alarak dahil olma şekli olarak ifade eder. Organ vd. (2006) de benzer şekilde sivil erdemin, örgütün politik sürecine ya da yönetim sürecine sorumluluk sahibi, yapıcı bir şekilde dahil olmayı benimseyen bir duruş almak olduğunu belirtmiştir. Bolino (1999), sivil erdemi işgörenin, çalışma arkadaşları ve örgüt ile ilgili konulara sorumluluk sahibi olarak ve yapıcı bir şekilde ilgi ile yönelmesi olarak ifade etmiştir.

Sivil erdem boyutunu gösteren davranışlar; örgütteki işgörenin örgütle ilgili çalışmalarda kendi görüşlerini beyan edip önerilerde bulunmasını içerir (Yoon ve Suh, 2003). Bu davranışlar arasında; örgütte yapılan toplantılara düzenli şekilde katılmak,

görüşünü beyan etmek, örgütün genel politikasıyla ilgilenmek, çevredeki tehdit ve fırsatları görmek, yangın tehlikesi gibi durumları önceden görüp kapıları kilitlemek gibi örgütsel çıkarları gözetme konusunda isteklilik gösterilebilir. Kidder (2002) da sivil erdem boyutunun; işgörenin örgütün politikalarına sahip çıkmasını, örgütle ya da diğer işgörenlerle alâkalı konulara ilişkin görüş bildirmesini, iddialı fikirler ortaya atmasını ve fikirleri eleştirel bir şekilde değerlendirmesini, var olan durum ile mücadele etmesini kapsadığını ifade etmektedir.

2.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri

Örgütsel yapıların daha da esnek olmasıyla beraber örgütsel vatandaşlığın örgütün işleyişini düzenlemede ve geliştirmede oynadığı role verilen önem daha da artmıştır (Borman ve Motowidlo, 1993; Van Dyne, Cummings ve Parks, 1995). Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramına daha fazla önem verilmesiyle birlikte bu davranışın öncüllerinin araştırılmasının gerekli olduğu fark edilmiştir. Günümüze kadar olan araştırmaların çoğu ÖVD'nin öncüllerini belirlemek üzerine yapılmıştır.

Yapılan araştırmalar sonucunda; kişilik özellikleri ve tavırlar gibi bireysel değişkenlerden liderlik ve grup bağlılığı gibi bağlamsal değişkenlere kadar birçok kavramın örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olduğuna ulaşılmıştır (Podsakoff vd., 2000). Bazı araştırmacılar tarafından; ruh hali, durumsal değişkenler, bilinçlilik, uyumluluk, iyi ruh hali, özsaygı, yakınlık ihtiyacı, empati ve alan bağımlılığı gibi bireysel değişkenler ÖVD'nin öncülleri olarak belirtilirken (Van Dyne, Cummings ve Parks, 1995; Smith, Organ ve Near, 1983) bazı araştırmacılar tarafından; iş memnuniyeti (Organ ve Lingl, 1995; Smith vd., 1983), lider desteği (Smith vd., 1983), örgütsel bağlılık (O'Reily ve Chatman, 1986; Williams ve Anderson, 1991), algılanan adalet (Farh vd., 1990; Moorman, 1991) ve kişilik (Organ ve Lingl, 1995; Organ ve Konovsky, 1989) ÖVD'nin öncülleri olarak belirtilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı bireysel seviyede ve grup seviyesinde farklı değişkenlerden oluşan öncülleri içermektedir (Penner, Dovidio, Piliavin ve Schroeder, 2005). Brief ve Motowidlo (1986) örgütsel vatandaşlık davranışının bireysel

değişkenlerden oluşan öncülleri olduğu gibi durumsal değişkenlerden oluşan öncüllerinin de olduğunu ifade etmiştir. Araştırmada ÖVD'nin öncülleri olarak örgütsel vatandaşlığa öncül olabilecek işletme bilimi teorileri, bireysel değişkenler ve bağlamsal değişkenler ele alınmıştır.

2.1.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Öncül Olabilecek İşletme Bilimi Teorileri

Araştırmada ele alınan örgütsel vatandaşlık davranışına öncül olabilecek işletme bilimi teorileri Sosyal Takas Teorisi ve Lider-Üye Etkileşim Teorisi'dir.

2.1.3.1.1. Sosyal Takas Teorisi

Sosyal Takas Teorisi (STT), örgütteki davranışları anlama konusunda en etkili kavramsal teoriler arasındadır. Kökleri 1920'li yıllara kadar uzanan STT, antrolopoloji, sosyal psikoloji ve sosyoloji gibi disiplinler arasında köprü oluşturur. Sosyal takasla ilgili farklı görüşler ortaya çıkmasına rağmen teorisyenler sosyal takasın zorunluluk yaratan bir dizi etkileşimi içerdiğini öne sürmektedir (Emerson, 1976). STT teorisinde bu etkileşimler, genellikle birbirine ve diğer tarafın hareketlerine bağlı olarak gerçekleşir. Bunun yanında STT, birbirine bağlı faaliyetlerin sadece belli durumlarda ortaya çıkacağını vurgulamasına rağmen bu faaliyetlerin yüksek kalitede ilişkiler oluşturma potansiyeli olduğunu da vurgulamaktadır (Blau, 1964).

Sosyal takas teorisi; işgörenin diğer işgörenlerle olan ilişkilerini nasıl algıladığına ve bu algıları sonucunda neler hissettiğine açıklık getirir. Diğer sosyal ilişkilerde olduğu gibi örgütlerde kurulan ilişkiler de "karşılıklılık normu"na bağlıdır. Karşılıklılık ya da geri ödeme en iyi bilinen takas kuralıdır (Song, Tsuive ve Law, 2009).

Bir ilişkiye nasıl bir yatırım yapıldığı ve karşılığında nasıl bir getiri sağlandığı, işgörenin hak ettiğini düşündüğü ilişki türü, işgörenlerle daha iyi bir ilişki kurma şansı, sosyal takas teorisini anlamada önemlidir. Diğer kişilere çok şey veren bireyler

onlardan da çok şey almak isterler ve diğer kişilerden çok şey alan bireyler onlara da çok şey vermek için kendilerini baskı altında hissederler (Homans, 1958). Scholl (1981); karşılıklılığın, bağlılığın altında yatan bir mekanizma olduğunu belirtmiştir.

Örgüt, sunduğu ödüller sonucunda işgören bu borcu ödeyene kadar işgöreni özel bir sistemin içine dahil eder ve örgüte bağlı duruma getirir. STT'nin "karşılıklı takas" anlayışından içerisinde açık bir pazarlık barındırmayan bir takas şekli olduğu anlaşılmaktadır (Molm, 2001). Bir tarafın davranışı diğer tarafın davranışına bağlıdır. Bu sebepten ötürü birbirine bağlılık, riski azaltır ve işbirliğini destekler (Molm, 1994). Blau (1986); sosyal takası, işgörenlerin diğer işgörenlerden elde edeceğini umduğu getirilerle motive olmaları sonucunda gerçekleştirdikleri gönüllü hareketler olarak tanımlamaktadır.

Ekonomik takasa benzer şekilde sosyal takas da yapılan katkılar sonucunda gelecekte bir getirinin sağlanacağı beklentisi üzerine kuruludur; ancak ekonomik takastan farklı olarak sosyal takasta getirinin içeriğinin ne olacağı tam olarak belirli değildir (Holmes, 1981). Gouldner (1960)'ın görüşü de bu yöndedir ve karşılıklılığın hangi şekillerde tanımlanacağına dair belirsizlik olduğu üzerinedir. Homans (1958) ise sosyal takasın içeriğini, maddi varlıklar ile onaylanma ya da prestij gibi manevi varlıkların oluşturduğunu belirtmiştir.

Sosyal takas; işgörenin takas yapılan diğer tarafın, sonunda adil bir şekilde yükümlülüklerini yerine getireceği konusundaki güvene dayalıdır (Holmes, 1981). Diğer bir deyişle; sosyal takaslar, iyi niyetle yapılan jestlerin gelecekte bir şekilde karşılık bulacağına dair güvene dayalıdır. Sosyal takasta yükümlülükler belirli değildir ve uzun dönemli bir ilişkinin var olabilmesi için güven esastır. Dolayısıyla; güven, takas ilişkilerinde önemli bir bileşendir (Lo ve Aryee, 2003; Robinson, 1996; Rousseau vd., 1998).

Güven, başkalarının göstereceği davranışlarla ilgili olumlu beklentiler içerisine girerek kişinin kendi savunmasızlığını kabul etme niyetini içeren psikolojik bir durumdur (Rousseau vd., 1998). Örgütsel vatandaşlık davranışının da resmi görevler ya da rollerin ötesinde örgütün etkililiği için işgörenin sergilediği gönüllü davranışlar (Organ, 1990) olduğu düşünüldüğünde, işgörenin örgütle, güven ve

karşılıklılıkla karakterize edilmiş yüksek nitelikte bir sosyal takas ilişkisi olması halinde gönüllü davranışlar göstermesinin daha muhtemel olacağı çıkarımı yapılabilir (Van Dyne vd., 1994).

Sadece güven var olduğunda, işgörenler gerçekleştirdikleri fazladan rol davranışının karşılık bulacağı beklentisinde olur. Birçok araştırma da işgörenin örgütsel vatandaşlık davranışını büyük oranda sosyal takas ilişkisi kapsamında ele almıştır (Organ, 1988).

Örgütlerde işgörenler olumlu çalışma çevrelerine ve olumlu durumlara daha fazla sorumluluk alarak ve daha fazla isteğe bağlı davranışlar göstererek karşılık verirler. Diğer bir deyişle; işgörenler, iş ilişkilerinin adil bir sosyal takasa dayalı olduğunu fark ettiklerinde fazladan rol davranışı gösterme konusunda harekete geçerler (Moorman, 1991; Organ, 1988). Ancak işgörenler, kendilerine adaletsiz şekilde davranıldığını hissettiklerinde tavır ve davranışlarını olumsuz yönde değiştirirler (Salamon ve Robinson, 2008).

Beklenen yükümlülüklerin yerine getirilmemesi, güveni oluşturmada önemli yeri olan bütünlük ve iyilik gibi değerlerden ödün verilmesi sonucunda güveni ortadan kaldırır (Mayer vd., 1995). Bu sebepten ötürü örgütsel adalet de işgören ve örgüt arasındaki takas ilişkisini etkileyen bir faktördür; çünkü işgörenin adalet algısı, örgütle yaptıkları takasın ne kadar adil olduğu algısından etkilenir (Aryee vd., 2002; Fassina vd., 2008; Karriker ve Williams, 2009; Konovsy ve Pugh, 1994; Rupp ve Cropanzano, 2002). Sosyal takas ilişkisinin örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemesi hususunda işgörenin liderden gördüğü destek de önemli rol oynar. Sosyal takas; işgörenin, liderin destekleyici tavırlarına karşılık vermesinin bir yoludur ve bu karşılık vermenin en olası şekli örgütsel vatandaşlık davranışıdır (Organ vd., 2006).

Güvenin etkili oluşunun yanında, işgören ve örgüt arasında bir nevi var olan psikolojik sözleşme de örgütsel vatandaşlık davranışı ve sosyal takası etkilemede önemli bir yere sahiptir. İşgörenler, kendilerine vaad edilen ve gerçekte elde ettikleri arasında bir uyuşmazlık fark ettiklerinde bu psikolojik sözleşmenin ihlali söz konusu olur (Morrison ve Robinson, 1997).

İşgörenin bakış açısına göre bu uyuşmazlıklar iş ilişkilerinde eşitsizlik yaratır. Bunun sonucunda da işgörenler, örgüt için yeteri kadar yükümlülüğü yerine getirip de örgütün bu yükümlülüklerin yerine getirilmesi hususunda vaad edileni sunmadığını fark ettiklerinde kendilerini aldatılmış hissederler ve bu iş ilişkisini yeniden dengelemek için harekete geçme eğilimine girerler (Robinson, 1996; Rousseau, 1995).

İşgörenlerin bunu yapma şekillerinden biri örgüte yaptıkları katkıları azaltmaktır. Bunun yanında Van Dyne ve Ang (1998) yaptıkları bir çalışmada işgörenin kendilerini kısa dönemli işgören, geçici işgören ya da kolayca gözden çıkarılabilecek bir işgören olarak gördüklerinde de sadece verilen görevleri yerine getirecekleri ya da örgütsel vatandaşlık davranışını azaltarak buna karşılık verecekleri sonucuna ulaşmıştır.

İşgörenin örgüte katkılarını arttırma durumu, işgörenlerin örgütün kendilerine vaad ettiklerinden daha fazlasını sunduklarını fark ettiklerinde de gerçekleşebilir. Buna örnek olarak beklenmedik bir ücret artışı, ilerleme yönünde artan fırsatların sunulması verilebilir. Bu durumlarda işgören sosyal takas anlaşmasında pozitif bir dengesizlik algılayabilir. Bu durum meydana geldiğinde, işgörenler örgüte katkılarını arttırma yoluyla karşılık verme girişiminde bulunabilirler (Homans, 1961; Wayne, Shore ve Liden, 1997).

2.1.3.1.2. Lider-Üye Etkileşim Teorisi

Lider-Üye Etkileşim Teorisi (LÜET) lider ve işgören arasındaki ilişkinin niteliği olarak ifade edilmektedir (Graen ve Scandura, 1987). LÜET; rol yapma (Graen, 1976) kavramlarına, sosyal takasa, karşılıklılığa ve eşitliğe dayalıdır (Deluga, 1994). Tüm takas ilişkilerinde olduğu gibi lider-üye etkileşimindeki her bir taraf diğer tarafın değerli bulduğu bir şeyler sunmak zorundadır ve her biri de değiş tokuşu devam ettirmek için, takasın makul şekilde, eşit ve adil olduğunu düşünmelidir (Graen ve Scandura, 1987).

Liderler, işgörenlerine beklentilerini iletir ve bu beklentilerini yerine getiren işgörenlerine maddi ve manevi ödüller sunar. Benzer şekilde işgörenler de onlara nasıl

davranıldığına ve liderin beklentilerini karşıladıklarında almaları gereken ödüllere göre liderlerinden görev beklentisi içine girerler. İşgörenler; pasif şekilde "görev alıcılar" değillerdir. Liderlerinin verdiği görevi ya kabul ederler ya reddederler ya da tekrardan liderleriyle görev hakkında görüşürler (Graen, 1976).

Lider ve işgöreni arasındaki ikili takas ilişkisinde, her bir tarafın değiş-tokuş ilişkisi için farklı türde kaynak getirdiği ikili bir karşılıklılık vardır. Süreç boyunca, lider-üye etkileşiminin olgunluğunu ve niteliğini belirleyen bir "görev üzerinde uzlaşma" durumu söz konusudur (Graen, 1976; Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Başkalarından fayda sağlayan işgörenler, yapılan iyiliğin karşılığını vermek konusunda kendilerini sorumlu hissederler ve bu iyiliğin karşılığını vermenin yollarını ararlar (Aquino ve Bommer, 2003). Bu durum "olumlu karşılıklılık" olarak adlandırılır. Olumlu karşılıklılık, LÜET ve örgütsel vatandaşlık ilişkisi bağlamında ele alınabilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, karşılık vermek için uygun bir davranış şeklidir; bunun sebebi örgütsel vatandaşlık davranışının resmi ödül sistemi tarafından belirlenmeyen gönüllü bireysel davranışları kapsamasıdır (Organ, 1988).

Bir işgörenin "iyi vatandaş" olması daha büyük bir topluluğun refahına da ön ayak olur. Bu yüzden LÜET'nin örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif şekilde ilişkili olması beklenmektedir. Hackett, Farh, Song ve Lapierre (2003) yaptıkları araştırma sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışının, lider-üye etkileşimi konusunda ve karşılıklı sosyal takas sürecinde önemli bir rol oynadığını tespit etmiştir. Scandura ve Graen (1984) de hedeflerin karşılıklılığa dayalı olarak gerçekleştirilmesinde, örgütsel vatandaşlık davranışı döngüsünün lider-üye etkileşimi niteliğinin güçlendirilmesine yardımcı olduğunu belirtmiştir. Hackett vd. (2003) benzer şekilde yüksek nitelikte lider-üye etkileşiminin işgörenler tarafından gösterilen örgütsel vatandaşlık davranışını arttıracağını belirtmiştir.

Lider, bir işgörene güvendiğinde, ona daha fazla yetki verdiğinde, daha fazla destek sunma konusunda belirli avantajlar sağladığında işgören, lidere bu iyiliğinin karşılığını ödeme isteği içine girebilir. Bu durum lider-üye arasındaki etkileşimin

niteliğini de yansıtır. Yüksek nitelikte lider-üye etkileşimi ilişkilerinde, yükümlülükler genelde dağınıktır, belirsizdir, zaman kısıtlaması azdır ve yüksek nitelikte etkileşimde liderler, işgörenleri kişisel memnuniyetlerini bir kenara bırakıp örgütsel ve toplumsal çıkarlar gözeterek, bireysel gereksinimlerden ziyade üst düzey sosyal gereksinimlere hitap etmeye yönlendirir (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Eğer işgören lider-üye etkileşimi niteliğini yüksek algılarsa, bu durum işgöreni, görev aldığı çalışma birimi ve örgüt için örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme konusunda cesaretlendirebilir. Diğer bir deyişle; yüksek nitelikte lider-üye etkileşimi ilişkisi olan işgörenler örgütteki lidere ve diğerlerine yarar sağlayacak örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstererek liderlerine borçlarını ödemiş olurlar (Liden vd., 1997; Settoon, Bennett ve Liden, 1996).

Yüksek nitelikte lider-üye ilişkileri de yüksek seviyede güven, etkileşim, destek, resmi ve resmî olmayan ödülleri beraberinde getirir (Dienesch ve Liden, 1986). Grup-içi üyelerde ya da çalışma birimlerinde yüksek nitelikte LÜET ilişkisi olanların resmî ve resmi olmayan çeşitlilikte ödüller alabileceğini ileri süren araştırmacılar tarafından bu durum desteklenmektedir (Settoon vd., 1996). Deluga (1998)'a göre ise; örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen işgören resmi şekilde ödüllendirilmeyecektir; resmi olmayan şekilde ek kaynaklar ve lider desteğiyle ödüllendirilebilir.

Lider üye etkileşiminin niteliğinde, liderlerin sergiledikleri lider davranışının türü de işgörenin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesini etkiler. Liderler; tasarlama, rol model olma, işgörenleri entellektüel olarak canlandırma ve yüksek performans beklentisi içine sokma gibi dönüşümsel lider davranışı sergilerse işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri daha muhtemeldir (Podsakoff, Mackenzie ve Bommer, 1996). Bunun yanında liderlerin, memnuniyetlerini ifade etme ve takdir etme gibi ödüllendirici davranışları işgörenin örgütsel vatandaşlık davranışına katkıda bulunur (Podsakoff vd., 2000).

LÜET; liderlerin örgütte işgörenlerle eşit oranda etkileşime girmediğini savunmaktadır; çünkü liderlerin sınırlı zamanı ve kaynağı vardır (Graen ve Cashman, 1975). Bu yüzden, LÜET üzerine yapılan çalışmalar işgören ve lider arasında grup-içi ve grup-dışı olarak isimlendirilen iki tür ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Liderler;

işgörenlerin grup içi ya da grup dışı üye olmalarına göre işgörenlere karşı farklı türde davranışlar sergiler (Graen ve Scandura, 1987). Bunun yanında liderler örgüt içerisinden alınan bilgileri karar vermede etkili olma, görev dağılımı, iş hoşgörüsü, destek ve ilgi gibi kişisel ve konumsal kaynakları işgörenlerin yapılandırılmamış görevler üzerinde gösterdikleri performanslarıyla değiş-tokuş ederler (Graen ve Cashman, 1975).

Grup içi davranış; iş sözleşmesinde belirtilmeyen, genişletilmiş ve üzerinde müzakere edilmiş sorumluluklara dayalı ilişkilere karşılık gelir, grup dışı davranış bunun aksine resmi iş sözleşmesine dayalı ilişkilere karşılık gelir (Graen ve Scandura, 1987).

Grup dışındaki işgörenler liderlerden gelen sınırlı karşılıklı destek ve birkaç ödülle hareket ederler, sadece belirtilen iş sözleşmesine göre görevlerini yerine getirirler (Deluga, 1998). Grup-dışı işgörenlerle etkileşimlerinde liderler, işe alım şartlarına daha fazla başvururlar (Danserau vd., 1975; Graen ve Scandura, 1987). Grup içi işgörenlere ise; lider tarafından, yapılandırılmamış görevleri yerine getirecekleri, fazladan iş yapma hususunda gönüllü olacakları ve fazladan sorumluluk alacakları konularında güvenilir; dolayısıyla liderler grup içi olarak nitelendirilen işgörenleriyle özel ve daha yüksek nitelikte etkileşimde bulunurlar (Danserau vd., 1975). Bu sebepten; grup içindeki işgörenler grup dışı işgörenlerle karşılaştırıldıklarında daha fazla bilgi sahibi oldukları, daha etkili, kendinden emin oldukları ve liderlerinden kişisel ilgi gördükleri için güç sahibi olduklarını iddia ederler (Liden, Wayne ve Sparrowe, 2000).

2.1.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bireysel Değişkenleri

Araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışının değişkenleri olarak kişilik özellikleri, tavır ve tutumlar, güdüler ve değerler ele alınmıştır. Kişilik özelliklerinin arasında bilinçlilik, uyumluluk, dışadönüklük, proaktif kişilik, denetim odağı, deneyime açık oluş, ruh hali ve örgütsel konumlardaki farklar başlıklarına değinilmiştir. Tavır ve tutumlar arasında iş memnuniyeti, algılanan örgütsel destek,

örgütsel adalet başlıkları ele alınırken, değerler arasında güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik-dişillik ve bireyselcilik-toplumsalcılık başlıkları ele alınmıştır.

2.1.3.2.1. Kişilik Özellikleri

İşgörenler tarafından gösterilen örgütsel vatandaşlık davranışı seviyesini belirlemede araştırmacılar, örgütsel vatandaşlık davranışının öncüllü olabilecek kişilik özelliklerini farklı türlerde ele almışlardır. Organ ve Ryan (1995) iyi ruh hali, kötü ruh hali, bilinçlilik ve uyumluluk gibi değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olabilecek kişilik özellikleri olduğunu belirtmiştir. Barrick vd. (2005) bu öncüllere dışa dönüklük ve denetim odağını da ekleyerek örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olabilecek anahtar belirleyicileri ifade etmiştir.

Araştırmada bilinçlilik, uyumluluk, dışadönüklük, proaktif kişilik, denetim odağı, deneyime açık oluş, ruh hali, örgütsel konumlardaki farklar kişilik özellikleri olarak ele alınmıştır.

2.1.3.2.1.1. Bilinçlilik

Bilinçliliği yüksek olan işgörenler genellikle iş başında, bilinçliliği düşük olanlardan daha iyi performans gösterirler (Barrick ve Mount, 1991) ve çalışmalarının bir bölümünü asgari gözetim ile gerçekleştirebilirler (Morgeson vd., 2005). Bunların yanında; bilinçliliği yüksek olan işgörenler güvenilir, verimli ve çalışkandır. Sorun çözmede inisiyatif almaya eğilimlidirler ve çalışmalarında daha düzenli ve eksiksizdirler (Witt vd., 2002). Bilinçlilik üzerine yapılan araştırmalar da bu özelliklerin işgörenin daha yüksek ÖVD performansı göstermesi ile sonuçlanacağını desteklemektedir.

"Beş Büyük" kişilik özelliği modelinden (Costa ve McCrae, 1992) biri olan bilinçlilik alanyazında tutarlı bir destek almıştır (Borman, Penner, Allen ve Motowidlo, 2001; Hurtz ve Donovan, 2000; Organ ve Ryan, 1995). Organ ve Ryan (1995) kişilikle alakalı meta-analizlerini, araştırmaya kişilik değişkenleri "Büyük Beş"

kişilik özelliği modelinden uyumluluk ve bilinçliliği dahil ederek gerçekleştirmişlerdir (Costa ve McCrae, 1992).

2.1.3.2.1.2. Uyumluluk

Uyumluluğu yüksek olan işgörenler genellikle arkadaş canlısı, iyi huylu, işbirliğine açık, yardımsever, nazik ve esnektir (Barrick ve Mount, 1991; Witt, Burke, Barrick ve Mount, 2002). İş bağlamında, uyumluluğu yüksek olan işgörenler kişilerarası ilişkilerde daha yüksek seviyede yetkinlik göstermektedir (Witt vd., 2002) ve ortaklaşa yapılması gereken işlerde işbirliğine daha fazla yatkındırlar (Mount vd., 1998). Bu nedenle, uyumluluğu yüksek olan işgörenlerin ÖVD göstermeleri daha muhtemeldir. Araştırmalar da bu özelliklerin işgörenin daha yüksek ÖVD performansı göstermesi ile sonuçlanacağını desteklemektedir (Mount, Barrick ve Stewart, 1998).

"Beş Büyük" kişilik özellikleri ve ÖVD arasındaki ilişki Chiaburu vd. (2011) tarafından incelenmiş ve açıklık ile uyumluluğun, örgütsel vatandaşlıkla ilişkisinin rol içi performanstan daha güçlü olduğu tespit edilmiştir. Konovsky ve Organ (1996), yaptıkları araştırma sonucunda uyumluluğun özellikle özgecilik, nezaket ve centilmenlikle ilişkili olduğunu bilinçliliğin genel itaatle ilişkili olduğunu belirtmiştir. Deneysel araştırma sonuçları da uyumluluğun kişilerarası performansla önemli ölçüde ilişkili olduğuna işaret etmektedir (Mount, Barrick ve Stewart, 1998).

2.1.3.2.1.3. Dışadönüklük

Dışadönüklüğün örgütsel vatandaşlık davranışının anahtar belirleyicilerinden biri olduğu ifade edilmiştir (Barrick vd., 2005). Barrick vd. (2005), dışadönüklüğü sosyal davranışın kilit belirleyicisi olduğunu belirtmiştir. Dışadönüklüğü yüksek olan işgörenler genellikle sosyal, iddialı, aktif, cesur, enerjik, maceraperest ve etkileyicidir Bunun aksine; içedönük olan işgörenler çekingen, itaatkâr, sessiz ve engellenmiştir. Bu nedenle, yüksek düzeyde dışadönüklük gösteren işgörenlerin daha esnek şekilde davranabilmeleri ÖVD gösterme ihtimallerini arttırmaktadır (Goldberg, 1992).

2.1.3.2.1.4. Proaktif Kişilik

Örgütsel vatandaşlık davranışının proaktif bileşenleri Bateman ve Crant (1993) tarafından araştırılmış ve proaktif kişilik kavramının tutarlı bir özellik olduğu ortaya konulmuştur. Güçlü proaktif kişiliğe sahip işgörenler, çevreyi yeniden oluşturabileceklerine, çevreyi değiştirebileceklerine inanırlar ve bunları gerçekleştirme konusunda girişimde bulunma eğilimindedirler. Özellikle proaktif işgörenler; çevreyi seçerek, harekete geçirerek ve idare ederek çevrelerini etkileyebilirler (Buss, 1987).

Crant (1995) yaptığı bir araştırma sonucunda proaktif kişiliğin "Beş Büyük" kişilik faktöründen daha fazla ÖVD ile ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Bundan da proaktif kişilik değişkeninin, özellikle örgütsel vatandaşlık davranışı için en güçlü öncüllerden biri olduğu çıkarılabilir (Thompson, 2005). Fakat proaktif kişiliğin gösterilmesinde, içinde bulunulan durum bağlamının güçlü ya da zayıf olması da önemlidir. Zayıf durum bağlamlarında, proaktif kişiliğin örgütsel vatandaşlık davranışını yordayıcı değeri daha yüksek olabilir. Bu durumda arabulucu faktörler ya da sınır koşulları devreye girer (Shang ve Gan, 2009).

2.1.3.2.1.5. Denetim Odağı

İşgörenler tarafından gösterilen örgütsel vatandaşlık davranışı seviyesini belirlemede denetim odağı da önemli rol oynar. Denetim odağı kavramı; gözlemcinin, davranışın kişinin içsel veya dışsal durumunun (Green ve Mitchell, 1979; Kelley, 1967) bir yansıması olup olmadığına dair algısını olarak tanımlanmaktadır.

Temeli gereği; içsel denetimle hareket eden işgörenin davranışı, kişiliğin, eğilimlerin veya değerlerin birleşimi aracılığıyla yönlenir (Graen ve Mitchell, 1979; Weiner, 1986). Bu nedenle, bu boyut, ÖVD'nin bir içsel (bireyin karakteristik özelliği) denetim odağı ile ilişkili olarak algılanıp algılanmadığına veya ÖVD'nin öncelikle içinde bulunulan durumun bir sonucu olarak gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine ışık tutulmasına yardımcı olur. Dolayısıyla; işgörende içsel denetim odağının olması, ÖVD'yi kendi değer sistemine dayalı olarak gerçekleştirmesinin yolunu açar. İçsel

denetim odağı olan işgörenler dışsal denetim odağı olan işgörenlere göre daha istekli bir şekilde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir (Blakely, Srivastava ve Moorman, 2005).

2.1.3.2.1.6. Deneyime Açık Oluş

Deneyime açık oluşun kavramsal doğası; yaratıcılık, merak, aykırılık, özerklik ve değişimin kabulü gibi diğer özellikler ile yakın bir ilişkisi olduğunu göstermektedir "Deneyime açık" işgörenler yeni ve farklı deneyimler aramaya meyillidirler. Deneyime açık işgörenler, aynı zamanda sosyal tutumlarda ve kabul görmüş değerlere ve varsayımlara karşı tutumlarda "deneyime kapalı" işgörenlere göre farklılık gösterir (Goldberg, 1992).

Deneyime açık işgörenler çeşitliliği tercih ederler, yeni fikirler edinmekten zevk alırlar ve yeniliklere karşı içten bir ilgiye ve beğeni duygusuna sahiptirler. Deneyime kapalı işgörenler ise; daha geleneksel, muhafazakardır ve belirsizliklerden rahatsız olma eğilimindedirler. Bu nedenle deneyime daha açık olan işgörenlerin ÖVD gösterme ihtimalinin daha yüksek olduğu tahmin edilmektedir (Williams, 2004).

2.1.3.2.1.7. Ruh Hali

Ruh hali, yaygın ve genel duygusal durumları ifade eden bir kişilik özelliğidir (Clark ve Isen, 1982; George, 1996). Araştırmalar, ruh halinin 30 yıllık sabit bir süreci kapsadığına işaret etmektedir (Williams ve Shiaw, 1999). Ruh hali belirli bir hedefe yönelik değildir; ancak bireylerin deneyimlediği doğal duygu durumları ile ilgilidir. Ruh halinin iyi ve kötü olmak üzere iki boyutu vardır. Bu iki boyut bağımsız ve diğer değişkenlerle farklı ilişkilerde olabilir (Agho, Price, Mueller, 1992).

İyi ruh hali, bireyin zaman ve durumlar boyunca mutlu olma eğilimidir. Bu tür bireyler aktif, heyecanlı, coşkulu ve iyimser hissetmelerinin yanı sıra işle ilgili etkinliklerin tadını çıkarma eğilimindedir (Watson, Pennebaker, Folger, 1987). Kötü ruh hali, bireyin zaman ve durumlar boyunca rahatsızlık hissetme eğilimi

göstermesidir. Kötü ruh hali yüksek olan bireyler, çevrede strese sebep olacak herhangi bir öge olmadığı durumlarda bile, endişe, tehdit, hüsran, sıkıntı ve rahatsızlık hissetme durumlarına daha yatkındır (Agho vd., 1992).

Mod (geçici ruh hali) ve tamamen kişilik özelliği olmuş bir ruh halinin ayrımını yapmak önemlidir. George (1992); modun (kişilik özelliği olmuş ruh halinin aksine) davranışın doğrudan öncülü olması sebebiyle, ÖVD gibi belirli davranışların nedenlerini anlama çabasında olan örgütsel araştırmacıların ilgi duyabileceği bir alan olduğunu ileri sürmüştür. Diğer bir deyişle; kısa vadede deneyimlenen ve zamanla dalgalanan ruh halini ifade eden bir kavram olan işgörenin modu, işgörenin tipik duygusal durumlardaki sabit ve sürekli bireysel farklılıkları anlamına gelen "kişisel özellik olarak ruh hali"nden daha iyi bir ÖVD öncülü olarak düşünülmektedir (George, 1991; Organ, 1990). Bununla birlikte, Organ (1994), modun ÖVD'nin belirli boyutlarını etkileyebileceğini, bunun deneysel olmayan saha çalışmalarında tespit edilmesinin oldukça zor olacağını; çünkü ÖVD'nin uzun vadede lider veya akran değerlendirmelerinin bir toplamını yansıttığını belirtmiştir.

Olumlu ruh halinin neden ÖVD'yi etkilediği hususuna çeşitli teorik açıklamalar getirilmiştir (Organ, 1988). Bir açıklama, iyi ruh hali içinde olan bir işgörenin durumları ve diğer işgörenleri daha olumlu şekilde algılamasının muhtemel olabileceğidir (George, 1991; Isen ve Baron, 1991). Örgütteki diğer işgörene daha fazla ilgi gösterilmesi ve olumlu bir duruş sergilenmesi; işgörenlerin örgütün üyelerine yararlarının dokunacağı davranışlar göstermelerine ve daha etkili örgütsel sonuçların ortaya çıkmasına sebep olur. Bunun yanı sıra iyi ruh hali, işgörenlerin sosyal davranışları sergilemeye daha istekli olacağı ve iyi ruh halinde olan işgörenlerin daha fazla şevkli olacağı şeklinde artan sosyal farkındalığa yol açabilir (Isen ve Baron, 1991; Williams ve Shiaw, 1999).

Ruh halleri iyi olan işgörenler ÖVD'yi ruhsal durumlarını korumak veya bu iyi ruh hallerini uzatmak için bir araç olarak kullanabilir. Bu teorik beklentilere dayanarak, işgörenlerin ruh hali daha iyi hale geldikçe ÖVD gösterme olasılıklarının artacağı tahmin edilmektedir (Forest, Clark, Mills, Isen, 1979; Isen ve Baron, 1991; Isen ve Simmonds, 1978).

Carlson, Charlin ve Miller (1988) ruh halinin yardım etme davranışını nasıl etkilediğini başka bir şekilde ifade etmiştir. İyi ruh halinde olan işgörenlerin bu ruh halini devam ettirme isteği içinde olacağını belirtmiştir. Başkalarına yardım etmek bu ruh halini sürdürmeye hizmet edebilir; çünkü yetişkinler arasında, çok fazla maliyeti olmayan yardımlar işgörenlerin modunu yükseltebilir. George ve Brief (1992), ÖVD göstermenin de benzer bir amaca hizmet edeceğini belirtmiştir; çünkü bu, bir işgörenin güzel ve sağlıklı bir çevrede çalışma ihtimalini arttırır. Bunların yanında; iyi ruh hali ÖVD'nin daha yüksek öz değerlendirme ve lider değerlendirmeleriyle de ilişkilidir (George, 1991; George ve Brief, 1992)

Kötü ruh hali ve ÖVD arasındaki ilişkiyle dair çalışmalar, kötü ruh halinin özgecil yardım etme davranışlarını bastıracağını veya bu davranışların gösterilmesini engelleyeceğini işaret etmektedir (Agho vd., 1992). Kötü ruh hali yüksek olan işgörenlerin genellikle kendilerine, başkalarına ve çevrelerine olumsuz gözle bakmaları sebebiyle dünyayı ve belirsiz uyaranları olumsuz olarak yorumlamaları daha muhtemeldir. Bu tür işgörenler, ben ve diğerleri arasındaki psikolojik mesafeyi arttırma eğilimindedir ve bu nedenle, yardım etme davranışı gösterme ve sosyal davranışlar gerçekleştirme olasılık ve isteklerini de azaltırlar (George, 1990).

2.1.3.2.1.8. Örgütsel Konumlardaki Farklar

Örgütsel konumlar arasında örgütteki kıdem ve hiyerarşik seviye gösterilebilir. Örgütteki kıdem açısından ele alındığında; uzun süredir bir örgütte çalışan işgörenlerin örgüt üyeleriyle daha samimi ilişkilerinin (Granovetter, 1985) ve güçlü örgütsel bağlarının (Becker, 1960; Mowday, Porter ve Steers, 1982; Rousseau, 1989; Rousseau ve Parks,1993) olma olasılığı daha yüksektir. Bunların yanında uzun süredir bir örgütte çalışan işgörenler işlerini yaparken güven duygusu içindedir, alanlarında yetkindirler ve çalıştıkları örgütlere karşı olumlu duygular beslerler ve olumlu davranışlar sergilerler (Organ ve Greene, 1974; Salancik, 1977; Vivier, 1973).

Örgütteki hiyerarşik seviye açısından ele alındığında, araştırmalar sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışının en güçlü öncülünün sosyo-ekonomik statü olduğu

tespit edilmiştir; çünkü yüksek statü hem motivasyonu hem de örgüte aktif olarak dahil olma durumunu arttırma eğilimindedir (Campbell, Converse, Miller ve Stokes, 1960; Dahl, 1961; Milbrath ve Goel, 1977; Verba ve Nie, 1972).

Örgütlerde; statü bakımından yüksek konumlarında olan işgörenler genellikle düşük konumlarda olan işgörenlere kıyasla daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahiptir (Mowday vd., 1982). Bunun nedeni, güç durumu elinde olan işgörenlerin örgütsel karar vermeyi etkilemelerine (Salancik, 1977) izin verilmesidir. Bu işgörenler yüksek düzeyde sorumluluklar alır; dolayısıyla örgütteki yeterlilikleri fark edilir ve katkılarına değer verilir (Salancik, 1977).

Örgütteki konumun yüksek olması; yüksek statü (Sheldon, 1971), resmi otorite (Hrebiniak, 1974) ve yetkinlikleri gösterir, bunun sebebi yüksek statüde olan işgörenlerin diğer iş alternatiflerini reddetmeleri (Becker, 1960) olabilir. Lawler (1992), yüksek statüde olan işgörenler için mevcut olan seçeneklerin fazla ve çeşitli olmasının işgörenin çevre üzerindeki kontrol duygusunu arttırdığını ve bir örgüte duygusal olarak bağlılığının artmasını sağladığını savunmuştur. Benzer şekilde Hrebiniak (1974), statünün yüksek olmasının özerklik ve daha fazla etkileşim fırsatı ile ilişkili olduğunu ve bunların örgüte bağlılıkla alakalı olduğunu belirtmiştir. Bunların yanında; statüsü yüksek olan işgörenlerin, örgüte bağlılıklarını gösterme konusunda örgüt içi sosyal bir baskı hissedebileceğini ve iş arkadaşlarının, işgöreni daha fazlasını yapması gerektiği beklentisi içine sokabileceğini ifade etmiştir.

2.1.3.2.2. Demografik Faktörler

Birçok araştırmacı (Bateman ve Organ, 1983; Moorman, 1993; Smith vd., 1983; Organ, 1990; Organ, 1994; Organ ve Lingl, 1995; Skarlicki ve Lathman, 1996) ÖVD'nin öncülleri üzerine araştırmalar yapmıştır; ancak ÖVD'ye öncül olabilecek demografik faktörlere çok az değinilmiştir.

Araştırmalar, işgörenlerin ait oldukları yaş, cinsiyet, kıdem ve eğitim seviyesi gibi temel grupların, algıları, tutumları ve performansları üzerinde derin bir etkiye sahip olduğuna işaret etmektedir (Pfeffer, 1983; Hall ve Buttram, 1994; Williams ve

O'Reilly 1998 ; Kim, Murrmann ve Lee, 2009). Brief ve Motowidlo (1986); yaş, kıdem, cinsiyet ve eğitim seviyesinin örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olabilecek kişilik özellikleri olduğunu belirtmiştir. Yapılan araştırmada da cinsiyet, yaş, kıdem ve eğitim seviyesi gibi demografik faktörlerin ÖVD üzerindeki etkisi incelenmiştir.

2.1.3.2.2.1. Cinsiyet

Tutum ve davranışlar üzerinde önemli derecede etkisi olan, işgörenlerin cinsiyet farkı araştırmacıların ilgisini çeken bir konudur. İşgörenlerin işle ilgili algılarında, cinsiyet farkının etkisinin az olduğu konusunda güçlü bir fikir birliği ortaya çıkmıştır (Moncrief vd., 2000; Piercy, Cravens ve Lane, 2001; Siguaw ve Huneycutt, 1995).

Cinsiyet, tüm işgörenlerin davranış biçimlerini ve davranışları yorumlama biçimlerini etkiler (Copper ve Lewis, 1995; Williams ve Best, 1982). Bireysel bir değişken olan cinsiyet, işgörenin örgütle ilgili algıları ve örgütteki diğer işgörene karşı tutum ve davranışları üzerinde de etkilidir (Mathieu ve Zajac, 1990).

Cinsiyet farkının ÖVD üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla araştırmacılar cinsiyeti bağımsız bir değişken olarak kullanmışlardır. Allen (2006) cinsiyeti bağımsız bir değişken olarak kullanarak ÖVD, ücret, ve terfi arasındaki ilişki üzerine bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda cinsiyetin, ÖVD, ücret ve terfi arasındaki ilişkiye aracılık ettiğine ve bu ilişkinin erkek işgörenler üzerinde kadın işgörenler üzerinde olduğundan daha güçlü bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Cinsiyet farkına göre işgörenlerin ÖVD sergileme düzeylerinin farklı olması "Toplumsal Cinsiyet Teorisi"ne de dayandırılmıştır. Toplumsal Cinsiyet Teorisi'ne göre cinsiyet farkları, birbiriyle alâkalı iki süreç olan toplumsal öğrenme ve toplumsal güç ilişkileri sonucunda ortaya çıkmaktadır (House, 1981). Cinsiyete uygun davranışlar toplumsal olarak belirlenmiş, öğrenilmiş, toplumun gücü ve statü yapısıyla güçlendirilmiştir (Eagley ve Steffen, 1984; Geis, 1993; Kidder, 2002; Ridgeway ve Diekema, 1992). Bu süreçte bireyler, belirli cinsiyet rollerini içselleştirirler, dünyayı

ve toplumu bu rollerin gerektirdiği şekilde görme ve bu rollerin gerektirdiği şekilde davranma eğilimine girerler (Kidder ve McLean Parks, 2001; Maccoby, 1990).

Araştırmacılar (Lovell vd., 1999), ÖVD'nin niteliklerinin kadınların cinsiyet rolleri ile daha uyumlu olduğunu savunmuştur. Anlayış, kibarlık, düşünceli oluş, sevecenlik, empati, sempati, yardımseverlik gibi özellikler kadın cinsiyet rolleri ile daha uyumludur (Eagly ve Crowley, 1986). Kidder ve McLean Parks (2001) da cinsiyet rollerinin ÖVD'yi etkileyeceğini belirtmiştir. ÖVD'nin özgecilik ve nezaket boyutlarının kadın cinsiyet rolleri ile daha uyumlu iken ÖVD'nin centilmenlik ve sivil erdem boyutlarının erkek cinsiyet rolleriyle daha uyumlu olduğunu ifade etmiştir. Heilman ve Chen (2005) de kadın cinsiyet rolüne uygun olan yardım etme davranışının ÖVD'nin boyutu olan özgecilik ile alakalı olduğunu belirtmiştir. Farrell ve Finkelstein (2007) da ÖVD'nin bir boyutu olan sivil erdemin, erkek cinsiyet rolüyle daha uyumlu olan iddialı ve bağımsız bir davranış olarak düşünülebileceğini ifade etmiştir.

2.1.3.2.2.2. Kıdem

Kıdem, bir işgörenin örgütte hizmet ettiği süreyi ifade eder. March ve Simon (1958), işgörenin kıdemi arttıkça örgütteki uygulamalar ve işin doğası hakkında daha iyi fikir sahibi olacağınını belirtmiştir. Çoğu araştırma sonucu da kıdemi fazla olan işgörenin kıdemi daha az olan işgörene göre daha çok fazladan rol davranışı göstereceğini vurgulamaktadır. Kıdemi fazla olan işgörenler örgütte daha fazla sorumluluk almaktadır ve kendilerini büyük ölçüde örgütün bir parçası olarak görürler (Hackett vd., 1994).

Kıdemi yüksek olan işgörenlerin daha fazla ÖVD sergilediklerini destekleyen teorik sebepler mevcuttur. Bu sebepler "Beşeri Sermaye Teorisi" (Becker, 1964) ve "Sosyal Sermaye Teorisi" (Burt, 1992; Granovetter, 1973)'ne dayandırılmaktadır. Bu teorilere göre; bir örgütte uzun yıllar hizmet veren işgörenin daha fazla miktarda insan sermayesi ve sosyal sermaye biriktirmesi muhtemeldir.

Beşeri sermaye, işgörenlerin işgücü piyasasındaki potansiyel üretkenliklerini ve başarılarını artırmak için edindikleri bilgi ve becerilerden oluşur (Becker, 1964).

Belirli bir örgütte daha uzun süre kalarak, işgörenler kendi örgütsel ortamları hakkında daha kapsamlı bilgi edinirler ve bu da daha fazla ÖVD sergilemelerini kolaylaştırabilir (Ng ve Feldman, 2010).

İşgörenlerin bir örgütte daha uzun süre kalarak örgütsel hedefler hakkında daha fazla bilgi sahibi olması ve bu nedenle daha yapıcı önerilerde bulunması işgörenin sergileyeceği ÖVD'ye örnek olarak gösterilebilir. Slaughter, Ang ve Boh (2007), örgüte özgü insan sermayesi olan iş süreçleri ve stratejileri hakkında bilginin, kıdem ile artacağını savunmaktadır.

Sosyal sermayenin de kıdem ile artması muhtemeldir. Sosyal sermaye, bir işgörenin geliştirdiği ilişkiler ağında toplanmış olan ulaşılabilir, gerçek ve potansiyel kaynakların toplamıdır (Nahapiet ve Ghoshal, 1998). Bir örgütte daha uzun süre çalışan işgörenlerin, çalıştıkları birimlerin içindeki ve dışındaki meslektaşları ile daha fazla sayıda sosyal bağlar kurması muhtemeldir (Slaughter vd., 2007). Bu bağlar, ÖVD'nin boyutları olan nezaket ve fedakarlığın daha fazla sergilenmesine olanak sağlar.

Kıdemi yüksek olan işgörenler örgütün bir vatandaşıdır; çünkü daha güçlü bir "işgören-örgüt" deneyiminin sonucu olarak kendilerini "evde hissederler" (Schnedier, Goldstein ve Smith, 1995). Dolayısıyla kıdemi yüksek olan işgörenlerin fazladan rol davranışı gösterme ihtimalleri; güçlü bir "işgören-örgüt" deneyimine sahip olmaları ve kendilerini "evde hissetmeleri" sebebiyle zayıf bir "işgören-örgüt" deneyimine sahip olup kendini evde hissetmeyen kıdemi düşük işgörenlere göre daha azdır (Ng ve Fieldman, 2010). Hunt (2002) yaptığı bir araştırma sonucunda kıdem ve ÖVD arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Rego ve Cunha (2009) da yaptığı bir araştırma sonucunda kıdem, okul yılları, lider-işgören iletişiminin ÖVD'nin boyutları ile ilişkili olduğuna ulaşmıştır.

Kıdemin zamanla değişmesi sebebiyle, işgörenin sergilediği ÖVD kıdeme göre değişebilir (Rowe, 1988). Uçanok (2009)'un da belirttiği gibi kıdem fazladan rol davranışı göstermenin altında yatan etkenleri ortaya çıkarmak ve örgütsel stratejiler geliştirmek için oldukça önemlidir. Turnipseed ve Morrison (2009) da örgütteki kıdemin yükselmesinin lidere karşı hissedilen olumlu duygularla ilişkili olduğunu ve

bu olumlu hislerin de ÖVD ile sonuçlanabileceğini belirtmiştir (Salancik, 1977). Feng ve Tsai (2012) de üniversiteden yeni mezun olan hemşireler ile yaptığı araştırmada, yaparak öğrenmenin, yeni mezun hemşireleri ezici bir karmaşadan kurtarıp bir "üye" olmaya geçişine yardımcı olan bir strateji olduğunu ifade etmiştir.

Kıdemin etkisini kontrol ederek, algılanan örgütsel destek ve algılanan adil kişiler arası davranışların ÖVD ile ilişkisini incelediği araştırmasında Ehigihe ve Otukaya (2005), kıdemin ÖVD'ye önemli ölçüde katkıda bulunduğunu tespit ermiştir. Grup seviyesinde ÖVD'yi incelediği araştırmasında Choi (2009) de örgütte farklı kıdem seviyelerinde olan işgörenlerinin bulunmasının grup seviyesindeki ÖVD derecesini arttırdığını ifade etmiştir. O Reilly ve Chatman (1986) işgörenin kıdemi yükseldikçe daha çok fazladan rol davranışları sergileyeceğini belirtmiştir.

Kıdemin yükselmesiyle işgörenin daha fazla ÖVD sergileyeceğini destekleyen araştırmaların yanında kıdemin yükselmesiyle işgörenin daha az ÖVD sergileyeceğini destekleyen araştırmalar da mevcuttur. Super (1957)'ın "Yaşam Boyu Yaşam Alanı" modeline göre bireyler yaşamları boyunca kariyer gelişiminin birçok aşamasından geçer: Keşif ve yerleşme, Koruma ve Çekilme

"Keşif ve yerleşme" aşamasında bireylerin temel görevleri, geniş bir beceri yelpazesi geliştirmek, örgütlerde ve endüstride başkalarıyla ilişki kurmak ve yeni sorumluluklar almaktır (Super, Savickas ve Super, 1996). Bununla birlikte, bireyler "koruma" aşamasına girdiklerinde, mevcut birikimlerini koruma, elde edilen kariyer başarılarını sürdürme (Gibson, 2003) ve daha iyi iş-çalışma dengesini sağlamaya yönelik endişe içerisine girerler (Williams ve Savickas, 1990).

Bireyler "çekilme" aşamasına girdiklerinde iş faaliyetlerine daha az yönelirler, ailesel faaliyetlere ve kişisel yaşam faaliyetlerine daha fazla önem verirler (Adler ve Aranya, 1984). Dolayısıyla kıdemi daha yüksek olan işgörenler resmi iş görevlerinin ötesinde fazladan rol davranışı gösterme konusuna daha az ilgili olabilir. Kıdemi yüksek olan işgörenler ÖVD sergileme konusunda daha az fiziksel ve duygusal enerjiye sahip olabilir. ÖVD sergileyen işgörenden örgütün beklentisi daha fazla olacağı için kıdemi yüksek işgörenin duygusal ve fiziksel kaynakları zamanla azalabilir (Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007).

Kıdemi yüksek olan işgörenin işlerinden daha fazla sıkıldığına ve iş çevreleri ile ilgili memnuniyet algılarının daha az olduğuna ulaşılmıştır (English vd., 2010; Huang, Shi, Zhang ve Cheung, 2006). Wright ve Bonnet (2002) kıdemi yüksek olan işgörenlerin tükenmişlik yaşama olasılıklarının daha da fazla olabileceğini ve bunun sonucunda da çalışmaya daha az motive olabileceklerini belirtmiştir. Rainey (2003) de kıdemi yüksek olan işgörenlerin zamanla daha yorgun ve güvensiz hale geldiğini, örgütlerin kararlarına, politikalarına ve eylemlerine karşı daha az hoşgörü gösterdiklerini ifade etmiştir (Coyle ve Shapiro, 2002).

Kıdemi düşük olan işgörenler genellikle yeni çalışma ortamlarını daha iyimser ve hevesli bir bakış açısıyla görebilirler; örgütte çalışmaya başladıkları ilk zamanlarında "balayı dönemi" olarak adlandırılan bu dönemde kıdemi yüksek olan işgörenlere göre motivasyonları daha yüksek olabilir. Dolayısıyla kıdemi düşük olan işgörenin daha fazla ÖVD sergileyebileceği ya da kıdemi yüksek olan işgörenin daha az ÖVD sergileyebileceği ile ilgili kesin bir sonuca varılamamıştır (Cropanzano, James ve Konovsky, 1993; Helmreich, Sawin ve Carsrud, 1986; Wright ve Bonett, 2002).

2.1.3.2.2.3. Yaş

Yaş; zaman içinde biyolojik, psikolojik ve sosyal işlevlerde meydana gelen değişiklikleri ifade eder ve bu değişiklikler her bireyi kişisel, örgütsel ve toplumsal düzeylerde etkiler (DeLange vd., 2006; Sterns ve Miklos, 1995). Kooij vd. (2006)'ye göre "yaşça büyük işgören" kavramı çalışma alanına ve çalışma amacına bağlı olarak 40-75 yaş arası işgöreni temsil eder.

Genç ve yaşlı işgörenlerin, işi ve benliklerini farklı şekilde görebilecekleri düşüncesi araştırma konusu olmuştur. Yaşam-kariyer aşaması modellerine göre (Hall, 1976; Levinson, Darrow, Klein, Levinson ve McKee, 1978) 20-34 yaş arası kuruluş ve yerleşme yılları, 35-45 yaş arası daha güçlü bir benlikle birlikte hayatını ve işini belirlemenin yıllarıdır. Kegan (1982)'ın yetişkinlerin gelişim aşamaları ile ilgili araştırmasının sonucu genç ve yaşlı yetişkinler için farklı kişilerarası yönelimler

olduğunu vurgulamaktadır. Yaşlı yetişkinler, karşılıklı ve ahlaki yükümlülükleri yerine getirme iç standardına göre hareket etme eğilimindeyken genç yetişkinler ihtiyaçlarını diğer bireylerin ihtiyaçlarını da göz önüne alarak daha işlemsel bir şekilde karşılayarak hareket etme eğilimindedirer (Kanungo ve Conger, 1993).

Deneysel araştırma sonuçları da yaşlı işgörenlerin genç işgörenlere göre başarı elde etme ihtiyaçlarının daha az olduğunu, yaşlı işgörenlerin genç işgörenlere göre bağlılık ihtiyaçlarının daha fazla olduğunu desteklemektedir (Doering vd., 1983). Dolayısıyla genç ve yaşlı işgörenler; kendilerine, başkalarına ve işe karşı yönelimlerinde farklılık gösterebilirler (Wagner ve Rush, 2000).

Genç ve yaşlı işgörenlerin yönelimlerindeki farklılıklar genç ve yaşlı işgörenlerin ÖVD sergilemelerini de etkileyebilir. Cohen (1993), yaşın ÖVD'nin önemli bir öncülü olduğunu ileri sürmüştür; çünkü yaş, işgörenin değer verdiği örgütten ayrıldığında kaybedeceği yatırımları ifade eden "yan bahisler"in göstergesi olarak kabul edilmektedir.

2.1.3.2.2.4. Eğitim Seviyesi

Eğitim, bireyin beşeri sermayesini oluşturur; kişisel bilgisini ve değerlendirme süreçlerini geliştirir. Eğitim seviyesi, bireyin elde ettiği akademik kimlik veya akademik dereceleri ifade eder. Bazı araştırmacılar eğitim seviyesi yüksek bireylerin çabalama, akıl yürütme ve düşünme gücüne sahip oldukları için durumları daha iyi anlama ve bu durumları olumlu şekilde değerlendirme eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir. Eğitim seviyesinin yüksek olması bireyin özerklik, terfi, prestij, iyi istihdam koşulları elde ederek mesleki kapasitesini geliştirme imkanı sunan işlere ulaşmasına yardımcı olur (Glenn ve Weaver, 1982).

Eğitim seviyesinin ÖVD ile ilişkisi araştırmalara konu olmuştur; fakat eğitim seviyesi ve ÖVD arasındaki ilişki ile ilgili kesin bir görüş birliğine varılamamıştır. Eğitim iş ile ilgili belirli değerleri meydana çıkarır. Bu değerler işle ilgili davranışlara dönüştürüldüğünde sıklıkla daha iyi bir performans ve iş başarısıyla sonuçlanır (Darmanto, 2015). Bu iş değerlerinin, diğer bireyleri önemseme, sorumluluk alma ve

sosyal ilişkiler şeklinde ÖVD ile sonuçlanması muhtemeldir (Johnson ve Elder 2002; Pennings, Lee ve Van Witteloostuijn, 1998).

Eğitim seviyesinin ÖVD'nin boyutu olan bilinçlilik ile pozitif şekilde ilişkili olması muhtemeldir (Dudley, Orvis, Lebiecki ve Cortina 2006; Goldberg, Sweeney, Merenda ve Hughes, 1998). Ng ve Feldman (2008) da örgütlerin, işgörenin eğitim seviyesini işgörenin istihdamında kriter olarak kullandıklarını ileri sürerek eğitim seviyesi ve ÖVD arasındaki bu ilişkiyi desteklemektedir; çünkü iyi bir eğitim seviyesi vatandaşlık davranışıyla ilgili iyi değerleri yansıtmaktadır (Berry, Gruys ve Sackett 2006). Ng ve Feldman (2008)'a göre eğitim seviyesi yüksek olan işgörenler eğitim seviyesi düşük olan işgörenlere göre daha fazla yaratıcıdır ve daha fazla ÖVD sergiler. Nadiri ve Tanova (2010) da işgörenin eğitim seviyesi yükseldikçe daha fazla ÖVD sergileyeceği görüşünü desteklemektedir.

Gerçekleştirdikleri boylamsal bir araştırmada Johnson ve Elder (2002) lise mezunları ile karşılaştırıldığında üniversite diploması olanların, yardım etme gibi özgecil davranışlara ve başkalarıyla iyi geçinme gibi sosyal ödüllere daha fazla önem verdiklerini tespit etmiştir. Rose (2005) ile Lindsay ve William (1984) kesitsel çalışmalarında benzer sonuçlara ulaşmıştır. Araştırmacılar (Dudley, Orvis, Lebiecki, ve Cortina, 2006; Goldberg, Sweeney, Merenda ve Hughes, 1998) sosyo-demografik değişkenler kontrol edilmesi durumunda bile, uzun yıllar süren eğitimin, ÖVD'nin bilinçlilik boyutu ile ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

Eğitim seviyesi yüksek olan işgörenlerin daha fazla ÖVD sergileyeceğinin tespit edildiği araştırmaların yanında eğitim seviyesi yüksek olan işgörenlerin daha az ÖVD sergileyeceğinin ya da eğitim seviyesi ile ÖVD arasında bir ilişki olmadığının tespit edildiği araştırmalar da mevcuttur. Pavalache-Ilie (2014) Romanya'da yaptığı bir araştırmada işgörenin eğitim seviyesinin yüksek olmasının düşük seviyede işgören ÖVD'sine yol açtığı sonucuna ulaşmıştır. Bergeron vd. (2013) bunun nedenini eğitim seviyesi yüksek olan işgörenlerin terfi ve kariyer ilerlemesi ile sonuçlanacak davranışlara daha fazla yöneleceği düşüncesine dayandırmıştır. Hall (1994) de işgörenin eğitim seviyesi yükseldikçe beklentilerinin de artacağını ve bu beklentiler karşılanmadığında memnuniyetsizliğin oluşacağını ifade etmiştir. Verhofstadt, Witte ve Omey (2007) tarafından yapılan araştırma sonucunda eğitim seviyesi yüksek olan

işgörenin daha memnuniyetsiz olduğuna ulaşılmıştır. Yaghoubi vd. (2010) ile Bahrami vd. (2013) de eğitim seviyesi ve ÖVD arasında ilişki olmadığını saptamıştır.

2.1.3.2.3. Tavır ve Tutumlar

Yapılan araştırmalarda tavır ve tutumların örgütsel vatandaşlık davranışıyla güçlü ilişkisinin olduğu kanıtlanmıştır (Podsakoff vd., 2000). O'Brien ve Allen (2008) gönüllü davranışın öncüllerini incelemiştir ve iş memnuniyeti, örgütsel destek ve örgütsel adaletin ÖVD'nin en tutarlı şekilde ilişkili olduğu öncülleri olduğunu tespit etmiştir. Araştırmada tavır ve tutumlar arasında iş memnuniyeti, örgütsel destek ve örgütsel adalet ele alınmıştır.

2.1.3.2.3.1. İş memnuniyeti

İş memnuniyeti, genellikle işgörenlerin işlerini sevme derecelerini yansıtan, işgören sağlığı ve iş performansı ile pozitif olarak ilişkili bir tutum değişkeni olarak ele alınmaktadır (Spector, 1997). İş memnuniyetinin farklı boyutları uzmanlarca çeşitli bağlamlarda ele alınmıştır. Locke (1976); iş memnuniyetini, işinin ya da iş deneyiminin takdir edilişi sonucunda işgörenin duyduğu haz veya olumlu duygusal durum olarak tanımlamıştır. Hatta bu tanımı geliştirerek iş memnuniyetinin, işgörenin işle ilgili deneyimlerini değerlendirmesine dayalı olarak belli bir dereceye kadar olumlu ve olumsuz yanıt aldığı içsel zihinsel bir durum olduğunu ifade etmiştir. İş memnuniyeti, işgörenin işinden ne kadar memnun olduğuna işaret eder (Hackman ve Oldham, 1980).

İş memnuniyeti ve fazladan rol davranışı arasındaki ilişki konusunda Organ (1977)'ın yaptığı araştırmaların ardından yapılan çoğu araştırma sonucunda işgörenin iş memnuniyeti ve ÖVD'leri arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Organ ve Ryan, 1995). İş memnuniyeti ve ÖVD arasındaki ilişkiyi iki teori desteklemektedir: Sosyal takas teorisi (Konovsky ve Pugh, 1994) ve Psikolojik sözleşme teorisi (Robinson ve Morrison, 1995). Schein (1980)'a göre psikolojik sözleşme, bir örgütteki işgören ve lider arasında her zaman faaliyet gösteren yazılı olmayan beklentiler olarak ifade

edilir. Robinson ve Rousseau (1994) bu beklentilerin işgörenin resmi istihdam sözleşmesinde yer alamayan taahhütler ve karşılıklı yükümlülükler olduğunu belirtmiştir.

Hem sosyal takas teorisinde hem de psikolojik sözleşme teorisinde iş memnuniyeti ve ÖVD arasındaki ilişkinin temeli "karşılıklılık kuralı"na dayanmaktadır. Her zaman doğruluğu kanıtlanmasa da işlerinden memnun olan işgörenlerin karşılıklılık ilişkisine bağlı olarak daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstereceğine dair bir düşünce kabul edilmektedir (Gadot ve Cohen, 2004). Buna göre; iş memnuniyeti, işgörenlerin ÖVD sergileme sebebini açıklayabilir. Bu sebep de örgüte borcunu ödemektir (Schanke, 1991; Witt, 1991).

Memnun bir işgören kendisine fayda sağlayanlara karşı ÖVD gösterir (Bateman ve Organ, 1983). Diğer bir deyişle; işlerinden memnun olan işgörenler ÖVD ile karşılık verebilir ya da iş memnuniyetsizliği yaşayan işgörenler ÖVD göstermeyi bırakabilir (Organ, 1988b; Smith vd., 1969). Rogers vd. (1994), işgörenin işinden memnun olmadığı zaman verdiği hizmetin iyi bir kalitede olmasının mümkün olmadığını belirtmektedir. Buna dayanarak işgörenin, çalışma ortamından memnun olması sonucunda duyduğu genel iş memnuniyetinin karşılığını vermek amacıyla ÖVD gösterme ihtimalinin olduğu çıkarılabilir.

Bazı araştırmalar iş memnuniyetini genel bir değişken olarak kabul ederken bazı araştırmalar işten, liderden, ücretten, terfi fırsatlarından, iş arkadaşları ve müşterilerden memnuniyet olarak kabul etmekte ve bunları ayrı şekilde ele almaktadırlar. Herzberg'in iki faktörlü teorisinin ardından araştırmacılar iş memnuniyetini "küresel iş memnuniyeti" adı altında içsel iş memnuniyeti ve dışsal iş memnuniyetinden oluşan iki yönlü bir kavram olarak ele almışlardır (Brown ve Peterson, 1993).

İçsel iş memnuniyeti; işgörenin işin kendisinden duyduğu memnuniyet derecesi iken dışsal iş memnuniyeti; işgörenin işin koşulları, politikaları ve övgü gibi işin kendisiyle alakalı olmayan kavramlardan memnuniyet derecesidir (Chiu ve Chen, 2005). Çalışma ortamı ile ilgili memnun olunan konular arasında iş arkadaşlarından ya da işin kendinden memnuniyet gösterilebilir (Smith vd., 1969).

Araştırmacılar; özerklik, yetenek çeşitliliği gibi görevsel özellliklerin, iş memnuniyeti üzerindeki etkileri aracılığıyla ÖVD ile ilişkili olabileceğini belirtmiştir. Dolayısıyla görevle ilgili özelliklerden ya da çalışma ortamıyla alakalı diğer yönlerden ötürü işlerinden memnun olan işgörenler bunun karşılığını liderlerine ve örgüte karşı ÖVD göstererek verirler (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000).

Memnun işgörenler örgütte daha fazla olumlu duygular yaşarlar (Judge ve Illies, 2004); olumlu duygularının sonucunda ortaya çıkan iyi ruh hallerinden dolayı örgütsel vatandaşlık sergilemeleri daha muhtemeldir (Brown, 1985). Özellikle iyi ruh halinde olan işgörenlerin işlerinde prososyal, ÖVD'ye benzer davranışlar göstermelerinin daha muhtemel olduğu tespit edilmiştir (Bateman ve Organ, 1983). Bu nedenle örgütteki iyi ruh hali, ÖVD'yi yordamada önemlidir. İşgörenler, araçsal güdülerle de ÖVD gösterebilirler (George, 1991).

İşlerinden yüksek derecede memnun olan işgörenler, değer verilen bir işgören olarak statülerini korumak amacıyla ÖVD sergilerler ve bu sayede iş güvenliklerini arttırırlar. İş memnuniyeti; işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma davranışıyla da ilgilidir. İşlerinden memnun olma seviyeleri yüksek olan ve işlerini korumak için motive olmuş işgörenler, eğer örgüt kendilerini başarılı ve gayret gösteren işgörenler olarak görürse işten çıkarılma ihtimallerinin azalacağını düşünürler (Griffeth, Hom ve Gaertner, 2000).

İş memnuniyeti ve ÖVD arasındaki ilişkinin en iyi şekilde, iş adaleti ve ÖVD arasındaki ilişkiyle açıklanabileceği Organ (1990) tarafından ifade edilmiştir. Organ (1990), işgörenlerin örgütle sosyal takas durumunda olduğunda ÖVD sergilemeye daha meyilli olacaklarını belirtmiştir (Blau, 1964). Buna benzer şekilde bazı araştırmacılar iş memnuniyeti (Organ, 1988b; Smith vd., 1969) ve iş memnuniyetsizliğini (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959) adalet kavramından yola çıkarak açıklamışlardır.

Adaletle ilgili unsurlar; adil muamele gösterilmesi ve durumların adil bir şekilde değerlendirilmesini içerir. Bu temelde, Organ ve meslektaşları (Organ, 1988b; Organ ve Moorman, 1993) işgörenlerin genel veya küresel memnuniyete ilişkin algılarının, işleriyle ilgili bilişsel ve duyuşsal değerlendirmelerini nispeten eşit

derecede etkilediği fikrine karşı gelmiştir (Locke, 1976; Smith vd., 1969). Zajonc (1980)'un etki ve bilişsel durumların birbirinden bağımsız olarak hareket edebileceği varsayımını göz önüne alarak, Organ ve meslektaşları (Organ, 1988b; Organ ve Moorman, 1993) işgörenin küresel iş memnuniyeti algısının büyük oranda işgörenin adalet algısını yansıttığı çıkarımında bulunmuştur.

İş memnuniyeti ve adalet birbirinden ayrı düşünülemez ve bu ikisi tutumlar gibi daha geniş bir yapının parçasıdır (Organ vd., (2006). Bunlardan farklı olarak; bazı araştırmacılar da iş memnuniyeti ve adaletin ÖVD'yi yordama konusunda ayrı şekilde ele alınması gerektiğini belirtmektedir. Buna göre etkileşimsel adalet, prosedürel adalet ve dağıtımsal adalet değerlendirilirken örgütsel otoriteler, prosedürler ve bu prosedürlerin sonuçları dikkate alınmalıdır (Masterson vd., 2000). Buna karşılık, küresel iş memnuniyetini değerlendirmede başlangıç noktası, adalete yönelik tutumlardan farklı tutumlar da dahil olmak üzere, işin tamamen kendisinin değerlendirilmesi olmalıdır (Smith vd., 1969). Bunların yanında; işgörenin karar verme ve kaynak dağıtımı konusundaki adalet algıları, işgörenlerin işlerinden tamamen memnun olmalarını etkileyen önemli bir unsurdur. Bu nedenle; işgörenlerin karar alma prosedürlerinin adil olmadığını algıladıklarında olumsuz şekilde hareket etme olasılıkları daha yüksektir (Smith vd., 1969).

İş memnuniyetiyle ilişkili olması muhtemel olan birkaç faktör daha vardır. Bu faktörler arasında; işle ilgili kararlar alma, örgütsel iş sürecine katkı sağlama ve örgütsel süreçlerle ilgili inançları paylaşma özgürlüğü gösterilebilir. İşgörenler karar alma prosedürleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıklarında ve liderlerinden gelen çelişkili istek ve talepler karşısında işlerinden daha az memnun olurlar (Agho vd., 1993). Bu nedenle, prosedürel adalet iş memnuniyeti üzerinde önemli derecede etkili olmaktadır. İş adaletinin ve iş memnuniyetinin ÖVD'yi yordamadaki etkisi Moorman (1991) tarafından da araştırılmış ve iş adaletinin, prosedürel adalet boyutunda iş memnuniyeti yerine ÖVD ile daha güçlü bir şekilde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmalar, işgörenlerin hak ettikleri ödül ve aldıkları ödül arasında fark olduğunu algıladıklarında memnuniyetsizlik gösterme eğiliminde olduklarını ortaya çıkarmıştır (Cropanzano ve Greenberg, 1997). İşgörenlerin örgütsel ücret sistemine tepkisini araştıran Folger ve Konovsky (1989) ile McFarlin ve Sweeney (1992), ücret

memnuniyetini belirlemede dağıtımsal adaletin prosedürel adaletten daha güçlü bir adalet boyutu olduğunu tespit etmişlerdir.

Ücret artışı konusunda adil muamele gördüklerini algılayan işgörenler, ücret artışından memnun olmalarının yanı sıra daha fazla bağlılık davranışı göstermişlerdir. Ayrıca, en güçlü ilişkilerin dağıtımsal adalet ve iş memnuniyeti ile prosedürel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki olduğunu da tespit etmişlerdir. Fields vd. (2000) hem dağıtımsal adaletin hem de prosedürel adaletin iş memnuniyeti ve örgütteki denetimin değerlendirilmesi üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir; fakat örgütsel denetimin değerlendirilmesinde prosedürel adalet, dağıtımsal adalete kıyasla daha büyük bir etkiye sahiptir.

Algılanan adalet ve iş memnuniyeti arasındaki oldukça güçlü bu ilişki araştırmacıları bu iki kavramın ÖVD'yi yordamada tam olarak rollerinin ne olduğunu sorgulamaya yönlendirmiştir. Bu ilişki için üç muhtemel teorik açıklama ortaya atılmıştır (Fields vd., 2000):

1. İş memnuniyeti, ÖVD ile ilişkili olabilir; çünkü iş memnuniyeti, adaletten farklı olarak doğrudan bir öncüldür (Organ ve Ryan ,1995)

2. İş memnuniyeti, adalet ve ÖVD ilişkisinde aracı görevi görür,

3. Adalet, hem iş memnuniyeti hem de ÖVD arasında ortak bir öncüldür (Farh, Podsakoff ve Organ, 1990).

Belirtilen ÖVD ve öncüllerine ilişkin teoriler ile araştırmanın ilerleyişini engelleyen ve yönetim uygulaması konusunda rehberliği kısıtlayan zıt bakış açıları henüz doğrudan karşılaştırılmamıştır. Bu görüşlerin aksine bazı araştırmalar sonucunda; iş memnuniyetinin, işgörenin adalete yönelik algılarının da ötesinde, ÖVD'nin bazı boyutlarında değişikliğe yol açtığına ulaşılmıştır (Fields vd., 2000). Tansky (1993); iş memnuniyetinin ÖVD üzerinde sivil erdem ve nezaket boyutunda, algılanan adaletin de ötesinde bir değişikliğe yol açtığını tespit etmiştir; fakat Organ ve Ryan (1995); ÖVD ile iş memnuniyeti ve örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin, birinin diğerinin yarattığı etkilere aracılık ettiği veya birinin, diğerleri ile ÖVD arasındaki ilişkileri etkilediğine dair bir varsayımı desteklemediğini belirtmiştir.

Organ ve Moorman (1993) bilişsel temelli iş memnuniyeti ölçeklerinin, duygusal temelli iş memnuniyeti ölçeklerine göre örgütsel vatandaşlık davranışıyla daha güçlü ilişki içinde olacağını savunmuştur. Böylelikle Moorman (1993) ÖVD'nin öngörülmesinde bilişsel iş memnuniyetinin, duygusal iş memnuniyeti üzerindeki göreceli etkisine destek bulmuştur. Puffer (1987) daha sonraki bir çalışmada benzer bir sonuca ulaşmıştır.

2.1.3.2.3.2. Algılanan Örgütsel Destek

Örgütsel Destek Teorisi'ne göre; örgütün, çalışmaları sonucunda ödüllendirmeye ve sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılamaya hazır olup olmadığını gözlemleyerek işgörenler, örgütün kendi girdilerine ve refahlarına ne derece değer verdiği konusunda küresel inançlar geliştirmektedir (Shore ve Shore, 1995; Eisenberger vd., 1986).

Algılanan örgütsel destek (AÖD) "örgütün, işgörenlerinin değerleriyle ne derece uyumlu olduğunu ve işgörenin refahına katkıda bulunma derecesini" gösterir (Eisenberger, Huntington, Hutchison, Sowa, 1986). Rhoades ve Eisenberger (2002)'in meta-analiz incelemesi; AÖD'nin AÖD'nin önde gelen varsayımsal öncülleriyle (adalet, insan kaynakları uygulamaları ve lider desteği), tutumsal sonuçlarla (duygusal-örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti) ve iş performansı ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Riggle, Edmonson ve Hansen (2009) tarafından yapılan bir meta-analiz araştırması, tutumsal sonuç bulgularını daha fazla çalışma ile doğrulamıştır.

Araştırmacılar, işgörenler ve örgütleri arasındaki ilişkileri anlamak için sosyal takası, bunun yanında işgören-lider etkileşimini harekete geçirmede iki kavram olan psikolojik sözleşmeleri ve AÖD'yi daha fazla temel almaya başlamışlardır. Blau (1964); sosyal takası, bir işgörenin diğer işgörene iyilik yapması ve bunun gelecekte bir şekilde geri dönüşü olacağı beklentisi içinde olarak, belirli olmayan yükümlülükleri yerine getirmesi şeklinde tanımlamaktadır.

Gelecekteki getiri; işgörenin, uzun vadede yükümlülüklerini adil bir şekilde yerine getireceği konusunda diğer işgörene güvenine dayanmaktadır (Holmes, 1981).

Sosyal takasın temelinde, işgörenlerin başkaları tarafından gösterilen olumlu davranışlara olumlu şekilde cevap vermelerini gerektiren "karşılıklılık normu" vardır (Blau, 1964; Gouldner, 1960). Psikolojik sözleşme ise; bir işgörenin başka bir işgörenle olan takas ilişkisinin şart ve koşullarına ilişkin inancı olarak tanımlanmıştır (Rousseau, 1989).

AÖD ve Algılanan Lider Desteği (ALD) arasındaki ilişki de işgören-örgüt arasındaki ilişkiyi anlama konusunda önem arz eder. Chen ve Chiu (2008)'nun çalışması, lider desteğinin işgörenlerin ÖVD'sini dolaylı olarak iki bilişsel süreç (iş memnuniyeti ve işgören-örgüt uyumu) ve bir duygusal süreç (iş tansiyonu) yoluyla etkilediğini göstermiştir. ALD'nin yararları "karşılıklılık" kavramına dayanarak açıklanabilir. İşgören, lideri destekleyici olarak görürse kendisine yapılan jestin karşılığını verme ihtimali bulunmaktadır. Bunun sebebi işgören ve lider arasında bir sosyal takas ilişkisinin gelişmiş olmasıdır (Blau, 1964).

Organ (1988), lider desteğinin yanında liderin adil oluşunun da işgörenin örgütsel vatandaşlık davranışında etili olduğunu belirtmiştir. Liderler adil davrandığında işgörenler buna karşılık verir ve buna göre de Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışının işgörenin karşılık vermesi için tek muhtemel yol olduğunu belirtmiştir. Diğer bir deyişle; örgütsel adaletin meydana getirdiği, örgütten gelen destek ve güven sosyal takas ilişkilerini harekete geçirir.

Karşılıklı yarar eylemi olan sosyal takas, risk ve belirsizlik getirir; çünkü takasa dahil olan taraflar hiçbir zaman sağladıkları kazancın karşılığını veremezler ya da verebildikleri karşılık çok az miktardadır. Bu durum sosyal takasın oluşturulması için güveni gerekli bir koşul haline getirmektedir. Blau (1964, s. 94) da bu durumu; bir iyiliğin karşılığını vermenin uygun bir yolu olmadığından sosyal takası gerçekleştirmenin temelinde, başkalarının yükümlülüklerini yerine getireceklerine dair güvenin olmasıyla ifade etmiştir.

İşgörenlerin, iş arkadaşlarına veya liderlere güven arasında ayrım yaptığı belirtilmiştir. Lidere güven üzerine odaklanan araştırmalar, lidere güven ya da örgüte güveni yönetime olan güvenin yerine kullanmıştır (Whitener, 1997). AÖD ve Örgüte Duyulan Güven (ÖDG) farklı; ancak birbiriyle bağlantılı kavramlardır. AÖD,

işgörenlerin örgüte bazı kişisel özellikler atfetme eğiliminden kaynaklanmaktadır (Eisenberger vd., 1986; Levinson, 1965).

İşgörenin örgüt temsilcilerinden gördüğü olumlu muamele örgüte atfedilmekte ve örgütün işgörenin refahı için duyduğu kaygı ve ilgisinin kanıtı olarak yorumlanmaktadır. Eisenberger vd. (1990) da AÖD'nin, "örgüt adına işgörenlerin çabalarını fark etme ve ödüllendirme ile ilgili takas yükümlülüğünü yerine getireceği konusunda güven yarattığını" belirtmiştir. Buna göre; örgütün, işgörenin refahı için duyduğu kaygı ve ilgisi işgörenin gözünde güvenilirliliğini arttırabilir.

Örgütün, işgören refahına verdiğini önemin ve güvenilirliğinin artmasıyla birlikte işgörenler buna, örgüte fayda sağlayan olumlu sonuçlar ile karşılık verirler. Bu nedenle AÖD'nin örgüte güven ile ilgili olduğu düşünülmektedir. Diğer bir deyişle; bir sosyal takas ilişkisinin karşılıklı sadakat, iyi niyet ve destek ile karakterize edildiği düşünüldüğünde sosyal takasın; örgüte duyulan güven ve AÖD'nin etkilediği iş sonuçları arasındaki ilişkiye aracılık etmesi beklenir (Konovsky ve Pugh, 1994).

Daha sonraki araştırmalar (Wong, Ngo, Wong, 2006; Wat ve Shaffer, 2005) örgüte güvenin ÖVD üzerinde de doğrudan etkili olduğu konusunda güçlü bir destek vermiştir. Dirks ve Ferrin (2000) lidere güvenin etkisini ölçtüğü beş meta-analiz araştırması sonucunda, güvenin ÖVD ile anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, işgörenin lidere güveni; ÖVD ile, adalet algıları ile ÖVD arasında aracı olarak (Erturk, 2007; Konovsky ve Pugh, 1994) ve lider davranışı ile ÖVD arasında bir aracı olarak doğrudan ilişkilidir (Rubin vd., 2010).

Örgütleri tarafından iyi desteklenmiş (yüksek AÖD seviyesine sahip) işgörenler, örgütleri tarafından desteklenmemiş (düşük AÖD seviyesine sahip) işgörenlerden daha fazla ÖVD gösterme eğilimindedirler (Eisenberger vd., 2001). Bir örgütteki işgörene gerekli eğitim, kaynak ve yönetimden yeterli destek verilirse, işgörenler hem örgütlerinin başarılı olmasını ister hem de örgütlerinin başarılı olmasına yardımcı olma ihtimalleri artar; bu nedenle örgütsel desteğin, örgüte yönelik ÖVD gösterilmesi ile olumlu bir şekilde ilişkili olacağı muhtemel görünmektedir (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch ve Rhoades, 2001; Wayne, Shore, Bommer ve Tetrick, 2002). Kaufman vd. (2001) buna benzer şekilde gösterilen ÖVD'nin,

Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık (ÖVD-Ö) yönünde Bireye Yönelik Örgütsel Vatandaşlık (ÖVD-B)'ye kıyasla daha güçlü olduğunu ileri sürmüştür. Liu (2009) da AÖD ile ÖVD-Ö arasındaki bu ilişkiyi desteklemektedir. Buna göre AÖD, bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarından ziyade örgütün adını savunmak veya örgütün çıktılarını tanıtmak gibi örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarına katkıda bulunabilir.

ALD de örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda önem arz etmektedir. Van Yperen vd. (1999) algılanan lider desteğinin karara katılım ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini belirtmiştir. Bu nedenle, örgüt desteği ve lider desteğinin var olduğunun algılanmasının, örgüte yönelik ÖVD gösterimi ile olumlu bir şekilde ilişkili olması beklenmektedir (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch ve Rhoades, 2001; Wayne, Shore, Bommer ve Tetrick, 2002). Smith, Organ ve Near (1983) tarafından, algılanan lider desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışıyla pozitif olarak ilişkili olduğu ifade edilmiştir. Smith, Organ ve Near (1983) lider desteği algılarının hem doğrudan hem de dolaylı yoldan ÖVD'nin iki boyutu olan özgecilik ve itaati etkilediğini ve lider desteğinin, özgeciliği iş memnuniyeti öncülü aracılığıyla etkilediğini tespit etmişlerdir.

AÖD; işgörenlerin, örgütlerinin katkılarına ve refahlarına ne derece değer verdiğine olan inancını ölçerek işgören-örgüt ilişkisinin kalitesini yansıtmaktadır. Rhoades ve Eisenberger (2002) işgörenlerin çalışma koşullarını, örgütsel ödüllerini, lider desteğini ve prosedürel adaleti değerlendirerek AÖD geliştirdiklerini belirtmiştir. AÖD yüksek olduğunda işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılıkları (Lynch, Eisenberger ve Armeli, 1999; Moorman vd., 1998) yükselmekte, daha yüksek iş performansı (Eisenbeger vd., 2001; Randall, Cropanzano, Boorman ve Birjulin, 1999) ve daha az devamsızlık (Eisenberger vd., 1986) göstermektedirler. Cropanzano vd. (1997) ile Nye ve Witt (1993), algılanan destek ile iş memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Aynı şekilde, Cropanzano vd. (1997) ile Wayne vd. (1997), algılanan desteğin, işten ayrılma niyetleri ile negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Eisenberger vd. (1990), bir örgüt destekleyici olarak algılandığında işe devamsızlığın da daha düşük olacağını belirtmiştir. Bunlar temel alınarak işgörenin örgütsel destek algısının örgütte bir performansı gösterip

göstermeyeceğini etkilediği sonucuna (Rioux ve Penner, 2001) ve algılanan örgütsel desteğin yüksek olmasının işle ilgili daha olumlu tutumlara yol açacağına ulaşılabilir.

Algılanan örgütsel destek ayrıca, işin stres olmadan etkin bir şekilde yürütülmesi gerektiğinde örgütten destek alınabileceği güvencesini verdiğinde daha da işlevsel ve etkili hale gelir (George vd., 1993). Psikolojik olarak güvende olma; işgörenin, örgüte daha fazla katılım gösterme ya da daha fazla katılım gösterme girişiminde bulunma duygusudur. Psikolojik olarak kendini güvende hisseden işgören daha fazla ÖVD gösterebilir (Kahn, 1992).

AÖD; tutumlar (Eisenberger vd., 2001) ve davranışlar konusunda daha olumlu sonuç verir. Pozitif AÖD; işgörenlerin, örgütün refahını önemsemelerine, örgüte olan bağlılıklarını arttırmalarına, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmalarına, daha iyi performans göstermelerine, işe devamsızlık eğilimini azaltmalarına yardımcı olur ve örgütlerine daha sadık olmalarını sağlar (Wayne vd., 1997).

2.1.3.2.3.3. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet alanyazınında, iş yerindeki adaletin rolünü açıklamaya yönelik girişimler ele alınmaktadır (Greenberg, 1987). Örgütsel adalet alanyazınında; işgörenlerin, lider ve örgütün kendisi gibi birçok öge tarafından kendilerine ne kadar adil davranıldığı ile ilgili yargıya vardıkları konusunda tartışmalar mevcuttur (Rupp ve Cropanzano, 2002).

Örgütsel adalet, örgütlerin etkin işleyişinde önemli bir konu olarak kabul edilmiştir (Greenberg, 1990; Lind ve Tom, 1988). Greenberg ve Tyler (1987), işgörenlerin adalet konularından endişe duyduklarını, adaletin iş tutumlarını etkilediğini ve aslında adaletin işgörenin örgütte gösterdiği davranışların sebeplerine de açıklık getirdiğini öne sürmüşlerdir (Greenberg, 1990).

İşgörenlerin örgütlerdeki adalet algıları, üç ayrı örgütsel adalet türü ile kavramsallaştırılmıştır: Dağıtımsal Adalet, Prosedürel Adalet ve Etkileşimsel Adalet (Greenberg, 1990).

Dağıtımsal adalet, işgörenin kararlarla ilgili prosedürlerin sonucunda algıladığı adalet (Adams, 1965) ile ilgilidir (Greenberg, 1990). Dağıtımsal adalet, işgörenin örgütte iyi oluşunu etkileyen koşulların ve maddi ögelerin dağıtımının adil olarak algılanmasını içerir (Deutsch, 1985). Greenberg (1987)'e göre; dağıtımsal adalet, işgörenin örgütün haksız muamelesine veya ödüllerin ve kaynakların haksız dağıtımına nasıl tepki verdiğine odaklanan bir kavramdır. Niehoff ve Moorman (1993)'a göre dağıtımsal adalet, ödüllerin eşit şekilde dağıtılma derecesidir. Colquitt vd. (2005) de dağıtımsal adaletin, örgütsel kaynakların dağıtımına ilişkin algılanan adaleti ifade ettiğini belirtmiştir. Buna göre, örgütsel adalet biçimi, işgörenin işle ilgili adil miktarda çıktılar alma konusundaki inançlarına odaklanır, ücret ve terfi gibi örgütsel sonuçlarla alakalı olarak işgörenin memnuniyet duygularını etkiler. Jasso (1980), dağıtımsal adaletin sosyolojik teoriler sonucu ortaya çıktığını ifade etmiştir; çünkü sosylojik teoriler sosyal karşılaştırmanın doğasını açıklamaktadır.

Prosedürel adalet, sonuçları belirlemek için kullanılan prosedürlerle alakalı işgörenin algıladığı adaleti ifade eder (Lind ve Tom, 1988). Prosedürlerin kendisinin adil oluşuyla ilgilidir. Prosedürel adalet, dağıtım kararlarından etkilenen işgörenlerin bunların ne kadar adil yöntemlere ve esaslara göre yapıldığına dair algısını içerir (Greenberg,1990).

Prosedürel adalet, kaynakları tahsis etmek için kullanılan araçlarla ve prosedürlerle ilgili işgörenin algıladığı adaleti ifade eder (Colquitt vd., 2005). Konovsky (2000)'e göre de prosedürel adalet, kaynakların dağıtımına ilişkin kararların alınma şekilleriyle ilgilidir. Bu örgütsel adalet türü, örgütün karar alma sürecinde uyguladığı prosedürlerde eşitliği ifade eder. Bu prosedürler genel olarak terfilerin, performans değerlendirmelerinin, ödüllerin ve diğer örgütsel fırsatların eşit şekilde paylaşımını içerir (Roch ve Shanock, 2006). Prosedürel adalet iklimi; işgörenlerin, örgüt tarafından sosyal etkileşimler ve paylaşılan deneyimler yoluyla grup üyelerine nasıl davranıldığına dair sağduyu yarattığını öne süren ilişkisel bir bakış açısına sahiptir (Schneider ve Reichers, 1983).

Etkileşimsel adalet, örgütteki liderlerin işgörene gösterdiği muamelenin adaletli olup olmadığıyla ilgilidir (Bies ve Moag, 1986). Etkileşimsel adalet; prosedürleri, olayları ve insanlara saygılı bir şekilde davranmayı (Colquitt, 2001;

Greenberg, 1993) kapsar. Etkileşimsel adalette diğerlerinin davranışlarının niteliği adaletin bir belirleyicisi olarak düşünülür. Bu örgütsel adalet türü, işgörenin bir örgütte, özellikle liderlerinin gösterdiği davranışların adil olup olmadığıyla ilgili algılarını ifade eder (Colquitt vd., 2005).

Adalet ve ÖVD arasındaki ilişkiler yaygın olarak kimlik yönetimi ve sosyal takas ile ilgili mekanizmalar ile açıklanmaktadır (Moorman ve Byrne, 2005). Kimlik yönetimi temelli açıklamalar; adil muamelenin işgörene grup üyesi olduklarını düşündüren bir mesaj gönderdiğini, bu nedenle işgörenlerin gruptaki olumlu duruşlarını sürdürmek ve kendilerini bağlı hissettiği gruba katkıda bulunmak için ÖVD'ye dahil olduğunu ileri sürmektedir. (Tyler ve Blader, 2003). Organ (1990) "algılanan adaletin, işgörenler arasında veya işgören-örgüt gibi daha büyük bir varlık arasındaki takas ilişkisinin bir özelliği olduğunu" iddia etmiştir.

İşgörenler liderleriyle sadece ekonomik bir takasa girmekle kalmaz, aynı zamanda sosyal bir takasa da girerler. Her iki değiş-tokuşun da adil olmasına rağmen, sosyal takasta adil olmak "küresel, sezgisel bir değerlendirmeye" dayanmaktadır (Organ, 1990, s. 63). "Sosyal takastaki adalet; ilişkinin, iki tarafın katkısının 'iyi niyetli' olduğuna dayanan algısını içerir". Bu nedenle, işgörenlerin genel adalet algıları hem ekonomik takasın adil oluşuyla ilgili özel bir değerlendirmesini, hem de sosyal takasın küresel bir değerlendirmesini içerir " (Organ, 1990, s. 63).

Takasa dayalı açıklamalar, işgörenlerin özellikle prosedürel ve etkileşimsel adaletle ilgili olarak, ÖVD aracılığıyla adil ve haksız muameleye cevap vererek sosyal takas ilkelerine bağlı kaldıklarını belirtir (Organ, 1988b). Buna göre, adil davranmanın bir fayda getireceğini düşünen işgörenler, ÖVD göstererek karşılık verme konusunda içsel bir yükümlülüğü yerine getirebilirler. Organ (1988)'a göre; işgörenler ÖVD üzerinde, düzenli iş performansı üzerinde sahip oldukları kontrolden daha fazla kontrol sahibi olduklarını ve dolayısıyla ÖVD'yi değiştirmelerinin daha uygun olabileceğini düşünebilirler. Böylece, işgörenler sosyal takas ilişkisini genel adalet açısından değerlendirebilir ve ÖVD ile karşılık verebilirler; ancak takas ilişkilerinin niteliğinin düşük olması, işgörenin fazladan rol davranışı yoluyla rol gereksinimlerinin üstüne ve ötesine geçme isteklerini de azaltır.

Bunun yanında lidere ilişkin algıları da işgörenin ÖVD sergilemesinde önemlidir. Eğer işgörenler, "bu örgütteki liderler dürüst ve ahlaklı" gibi küresel örgütsel değerlendirmelere yol açan bir adalet kültürünü algılarsa, o zaman geleneksel olmayan bir performans türü olan ÖVD'yi göstererek karşılık verebilirler (Moorman, 1991); ancak işgörenler haksız muameleyi algıladıklarında, ÖVD'lerini aktif olarak geri çeker ve ekonomik takas ilişkilerini karakterize eden, sadece sözleşme yükümlülüklerini yerine getirme ile çabalarını sınırlandırarak olumsuz karşılıklılık normlarına uyabilirler (Greenberg ve Scott, 1996; Organ, 1988b).

İşgörenler; örgütün, prosedürlerini adil olmayan şekilde uyguladığını algıladıklarında, örgütle ilişkilerinin kötü olduğuna inanma eğilimindedirler (Tyler ve Lind, 1992). Çıkarlarının örgüt tarafından önemsenmediğine ve korunmadığına inanmaktadırlar (Cropanzano, Byrne, Bobocel ve Rupp, 2001). Adaletsiz prosedürler örgüt hakkında olumsuz duygular uyandırır; çünkü işgörenler gruplarının sömürüldüğünü ve çalışma arkadaşlarının haksız bir muameleye maruz kaldığını düşünebilirler. Eğer bu tür olumsuz deneyimler grup içinde paylaşılırsa, grup üyeleri, çalışma ortamının hoş ve tatmin edici olmadığını düşüneceklerdir (Lind ve Earley, 1992).

Adalet algılarının ÖVD ile ilişkili olabileceği Organ (1988a, 1988b, 1990) tarafından da öne sürülmektedir; çünkü bu algılar, işgörenin örgütsel vatandaşlık davranışını gösteren yararlı, ama isteğe bağlı davranışları sergileme konusunda ihtiyaç duyduğu inanç ve güven düzeylerini geliştirmede etkilidir. Lind ve Earley (1991) de adil prosedürlerin işgörenlere, örgütleri tarafından değer verildiğini hissettirdiğini ve bu tür örgüt dışı etkilerin (grup değeri etkileri), işgörenlerin davranışlarının gerçekleştiği ortamın yaratılmasında en önemli etkenlerden olduğunu belirtmiştir. Farh, Podsakoff ve Organ (1990), Konovsky ve Folger (1991), Martin ve Bies (1991), Moorman (1991) ile Niehoff ve Moorman (1993) tarafından yapılan son çalışmalar, adalet algıları ile adalet çeşitleri arasında güçlü bir ilişki olduğunu desteklemektedir. Alexander ve Ruderman (1987), prosedürel adalet algılarının, işten ayrılma niyetleri ve çalışma çevresinde ortaya çıkan çatışma veya var olan uyumun derecesiyle önemli ölçüde ilişkili olduğunu da belirtmiştir.

Araştırmalar prosedürel adaletin kişilerarası boyutunun da çok önemli olduğuna işaret etmektedir. Prosedürel adalet örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler; çünkü adalet yargılamaları bir işgörenin bir örgütün kendisine değer verdiği inancını etkiler (Moorman, 1991). Konovsky (2000) de prosedürel adalet ve özgecilik arasında bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Adalet algıları, özellikle de etkileşimsel adalet sonucunda ortaya çıkan algılar, örgütsel vatandaşlığın oluşumunu öngörmede kritik öneme sahiptir. Moorman (1991), etkileşimsel adaletle alakalı olarak yaptığı araştırma sonucunda etkileşimsel adaletin ÖVD ile alakalı tek adalet boyutu olduğu sonucuna ulaşmıştır. Buna göre; örgütte grup içi konumda olan işgörenler liderle ilişkilerinin daha olumlu olduğunu düşünebilirler. Bu işgörenler liderlerini daha iyi şekilde değerlendirme eğiliminde olabilirler. Moorman (1991) tarafından bu durum "yüksek etkileşimsel adalet" olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle, lider-işgören ilişkisinin kalitesine ilişkin algılar, ÖVD davranışlarıyla ve aynı zamanda genel adalet algılarıyla ilişkili olabilir.

Araştırmacılar, prosedürel adalete ve etkileşimsel adalete kıyasla dağıtım adaletinin sosyal takastan ziyade ekonomik takasla daha ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. İşgörenler ücret eşitsizliğine karşı ÖVD'lerini geri çekip girdilerini azaltarak cevap verebilirler; çünkü bunu gerçekleştirdiklerinde, fazladan rol yapma performansına ilişkin geri çekilme çabalarına karşılık öz saygılarının ve ödüllerinin tehdit altına girme olasılığı daha düşüktür (Organ, 1988b).

2.1.3.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Güdüleri

Örgütsel vatandaşlık davranışı güdülerini insan ihtiyaçları ve değerleri çerçevesinde incelemek önem arz eder. İhtiyaç motivasyon teorileri; bireylerin, belirli ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik davranışlarda bulunmaya motive olduklarını göstermektedir (Alderfer, 1969; Maslow, 1954; Reeve, 2005). İşlevsel bir bakış açısı benimseyerek , ÖVD belirli ihtiyaçları karşılamanın bir aracı olarak algılanabilir (Penner, Midili, ve Kegelmeyer, 1997). Yüksek başarıya ihtiyaç duyan işgörenler

(McClelland, 1961) meydan okuma ve rekabetle cesaretlenir ve bu nedenle işyerinde başarılı olma gereksinimlerini karşılamak için ÖVD gösterebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının güdüler temelinde ele alınması, örgütsel vatandaşlık davranışı konusuna eğilen akademisyenler ve klinik psikologlar arasında gittikçe popüler olmaya başlamıştır (Borman ve Penner, 2001; Hanson ve Borman, 2006; Organ, 1990). Örgütsel vatandaşlık davranışı gönüllü davranışlardan oluştuğu için işgörenin örgütü nasıl algıladığı, bir performansı göstermesinin ya da gösterdiği performansı azaltmasının zeminini hazırlamaktadır (Rioux ve Penner, 2001).

Örgütsel vatandaşlık davranışının güdüler temelinde ele alınmasının ardındaki temel sayıltı; örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkışını anlamak için bu davranışı gösterme kararına yönlendiren sebepleri incelemenin önemli olduğudur (Penner vd., 1997). Kişilik özelliklerinin yanı sıra işgörenler örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme konusunda içsel ve dışsal güdüleyicilerinden de etkilenir. Eğer işgören içsel güdülenme yaşıyorsa fazladan rol davranışlarını, temelde iş arkadaşlarının yararı için gösterir. Dışsal güdülenme daha yüksekse kendileri için daha iyi bir imaj yaratma amacıyla örgütsel vatandaşlık davranışına yönelirler (Penner vd., 1997).

ÖVD'ye önemli ölçüde katkıda bulunan öncüllere kişilik özelliklerinin yanında bireysel farklılıklar da dahildir. (Borman ve Penner, 2001; Kamdar ve Van Dyne, 2007; LePine, Erez ve Johnson, 2002; Organ ve Ryan, 1995; Podsakoff vd., 2000). Güdüler de ÖVD'nin bireysel farklılıklara dayalı öncülü olarak ortaya çıkmıştır (Penner, Midili ve Kegelmeyer, 1997). Rioux ve Penner (2001), ÖVD için önem arz eden üç güdü belirlenmiştir: Prososyal değerler, Örgüte yönelik oluş ve İzlenim yönetimi. Penner ve meslektaşları (Penner vd., 1995; Penner ve Finklestein, 1998; Penner, 2002) prososyal davranışları, diğer insanların refahını ve haklarını düşünme eğilimi, onlarla empati kurma ve onlar için endişelenme, onların yararına olacak şekilde davranma diğer bir deyişle yardım etmeyle ilgili bir kişilik faktörü olarak tanımlamıştır.

Prososyal davranış; bireyin diğerlerine yardım etme ve diğerleriyle yakın bir ilişki sürdürme güdüsünden doğar (Grant, 2007; Halbesleben, Bowler, Bolino ve

Turnley, 2010). Örgütsel vatandaşlık davranışı için prososyal güdüler; yardım etme konusunda gerçek bir istek (Bolino, 1999), başkalarının refahını koruma niyeti (Schnake, 1991), örgüte bağlılık ve örgütün başarılı olmasına yardım etme isteğini (Rioux ve Penner, 2001) içerir.

İzlenim yönetimi ise; "gerçek veya zihinde tasarlanmış" sosyal etkileşimlerde yansıtılan izlenimleri kontrol etmek amacıyla yapılan bilinçli veya bilinçsiz girişim olarak tanımlanabilir (Schlenker, 1980). İzlenim yönetimi teorisyenleri bunun, örgüt içinde ve dışında, başkaları tarafından olumlu bir bakış açısıyla görülmek ve olumsuz olarak değerlendirilmekten kaçınmak için temel bir işgören güdüsü olduğunu öne sürmektedirler (Rosenfeld vd., 1995). Bunun sebebi işgörenlerin, örgüt içindeki ve dışındaki diğer bireyler (Rosenfeld, Giacalone ve Riordan, 1995) üzerinde hoş ve olumlu bir imaj yaratmaya çalışmaları olabilir. İşgören, kendi kişisel kazanımları için olumlu bir imaj yaratmaya çalışabilir ve olumsuz şekilde algılanmaktan kaçınabilir.

İzlenim yönetimi, yalnızca örgüt hiyerarşisinde daha yüksek statüde olan birini etkileme girişimiyle yapılan "yukarı yönlü etki" sürecini içerir (Porter, Allen ve Angle, 1983). Bu yüzden Jones ve Pittman (1982) izlenim yönetimini taktik olarak tanımlamıştır. Jones ve Pittman (1982); işgörenlerin liderin gözünde "iyi" görünmelerini sağlayan izlenim yönetimi taktiklerini incelemiş ve bu taktiklerin bir tipolojisini oluşturmuştur. Bu tipolojileri beş davranış kategorisi içerisinde incelemiştir: İşgörenin kendini sevdirmeye yönelik davranışlarını içeren "yağcılık", işgörenin örgüte adanmışlığını göstermeye yönelik davranışlarını içeren "örnek davranışlarda bulunma", işgörenin kendini tehlikeli veya tehdit edici olarak gösterme davranışlarını içeren "gözdağı verme", işgörenin kendini yetkin olarak göstermeyi amaçladığı davranışları içeren "kendi reklamını yapma" ve işgörenin kendini yardıma muhtaç olarak göstermeye ve kendini acındırmaya çalıştığı işgören davranışlarını içeren "yalvarma".

İş performasıyla alakalı bazı davranışların da iyi görünmeyi sağlayıcı taktikler olduğu belirtilmiştir (Jones ve Pittman, 1982). İşe geç kalmamak, işe mesai saati başlangıcından daha erken gelmek ve adanmış olarak görünmek için fazla mesai yapmak kendini lidere iyi işgören olarak göstermenin yolları olarak görülebilir. Bradway (2002), bir işgörenin yukarı yönlü etki taktiklerini kullanmasının, işgörenin

adalet algısı ve ÖVD'si ile ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Bolino, Varela, Bande ve Turnley (2006) de işgörenler tarafından kullanılan belirli izlenim yönetimi taktiklerinin örgütsel vatandaşlığın lider değerlendirmesi ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Bowler ve Brass (2006), düşük statüde olan işgörenlerin, örgüt içinde daha yüksek statüde olan işgörenlere yardım etme eğiliminde olmalarının sebebinin eylemlerinin örgüt içindeki karar verici konumundaki liderlerine görünür olmasını istemeleri olduğunu ifade etmiştir.

Örgüt ortamındaki ve özellikle performans değerlendirme sürecindeki birçok fırsat, ödül ve tehdit göz önüne aldığında, işgörenlerin, özellikle üst düzeyde karar verici konumda güç sahibi olan liderlerine karşı izlenim yönetimi gerçekleştirmelerinin işgörene avantaj sağlayacağı düşünülebilir. İzlenim yönetimi gerçekleştirerek kendini iyi göstermeye çalışan işgörenler, liderleri tarafından olumlu değerlendirmeler alma isteğinde olduklarını vurgularlar; fakat gerçekleştirdikleri izlenim yönetimi liderleri tarafından fark edilebildiği sürece örgüte fayda sağlayacak eylemlerde bulunmaya devam ederler (Jones, 1964).

Araştırmacılar, liderlerin işgören vatandaşlığına nasıl tepki verdiğini daha iyi anlamaya çalışmışlardır. ÖVD'leri, lider değerlendirmelerini ve yargılamalarını inceleyen araştırmalar, liderlerin tipik olarak işgören vatandaşlığına olumlu tepki verdiğini; çünkü ÖVD'leri önemli olarak gördüklerini, ÖVD'leri işgören bağlılığının bir işareti olarak algıladıklarını ortaya çıkarmıştır (Podsakoff, MacKenzie ve Hui, 1993; Podsakoff vd., 2000)

İşgörenler tarafından gerçekleştirilen izlenim yönetiminin mutlaka yanlış bir davranış olarak görülmemesi gerektiği vurgulanmaktadır (Leary ve Kowalski, 1990). Başka bir deyişle, örgütlerine adanmış olarak görünmek isteyen işgörenler, gerçekten de örgütlerine bağlı olabilirler. İzlenim yönetimi bakış açısından bakıldığında, işgörenler faydalı, yetenekli, katkı sağlayan işgörenler olarak itibarlarını arttırmak için örgütsel vatandaşlık davranışına stratejik bir şekilde yaklaşırlar (Deutsch, 2000). Flynn (2003) da örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha sık gösteren işgörenlerin, diğer işgörenlerden daha yüksek düzeyde sosyal statü elde ettiğini tespit etmiştir. Diğer birçok çalışmada bazı örgütsel vatandaşlık davranışı biçimlerinin; itibar geliştirme (Finkelstein, 2006; Yun, Takeuchi ve Liu, 2007), ilham verme ve statü geliştirme

(Bowler ve Brass, 2006; Eastman, 1994; Snell ve Wong, 2007) gibi izlenim yönetimi ile ilgili güdüler tarafından kazanıldığı belirtilmiştir. İtibar geliştirme, işgörenin güç kontrolü ve kaynak gibi konularda sosyal bir güç isteme derecesi olarak ifade edilirken ilham verme ve statü geliştirme işgörenin sosyal statü, prestij ve imajını koruma çabası olarak ifade edilir (Finkelstein, 2006).

İşgörenler, ÖVD'yi gösterirken bazı davranışlarda seçici olabilirler. Hui, Lam ve Law (2000) örgütsel vatandaşlık davranışı göstermenin terfi almalarına yardımcı olacağını düşünen işgörenlerin daha yüksek seviyelerde ÖVD gösterme eğiliminde olduklarını belirtmiştir; ancak terfilerinin ardından, bu işgörenler daha az seviyede ÖVD gösterme eğilimine girmişlerdir. Aynı şekilde, Bowler ve Brass (2006)'in bulguları, düşük statüde olan işgörenlerin, daha yüksek statüde olan işgörenlere yönelik yardım etme davranışlarını hedef alma eğiliminde olduğunu gösterirken, yüksek statüde olan işgörenlerin, örgütlerinde daha az etkili olan işgörenlere yardım etme olasılıklarının bulunmadığını göstermektedir. Bu yüzden; işgörene yardım etme davranışı, güçlü olanların önünde iyi görünme isteğinden de etkilenebilir.

İşgörenlerin, liderin olduğu bir toplantıda bir iş için gönüllü olma gibi yüksek derecede gözle görülür ÖVD'leri seçmeleri, kariyerlerlerini çok fazla etkilemeyecek daha az riskli, kolayca başarabileceklerini bildikleri görevler almaları ve bireysel ödüller kazanma ihtimallerinin daha yüksek olduğu davranışları seçmeleri muhtemeldir; bu yüzden güçlü izlenim yönetimi güdüsüne sahip işgörenlerin bazı ÖVD türlerini yerine getirip bazılarını yerini getirmeyerek ÖVD göstermede seçici olacağını belirtmek önemlidir (Rioux ve Penner, 2001). Olumlu izlenim ve itibar bırakma hedefleri göz önüne alındığında, genellikle bu işgörenlerin başkaları tarafından takdir edilen işbirlikçiliği teşvik eden ve riskli olmayan ÖVD'leri gerçekleştirme olasılıkları daha yüksek olmaktadır (Barry ve Friedman, 1998).

İşgörenin ÖVD göstermesi husunda; prososyal davranışlar ve izlenim yönetiminin hangi güdülerle gerçekleştirildiğinin bilinmesi gerekmektedir. Rioux ve Penner (2001); işgörenin örgütsel vatandaşlık davranışları göstermesinde hangi güdülerin etkili olduğunun bilinmesinin önemini vurgulamış, "örgüte yönelik" ve "kendine yönelik" güdülerin yönlendirmesine göre işgörenin farklı davranışlar göstereceğini ifade etmiştir.

Prososyal davranışlar ve örgütsel kaygı, "örgüte yönelik" güdülerle gerçekleştirilirken, izlenim yönetimi "kendine yönelik" güdülerle gerçekleştirilmektedir. Bunun yanında; Rioux ve Penner (2001) "örgüte yönelik" güdülerin; işgörenin örgütle özdeşleşmesi sonucunda ortaya çıkan örgüte yardım etme isteğinden ve örgütle gurur duymasından ortaya çıktığını belirtmiştir. Bu yüzden "örgüte yönelik" güdülerle hareket eden işgörenlerin özgecilik davranışı gösterme ihtimalleri daha yüksektir. Penner ve Fritzche (1993), "örgüte yönelik" güdülerle hareket eden prososyal davranışlar gösteren işgörenlerin, örgütte gönüllü işler yapma olasılıklarının "kendine yönelik" güdülerle hareket eden işgörenlere göre daha fazla olduğunu öne sürmektedir. Buna destek olarak Finkelstein ve Penner (2004) da prososyal davranışla ilgili güdülerin ÖVD-Ö ile daha ilişkili olduğunu, izlenim yönetimi güdülerinin daha çok ÖVD-B ile ilişkili olduğunu belirtmiştir.

İşgörenler, örgütsel vatandaşlık davranışını izlenim yönetimi ya da prososyal davranış güdüleri ile gösterebilirler. İşgörenler izlenim yönetimi güdüsüyle ÖVD gösterdiklerinde, davranışın imajını artıracağı ya da bir şekilde onlara fayda sağlayacağı inancındadırlar (Bolino vd., 2006).

İşgörenler ÖVD'yi prososyal davranış veya örgütsel kaygı güdüleriyle gösterdiklerinde, davranış sonucunda elde edeceği çıktılarla daha az ilgilenirler ve davranışları sonucunda elde edecekleri çıkarlar konusunda daha az endişelenirler. Bu güdülerle hareket eden işgörenlerin ÖVD'ye dahil olmaları muhtemeldir; çünkü bunun yapılacak doğru bir şey olduğuna inanmaktadırlar ya da uzun vadede örgüte fayda sağlayacağını düşünmektedirler (Barry ve Friedman, 1998; Omoto ve Snyder, 1995). Bu sebepten; işgörenler yeni ve zaman alıcı, ancak potansiyel olarak riskli bir projeye imza atmak gibi örgütü olumlu yönde etkileme potansiyeli olabilecek kişisel olarak riskli davranışlarda bulunma konusunda daha istekli, diğer işgörenlerle çalışma konusunda daha gönüllü olabilirler ve örgütün başarısı için kritik önemi olan ancak ödüllendirilme olasılığı daha düşük olan düşük görünürlüklü görevler üstlenebilirler (Grant, 2008b).

Örgütte üzerinde çalışılacak fazladan bir proje üzerinden ele alındığında; izlenim yönetimi güdüsü ile hareket eden işgörenlerin, örgüte gerçekten fayda sağlayıp

sağlamayacağına bakmaksızın yüksek başarı kazandırma olasılığı olan ve kabul görecekleri bir projeyi üstlenmeleri daha muhtemeldir (Salamon ve Deutsch, 2006).

Prososyal davranış güdüleriyle hareket eden işgörenlerin, bu davranışın sonuçlarına bakmaksızın, bunun yapılacak doğru şey olduğuna inandıkları için bir projeyi üstlenmeleri daha muhtemeldir. Benzer şekilde; örgütsel kaygı güdüsü ile hareket eden işgörenlerin, bireysel fayda gözetmeksizin, örgüte uzun vadede yararı dokunacak ek bir proje üstlenme olasılıkları daha yüksektir; çünkü örgütün ve iş arkadaşlarının hedeflerini kendi hedeflerinin önüne koymaya isteklidirler (Grant, 2008a; Ilies, Scott ve Judge, 2006; Meglino ve Korsgaard, 2004; Moon, Kamdar, Mayer ve Takeuchi, 2008).

Örgütsel vatandaşlık davranışının, izlenim yönetimi veya prososyal davranış güdülerinden hareketle gösterilmesinin liderlerin gözündeki önemi de benzer şekilde ifade edilmektedir. Liderler, işgörenlerin ÖVD gerçekleştirme güdülerini göz önüne alarak değerlendirmelerini yapabilirler. Özellikle liderin; işgörenin, bazı örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilenmesinde seçiciliğinin yüksek olduğuna inanması durumunda, ÖVD'nin izlenim yönetimi güdüsüne dayandığı sonucuna varması daha muhtemel olacaktır (Becker ve O'Hair, 2007). Bunun aksine, liderin ÖVD'nin daha az seçici bir şekilde ve kişisel çıkarlar gözetilmeksizin gösterildiğine inanması durumunda liderin, ÖVD'nin örgütsel kaygı veya prososyal değerler sebebiyle gerçekleştiğine inanması daha muhtemeldir (Rioux ve Penner, 2001).

Araştırmalar sonucunda; örgütsel kaygı ve prososyal değerler gibi "örgüte yönelik" güdülerin başkalarına karşı empati (Rioux ve Penner, 2001), lider-üye etkileşimi (Bowler ve Halbesleben, 2008), örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek (Rioux ve Penner, 2001) ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Becker ve O'Hair, 2007). Bunun tersine izlenim yönetimi gibi "kendine yönelik" güdülerin, LÜET (Bowler ve Halbesleben, 2008) ile negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Wayne ve Green (1993) de LÜET'nin izlenim yönetimi ve ÖVD üzerindeki etkisini incelemiştir. Bunun sonucunda LÜET'nin örgütsel vatandaşlık davranışının bir boyutu olan özgecilik üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bunların yanında "örgüte yönelik" güdülerin örgütsel vatandaşlık davranışıyla en yüksek ilişkili güdü olduğu ifade edilmiştir.

2.1.3.2.5. Değerler

Değerler, belirli durumlarda davranışların sonucunda bilinçli kararlar vermek için normatif standartlara dayanan inançlar ve kılavuzlardır (Schwartz, 1992). Bir değeri diğerinden ayırt eden, o değerin hangi güdüyü içinde barındırdığıdır (Bilsky ve Schwartz, 1994). Değerler; davranışı sürdürmek ve yönetmek konusunda ihtiyaçlara benzer. Bununla birlikte, ihtiyaçların doğasının aksine, değerler kişisel deneyim yoluyla biçimlenir. Değerler, gerçek davranışlara ihtiyaçtan daha yakındır (Lam, Schaubroeck ve Aryee, 2002).

İşgörenlerin bir örgütteki faaliyetlerinin, genel değerlerden ziyade işgörenlerin iş değerlerine daha fazla bağlı olma olasılığı yüksek olsa da, genel değerlerin rolü göz ardı edilmemelidir (Roe ve Ester, 1999). Ayrıca, genel değerler işgörenler ve istihdam edilme şekilleri arasındaki uygunluğun belirlenmesinde temel rol oynamaktadır. Bu konuda temel varsayım, değerlerin örgüt veya meslek grubuna uygun olması durumunda işgörenlerin daha mutlu, güdülenmiş, memnun ve kararlı olacağıdır (Berings, De Fruyt ve Bouwen, 2004).

Değerlerin, işgörenin kişilik özelliklerine ve bireysel farklılıklarına göre değişkenlik gösterdiğinin bilincine varılması da, farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerin farklı şekillerde yönlendirilmesi gerektiği düşüncesini ortaya çıkarmaktadır. (Francesco ve Chen, 2004). Değerleri bireysel farklılık düzeyinde inceleyen birçok araştırmanın sonucu, değer boyutlarının her birinin bir toplum içindeki işgörenler arasında büyük ölçüde değiştiğini ve bu bireysel farklılıkların birçok sonuç üzerinde önemli etkisi olduğunu desteklemiştir ve bu araştırmalar yapılırken Hofstede (1980) çerçevesi uygulanmıştır (Farh vd., 2007).

Değerlerin kültürler arasında değişkenlik gösterdiğini açıklama hususunda Hofstede (1980), çok önemli olduğunu belirlediği dört ortak boyuttan oluşan genel bir çerçeve geliştirmiştir: Güç mesafesi, Belirsizlikten kaçınma, Erillik-dişillik, Bireyselcilik-toplumsalcılık.

Güç mesafesi: Bir kültürün üyelerinin güçlüler (liderler) ve çok az güce sahip olanlar arasındaki eşitsizliği ve büyük farklılıkları kabul etmesi olarak tanımlanmaktadır.

Belirsizlikten kaçınma: Belirsizlik veya belirsizliğe tahammül ve belirsizliği azaltmak için harekete geçme gereğinin derecesi olarak tanımlanmaktadır. Bir kültürün üyelerinin, önceden belirlenmemiş durumlarda kendilerini rahatsız hissetmeye veya rahat hissetmemeye ne kadar programladıklarını gösterir (Hofstede ve McCrae, 2004).

Erillik-dişillik: Yaratıcılık çıkarlarının (lider-işgören ilişkileri, işbirliği ve örgüt iklimi ile ilgili kaygı), atılganlık çıkarları (kazançlar ve ilerlemelerle ilgili bir kaygı (Randall, 1993) üzerindeki göreceli gücünü yansıtmaktadır. ÖVD, bireyler hususunda şefkat ve empati duygularını vurgulayarak kişisel başarı, para, iş performansı ve eril kültürü karakterize eden maddi değerlere yapılan vurguyu asgariye indirir. Dolayısıyla, ÖVD kavramı dişil değerlere çok daha yakındır ve rol içi performans kavramı eril değerlere daha yakındır.

Bireyselcilik-toplumsalcılık: Bireylerin dahil olduğu zümre veya gruplara göre kendi hedeflerini ne ölçüde vurguladığını yansıtır. Bireyselciler, grup hedeflerinden ziyade kişisel hedeflere öncelik verirler (Singelis vd., 1995). Wagner ve Moch (1986) da bireyselcilerin, kişisel çıkarları toplumsal çıkarların üzerinde görme ihtimalinin olduğunu öne sürmüştür. Buna göre; bireyselci kültürler, grup içi hedeflerle tutarlı olsun olmasın, kendine güven, özerklik, kontrol ve kişisel hedeflerin önceliğini vurgular. Bir birey, kendi başarısından gurur duyar ve kendi başarılarına dayanan performanstan memnuniyet duyar.

Bireysel bir grup kültürü, "Ben" e vurgu yaparak karakterize edilir, böylece kişisel başarı, özerklik, özgünlük ve kendine güven önemli grup değerleri olarak kabul edilir (Drach-Zahavy, 2004a; Man ve Lam, 2003). Bireyselci grup üyeleri, sosyal ilişkileri sürdürmek yerine işi halletmeye odaklanırlar ve "çeşitliliği, kendine özgü niteliklere ve durumlara ilişkin problem çözme konusuna çoklu bakış açıları getirmenin bir yolu" olarak görürler (Man ve Lam, 2003, s. 986). Bir başka deyişle; bireyselcilik üyeleri, üyelerin farklı becerilere ve bakış açılarına sahip bireyler

olduğunu kabul ederek çeşitliliği benimsemektedir. Bireyselciler rekabet edebilir ve kişisel kazanımların elde edilmesine daha fazla odaklanabilirler.

Grubun çıkarlarının kendi çıkarları üzerinde olduğunu vurgulayan üyeler toplumsalcı kültürleri karakterize eder. Toplumsalcıların grup içindeki hedefleriyle örtüşen kişisel hedefleri vardır. Tutarsızlıklar ortaya çıktığında, toplumsalcılar grup hedeflerine öncelik verir (Singelis vd., 1995).

Toplumsalcı kültürlerde bireyler kişisel çıkarlarını grup içindeki hedeflerin gerisinde tutar. Bir birey, yalnızca grup içindeki birkaç kişiye aittir ve grup içindeki davranışları, hedeflere ulaşmayı, işbirliğini, grup refahını ve uyumunu destekler; bunın sonucunda elde edilen haz ve memnuniyet grup başarısından kaynaklanmaktadır (Lam, Chen ve Schaubroeck, 2002; Triandis, 1995). Toplumsalcı bir kültür bireyselci kültürle karşılaştırıldığında, toplumsalcı kültürde aynı grubun üyeleri arasında güçlü sadakat, karşılıklılık ve dayanışma duyguları mevcuttur ve bu kültürdeki bireyler davranışlarını grup üyelerine göre düzenler ve gruba karşı daha yüksek bir görev duygusu besler (Bontempo, Lobel ve Triandis, 1990).

Bireyselci ya da toplumsalcı kültürlere göre farklılıkların olması, işgörenlerin ÖVD'ye katılım gösterme eğilimlerini etkileyebilir. Penner (2002)'ın kavramsal çerçevesi de ÖVD'ye dahil olma eyleminin işgörenin örgütsel vatandaşlık rolü kimliğini geliştirmesine neden olduğunu ve davranışı sürdürmeyi sağlayanın aslında bu kimlik olduğunu ortaya koymaktadır (Dávila ve Finkelstein, 2010; Finkelstein ve Penner, 2004; Finkelstein, 2006). ÖVD ile ilgili örgütsel vatandaşlık davranışı kimliği iki boyuttan oluşur: ÖVD-Ö ile ilişkili rol kimliği ve ÖVD-B ile ilişkili rol kimliği. Rol kimliği teorisi (Callero, Howard, Piliavin, 1987; Grube ve Piliavin, 2000; Piliavin, Grube ve Callero, 2002), örgütsel vatandaşlık davranışının temelindeki öncülün zorunluluktan doğan beklentiler olduğunu vurgulamaktadır. Toplumsalcıların sosyal davranışı, en iyi şekilde normlar, algılanan görev ve yükümlülüklerle belirlenir; bireyselciler arasında sosyal davranış en iyi şekilde tutumlarla ve diğer içsel süreçlerle belirlenir (Singelis vd., 1995). Bireyselcilik ve toplumsalcılık arasındaki bu farklılık, toplumsalcılığın rol kimliği ile daha güçlü bir ilişki içinde olması gerektiğini göstermektedir. (Finkelstein, 2010). Finkelstein (2010), toplumsalcılığın gönüllü

davranışlar gösterme açısından özgecil güdülerle daha fazla ilişkili olduğunu, bireyselciliğin kariyerlerle alakalı hedeflerle daha fazla ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının rol kimlikleri, örgütsel vatandaşlık davranışının hedefleri üzerinde çeşitli etkiler yaratmıştır (Finkelstein, 2010). Örgütlerle ilgili çalışmalar yapan araştırmacılar örgütsel vatandaşlık davranışının hedefleri (McNeely ve Meglino, 1994; Williams ve Anderson, 1991) arasında ayrım yapmıştır. Williams ve Anderson (1991) örgütün yararın amaçlandığı örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD-Ö) ve örgütteki belirli bireylere, özellikle de iş arkadaşlarına yarar sağlamanın (ÖVD-B) amaçlandığı örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ayrım yapmıştır.

Örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD-Ö) örgütün refahını arttırmak amacıyla gösterilebilir. Örgüte yönelik bu davranışlarla örgütün yararı amaçlanmaktadır. Örgüt dışı kişilerle konuşurken örgütle gurur duymak, örgüte karşı sadakat göstermek, örgüte karşı bir eleştiri geldiğinde başkalarının önünde örgütü savunmak, örgütteki gelişmeleri takip etmek, karşılaşılması muhtemel olan ya da meydana gelen ani kayıplardan örgütü korumak, örgütün imajıyla alakalı olarak kaygıyı belli etmek örgüte yönelik davranışları içerir (Lee ve Allen, 2002). Bunun yanında ÖVD-Ö'ye örgüt için endişe duyma, örgüt adına isteğe bağlı görevlere dahil olma ve örgütün iyileştirilmesi için fikirler sunma, düzeni sağlamak için tasarlanan resmi olmayan kurallara uyma, ortalamanın üstünde iş devamlılığı gösterme, uzun molalar vermeme gibi davranışlar da dahildir (Williams ve Anderson, 1991).

Örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı; örgüte doğrudan yardım etme davranışını amaçlayan yaratıcı ve yenilikçi davranışların yanında bilinçlilik, işe adanmışlık ve sadakat (Williams ve Anderson, 1991) gibi davranışlara karşılık gelir. Her ne kadar ÖVD-Ö örgüte hemen fayda sağlasa da, bu davranış aynı zamanda kişisel başarı ve kendine güvenme gibi bireye fayda sağlayan değerlerle de uyumludur. ÖVD-Ö ayrıca itaat ve işlevsel katılımla ilgili davranışları da içermektedir (Van Dyne vd., 1994). İşgörenler, örgütün kendi hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan kurallara saygı göstererek ve bunlara uyarak itaat ederler.

Bireysel odaklı ÖVD (Jiang ve Law, 2013) olarak da adlandırılan ÖVD-B, örgütteki belirli işgörenlere doğrudan yarar sağlayan ve en sonunda dolaylı olarak örgütün yararına olumlu yönde katkıda bulunan davranışlardır. ÖVD-B yüz yüze olunan durumlarda doğrudan ve bilerek belirli bir işgörene yardım etmeyi (örgüte yeni işgörenleri tanıtmak ve ağır iş yükü sırasında meslektaşa yardım etmek) içerir (Jiang ve Law, 2013). Aynı zamanda işle alakalı problemi olan başka bir işgörene gönüllü olarak yardım etmeyi içeren eylemleri kapsar. Birikmiş bir işyükü olan meslektaşa yardım etmek, araç-gereç kullanmak için yeni bir işgörene koçluk etmek buna örnek verilebilir (Moorman, 1993).

İş arkadaşlarına işle ilgili konularda yardımcı olmak için zaman ayırmaya istekli olmayı, örgütte bulunmadıklarında onlara yardım etmeyi, kişisel kaynakları kullanmalarında onlara yardım etmeyi, iş konularında ve kişisel konularda diğer işgörenlere nezaket ve ilgi göstermeyi, meslektaşları ağırlamak için programları düzenlemeyi ve örgüte yeni katılanları samimi bir şekilde karşılamayı içerebilir (Newland, 2012). ÖVD-B; nezaket, huzuru sağlama, morali yükseltme gibi diğer davranışların yanında özgecilik kavramını da kapsar (Moorman, 1993).

Özgecilik ve nezaket ÖVD-B ile ilişkiliyken bilinçlilik, centilmenlik ve sivil erdem ÖVD-Ö ile ilişkilidir (Van Dyne, Cummings ve Parks, 1995). McNeely ve Meglino (1994) ödül ve eşitlik gibi bağlamsal örgütsel vatandaşlık davranışı öncüllerinin ÖVD-Ö ile ilişkili olduğunu belirtirken empati gibi kişisel değişkenlerin ÖVD-B ile ilişkili olduğunu belirtmiştir.

Bireyselci ya da toplumsalcı kültürlere göre uyarlandığında, ÖVD-B'nin toplumsalcı grup kültürüyle daha uyumlu olduğu ileri sürülmektedir. Buna göre; toplumsalcı grup kültürünün sosyal uyum, işbirliği ve kişilerarası ilişkilere daha fazla önem vermeleri, grup üyelerinin ve liderlerin kişilerarası yardımlaşmalarına ve işlerini kolaylaştırmalarına önem vermesi nedeniyle toplumsalcı grup kültüründeki işgörenler ÖVD-B'yi istenen grup davranışı olarak göreceklerdir (Johnson, 2001; Podsakoff vd., 2009; Werner, 1994). Diğer bir deyişle; toplumsalcı grup üyelerinin kişiler arası yardımlaşma olasılığının yüksek olması sebebiyle bu grup bağlamındaki işgörenlerin ÖVD-B'yi, rol almaları beklenen davranışların bir parçası olarak algılamaları muhtemeldir (Organ, 1997; Van Dyne vd., 1994).

ÖVD-B'nin gerçekleştirilmesi daha sosyal yönelimlidir (Lavelle, 2010) ve bireyselci bir grup kültürünün öz-yönelimli kavramını desteklemez. Bireyselci grupların grup uyumunu ve sosyal uyumu sürdürme konusunda çalışma arkadaşlarına yardım etmeye daha az önem vermesi muhtemeldir ve bireyselci gruplar bu tür davranışların zorunlu olmaktan ziyade isteğe bağlı olduğunu düşünecektir. Aslında, öz yönelimli bireyler, diğerlerine yardım etmeyi grup üyeleri arasında yetersizlik işareti olarak görebilir ve bu tür davranışlar kendi zamanlarının ve kaynaklarının boşa harcanması anlamına gelir (Beunders, 2010).

Toplumsalcı bir grupta işbirliği, uyum ve karşılıklı bağlılık gibi grup normlarının, liderler tarafından "iyi işgören" prototipini oluşturmak amacıyla kullanılma ihtimali de fazladır. Bu nedenle, bu tür grup normları ve prototiplerle uyum içinde hareket eden işgörenlerin liderleri ve meslektaşları tarafından ‘‘iyi işgören" ve "iyi vatandaş" kategorilerine yerleştirilme olasılıkları daha yüksektir; çünkü davranışları, destekleyici grup normları olarak görülmektedir (Hogg, 2010; Ilgen, Barnes-Farrell ve McKellin, 1993).

ÖVD-B'den farklı olarak, ÖVD-Ö'nün "kendine yönelik" ve bireyi temel almayan doğası, toplumsalcı bir grubun normlarıyla daha az uyumludur. ÖVD-Ö'nün gerçekleştirilmesi, bireyselci bir grup kültürüyle daha uyumludur (Van Dyne vd., 1994). ÖVD-Ö, kişilerarası çalışma davranışı ve örgütün gerektirdiği standartların çok ötesinde olan gayretler yerine kişisel olmayan davranışları içerir. Bireyin görevlerini özenle tamamlayarak kişisel katkı sağlama konusundaki bilinçli çabasını doğrudan temsil eder. Bu nedenle, bazı araştırmacılar ÖVD-Ö'yü araçsal ve kariyerle ilgili nedenlerle yönlendirilen "kendine yönelik" davranış (Van Dyne vd., 1994) olarak görür. ÖVD-Ö'nün öncülleri incelendiğinde, birçoğunun doğası bakımından öz-yönelimli olduğu ortaya çıkmaktadır (Van Dyne vd., 1995).

Düzenlilik, sorumluluk sahibi oluş, başarı çabası ve öz disiplin ile karakterize edilen "Büyük Beş" kişilik özelliği, ÖVD'nin kişisel olmayan şekli ÖVD-Ö ile ilişkilidir. ÖVD-Ö, öz-yönelimli göründüğü ve doğası gereği kişilerarası değil kişisel olduğu için, ‘‘biz’’ i ve yardım etmeyi vurgulayan toplumsalcı grup değerleri ile daha az uyumludur (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006).

İşgören tarafından örgütsel vatandaşlık davranışının gerçekleştirilmesi hususunda, örgüt değerlerinin işgören değerleriyle uyumu da önemli bir unsurdur. Paylaşılan değerler, bir ilişkiyi geleneksel takas ilişkilerinden ayıran, uyumlu bir ilişkinin önemli bir bileşenidir (Blau, 1964; Graham ve Organ, 1993).

Sosyal olarak onaylanmış ve tartışmasız değerleri (kalite, inovasyon, işbirliği ve geniş katılım) paylaşmak kolaydır (Fairholm, 1991); bu da yakın ilişkilere, olumlu izlenime ve bağlanmaya yol açabilir (O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991; Posner, Kouzes ve Schmidt, 1985; Renesch vd., 1992). Argyris (1964); örgütsel değerler işgörenlere ve onların gelişim ihtiyaçlarına saygı duyacak şekilde olduğunda, işgörenlerin ve örgütün kazanç elde edeceğini belirtmiştir.

İşgörenler, örgütlerinin kaliteli ürünlere veya hizmetlere değer verdiğine inanırlarsa, örgüte bağlanma davranışlarında bulunma ve yüksek kaliteye katkı sağlayacak davranışlarda bulunma olasılıkları daha fazla olabilir. Eğer işgörenler, örgütlerinin katılıma değer verdiğine inanırlarsa, katılımlarının bir fark yaratacağını düşünebilirler. Bununla birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunma ve örgüte bağlanma konusunda daha istekli olabilirler (Argyris, 1964).

İşgörenler, örgütlerinin yeniliğe değer verdiğine inanırlarsa ortaklaşa ilişkiler geliştirme ihtimalleri ve girişimciliğe, yenilikçiliğe veya değişime yönelik fikirlere katkıda bulunma konusunda inisiyatif alma ihtimalleri daha yüksek olabilir. Sosyal olarak arzu edilebilir değerlerin kendi örgütlerinin önemli bir parçası olduğunu algılayan üyelerin bunu sözleşme koşullarıyla bağdaştırması ve sonucunda da örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterme olasılığı daha yüksek olabilir (Beunders, 2010).

2.1.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bağlamsal Değişkenleri

"Bağlam" terimi, belirli bir olayla ilişkili çevreyi belirtir (Cappelli ve Sherer, 1991). Bağlamsal değişkenler incelenirken bu değişkenlerin tek başına ele alınması yetersizdir. Kişilik özellikleri ve bağlam arasında önemli bir ilişki olduğu göz ardı edilmemelidir. Bu ilişki "Davranışsal Aktivasyon Teorisi" (DAT) ile açıklanabilir.

DAT, kişisel özelliklerin belirli bağlamlarda nasıl davranışa dönüştüğünü açıklayan bir teoridir (Tett ve Burnett, 2003).

DAT'ye göre; kişisel özelliklerin davranışlarda gösterilme ihtimali, bağlamların bireyin kişisel özellikleriyle ne kadar ilişkili olduğuna bağlıdır. Diğer bir deyişle; kişilik özellikleri, bağlamlar kişisel özelliğe uygun davranışın ortaya çıkarılmasına imkan verdiğinde harekete geçen, bireylerin doğasında olan gizil özelliklerdir (Tett ve Guterman, 2000). Buna göre; ÖVD isteğe bağlı olduğu için, kişiliğe bağlı ÖVD güdülerinin davranış üzerindeki etkisi, bağlamların isteğe bağlı davranışın olumlu sonuçlanacağına dair ipuçlarını sağlayıp sağlamadığına bağlı olarak değişir. DAT; kişilik özelliklerinin bağlamsal ipuçlarıyla etkileşimlerini göz önüne almanın önemini vurgulamakla birlikte, bu özelliklerin doğrudan davranışla ilişkili olmasının muhtemel olmadığının altını çizmektedir (Tett ve Burnett, 2003).

Sosyal ipuçlarının net olmadığı durumlarda, özel durumları açıklama konusunda, kişilik özellikleri ve davranış arasındaki ilişki incelenirken daha önce kabul görmüş yerleşik bilgilerden ve bireysel yargılamalardan yararlanılacağı vurgulanmaktadır (Barrick ve Mount, 2005; Kanfer ve Heggestad, 1997; Lanaj vd., 2012). Murphy (1993) de Aristoteles'e atıfta bulunarak "iyi karakterli" bireylerin hemen hemen her zaman karakterleri ile uyumlu davrandıklarına inanırken, "kötü karakterli" bireylerin denetlenen durumlarda dürüst davrandıklarına ve fırsat ellerine geçtiğinde dürüst olmayan şekilde davrandıklarına inandığını belirterek olası kişi-bağlam etkileşimini tanımlamıştır.

Murphy (1993), sosyal ipuçları net olmadığında bireylerin kendi yargılarına güvendiklerini, ancak bağlamsal ipuçlarının güçlü olduğu durumlarda bireysel yargılamaların en aza indiğini de eklemiştir. Benzer şekilde, Spector ve Fox (2002)'a göre, kişilik özellikleri, bireylerin örgütteki durumlara duygusal tepkilerde bulunup bulunmayacağını belirler. Diğer bir deyişle; davranış kişisel ve bağlamsal değişkenlerin bir sonucudur (Mischel, 1973).

Araştırmalar, sosyal bağlamda örgütsel davranışların çok sayıda öncülünün olduğuna işaret etmiştir. Karşılıklılık normları, grup bağlılığı, rol modelleri, liderlik tarzı, örgütsel iklim, stres etkenleri, örgütsel bağlılığın bağlamsal belirleyicileri gibi

faktörlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olabilecek değişkenler olduğu belirtilmiştir (Brief ve Motowidlo, 1986). O halde sosyal bağlam, ayrı ayrı bireyler bazında anlaşılamayan, ilişkisel olaylarla tanımlanır. Çevre, örgüt ve çalışma grubunun özellikleri, sosyal bağlamın bireysel grup üyelerinin tutum ve davranışları üzerinde etkili olan unsurlarıdır.

Örgütlerdeki işgörenler için en belirgin sosyal bağlamlardan biri kendi çalışma grupları ve diğeri lider desteğidir (Hackman, 1992). Dewett ve Denisi (2007); bağlam ve grup ilişkisinin ÖVD'ye dahil olma güdüsünü etkilediğini belirtmiştir. İşgörenler, grubun mevcut güdülerine bağlı olarak vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerini değiştirmektedirler. İşgörenler, örgütte benzer şekilde güdülenmiş olanların grubuna dahil olduğunda, gruba dahil olanların ÖVD'si karşılıklı sağlamlaştırma yoluyla daha da güçlenebilir ya da altında yatan güdünün doğasına dayalı olarak daha da zayıflayabilir. Diğer yandan lider desteği, liderlerin ne kadar destekleyici ve işgörenlerle ne kadar ilgili olduğunun derecesini gösterir (House ve Dessler, 1974). Araştırmada bağlamsal değişken olarak "lider desteği" ve "grup bağlılığı" ele alınmıştır.

2.1.3.3.1. Lider Desteği

Liderlik, işgörenlerin eylemlerinin ve tutumlarının bir hedefi gerçekleştirme amacıyla örgütü başarılı kılacak şekilde yönlendirildiği bir süreçtir. Kouzes ve Posner (1987) liderliği, işgörenleri zorlu görevler için mücadele etmeyi isteme yolunda harekete geçirme sanatı olarak tanımlamıştır.

Örgütlerde liderler, işgörenlerin davranışlarını etkilemede temel faktördür (Kozlowski ve Doherty, 1989). Lider-işgören etkileşiminin şekli, örgütün ortak hedeflerle amacına ulaşıp ulaşmayacağını da yansıtır (Stogdill, 1948; Bass, 1980). Araştırmacılar da etkili bir liderin vizyonunu ifade edebilmesi, güven, inanç, sadakat aşılaması ve işgörenlerin yeteneklerini doğrudan örgütsel hedeflere ulaşma yönünde yönlendirmesi gerektiğini ileri sürmektedir (Kirkpatrick ve Locke, 1996; Strange ve Mumford, 2002; Levin, 1999; Bennis, 2002; DePree, 2002).

Liderlik stilleri iki farklı yaklaşımla sınıflandırılmıştır: İşlemsel liderlik ve Dönüşümsel liderlik.

İşlemsel liderlik: Araştırmacıların, örgütlerdeki etkili liderliğin temel bileşeni olarak dönüşümsel liderlik teorisinin tanıtılmasından önce odaklandığı bir liderlik türüdür (Bass, 1985; Burns, 1978; House, 1977). Takas ilişkisi, işlemsel liderliğin kilit unsurudur. İşlemsel liderler, işgörenler eğer ödül ya da kaynak beklentisi içindelerse ya da ceza almaktan kurtulmak istiyorlarsa, liderlerinin isteklerine uygun davranmaları gerektiğini vurgulamaktadır (Burns, 1978; Podsakoff, Todor ve Skov, 1982; Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter, 1990). Bu ikili takas ilişkisinin mevcut olduğu liderlik tarzı, koşullu ödül-ceza davranışlarıyla ilişkilendirilmiştir ve Bryman (1992) tarafından işlemsel lider davranışı olarak isimlendirilmiştir.

Tipik bir işlemsel lider, işgörenlerin daha düşük seviyedeki ihtiyaçlarını belirleme eğiliminde olup, verdiği görevlerin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi sonucunda işgörenlerin ödüller elde edeceğini belirterek hedefler koyma eğilimindedir (Avolio ve Bass, 1988; Avolio, Waldman ve Yammarino, 1991; Bass, 1985; Zaleznik, 1983). Bu şekilde işgörenlerin hedeflere ulaşma, iş memnuniyeti içinde olma, örgüt içi etkinlikler gerçekleştirme çabalarını da sınırlar (Bass, 1985). Bu yüzden, işlemsel liderlik, işgörenlerin sadece temel çalışma gereksinimlerini karşılamalarına ve örgütsel statükoyu korumalarına yardımcı olur. Bass (1986) işlemsel liderliğin temelde örgütün sıradanlığını gösterdiğini belirtmiştir.

Dönüşümsel liderlik: İşgörenlerin tutumları, ahlaki olarak yükselmeleri ve örgütlenmeleri yönünde önemli değişiklikler yaratmayı içerir (Bass, 1990). Kuhnert ve Lewis (1987) dönüşümsel liderliğin, bir liderin iç standartlarının işgörenleri tarafından benimsendiğinde bununla beraber işgörenin tutumlarında, inançlarında ve hedeflerinde değişiklik meydana gelmesiyle gerçekleşeceğini belirtmiştir. Benzer şekilde Bryman (1992), dönüşümsel liderlikte, hem liderlerin hem de işgörenlerin birbirlerinin motivasyonunu ve ortak hedef duygusunu arttıracağını belirtmiştir. Bu ortak hedef, liderlerin ve işgörenlerin amaçlarını ve beklentilerini birleştirip bir bütün haline getirir. Böylelikle hem liderler hem de işgörenler, kendilerini tanımlayabilecekleri durumları temsil eden hedeflerin peşinden koşarlar. Bunların yanında; dönüşümsel liderlik, ilham verici şekilde motive etme (vizyonları dile

getirme ve olumlu beklentileri teşvik etme), entellektüel teşvik (işgörenleri geleneksel varsayımları sorgulamaya ve yeni yaklaşımları benimsemeye teşvik etme) ve bireyselleştirmeyi (işgörenleri, güçlü yönlerini ve ihtiyaçlarını anlama, güçlü yönlerini en üst düzeye çıkarmak için koçluk yapma) içerir (Bass, 1990; Bass ve Avolio, 1993).

Dönüşümsel liderlik popülerliği sebebiyle ve bu tür liderliğin çoğu zaman üstün performans (Barling, Weber ve Kelloway, 1996; Bass, Avolio, Jung ve Berson, 2003; Dvir, Eden, Avolio ve Shamir, 2002; Yammarino ve Bass, 1990), öz yeterlilik (Kirkpartick ve Locke, 1996), duygusal bağlılık (Barling vd., 1996), içsel motivasyon (Charbonneau, Barling ve Kelloway, 2001), lidere güven (Podsakoff vd., 1990) ile ilişkili olması sebebiyle araştırılma konusunda büyük ilgi görmüştür. Bu nedenle liderlerin, örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilemede kilit bir rol oynadığı kabul edilmektedir (Lin, Li ve Hsiao 2012).

İşgörenlerin algıladığı lider desteğinin de işgörenin ÖVD'sini etkilemede önemli olduğu tespit edilmiştir (Ehigie ve Otukoya, 2005). Liderler, işgörenlerini ve işgörenlerinin görev performanslarını desteklediğinde ve onları kendi görevleriyle ilgili kararlarını vermeleri için cesaretlendirdiğinde, işgörenler örgütün gelişimini sağlayacak öneriler sunabilirler. Bu yüzden lider desteği; işgörenin risk almasını ve örgütteki resmi iş tanımını aşmaya istekli olmasını teşvik edebilecek özerklik ve kaynak sağlamaktadır (Bettencourt, 2004). LePine ve Van Dyne (1998), karar vermede özerkliğe izin veren lider uygulamalarının, işgörenlerin süreçleri iyileştirmek için yapıcı şekilde mücadele etme davranışını arttırdığını da tespit etmiştir. Kavanagh vd. (2007) ile Keeping ve Levy (2000), işgörenler ve liderleri arasında iyi bir ilişkinin var olması gerektiğinin ve işgörenlerin yaptığı performans değerlendirmesinin etkin olması için işgörenin katılımının ve süreç üzerinde kontrolünün önemli olduğunun altını çizmiştir.

Liderler kendilerini işgörenin gelişimine dahil ederek destekleyici olursa, olumlu beklentiler içine girerse ve bu tür girişimler için destek sağlarsa, örgütün gelişimi yönünde önemli adımlar atılmış olur (Baldwin ve Magjuka, 1997). Laschinger, Finegan ve Shamian (2001), liderler destekleyici bir çalışma ortamı sağlarsa, işgörenlerin daha iyi çalışma tutumları göstereceğini doğrulamıştır. Bu nedenle, işgörenler liderlerle iyi etkileşime girdiğinde, liderlerin destekleyici olduğunu

hissetme eğilimindedirler. Bunların sonucunda; örgütsel verimlilik ve karşılıklılıktan doğan fazladan rol davranışı gösterme olaslıkları artacaktır (Lapierre ve Hackett, 2007; Lo vd., 2006). Başka bir deyişle, işgörenler, liderlerinden daha fazla destek aldıkça daha fazla ÖVD göstereceklerdir. Buna karşılık; işgörenler lider desteğinin eksik olduğunu algılarsa, işgörenler gelişimsel çabaları karşılığında destek bulamadıkları için örgüte sağladıkları çıktıların miktarında ve niteliğinde azaltma yolunu seçebilirler (Kuhnert ve Lewis, 1987).

Lider desteği ve ÖVD arasındaki ilişkide "iş tansiyonu" da önemli rol oynar. İş tansiyonu; "işin, algılanan olumsuz sonuçları (kaygı, hayal kırıklığı) ile karakterize edilen, işgörenin duygusal bir hali" olarak tanımlanabilir (Singh, 1993, s. 15). Araştırmacılar, lider desteğinin yüksek oluşunun işgörenlerin iş tansiyonunu azaltacağını belirtmiştir (Kirmeyer ve Dougherty, 1988).

Yüksek düzeyde destekleyici lider işgörenlere destek olan, işgörenlerine zor kararlar vermede ve takas konusunda yardım eden, aşırı derecede eleştirel olmaktan kaçınan liderlerdir (Moos, 1981). Bu nedenle, bu destekleyici faktörler işgörenlerin özgüvenlerini artırabilir ve işgörenlerin algılanan iş yükünü azaltabilir; bu da iş tansiyonunu azaltabilecek iki sonuçtur (Kirmeyer ve Dougherty, 1988). Bunun yanında, yüksek düzeyde destekleyici liderler stresli olayları gelişimsel fırsatlar olarak değerlendirecekler ve zor durumları, mesleki ve kişisel becerilerini geliştirmek için gerekli, anlamlı zorluklar olarak algılama konusunda işgörenlerine ilham vereceklerdir (Shamir vd., 1993); böylece işgörenlerin iş tansiyonu azalacaktır.

2.1.3.3.2. Grup Bağlılığı

Grup dinamiğinin önemli bir unsuru olarak kabul edilen grup bağlılığı, grup üyelerinin grup içinde birbirlerine karşı ne kadar yakınlık hissettiğini, grupta kalma konusunda istekli oluşlarını ve karşılıklı olarak birbirlerini etkileme güçlerini ifade eder (Organ ve Hamner, 1982). Grup bağlılığı; grup üyelerinin grup görevlerine karşılıklı bağlılığı (Goodman, Ravlin ve Schminke, 1987; Gross ve Martin, 1952), üyelerin birbirine çekici gelmesi ve üyelerin birbirini karşılıklı beğenisi (Evans ve Jarvis, 1980) olarak tanımlanır.

Grup bağlılığı yüksek olan gruplarda üyeler birbirlerine değer verirler, grupta kalma sürelerinin daha fazla olması için çaba gösterirler, birbirlerine karşı centilmence hisler beslerler (Bambale, 2014). Brewer ve Kramer (1986) da "aynı teknede" olduklarını algılayan üyelerin, grupla yüksek düzeyde özdeşleşeceklerini, grubun çıkarlarını kendi çıkarlarının önüne koymaya güdüleneceklerini; çünkü bu gibi durumlarda, birinin kaderinin diğerinin kaderini etkileyeceğini belirtmiştir.

Grup bağlılığı yüksek olan gruplardaki üyelerin örgütte ÖVD sergileme olasılıkları daha yüksektir (Chen, Chen, Meindi, 1998). Birbirine bağlı çalışma gruplarında, işgörenler diğer işgörenlere karşı daha duyarlı olma eğilimindedir, onlara destek olmaya, yardım etmeye daha isteklidirler (Schachter, Ellertson, McBride ve Gregory, 1951). Bunun nedeni; bağlılığı yüksek olan gruplardaki grup üyelerinin, birbirine bağlı olmayan gruplardan daha iyi ve güçlü duygular geliştirmesidir; dolayısıyla bu grupların üyelerinin örgütsel görevleri yerine getirmek için birbirlerine yardım etmeleri daha muhtemeldir (Bambale, 2014).

ÖVD'nin gerçekleştirilmesinde işgörenin ruh halinin iyi olması ve grup üyelerinin birbirleriyle iyi iletişim içinde olması da önem arz eder. Yüksek derecede bağlılığı olan grup üyeleri daha fazla prososyal davranış sergileme, daha iyi ruh hallerinde olma ve güçlü bir sosyal kimliğe sahip olma eğilimindedir (George ve Bettenhausen, 1990; Kidwell, Mossholder ve Bennett, 1997).

Bağlılık, grup içi iletişimin de artmasına sebep olur, bu da gruplar içinde daha olumlu kişilerarası değerlendirmelere yol açar (Cartwright, 1968). Diğer bir deyişle; bağlılığı yüksek bir gruba mensup üyeler daha büyük bir coşkuya sahip olma, daha olumlu, sık iletişim kurma eğilimindedirler (Schriesheim, 1980) ve bağlılığı yüksek olmayan gruplardaki üyelerden daha iyi ruh hallerinde olmaktadırlar (Gross, 1954; Marquis, Guetzkow ve Heyns, 1951).

Ruh halinin iyi oluşu da diğerlerine karşı özgecilik gösterme ile ilişkilidir. Kötü bir ruh hali; işgörenin gergin, belirsiz ve pasif hissetme eğilimine işaret eder. Kötü bir ruh halinin baskın olduğu gruplarda, üyelerin birbirlerinin yararına daha az seviyede ÖVD göstermeleri muhtemeldir (Isen ve Baron,1991). George (1990) yaptığı bir araştırma sonucunda da, bir çalışma grubundaki üyelerin ruh hallerinin kötü ve buna

yansıyan davranışlarının da olumsuz olmasıyla, üyelerin sergilediği ÖVD'nin daha az olacağı sonucuna ulaşmıştır.

Grup bağlılığının daha fazla olması ve ÖVD'nin gerçekleştirilmesinde güçlü bir sosyal kimliğe sahip olmanın da etkisi büyüktür. Grup bağlılığı; sosyal kimlik (Asforth ve Mael, 1989) ve sosyal sınıflandırma (Tajfel, 1982) gibi sosyal kimlik dinamiği süreçlerinden kaynaklanmaktadır. Sosyal kimlik, grupların analizinde iç grup dinamikleri, gruplar arası ilişkiler ve kolektif benliğe açıklık getiren bir sosyal psikoloji kuramıdır. Sosyal sınıflandırma ise grup olgusunun oluşması için gereklidir (Tajfel, 1982).

Bireyler, diğer bireyleri kendilerine benzemelerine ya da kendilerinden farklı olmalarına göre gruplara ayırır. Kendileriyle aynı özellikte olan bireylerle iç grup, kendilerinden farklı özellikler taşıyan bireylerle dış grup oluşur. Sosyal kimlik, çalışma grupları arasında algılanan farklılıkları artırır ve diğer üyelerin, değerlerini ve özelliklerini birbirleriyle uyumlu görmeleri konusunda grup üyelerini etkiler (Van Dyne, Cummings ve Parks, 1995).

Sosyal kimlik dinamikleri ne kadar güçlüyse, üyelerin birbirleriyle işbirliği yapma ve grup tarafından gerçekleştirilen görevlere doğrudan çaba gösterme ihtimalleri de o kadar güçlüdür (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994). Güçlü bir sosyal kimliği olan gruplardaki üyeler birbirlerine yardım etmeye daha eğilimlidir ve birbirlerine adanmışlıkları daha yüksektir (Kidwell, Mossholder ve Bennett, 1997; Tan ve Tan, 2008; Van Dyne, Cummings ve Parks, 1995). Bu nedenle, grubun sosyal kimliği ÖVD için önemli bir öncül işlevi görür ve üyeler arasında, paylaşılan bir grup bağlılığı duygusu geliştirir (Brief ve Motowidlo, 1986; Kidwell vd., 1997; Van Dyne vd., 1994).

Grup bağlılığı yüksek olan grupların, grup bağlılığı olmayan gruplara göre daha güçlü bir sosyal kimliğe sahip olmaları onları dış tehditlerden korur. Bu sayede bağlılık onlara işten ayrılmanın yıkıcı etkilerine karşı korunmada kullanabilecekleri kaynakları da sağlar (Brief ve Motowidlo, 1986). Lu (2014), grup bağlılığı yüksek grupların üyelerinin, gruplarından daha fazla memnuniyet duyduklarını (Brief ve Motowidlo, 1986; Kidwell vd., 1997; Van Dyne vd., 1994) ve aynı zamanda

birbirlerine karşı güven duygusu beslediklerini belirtmiştir. Bu, birbirine bağlı grup üyelerinin, verilen görevleri yerine getirmek için fazladan çaba göstermeye istekli olduklarını vurgular. Podsakoff, MacKenzie ve Bommer (1996) da işgörenlerin grup bağlılığı ile ilgili algılarının ÖVD ile ilgili algılarıyla pozitif şekilde ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Dolayısıyla; bağlılığı yüksek olan grupların düşük olan gruplardan daha fazla ÖVD sergilemeye eğilimli olacağı, daha fazla ÖVD sergileyenlerin de ÖVD sergilemeyen gruplara göre bağlılığı daha yüksek gruplar olduğu çıkarımına ulaşılabilir.

Örgütteki liderin işgörene karşı davranışı, liderin olumlu-olumsuz geri bildirim vermesi de grup bağlılığını ve ÖVD'yi etkileyen önemli bir unsurdur. Liderin grup üyelerine karşı çok düşünceli davranışlar sergilemesi, bağlılığı yüksek gruplar içinde daha büyük etkiye sahiptir (Schriesheim, 1980). Podsakoff ve MacKenzie (1997), liderlerinden daha olumlu performans geri bildirimi alan işgörenlerin performanslarını ÖVD'ye bağlayabileceklerini belirtmiştir. Staw (1975) de olumlu performans geri bildirimi alan grupların, olumsuz performans geri bildirim alanlarla karşılaştırıldığında kendilerini daha bağlı, birlikte çalışılma konusunda eğlenceli, iletişimlerinin nicelik ve niteliğinde daha yüksek, daha fazla değişime açık olarak nitelendirdiğini belirtmiştir. Araştırmacılar (Downey vd., 1979, McElroy ve Downey, 1982; Guzzo vd., 1986) tarafından yapılan araştırmalar sonucunda da bu bulgular desteklenmiştir. Performans geri bildiriminin, grup bağlılığına ve grubun kendisine bazı özellikler atfetmesine yol açtığı anlaşılmaktadır.

Grup üyelerinin yanı sıra liderler de hem yüksek performans düzeylerini hem de ÖVD'leri içeren "iyi" grupların örtük teorilerini veya prototiplerini geliştirmektedir ve liderler bu gruplara iyi performans gösterdiklerini ifade eden geri bildirim verdiklerinde, grup üyeleri tarafından bu prototiplere başvurulur. Benzer şekilde eğer liderler ya da grup üyeleri ÖVD'yi içermeyen "kötü" ya da "etkisiz" grupları ima eden teoriler geliştirirse, grup etkililiğiyle alakalı olarak olumsuz geri bildirim alan grup üyelerinin, gruplarının yüksek ÖVD sergilediğini gösteren bir değerlendirme yapma ihtimali düşük olacaktır (Podsakoff, MacKenzie ve Bommer, 1996). Bu yüzden; yüksek performans geri bildirimi verilen grupların performanslarını hem bağlılığa hem

ÖVD'ye bağlama eğilimleri yüksektir; çünkü grup üyeleri tarafından bu iki faktörün birbiriyle takas ilişkisi içinde olduğu düşünülmektedir.

Çalışma grubunun içinde bulunduğu grup bağlamı da önemli bir etkendir. Olumlu bir grup bağlamı, grup üyelerinin, örgüte ilişkin tutumlarını arttıran teşvik edici çalışma koşullarının varlığını algıladıkları bir durum olarak tanımlanır; yardım etme davranışı, grup bağlılığı, akran liderliği ve iş gereksinimlerini konularında işbirliğini içerebilir (Vardi ve Weitz, 2004).

Yönetim alanında yapılan araştırmalar sonucunda, bir işgörenin yüksek çaba gösterme, diğer bir deyişle işe harcadığı kaynakların miktarı (Yeo ve Neal, 2004) ile başarılı iş performansı (Blau, 1993; Byrne vd., 2005; Gardner vd., 1989) arasında güçlü ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir. Bu çaba kasıtlı olarak bırakıldığında veya başka bir şekilde azaldığında, bireysel performansın zarar göreceği vurgulanmaktadır. Bir işgörenin çabalarını durdurma eğilimi, " bir işgörenin işle ilgili bir konuda tam kapasitesini kullanmadan daha az çaba gösterme olasılığı " olarak tanımlanmıştır (Kidwell ve Bennett, 1993, s. 429-430). Bu duruma uygun örnekler arasında "kaçınma" (işe bütünüyle çaba sarf etmeme), sosyal kaygısızlık (başkaları işi yaparken onların çabalarını azaltma) ve iş ihmali (işle ilgili görevlerden çekilme) (Albanese ve Van Fleet, 1985; Kidwell ve Robie, 2003; Latane vd., 1979; Leck ve Saunders, 1992) verilebilir.

Olumlu grup bağlamı ve işgören davranışları işgörenin çabasını geri çekme kararında önemli bir etkendir; bunun yanında işgörenin, çabasının iş performansı ile bağlantılı olduğuna inanması, örgütte gösterdiği çabanın seviyesini azaltma tercihinde rol oynamaktadır. Bunlardan da etik grup ikliminin önemli bir unsuru olarak tanımladığımız olumlu çalışma grubu bağlamına ilişkin algıların (Victor ve Cullen, 1988), işgörenlerin çabalarının başarılı bir iş performansına yol açacağına dair inançlarını etkilemek için, işle ilgili görevlerde çaba gösterme gibi iş tutumlarıyla uyum içinde olabileceği çıkarılabilir. Grup etkileri, işgörenler arasında yardım etme davranışı göstermeme (Ng ve Van Dyne, 2005) ve çalışma gruplarında olumsuz davranışların yaygınlığı (Robinson ve O'Leary- Kelly, 1998), kişilerarası saldırganlık (Glomb ve Liao, 2003), etkileşimli adaletsizliğe saldırgan tepkiler (Burton vd., 2005) gibi olumsuz örgütsel sonuçlara bağlanmıştır.

Bir örgütün etik yaklaşımının geliştirilmesi, daha olumlu grup etkileşimleri ve daha az iş durdurma çabası gibi davranışlarla sonuçlanabilir. Grup içi çalışma olgusu algılarının ve hem örgütsel hem de bireysel performansı arttırması gereken performansa yönelik çabanın daha iyi şekilde yönetilmesiyle, iş durdurma çabası azaltılabilir. Örgüte ilişkin iyimser tutumları artıran olumlu bir grup bağlamı geliştirmek, işgörenlerin hatalı davranışlarını azaltmada olumlu bir etkiye sahip olabilir (Burton vd., 2005).

İşgörenin performansı, göstereceği ÖVD üzerinde de önemli rol oynar. ÖVD'nin çalışma grubu ve örgütsel performans üzerinde etkili olma sebebi ile ilgili yaptıkları araştırmada Podsakoff ve MacKenzie (1997); ÖVD'nin, iş arkadaşı üretkenliği, yönetsel üretkenlik, örgütü çalışmak için daha çekici hale getirerek iyi işgörenleri elinde tutma ve iyi işgörenleri örgüte çekme, örgütsel performansın istikrarı vb. gibi sekiz olumlu sonuç üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir. Yüksek düzeyde ÖVD sergileyen grupların grup görevlerini bilinçli bir şekilde yerine getirmeleri, zorluklar ortaya çıktığında birbirlerine yardım etmeleri, çabalarını ve faaliyetlerini koordine etmeleri daha muhtemel olacaktır. Bu grupların bu nedenlerden dolayı daha yüksek performans göstermeleri muhtemeldir.

2.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütlerin Etkililiği Üzerindeki Önemi

Örgütsel vatandaşlık davranışı; örgütlerin, resmi iş tanımlamaları aracılığıyla örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan davranış türlerini algılama konusunda başarısız olmaları sebebiyle önem arz eder (Van Yperen vd., 1999). Resmi iş tanımlamaları ve işle ilgili sorumluluklar, olası işgören davranışlarının sadece bir kesitini yansıtır (Organ vd., 2006; Mackenzie vd., 1991; Podsakoff vd., 1997). Bu sebepten; örgütsel vatandaşlık davranışı bir örgütün hayatta kalabilmesi için vazgeçilmezdir. Van Dyne vd. (1994) örgütsel vatandaşlık davranışlarının işgörenin ve örgütün hedefleri arasında uzlaşma sağladığını ve örgütün hedeflerinin gerçekleştirilmesinde kolaylık sağladığını belirtmiştir (Jahangir ve Hag, 2004).

ÖVD doğasında özgecildir; zaman ve kişilerle birlikte ele alındığında örgüte katkılar sunar; örgütün sosyal ortamını daha iyi hale getirir, verimliliğin yanında performansı da arttırır (Borman ve Motowidlo, 1993; Organ, 1988; Podsakoff ve MacKenzie, 2009; Smith vd., 1983). Bu yüzden örgütsel vatandaşlık davranışı, pozitif örgütsel sonuçlarla çok boyutlu ilişkisi olan bir dizi takdire değer davranışı içerir (Jahangir ve Hag, 2004). İşgören örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye ne kadar eğilimli olursa örgüt o kadar başarılı olur (Yen ve Niehoff, 2004).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel etkililiğin gelişmesine katkı sağlar (Podsakoff, Ahearne ve Mackenzie, 1997; Podsakoff ve Mackenzie, 1994). Örgütsel etkililik; örgütsel bilimlerde en çok kullanılan bağımlı değişkenlerden ve önemli konulardan biridir. Örgütsel etkililik, "bir örgütün hedeflerine ulaşma derecesi" olarak kabul edilmiştir (Daft, 1995). Hannan ve Freeman (1977), örgütsel etkililiği "örgütsel hedefler ve bunun gözlemlenebilir sonuçları arasındaki uyum derecesi" olarak tanımlarken, Fallon ve Brinkerhoff (1996) örgütsel etkililiği, "bir örgütün stratejik ve operasyonel hedeflerine ulaşma becerisi" olarak tanımlamıştır. Etkili bir örgüt, hem ekonomik hem de teknik açıdan etkilidir ve kendisini dış değişimlere de adapte edebilir (Carnall, 2003).

Mott (1972) örgütsel etkiliği üç boyutta incelemiştir: Üretkenlik, Uyum Sağlayabilirlik ve Esneklik.

Üretkenlik: Ürünün ya da hizmetin niteliği, niceliği ve teslim edilme şeklinin yeterliliği ile ilgilidir. İşgörenler kendilerini örgütle daha çok özdeşleştirdiğinde, artan etkililikle sonuçlanan, örgütün üretkenliğini arttıracak fazladan çaba gösterme ihtimalleri artar (Yen ve Niehoff, 2004).

Uyum Sağlayabilirlik: Uyumluluğun, sembolik uyum sağlayabilirlik ve davranışsal uyum sağlayabilirlik olarak iki bileşeni vardır. Sembolik uyum sağlayabilirlik; yeni teknolojilerden ve örgütün faaliyetlerine uygulanabilecek yöntemlerden haberdar olmanın yanı sıra, hem sorunları önceden öngörmeyi hem de bu sorunlara yeterli ve zamanında çözümler geliştirmeyi içerir. Davranışsal uyum sağlayabilirlik; çözümlerin hızlı ve geçerli bir şekilde kabul edilmesini içerir (Mott, 1972; Luthans vd., 1988).

Esneklik: Esneklik bir örgütün etkililiğinin ayrı ve bağımsız bir göstergesidir. Acil durumlar meydana geldiğinde yapılan toplantılar sonrasında örgütte yapılan değişiklikler genellikle geçici olduğundan ve örgüt, acil durum öncesi yapısına döndüğünden, uyum sağlayıcı değişikliklerin kalıcı olma olasılığı daha yüksektir (Mott, 1972; Samantara, 2004).

Araştırmacılar da örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel etkililik üzerindeki rolünü kapsamlı şekilde incelemişlerdir. Koys (2001) boylamsal çalışması sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışının kârlılık üzerinde önemli bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ehrart vd. (2006); çalışma birimleri düzeyinde, örgütsel vatandaşlık davranışının birimlerin etkililiği ile ilişkili olduğunu saptamıştır. Whiting vd. (2008), ÖVD'nin performans değerlendirmeyle ilgili kararlarda önemli etkisi olduğunu belirtmiştir. Paille ve Grima (2011), ÖVD'nin boyutları olan centilmenlik, sivil erdem ve başkalarına yardım etmenin işgörenin örgütten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde; Todd (2003) da özgecilik ve sivil erdem gibi bazı örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının örgütün etkililiğine bir şekilde katkı sağladığına dikkat çekmiştir.

İşgörenlerin örgütte iş arkadaşlarına yardımcı olacak şekilde davranış sergileme eğiliminin artması, yeni iş arkadaşlarının üretken olmalarına yardımcı olur; ağır iş yükü olan iş arkadaşlarına yardımcı olma eğiliminin artması ise iş yerindeki olumlu duygu sarmalını yayar ve bu da grup etkililiğini arttırır. Bunların yanında birlikte çalışılan iş arkadaşlarının ya da liderlerin üretkenliğini artması da örgütsel performansın istikrarlı şekilde ilerleyişine yardımcı olabilir, örgütün işgörenlere cazip gelmesine ve işgörenlerin örgütten ayrılma niyeti göstermemesine katkıda bulunabilir (Borman, 2004). Diğer bir deyişle işgörenin işten ayrılma niyetini etkileyebilir. Dolayısıyla, örgütsel vatandaşlık davranışının gerektirdiği gönüllü ve fazladan rol davranışları örgütün performasına katkıda bulunabilir (Mackenzie vd., 1998; Van Dyne vd., 1994; Niehoff, 2005).

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün, ekonomik kaynaklarını ve insan kaynaklarını daha etkili bir şekilde kullanmasına müsaade ederek örgütün etkililiğini arttırabilir (Organ, 1988). Buna örnek olarak bilinçli bir işgörenin daha az denetim beklentisinde olabilmesi, özgecilik ve nezaket gösteren bir işgörenin de örgütün

zamandan, eğitimdeki masraflardan ve kriz yönetiminden tasarruf etmesini sağlaması verilebilir. Bunun yanında centilmenlik davranışının az gösterilmesi liderlerin daha önemli işlere yeteri kadar vakit ayırmasına engel olur; bu yüzden işgörenin örgütün etkililiğinin artması için, işgörenin örgütte yaşanan çatışmaları çok fazla büyütmemesi, örgütteki liderlere sürekli şikayette bulunmaması gerekir (Yen ve Neihoff, 2004).

Sivil erdem boyutu yüksek olan işgörenler işbiriminde ya da örgütte yapılabilecek değişimlerle alakalı yapıcı önerilerde bulunarak masraflardan tasarruf edilmesine katkıda bulunabilirler; bunun yanında israfı azaltmanın ya da maliyeti düşürmenin amaçlandığı yenilikçi öneriler getirebilir ve bireysel girişimlerde bulunabilirler (Paille ve Grima, 2011).

Sivil erdem, örgütün etkililiğini doğrudan etkileyecek fiyat arttırımları ya da kaynak tasarrufu konularında işgörenin fikirlerini sunmasını da içerir (Yen ve Niehoff, 2004). Bu yüzden;sivil erdem boyutunun, diğer boyutlarla karşılaştırıldığında amaca yönelik bir katkı sağlaması daha muhtemeldir (Shapiro, Jacqueline, Kessler ve Purcell, 2004). Bu bilgiler dahilinde, örgütsel etkililiğin örgütsel kaynakların daha verimli şekilde kullanılmasını teşvik ederken örgütün, iç verimliliği sürdürme ve hedeflerine ulaşma konusunda becerisini arttırdığına ulaşılabilir.

2.1.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan araştırmalar yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar olarak ele alınmıştır.

2.1.5.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yurt içinde yapılan araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışı cinsiyet, yaş, meslekî kıdem ve eğitim durumu gibi değişkenlere göre incelenmiştir.

Polat ve Celep (2008) "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları" başlıklı araştırmasını 721 adet genel lise ve 560 adet mesleki ve teknik lisede görev yapan 1281 öğretmen ile gerçekleştirmiştir.

Araştırma sonucuna göre; öğretmenlerin kendilerine ilişkin örgütsel vatandaşlık davranışı algıları yüksek düzeydedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından bilinçlilik boyutunun gösterilme düzeyinin çok yüksek seviyede olduğu saptanmıştır. Bilinçlilik boyutunu; centilmenlik, yardımlaşma ve sivil erdem izlemektedir.

Öğretmenlerin demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, kıdem, branş, son çalıştığı okuldaki hizmet süresi) ve okulun özelliklerine (okul türü, okuldaki öğretmen sayısı) göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı algıları arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilememiştir. Öğretmenlerin örgütsel güven algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışı algıları arasında orta düzeyde bir ilişki olduğuna ulaşılmıştır.

Polat (2009) "Organizational Citizenship Behaviour Display Levels of The Teachers at Secondary Schools According To The Perceptions of The School Administrators" başlıklı araştırmasını 4 liseden seçilen 219 okul yöneticisi ile gerçekleştirmiştir. 4 liseden ikisi düz lise, diğer ikisi mesleki ve teknik lisedir. Araştırma sonuçlarına göre; okul yöneticileri, öğretmenlerin yüksek seviyede örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediğini belirtmiştir.

Sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları sırasıyla puanı en yüksek puanlıdan en aza göre nezaket, özgecilik, sivil erdem, vicdanlılık ve centilmenlik şeklindedir. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilgili algısında; cinsiyetlerine göre, müdür ya da müdür yardımcısı olmalarına göre, düz lise ya da mesleki ve teknik lise yöneticisi olmalarına göre anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir; fakat okul yöneticilerinin yaşına göre incelendiğinde; okul yöneticisinin yaşına göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilgili algılarında anlamlı fark olduğuna ulaşılmıştır.

Genç okul yöneticileri, orta yaşlı okul yöneticileriyle karşılaştırıldığında öğretmenlerin daha düşük seviyede örgütsel vatandaşlık davranışlık sergilediğini belirtmişlerdir; fakat okul yöneticilerinin yaşları dikkate alındığında, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarında sadece sivil erdem boyutunda okul yöneticilerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili algılarında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

Doğan-Kılıç (2013) "Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlıkla İlgili Görüşleri (Sinop Örneği)" başlıklı araştırmasını Sinop İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı 14 Yatılı İlköğretim okulunda görev yapan 166 öğretmen ile gerçekleştirmiştir. Araştırmada, yatılı ilköğretim bölge okulunda görev yapan öğretmenlerin cinsiyet, yaş ve branş değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmıştır. Yapılan araştırmada öğretmenlerin ÖVD'si ile cinsiyet arasında negatif ve düşük düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir, benzer şekilde öğretmenlerin ÖVD'si ve branşları arasında da negatif ve düşük düzeyde ilişki olduğuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin ÖVD'si ve yaş arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir

Kaya (2015) "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi" başlıklı yüksek lisans tezinde Balıkesir'de görev yapan 416 öğretmen ile araştırmasını gerçekleştirmiştir ve araştırmasında örgütsel vatandaşlık davranışı konusunu işlemiştir. Demografik faktörlere göre incelendiğinde; öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı algıları arasında cinsiyete ve kıdeme göre anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

Öğretmenlerin branşına göre incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarının tamamı ile öğretmenlerin branşları arasında anlamlı bir fark olduğuna ulaşılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının dört alt boyutun tamamında da branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek seviyede örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiğine ulaşılmıştır. Kıdeme ve cinsiyete göre incelendiğinde de; öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri hususunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

Cinay (2015) "İlkokul Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki" başlıklı yüksek lisans tezinde öğretmenlerin cinsiyet, yaş, eğitim, kıdem durumu gibi demografik faktörlere göre örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri incelenmiştir. Araştırma, İstanbul-Maltepe'de görev yapan 282 ilkokul öğretmeninin katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

Cinsiyete göre incelendiğinde; kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği sonucuna varılmıştır. Yaşa, eğitim durumuna ve kıdeme göre incelendiğinde; örgütsel vatandaşlık davranışının hiçbir boyutunda anlamlı bir fark olduğu tespit edilememiştir.

Mete ve Serin (2015) "Okul Yöneticilerinin Babacan Liderlik Davranışı ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki İlişki" başlıklı araştırmalarını İstanbul ilinde kamu ilköğretim okullarında görev yapan 600 öğretmen ile gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucuna göre okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışına ilişkin öğretmenlerin algıları olumlu yönde arttığında, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının artacağı buna bağlı olarak öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının azalacağı belirlenmiştir.

Yıldırım (2015) "Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Tutumları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki" başlıklı yüksek lisans tezinin araştırmasını Ankara'nın ilçelerinde liselerde görev yapan 360 lise öğretmeniyle gerçekleştirmiştir. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin yüksek olduğuna ulaşılmıştır. Cinsiyet, yaş, kıdem, medenî durum ve okul türü değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

Tezer (2015) "İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Motivasyonları Arasındaki İlişki" başlıklı yüksek lisans tezinin araştırmasını İstanbul-Kartal ilçesinde 16 adet ilkokulda görev yapan 271 öğretmenle gerçekleştirmiştir. Demografik faktörlere göre incelendiğinde; erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin daha pozitif yönde olduğuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlere sunulan araştırma ölçeğindeki örgütsel vatandaşlık davranışıyla alakalı dört madde incelendiğinde erkek ve kadın öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilememiştir. Yaşa göre incelendiğinde; yaşça büyük olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda daha pozitif görüş belirttiğine ulaşılmış, araştırma ölçeğindeki beş maddeye göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir; fakat yaş gruplarına göre incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

Kıdem değişkenine göre incelendiğinde; kıdemi 15 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin daha pozitif düşünce sergilediğine ulaşılmıştır. Eğitim düzeyine göre incelendiğinde; öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğuna ulaşılamamıştır; eğitim düzeyine göre yalnızca eğitim düzeyi önlisans olan öğretmenler daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Aydın (2017) "İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Ankara Altındağ İlçesi Örneği" başlıklı yüksek lisans tez araştırmasını Ankara-Altındağ'da göre yapan ilkokul ve ortaokulda görev yapan 600 öğretmen ile gerçekleştirmiştir.

Demografik değişkenlere göre incelendiğinde; örgütsel vatandaşlık davranışının cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir; fakat okul türü ve branşa göre örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyinin farklılık gösterdiği saptanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından sportmenlik boyutunda öğretmenler arasında anlamlı farklılık olduğu, sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre daha fazla sportmenlik davranışı gösterdiği tespit edilmiştir.

2.1.5.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yurt dışında yapılan araştırmalarda da yurt içinda yapılan araştırmalarda olduğu gibi örgütsel vatandaşlık davranışı cinsiyet, yaş, meslekî kıdem ve eğitim durumu gibi değişkenlere göre incelenmiştir.

DiPaola ve Moran (2001) "Organizational Citizenship Behaviour in Schools and Its Relationship To School Climate" başlıklı araştırmasını öğretmenleri 2 ayrı çalışma grubuna ayırarak gerçekleştirmiştir. Birinci çalışma grubu Ohio ve Virginia'daki 42 devlet okulundaki 664 öğretmenden oluşmaktadır. Bu devlet okulları 16 ilkokul, 10 ortaokul ve 16 liseyi kapsamaktadır. İkinci çalışma grubu 97 devlet lisesindeki 1210 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonucuna göre; okul iklimi örgütsel vatandaşlık davranışı ile güçlü derecede ilişkilidir.

Okul yöneticisinin gücünü ve otoritesini paylaştığı bir yönetim şeklinin yaygın olduğu örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışının belirgin bir şekilde gösterildiği tespit edilmiştir. Toplum baskısının; liselerde örgütsel vatandaşlık davranışıyla, akademik baskıyla ve öğretmenin profesyonelliğiyle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır; fakat ilkokul ve ortaokullarda toplum baskısının örgütsel vatandaşlık davranışıyla, akademik baskıyla ve öğretmenin profesyonelliğiyle anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Somech ve Ron (2006) "Promoting Organizational Citizenship Behavior in Schools: The Impact of Individual and Organizational Characteristics" başlıklı araştırmasını İsrail'in kuzeyindeki 8 ilkokulda görev yapan 104 öğretmen ve okul yöneticisiyle gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucuna göre; algılanan lider desteği ve örgütsel vatandaşlık davranışının dört boyutu olan özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur; fakat algılanan lider desteği ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu olan nezaket arasında hiçbir anlamlı ilişki tespit edilememiştir.

Oplatka (2009) "Organizational Citizenship Behaviour in Teaching: The consequences for teachers, pupils and the school" başlıklı araştırmasını İsrail'de

ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 50 öğretmen ile gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucuna göre; örgütsel vatandaşlık davranışı göreceli olarak, öğretmenin kendini geliştirmesi, şevki ve iyi oluş haliyle ilişkilidir.

Araştırmaya dahil olan öğretmenler örgütsel vatandaşlık davranışının artan öğrenci başarısına, okula ve sınıfa karşı pozitif duygulara ve okulda gelişmiş bir disipline yol açtığına işaret etmiştir. Diğer bir tespit de örgütsel vatandaşlık davranışının; okul imajına ve işbirliğine eşit oranda önem veren bir okul iklimi ile ilişkili olduğudur.

DiPaola ve Neves (2009) "Organizational Citizenship Behaviours in American and Portuguese Public Schools" başlıklı araştırmalarını Amerika'daki 97 lise ve Ohio'daki 75 ortaokuldan, Portekiz'deki 33 ortaokul ve 30 lise öğretmeniyle gerçekleştirmiştir.

Elstad vd. (2011) "Social Exchange Theory As An Explanation of Organizational Citizenship Behaviour Among Teachers" başlıklı araştırmasını Norveç'in başkenti Oslo'da 11 okulda görev yapan 243 öğretmen ile gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucuna göre; okul yöneticileri ve öğretmenler arasında güvenin var olması sosyal takas ilişkilerinin gelişiminde etkilidir; bu da öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini arttırır.

Runhaar vd. (2013) "Teacher's Organizational Citizenship Behaviour: Considering the roles of their work engagement, autonomy and leader-member Exchange" başlıklı araştırmasını Hollanda'da 6 ortaöğretim kurumunda görev yapan 211 öğretmen ile gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda; eğitim sektöründe, işe bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucuna göre; örgütsel vatandaşlık davranışını belirleme konusunda bireysel özellikler ve işle alâkalı bağlamsal özellikler dengeleyici rol oynar.

Öğretmenler örgütsel vatandaşlık davranışına katılım konusunda içten motive olmadığında, dışsal güdüleyici olarak iş bağlamı öğretmenlerin örgütsel vatandaşlığını arttırabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışının bireysel olarak mı yoksa örgütsel olarak mı hedeflendiği önemlidir. Hedeflenenen örgütsel vatandaşlık davranışına göre farklı

bağlamsal karakteristikler dikkate alınmalıdır. Bir diğer sonuç da katılımcıların yaşı ne kadar büyükse örgütsel vatandaşlık davranışına katılımlarının o derece fazla olduğudur.

Gaddis (2016) "Teacher's Organizational Citizenship Behavior and Principal Emotional Intelligence: How They Relate and Interact" başlıklı araştırmasında örgütsel vatandaşlık davranışı konusunu ele almıştır. Araştırma, kuzeybatı Missouri bölgesindeki 10 adet okuldaki okul müdürü ve öğretmenlerin katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

Duygusal zeka testini başarılı olarak tamamlayan her okul yöneticisi, kurumdaki tüm öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili araştırmaya katılabilmesinin yolunu açmıştır. Bu araştırmanının sonucunda da öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı algıları üzerinde demografik değişkenlerin önemli bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Odek (2018), "Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior, Kenya" başlıklı araştırmasında örgütsel vatandaşlık davranışı konusunu ele almıştır. Araştırma Kenya'da Adventist okullarda görev yapan 170 öğretmenle gerçekleştirilmiştir. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri demografik faktörlere göre de incelenmiştir.

Araştırmanın sonucuna göre; cinsiyet bazında erkek ve kadın öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Medeni duruma göre incelendiğinde; evli ve evli olmayan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde anlamlı bir fark olduğuna ulaşılamamıştır.

Yaşa göre incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde anlamlı bir fark tespit edilmiştir; genç öğretmenler yaşça büyük öğretmenlere göre daha yüksek derecede örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir. Kıdeme göre incelendiğinde; öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğuna ulaşılamamıştır; fakat eğitim seviyesine göre incelendiğinde; öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan hem yurt içi hem de yurt dışı araştırmalarda cinsiyet, yaş, kıdem, branş, eğitim durumu ve okul türü değişkenlerine göre araştırmacıların farklı sonuçlar tespit ettiğine ulaşılmıştır. Cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde Doğan-Kılıç (2013), öğretmenlerin ÖVD'si ve cinsiyeti arasında negatif bir ilişkinin olduğunu tespit ederken Kaya (2015), Yıldırım (2015), Tezer (2015), Aydın (2017), Polat ve Celep (2008), Polat (2009) ve Odek (2018) öğretmenlerin ÖVD'si ve cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark olmadığını tespit etmiştir. Cinay (2015) ise kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere nispeten daha fazla ÖVD sergilediği sonucuna ulaşmıştır.

Yaş değişkenine göre incelendiğinde Doğan-Kılıç (2013) öğretmenlerin ÖVD'si ve yaş arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmiş ve Tezer (2015), Polat (2009), Odek (2018), Runhaar vd. (2013) da öğretmenlerin ÖVD'si ve yaş arasında anlamlı bir fark olduğunu tespit etmiştir; fakat diğer araştırmacılardan farklı olarak Runhaar vd. (2013) yaşça büyük olan öğretmenlerin daha fazla ÖVD sergilediği sonucuna ulaşmıştır. Cinay (2015), Yıldırım (2015), Polat ve Celep (2008) ise öğretmenlerin ÖVD'si ve yaş arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Kıdem değişkenine göre incelendiğinde Kaya (2015), Cinay (2015), Yıldırım (2015), Polat ve Celep (2008) ve Odek (2018) öğretmenlerin ÖVD'si ve kıdem arasında anlamlı bir fark olmadığını tespit etmiştir. Tezer (2015) ise öğretmenlerin ÖVD'si ve kıdem arasında anlamlı bir fark olduğu ve bu farkın da 15 yıl ve üzeri öğretmenler lehine olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Branş değişkenine göre incelendiğinde Doğan-Kılıç (2013) öğretmenlerin ÖVD'si ve branş arasında negatif ve düşük düzeyde bir ilişki tespit etmiş, Polat ve Celep (2008) öğretmenlerin ÖVD'si ve branş arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Kaya (2015) ve Aydın (2017) ise öğretmenlerin ÖVD'si ve branş arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Eğitim durumu değişkenine göre incelendiğinde Cinay (2015), Tezer (2015) ve Odek (2018) öğretmenlerin ÖVD'si ve eğitim durumu arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Okul türüne göre incelendiğinde ise Yıldırım (2015), Polat ve Celep (2008) öğretmenlerin ÖVD'si ve görev yaptıkları okul türü arasında anlamlı bir ilişki var olduğunu tespit edemezken Aydın (2017) öğretmenlerin ÖVD'si ve görev yaptıkları okul türü arasında anlamlı bir fark olduğunu tespit etmiştir.

2.2. DUYGUSAL BAĞLILIK

Araştırmanın bu bölümünde bağlılığın tanımı, örgütsel bağlılığın boyutları ve bağlılığın tarihsel gelişimi, duygusal bağlılığın öncülleri ile duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yer verilmiştir.

2.2.1. Bağlılığın Tanımı, Örgütsel Bağlılığın Boyutları ve Bağlılığın Tarihsel Gelişimi

Bağlılık, bireyi bir veya daha fazla hedefe yönelik bir harekete bağlayan ve yönlendiren bir kuvveti ifade eder (Meyer ve Herscovitch, 2001). Meyer ve Allen (1984)'a göre bağlılık; belirli bir nesneye ya da varlığa karşı duygusal olarak bir yönelmedir. Mowday vd. (1982) ise bağlılığı; sosyal bir birimle özdeşleşme olarak tanımlamaktadır. Buna göre; bu sosyal birim bir sendika çevresi, işgörenin arkadaşları, ailesi, işi veya örgütle ilgili bir alt sistem olabilir. Bağlılığına bakılarak işgörenin örgütteki başarısı, motivasyonu, gönüllü olarak örgüt için yaptığı katkılar tahmin edilebilir.

Örgütsel bağlılık araştırması 1960'lara dayanmaktadır. Araştırmanın başlarında örgütsel bağlılık tek boyutlu olarak ele alınmıştır. Bağlılık; gösterilmemesi sonucunda ödenmesi gereken bedelin bilinerek (Becker, 1960) örgüte karşı olan duygusal bir bağ olarak tanımlanmıştır (Mowday, Steers ve Porter, 1979). Yıllar boyunca örgütsel bağlılık konusuna artan ilgi, örgütsel bağlılığın tanımı konusunda fikir birliğine varılamamasına sebep olmuştur; bu durum da bağlılığın çok boyutlu doğasına dikkat çekmiştir. 1980'lerde ve 1990'ların başında çeşitli alternatif bağlılık modelleri ortaya atılmış olmasına rağmen, tüm araştırmacıların ortak görüşe vardığı konu bağlılığın çok boyutlu olduğudur (Meyer ve Allen, 1991; O'Reilly ve Chatman, 1986; Penley ve Gould, 1988).

Örgütsel bağlılık kavramı konusunda Allen ve Meyer (1991) üç bileşenden oluşan bir model ortaya atmıştır: Duygusal bağlılık, Zorunlu bağlılık ve Devam Bağlılık

Duygusal Bağlılık: İşgören tarafından örgütün kültürünün, temel değerlerinin kabul edilmesi, örgütte kalmaya istekli olunması olarak tanımlanır ve örgüte karşı duygusal bir bağın oluşuna karşılık gelir (Mowday, Porter ve Steers, 1982).

Duygusal bağlılığı olan işgören, örgütün hedeflerini güçlü bir şekilde benimser ve örgütün bir üyesi olarak kalmak ister (Malik vd., 2010). Wiener (1982) da duygusal bağlılığı; işgörenin örgütle ve örgütün hedefleri ile özdeşleşmesi, örgütün hedeflerine ulaşırken işgörenin örgütle arasındaki duygusal bir bağ olarak tanımlamıştır. Chen ve Francesco (2003) da işgörenin örgütle özdeşleşmesi olarak ifade etmiştir. Bu tanımlamalara göre duygusal bağlılık boyutu, bir işgörenin örgütün amaçları uğruna örgüt adına önemli derecede bir çaba gösterme istekliliği ve örgüt üyeliğini sürdürme arzusu olarak ifade edilebilir. Yüksek derecede duygusal bağlılığı olan işgörenler örgüte gönülden bağlı olup "istedikleri için" örgütte kalmaya devam ederler (Mowday vd., 1982; Eby, Freeman, Rush ve Lance, 1999).

Zorunlu bağlılık: Zorunlu bağlılık, işgörenin kendisi tarafından algılanan "kalma yükümlülüğü" olarak tanımlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1996). İlk kullanıldığı zamanlarda "ahlaki bir zorunluluk" (Mayer vd., 2009) olarak ifade edilmiş, zaman içinde kavramsal olarak yeniden yapılandırılmıştır (Meyer ve Parfyonova, 2010). İlk kullanıldığı zamanlarda Weiner (1982)'ın örgütlere sadakat ile ilgili normların içselleştirilmesi konusundaki çalışmalarına dayandırılmıştır. Bunun yanında Weiner (1982)'a göre zorunlu bağlılığı olan işgörenler örgüte güçü bir duygusal bağ ile bağlı değildir.

Kültürel, ailesel ve örgütsel etiğin davranışlarını yönlendirmesiyle örgütte kalmayı tercih ederler. Daha sonra zorunlu bağlılık kavramı sadakat ile ilgili sosyal baskılara atıfta bulunmaksızın, örgütte kalma yükümlülüğü olarak ifade edilip bu kapsamda ele alınmıştır (Allen ve Meyer, 1996; Meyer vd., 1993).

Devam bağlılığı: Bir işgörenin örgütten ayrılma durumunda algıladığı maliyetler olarak tanımlanmaktadır (Bryant, Moshavi ve Nguyen, 2007). Devam bağlılığı olan işgörenler; örgüte yaptığı zaman ve enerji gibi yatırımların mevcut işlerini bıraktığında kaybedileceğini düşündükleri ya da örgüt dışındaki iş

seçeneklerinin sınırlı olduğunu düşündükleri için bağlılık gösterirler (Mathieu ve Zajac, 1990).

Örgütten ayrıldıklarında karşılaşacakları dezavantajlı durumları göz önüne alarak örgütte kalmaya devam ederler. İşgörenler gerçekten istedikleri için değil, örgüteki yükümlülüklerini yerine getirmek için örgütte çalışmaya devam ederler. Diğer bir deyişle; örgüte devam bağlılığı olan işgörenler, örgütten ayrılmanın maliyeti çok yüksek olduğu için örgütte kalmayı tercih ederler (Hackett vd., 1994).

Üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli önemli ölçüde deneysel destek almıştır (Allen ve Meyer, 1996; Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002). Üç bileşenin ilişkili olduğu; ancak birbirinden ayırt edilebilir yönleri olduğu ifade edilmiştir. Meyer vd. (2002), duygusal bağlılığın öncelikli olarak işle ilgili olumlu deneyimlerden geliştiğini belirtirken, iş alternatiflerinin ve örgütteki yatırımların eksikliğinin devam bağlılığının belirleyicisi olduğunu ifade etmiştir. Zorunlu bağlılığın ise, ilk sosyalleşme deneyimleri veya örgütün işgörenler için yaptığı yatırımlarla belirlenebileceğini belirtmiştir.

Yirmi birinci yüzyıla kadar çok az araştırma, iki veya daha fazla örgütsel bağlılık biçimini içeren etkileşimlerin sonuçlarını araştırmıştır. İkiye iki etkileşimler, duygusal veya zorunlu bağlılığın yüksek olduğu; ancak devam bağlılığının düşük olduğu durumlarda, arzu edilen iş sonuçlarının daha fazla gerçekleşeceğini ortaya koymaktadır (Herscovitch ve Meyer, 2002; Jaros, 1997; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin ve Jackson, 1989; Randall, Fedor ve Longenecker, 1990). Başka bir deyişle devam bağlılığı, duygusal bağlılık veya zorunlu bağlılığı etkilemekte ve arzu edilen iş sonuçlarının daha az olmasına sebep olmaktadır. Meyer ve Herscovitch (2001); orjinal teoriyi ve o dönemde yapılan birkaç deneysel çalışmanın sonuçlarını, üç bağlılık boyutunun odaklanmış davranış (focal) ve isteğe bağlı davranış (discretionary) üzerinde etkileşiminin doğasına ilişkin tahminler oluşturmak için kullanmıştır. Meyer ve Herscovitch (2001)'e göre, örgüte bağlılık durumunda 'odaklanmış davranış' devam etmektedir. Kalma niyeti, bağlılığın fiili davranış üzerindeki etkisine güçlü şekilde bağlıdır ve bu ikisine aracılık eder. Bu nedenle, teoriye göre, bağlılığın üç bileşeni de hem niyetle hem de sonuçta ortaya çıkan davranışla pozitif olarak ilişkilidir (Tett ve Meyer, 1993).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık bağlamında "isteğe bağlı" olarak kabul edilir. Başka bir deyişle, bir işgörenin bir örgütte kalma bağlılığı kendisinin iyi bir örgütsel vatandaş olduğunu göstermez; ancak işgörenler, istihdam koşullarına uygun olarak gereğinden fazlasını yapmayı seçebilirler. Meyer ve Herscovitch (2001), bağlılığın "odaklanmış davranışlar" ve "isteğe bağlı davranışlar" üzerindeki etkilerinin üç bağlılık için de eşit olmayabileceğini öne sürmüştür.

"İsteğe bağlı" olarak bağlılık gösteren işgörenler; bağlılıklarını işi yerine getirme zorunluluğundan veya maliyetlerden kaçmak için gösterenlerden daha güçlü bir eğilime sahip olabilirler. Temelinde, maliyetlerden kaçınmak için bağlılık gösteren işgörenler bağlılıktan kurtulmanın yolunu bulma eğiliminde olabilirler (Tett ve Meyer, 1993). Brown (2003)'a göre de güçlü bir duygusal bağlılığı olan işgörenler devam ya da zorunlu bağlılık gösterenlere göre daha yüksek seviyede performans göstermeye ve örgüte daha anlamlı katkılarda bulunma yönünde motive olacaklardır.

Psikososyal bir bağlanma duygusu olarak kavramsallaştırılan duygusal bağlılığın ÖVD'nin bir öncülü olduğunu öne sürülmüştür (Organ, 1990). Bu nedenle, örgütsel vatandaşlık gibi gönüllü davranışlara katılmak, duygusal bağlılığa davranışsal bir tepkidir. Örgüte duygusal olarak bağlı olan işgörenler, örgüte üyeliklerini sürdürdükleri için mutludurlar ve örgütün problemlerini kendi problemleri olarak görürler (Porter vd., 1974). Bunun sonucunda, örgüte daha yüksek derecede katılım gösterirler ve örgüt için çalışmaktan keyif alırlar (Ugboro, 2006).

2.2.2. Duygusal Bağlılığın Öncülleri

Duygusal bağlılığın öncülleri bireysel değişkenler ve bağlamsal faktörler kapsamında ele alınmıştır.

2.2.2.1. Duygusal Bağlılıkta Bireysel Değişkenler

Bireysel değişkenler kişisel özellikler ve demografik faktörler başlığı altında ele alınmıştır.

2.2.2.1.1. Duygusal Bağlılıkta Kişilik Özellikleri

Kişilik özellikleri; bireyin tutarlı, istikrarlı düşünme, hissetme ve davranma yollarını kullanarak bir durumu değerlendirdiği ve tepki verdiği bir referans çerçevesi olarak tanımlanır. Örgütteki işgörenlerin duygularının rolünü anlamak için önemli bir çerçeve "Duygusal Olaylar Teorisi" (DOT)'dir. (Weiss ve Cropanzano, 1996). DOT (Weiss ve Cropanzano, 1996)'ye göre işgörenin kişisel özellikleri, duygusal ve davranışsal tepkileri yönlendiren öz-düzenleyici süreçleri başlatıp örgütte belirli olay türleriyle karşılaşma olasılığını göz önünde bulundurarak işgörenin olumlu ve olumsuz duygusal durumlar yaşama derecesini ve dolayısıyla işgörenin bağlılık türlerini etkilemektedir (Gramzow vd., 2004).

Bu teori, işgörenlerin örgütte belirli olayları deneyimlemeye yatkın olduklarını, bunun da içinde bulundukları ruh hallerini ve duygularını etkilediğini gösterir. Diğer bir deyişle; DOT, kişilik özelliklerinin, işgörenin maruz kaldığı nesnel uyaranlara etki ettiğini desteklemektedir. Bunun oluşmasının bir nedeni, bir işgörenin kişiliğinin, başkalarının kendisine karşı davranışını etkilemesi ve eğilimlerinin de işgörenin beklediği durumları etkileyebilmesidir (Emmons vd, 1985; Magnus vd., 1993). Bunun yanında DOT; kişilik özelliklerinin ruh halleri ve duyguları aracılığıyla, bireylerin, işle ilgili tutumlarına karşı verdiği yanıtları etkileyebileceğini öne sürmektedir. Nitekim, örgütsel bağlılık gibi iş tutumları, işgörenlerin çalışma ortamlarına etkili bir şekilde yanıt vermelerinden etkilenir (Cropanzano, James ve Konovsky, 1993).

Son yirmi yılda, bir işgörenin kişiliğinin en göze çarpan yanının, iyi-kötü ruh hali, dışa dönüklük, uyumluluk, deneyime açıklık ve bilinçlilikten oluşan "Büyük Beş" kişilik özellikleri olarak adlandırılan beş faktör modeliyle tanımlanabileceği konusunda fikir birliği ortaya çıkmıştır (Goldberg, 1990). "Büyük Beş" kişilik özelliği modeli; kişiliğin, bireysel farklılıkların araştırılmasında anlamlı bir sınıflandırmayı sağlayan beş göreceli bağımsız boyuttan oluştuğunu vurgulamaktadır. "Büyük Beş" kişilik özelliği, işgörenlerin duygusal deneyimlerini nasıl düzenlediklerini (Kokkonen ve Pulkkinen, 2001a, 2001b; Tobin, Graziano, Vanman ve Tassinary, 2000) ve kendilerini duygusal hallerini yansıtan durumlara dahil etme şekillerini etkiler (Emmons, Diener ve Larsen, 1985; Judge, Heller ve Mount, 2002). "Büyük Beş"

kişilik özelliği, hangi duygu durumlarının yaşandığını belirleyerek işgörenin bağlılığını da etkiler. Diğer bir deyişle; "Büyük Beş"'in özelliklerine olan göreceli duruşlarına bağlı olarak, işgörenin belirli tutum ve davranışları göstermeye başlaması için duygusal durumların yaşanacağı olayların meydana gelmesi gerekmektedir (Cropanzano, James ve Konovsky, 1993).

2.2.2.1.1.1. İyi Ruh Hali

Bir işgörenin mutlu olmaya ne kadar eğilimli olduğunu yansıtır. Ruh hali iyi olan işgörenler genel bir iyi oluş duygusuna sahiptir ve aktif, kendi kendine yeten, hem kişisel açıdan hem de başarı açısından kendilerini memnun hisseden durumdadırlar (George, 1989). Bu tür işgörenler uyaranları algılarlar; olumlu duyguları destekleyici bir şekilde düşünür ve davranırlar, zaman ve durumlar arasında olumlu duygusal durumlar yaşamaları daha muhtemeldir (Watson ve Pennebaker, 1989).

Ruh hali iyi olan işgörenler daha pozitif duygusal durumlar yaşama eğilimindedir; heyecanlı, neşeli, coşkulu, aktif, uyanık ve hevesli olarak tanınırlar (Cropanzano vd., 1993). Ruh hali iyi olan işgörenlerin, yaşamlarının tatmin edici olmayan yönlerini değiştirmede daha proaktif olma olasılıkları yüksektir (Isen ve Baron, 1991; Judge, 1993).

Ruh hali daha iyi olan işgörenler daha pozitif duygular içerisindedir ve ruh hali kötü olanlara göre kişisel ve sosyal ilişkilerde daha pozitif tutumlar takınırlar. Ruh hali iyi olan işgörenler; durumları, ruh hali kötü olan işgörenler kadar üzücü ve stresli görmeme eğilimindedir. Nispeten memnun, sakin, güvende hisseden ve kendilerinden memnun bir haldedirler (Fasihizadeh vd., 2012).

Ruh hali iyi olan işgörenler, olumlu özelliklere daha fazla odaklanırlar ve hayattaki hem olumlu hem de olumsuz durumlara daha eşit şekilde dahil olurlar. Bunların yanında ruh hali iyi olan işgörenlerin daha fazla öz-yeterlilik duyguları vardır; çevrelerini aktif bir şekilde kontrol edebilirler, liderlerden, iş arkadaşlarından

görev ve bilgilendirme desteği alma eğilimleri daha yüksektir (George, 1989; Judge, 1993).

2.2.2.1.1.2. Kötü Ruh Hali

Kötü ruh hali; işgörenin zaman ve durumlar boyunca çeşitli olumsuz duyguları deneyimleme eğilimini tanımlayan bir özelliktir. Ruh hali kötü olan işgörenler sıkılgan, tedirgin, kızgın, üzgün, karamsar ve memnuniyetsiz olma eğilimindedir. Kendileri hakkında olumsuz görüşlere sahiptir (Watson ve Clark, 1984) ve belirsiz olan durumları bile olumsuz bir şemaya sığdırma eğilimindedirler (Hochwarter vd., 1996). Hataları, hayal kırıklıklarını, tehditleri ve eksiklikleri ele alıp büyütme eğilimindedirler (Watson ve Clark, 1984). Bu nedenle, kendilerini başkalarının düşünce ve davranışlarıyla olduğu kadar, kendi düşünceleri ve davranışları ile de uygunsuz biçimde meşgul ve sıkıntılı hale getirmeye meyillidirler (George, 1992).

Ruh hali kötü olan işgörenler tatsız şekilde ilişki sonlandırmaya eğilimlerine daha yatkındırlar, daha düşük öz-yeterliliğe sahiptirler ve kendilerini çoğunlukla iyi hissetmezler (George, 1992). Çevrelerini kontrol etmeye, görev ve bilgi desteği sunan liderlerle, iş arkadaşlarıyla daha az iletişim kurmaya eğilimlidirler. Bu tür işgörenler, olumsuz duygusal durumları destekleyici ve biraz depresif bir yönelime sahip olabilecek şekilde düşünme ve davranma eğilimindedir. Bu sebepten çevrelerinde cansız, uyuşuk, halsiz, kayıtsız, durgun, donuk ve sıkıcı gibi özelliklerle tanınırlar (Cropanzano vd., 1993; Watson ve Tellegen, 1985).

Kötü ruh hali, işgörenin strese karşı savunmasızlığının bir ölçütü olarak görülen "nevrotizm"le (Burke, Brief ve George, 1993) yakından ilgilidir (Costa ve McCrae, 1980; Fogarty vd., 1999). Nevrotikliği yüksek olan işgörenler diğer işgörenlere göre hayatta daha olumsuz durumlar deneyimler (Magnus vd., 1993); bu, kısmen kendilerini kötü ruh haline sokan durumlara sürüklemelerindendir (Emmons vd., 1985). Buna göre nevrotiklik; bağları koparma, hüsnükuruntu ve geri çekilme (Connor-Smith ve Flachsbart, 2007) ile iş arama konusunda düşük öz-yeterlilik (Zimmerman vd., 2012) gibi çeşitli uyumsuzlukla başa çıkma mekanizmaları ile

ilişkilidir; çünkü nevrotik işgörenler olayların olumsuz taraflarında takılı kalma eğilimindedirler (Bono ve Judge, 2004), belirsiz olayları bir problem kaynağı olarak görebilirler (Duffy, Shaw, Scott ve Tepper, 2006), ruh halinde değişimlere, öfkeye eğilimlidirler (Watson, Clark ve Harkness, 1994), daha düşük refah, daha fazla stres (Özer ve Benet-Martinez, 2006), daha fazla tükenmişlik (Zimmerman vd., 2012) ve iş arkadaşlarıyla zayıf ilişki doyumu yaşama eğilimindedirler. İş bağlamında, bu tür çıktılar, nevrotik özelliğe sahip işgörenlerin örgüte olumlu bir bağlılık gösterme olasılığının; dolayısıyla duygusal bağlılıklarının az olacağını gösterir (White, Hendrick ve Hendrick, 2004).

Ruh halinin duygusal bağlılık, işten ayrılma ve iş memnuniyeti üzerinde birtakım etkileri bulunmaktadır. İş memnuniyeti üzerindeki etkisi açısından ele alındığında; ruh hali işle ilgili memnuniyetin değerlendirilmesinde önemli bir unsurdur. Duygusal eğilimler ve düşünce tarzı, işgörenlerin işlerini ve işle ilgili çıktılarını nasıl deneyimlediklerini ve değerlendirdiklerini etkiler (Levin ve Stokes, 1989). Mobley (1977) ve Parasuraman (1982), memnuniyetin davranışsal niyetin belirgin bir öncüsü olduğunu ileri sürmektedir.

Yapılan oldukça fazla sayıda araştırma da kişisel özellikler ve iş memnuniyeti arasında bir ilişki olduğunu desteklemektedir. Memnuniyeti yüksek, iyi bir ruh hali olan işgörenin işinden ayrılmayı isteme olasılığı daha düşük olabilir. Buna göre iyi ruh hali iş memnuniyeti ile pozitif ilişki içindeyken, kötü ruh hali iş memnuniyeti ile negatif ilişki içindedir (George ve Jones, 1997). George (1992) da; iyi ve kötü ruh halinin, iş memnuniyetinin kişisel özelliklerle ilgili önemli bir öncülü olduğunu ifade etmiştir.

İyi ruh hali, olumlu bir etki bırakmaya ve olumlu bir düşünce tarzının oluşmasına fırsat verdiğinden; iş memnuniyeti de olumlu bir etki bırakmanın ve olumlu bir düşünce tarzının birleşimini gerektirebileceğinden, daha iyi ruh hali olan işgörenlerin işlerinden memnun olma olasılıklarının daha fazla olması şaşırtıcı değildir. Ruh hali kötü olan işgörenler, olumsuz kişisel özellik ve düşünce tarzına yatkındır ve iş memnuniyeti hakkında olumsuz görüşlere sahip olma eğilimindedir (George, 1989; Judge, 1993).

Ruh hali işten ayrılma üzerindeki etkisi bakımından ele alındığında; iyi ve kötü ruh hali iş memnuniyeti ve işten ayrılma arasındaki ilişkiyi daha ılımlı hale getirebilir. Buna göre de; bir işgörenin beklentileri büyük ölçüde karşılanmadığında, işten ayrılma eğilimi artar. İş memnuniyeti seviyesi çok düşük olduğunda, işgören işinden ayrılma ve alternatif iş bulma davranışına yönelecektir (George ve Jones, 1997; Johnson, 2000; Shaw vd., 2000).

İş memnuniyetinin yanında duygusal bağlılık da kişisel özelliklerin işten ayrılma niyetine etkilerine aracılık eder. Kişisel özellikler; duyguların sıklığı ve yoğunluğu ile ilgili olduğundan duygusal bağlılığı etkileyebilir. Ruh hali iyi olan işgörenlerin, kötü olanlara göre daha şevkli olacağı ve daha yüksek seviyede duygusal bağlılık göstereceği söylenebilir (Cropanzano vd., 1993; Mowday vd., 1982).

Duygusal bağlılık seviyesi yüksek olan işgörenler, düşük olanlara göre çevrelerini daha olumlu değerlendirme eğiliminde olduğu için duygusal bağlılık işten ayrılmanın ve işten ayrılma niyetinin negatif öncülü olarak belirlenmiştir (Allen ve Meyer, 1996; Lum vd., 1998; Somers, 1995; Tett ve Meyer, 1993). Cropanzano vd. (1993), olumlu duyguları deneyimleme eğiliminde olan işgörenlerin örgütlere daha yüksek duygusal bağlılık gösterdiğini ve işten ayrılma isteklerinin daha az olduğunu belirtmiştir.

Yüksek seviyede duygusal bağlılığı olan işgörenler örgüte ve örgütün misyonuna inandıkları için örgütte kalmayı tercih edebilirler (Dunham vd., 1994). Duygusal bağlılığı yüksek olan işgörenlerin değişikliklerle ve belirsizliklerle daha iyi başa çıkabildiği düşünüldüğünde, duygusal bağlılığı yüksek olan işgörenlerin işten ayrılma niyetinin daha az olacağı söylenebilir (Judge vd., 1999).

Kötü ruh halinin işgörenin iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ele alındığında; araştırmalar, ruh hali kötü olan işgörenlerin stresli durumlara olumsuz tepki verebileceğini göstermektedir (Bolger ve Zuckerman, 1995; Gunthert, Cohen ve Armeli, 1999; Parkes, 1990; Watson ve Hubbard, 1996). Bu işgörenler, rahatsız edici durumlarla başa çıkmak için kaçınma-çekilme stratejilerini kullanma eğilimindedir (Endler ve Parker, 1990; O'Brien ve DeLongis, 1996; Terry, 1994; Wong, Yik ve Kwong, 2006). Bu durum kötü ruh hali olan işgörenlerin mücadele

etmeyi gerektiren durumlarla başa çıkacak kaynaklardan yoksun olduklarını hissettikleri ve bunun da stres ve belirsizlik düzeylerini arttırdığı gerçeğinden kaynaklanmaktadır (Watson ve Hubbard, 1996).

Ruh hali kötü olan işgörenlerin zorlu durumlarla karşı karşıya kaldıklarında zorlukla başa çıkma potansiyellerini, kendilerini aşağılayacak şekilde değerlendirme eğiliminde olmaları ve bu durumları memnuniyetsizlikten kaçma stratejisi olarak kullanma eğilimleri vardır (Endler ve Parker, 1990). Bernardin (1977) de bunu destekleyecek şekilde kötü ruh hali olan işgörenlerin, işten ayrılma davranışına yöneleceğini, mutsuz olanların yaşamlarının yönlerini değiştirmeye çalışacaklarını ve bu değişimin işten ayrılmayı içerebileceğini iddia etmektedir. Necowitz ve Roznowski (1994) ruh hali kötü olan işgörenlerin daha fazla işten ayrılma davranışı gösterdiğini belirtmiştir; bu nedenle, kötü ruh hali işten ayrılma niyeti ile pozitif olarak ilişkilidir. Williams vd. (1996), ruh hali kötü olan işgörenlerin daha düşük seviyede duygusal bağlılığı olacağını belirtmiştir.

2.2.2.1.1.3. Dışa Dönüklük

Dışa dönüklük; sosyalleşme, hırs ve iyi ruh hali ile ilişkilendirilir (Barrick vd., 2001; Judge, Bono, Ilies ve Gerhardt, 2002). Dışa dönüklüğü ölçmede kullanılan davranışsal eğilimler sosyal, girişken, iddialı, konuşkan ve aktif olmayı içerir (Barrick ve Mount, 1991). Dışa dönüklerin, başkalarından sosyo-duygusal destek arayarak ve daha az duygu karmaşası yaşayarak duygularını düzenlediği (Kokkonen ve Pulkkinen, 2001b) ve uyarlanabilir duygusal düzenleme stratejileri kullandığı belirtilmiştir (Carver ve Connor-Smith, 2010).

İş bağlamında, kısmen bu özellikler sebebiyle dışa dönüklere diğer bireyler tarafından güvenilmesi daha muhtemeldir ve sosyal oldukları için örgüt deneyimini pozitif bir şekilde etkileyen güzel etkileşimler yaşamaları muhtemeldir. Sosyal entegrasyonları arttıkça, dışa dönükler örgütle daha fazla bütünleşme deneyimi yaşarlar (Zimmerman, 2008). Bunların yanında liderlerle daha yüksek nitelikte iletişim kurarlar. Dışa dönükler statü ve ödül kazanma konusunda daha motive

oldukları için (Zimmerman, 2008) olumlu geri bildirimler alırlar ve ödül kazanma konusunda fırsat sağlayan kaynaklara yatırım yaparlar (Penney vd., 2011).

Ödüller, sosyal takas süreci aracılığıyla duygusal bağlılığı geliştirir (Cohen ve Gattiker, 1994). İşgörenler örgütün sağladığı kaynakların ve ödüllerin karşılığını verme konusunda kendilerini sorumlu hissederler ve duygusal bağlılık da karşılık vermenin bir şeklidir (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch ve Rhoades, 2001). Watson ve Clark (1997) da duygusal bağlılığın bir işgörenin örgüte karşı olumlu duygusal tepkisini temsil ettiğini ve olumlu duygusallığın dışa dönüklüğün merkezinde olduğunu göz önüne alarak dışa dönük olanların olmayanlara göre daha yüksek duygusal bağlılıkları olacağını belirtmiştir.

Dışa dönükler sosyallik ve iyi ruh hali eğilimleriyle nitelendirildiğinden, iş çevrelerini daha pozitif olarak algılar ve olumlu duygular yaşamaları daha muhtemeldir (Watson ve Clark, 1997). Böylelikle de işlerinden daha memnun olurlar (Judge vd., 2002), örgüte ve örgüt üyelerine karşı duygusal olarak daha fazla bağlı hissederler (Erdheim, Wang ve Zickar, 2006). Thoresen vd. (2003)'nin yaptığı meta-analiz araştırması da dışa dönüklük ve duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu desteklemektedir.

2.2.2.1.1.4. Uyumluluk

Örgütteki işgörenlerde bir yandan özgecilik, memnuniyet, ilgi ve duygusal destek gibi insani özellikler varken bir yandan diğerlerine ilgisizlik, öz-merkezcilik, kabalık ve kıskançlık gibi düşmanca özellikler vardır (Digman, 1990). Uyumluluk, düşmanca davranışlara karşı bir duruş alarak fedakarlık, titizlik, güven ve alçakgönüllülük gibi davranışlar göstermek olarak tanımlanır (John ve Srivastava, 1999).

Tipik olarak bu faktörle ilişkili davranışsal eğilimler arasında kibar, esnek, güvenen, iyi huylu, yardımlaşmayı seven, bağışlayıcı, yumuşak yürekli ve hoşgörülü olma bulunmaktadır (Barrick ve Mount, 1991). Uyumlu işgörenler özgecildir, anlayışlıdır ve diğerlerine yardım etme konusunda isteklidir; yarışmak için değil

yardımlaşma için mücadele ederler (Liao ve Chuang, 2004). Uyumluluk, diğer bireylerle iyi ve memnun edici ilişkilerde olmayı içerir (Organ ve Lingl, 1995).

Uyumluluk; kişilerarası bir bağlamla ilgili olan ve diğerleriyle ilişkileri yansıtan duygusal süreçleri içerir. Kişilerarası durumlarda uyumlu işgörenlerin duygularla nasıl başa çıkabileceği konusunda iki mekanizma ortaya çıkabilir: Diğerlerinin yaşadıkları olaylara karşı empati kurma ve ilişkiyi gösteren duyguları kontrol edebilme (Tobin vd., 2000).

Çalışma bağlamında, uyumlu işgörenler uyumlu ilişkiler sürdürmek için duyguları düzenleyebildiklerinden, daha dostça bir ortam oluşturabilir, ekip uyumluluğunu teşvik edebilir ve diğerleriyle bir arada olmaktan daha fazla zevk alabilir, böylece önemli ve güvenilir örgütsel üyeler olarak kabul edilebilirler. Zimmerman (2008) tarafından iddia edildiği gibi, uyumluluk iş bütünlüğünü sağlayabilir (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski ve Erez, 2001).

Uyumluluğu yüksek olan işgörenlerin uyumsuz işgörenlere göre daha yüksek seviyede duygusal bağlılık göstermeleri muhtemeldir; çünkü uyumlu işgörenler bağlılıkla ilgili temel ihtiyaçları sadık, güvenilir ve uyumlu olarak yerine getirme konusunda motive olmuşlardır. Bu bağlılık gereksinimlerinin, örgütle özdeşleşmelerine neden olma olasılığı yüksektir (Barrick vd., 2002).

Güvenilir ve sadık olma eğilimleri nedeniyle, uyumlu işgörenlerin sosyal takas deneyimlerindeki eşitsizlik veya adaletsizliğe karşı toleransları daha yüksektir; bu durum da olumsuz deneyimlere cevap olarak duygusal bağlılıklarını azaltma eğilimlerini daha az muhtemel hale getirmektedir. Bunun yanında; uyumlu işgörenlerin sosyal takas taraflarının borçlu kalacağı ve sonuçta karşılık vereceği inancı nedeniyle, örgütün kendilerine olan bağlılığından şüphe duyduğunda bile pozitif örgütsel deneyimlere katkıda bulunma olasılığı yüksektir, böylece daha yüksek düzeylerde duygusal bağlılık sağlanır (Skarlicki vd., 1999).

Örgütteki diğer işgörenlerle iyi anlaşmaları sebebiyle uyumlu işgörenler diğer örgüt üyeleriyle olumlu ve uyumlu ilişkiler kurmaya çalışırlar. Bu kişiler arası bağlar

da iyi bir iş çevresinin oluşmasına katkı sağlar ve örgüte olan duygusal bağları kuvvetlendirir (Ilies, Fulmer, Spitzmuller ve Johnson, 2009).

Uyumluluk, doğrudan örgütteki performansla ilişkilendirilmiştir ve bu ilişkiye işbirliğinin aracılık ettiği ifade edilmiştir (Witt, Burke, Barrick ve Mount, 2002). Barrick, Stewart, Neubert ve Mount (1998) da uyumluluğun, yardım etme davranışının güçlü bir öncülü olduğunu ifade etmiştir. Uyumluluk diğerleriyle iyi, memnun edici ilişkileri içerdiği için, uyumluluğu yüksek olan işgörenlerin örgüte daha fazla dahil olup, örgütle daha fazla özdeşleşip duygusal bir bağlılık sergilemesi daha muhtemeldir (Allen ve Meyer, 1990).

DOT ile bağlantılı olarak; uyumluluk, örgütle özdeşleşmeyi arttırabilecek olan iyi ruh halini güçlendirir (Ellemers, De Gilder ve Haslam, 2004), dolayısıyla iyi ruh haline sahip olmak da duygusal bağlılığı geliştirerek örgütte sosyal yönden kabul edilişi kolaylaştırır. Uyumluluk iş memnuniyeti ile de pozitif ilişki içindedir. McCrae ve Costa (1991) uyumluluğun hayattan memnun olma ile pozitif olarak ilişkili olduğunu belirtmiştir; çünkü uyumlu işgörenler daha yüksek seviyede iyi oluşla ilgili olan kişilerarası yakınlığı sağlama konusunda daha fazla motivasyona sahiptir.

2.2.2.1.1.5. Bilinçlilik

Harekete geçmeden önce düşünmek, hazzı ertelemek, normları, kuralları takip etmek, görevleri planlamak, düzenlemek, önceliklendirmek gibi görev ve amaçları kolaylaştıran sosyal olarak belirlenmiş dürtü kontrolü olarak tanımlanır (John ve Srivastava, 1999). Bilinçlilik; güvenilirlik, irade, çalışkan olma, başarı odaklı olma, gayretli, dikkatli ve sorumluluk sahibi olmayı içerir (Barrick ve Mount, 1991). Bilinçlilik, "işe dahil olma eğilimi" (örgütlerde diğer yaşam alanlarından daha fazla çalışma özelliği olan kurallarla yönetilen davranışlardan hoşlanma) olarak da ifade edilmiştir (Organ ve Lingl, 1995).

Bilinçli işgörenler sadece görevlerini iyi şekilde yerini getiren (Barrick ve Mount, 1991) işgörenler değil; aynı zamanda "iyi örgütsel vatandaşlar"dır (Chiaburu, Oh, Berry, Li ve Gardner, 2011; Organ ve Ryan, 1995). Bu yüzden; bilinçli işgörenler,

asgari gerekliliklerin ötesinde eylemlerde bulunma eğilimindedir. Örgütsel başarıya katkı sağlamak ve bilgilerini örgütle paylaşmak konusunda daha isteklidirler. Bunun sonucunda örgütten daha fazla ödül alırlar. Maddi ve manevi ödüller almak bilinçli işgörenler için özellikle iyi bir durumdur; çünkü bu ödüller başarının göstergesi olarak hizmet ederler (Organ, 1994; Organ ve Ryan, 1995).

Ödül almak bilinçli bireylerde duygusal bağlılığı arttırabilir (Barrick ve Mount,1991). Bu yüzden, bilinçli işgörenlerin örgütle duygusal bir bağ geliştirme ihtimalleri daha yüksektir. Organ ve Lingl (1995); bilinçliliğin, bir işgörenin maddi iş ödülleri (ücret, terfi etme) ve manevi iş ödülleri (tanınma, saygı) alma şansını arttırması sebebiyle ve genel bir işe dahil olma eğilimini temsil etmesi nedeniyle iş memnuniyetiyle ilişkili olduğunu belirtmiştir. Bunun yanında bilinçlilik, genellikle iş performansıyla en güçlü derecede ilişkili öncül olarak kabul edilir (Barrick vd., 2001).

2.2.2.1.1.6. Deneyime Açık Oluş

Yaratıcı, kültürlü, meraklı, orijinal, geniş fikirli, zeki ve sanatsal açıdan duyarlı olma eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Barrick ve Mount, 1991). Deneyime açık oluş; bilimsel ve sanatsal yaratıcılık, farklı düşünce ve politik liberalizm ile ilgilidir (Judge vd., 2002; McCrae, 1996). Bu yüzden, DeNeve ve Cooper (1998); deneyime açıklığın, işgörenlerin hem daha iyi hem de daha kötü hissetmelerini sağlamaya öncülük eden "iki ucu keskin bir kılıç" olduğunu belirtmiştir. Bunların yanıda; deneyime açık oluş, çeşitliliği, estetiğe hassasiyeti ve koşulsuz değerlere duyulan ihtiyacı içerir (McCrae ve John, 1992).

Deneyime açık oluş; hayal gücü gelişmiş, yaratıcı insanları kendi halinde, geleneksel insanlardan ayıran bir kişilik boyutudur. Statü mücadelesi ya da ilerleme konusundaki motivasyonla yakından ilişkilidir (Hogan ve Holland, 2003). Bu yüzden; hem örgütte hem de örgüt dışında iş alternatifleri arama eğilimi ile ilgilidir. Deneyime açık işgörenlerin yeni fırsatları keşfetmenin yararlarına odaklanma ve mevcut konumlarını bırakma maliyetlerini küçümseme olasılıkları daha yüksektir. Öte yandan, deneyime kapalı işgörenler istikrarı tercih ederler ve aynı zamanda

başkalarıyla çelişen inançları ve kavramları destekleme konusunda isteksizdirler (Rokeach, 1960).

Duygusal bağlılık öncelikle, işgörenlerin örgütlerinden ne kadar destek aldıklarına bağlıdır (Meyer vd., 2002). Deneyime açıklık ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi destekleyecek çok fazla sayıda güçlü gerekçe olmamasına rağmen; Tett ve Burnett (2003) tarafından formüle edilen etkileşim modeline göre, deneyime açık işgörenlerin örgütte kaynakların var oluşunu, duygusal bir bağlılık seviyesini belirlemesi gereken bir desteğin işareti olarak görmeleri muhtemeldir. Buna göre; deneyime açık oluşu yüksek olan işgörenler, örgütlerinin cazip özelliklerini arama eğilimindedir. Bu cazip özellikler karşılandığında örgüt için duygusal bir bağ geliştirmeleri muhtemeldir.

"Büyük beş" kişilik özelliğinin yanında, kişisel özelliklere etki eden faktörler arasında çekirdek-öz değerlendirmeler de mevcuttur. Araştırmada çekirdek öz-değerlendirmeler de duygusal bağlılığı etkileyen kişisel özellikler arasında ele alınmıştır.

2.2.2.1.1.7. Çekirdek Öz-Değerlendirmeler

Çekirdek öz-değerlendirmeler, bir işgörenin kişisel özelliklerini kendisinin değerlendirmesine ilişkin daha üst düzey bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Judge vd., 2002). Heller vd. (2002), "Büyük Beş" kişilik özelliği ve "çekirdek öz-değerlendirmeler" in iş tutumlarının öncülü olarak kabul edildiğini belirtmiştir. Çekirdek öz-değerlendirmeler, kendi içinde dört temel kavramı barındırır: Öz saygı, Genelleştirilmiş öz yeterlilik, Denetim odağı ve Duygusal istikrar (Judge vd., 1997).

Öz saygı: Bireyin kendisi hakkında yaptığı temel değerlendirme olarak tanımlanmaktadır. Kişinin kendisiyle ilişkilendirdiği toplam değerdir (Crawford vd., 1990). Korman (1970)'a göre özsaygı, bireyin "kendini yetkin, ihtiyaç duyulan tatmin edici bir birey olarak görme" derecesini yansıtmaktadır; bu nedenle, yüksek öz saygısı olan bireylerin kişisel yeterlilik duygusu vardır. Pelham ve Swann (1989) öz saygının

duygusal bir sevme ve sevilme bileşeninden oluştuğunu belirtmektedir; yüksek öz saygısı olan bireyler kendilerini ve kişiliklerini severler.

Öz saygı hiyerarşik ve çok yönlü bir kavramdır. Öz saygının örgüt temelli öz saygı, küresel öz saygı ve özgül öz saygı olarak türleri vardır (Pierce ve Gardner, 2004). Pierce, Gardner, Cummings ve Dunham (1989) tarafından öne sürülen örgüt temelli öz saygı kavramı, bir bireyin bir örgütün üyesi olarak yetenekli, anlamlı ve değerli olduğuna inanma derecesini belirtmektedir.

Küresel öz saygı kavramı da bir bireyin kendini sevmesinin, diğerlerinin kişisel değerlendirmelerine de bağlı olduğunu vurgular. Bir bireyin kişisel değeri diğerlerinin onun hakkındaki düşünceleriyle de gelişir (Tafarodi ve Swann, 1995). Özgül öz saygı; benliğin belirli bir yönünü vurgular. Öz yeterlilik kavramı ile yakından ilişkilidir (Marsh, 1986).

Öz saygısı yüksek bireyler kendilerini güvende, yetenekli, kabul edilebilir ve değerli hissederler. Öz saygısı düşük bireyler kendilerini olumsuz şekillerde değerlendirirler ve kendileri hakkında şüphe içindedirler. Öz saygısı yüksek işgörenler daha yüksek iş memnuniyeti ve performansına sahip olmalarının yanı sıra örgütteki olumsuz durumlara karşı daha ılımlı tavır ve tutumlarla yaklaşırlar (Judge ve Bono, 2001; Kreitner vd., 2002; Wood vd., 2003). Pierce ve Gardner (2004) da yaptığı bir araştırma sonucunda öz saygı ve duygusal bağlılık arasında önemli pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Genelleştirilmiş Öz yeterlilik: Bireyin yaşamındaki olayları yönetme konusunda kendisindeki motivasyon, bilişsel süreçler ve eylemlerden yararlanma yeteneğini görme şekli olarak tanımlanmaktadır (Judge vd., 1998). Johnson (2005), genelleştirilmiş öz yeterliliğin, bireylerin dahil olmayı seçtiği davranışları etkilemede temel rol oynadığını belirtmiştir. Bunun yanında, genelleştirilmiş öz yeterliliğin bu bireylerin davranışlarını gerçekleştirme yollarını, zor durumlara dayanma sürelerini ve zor durumlarla baş etme mekanizmalarını ifade ettiğini belirtmiştir. Bireylerin farklı durumlarda ne kadar iyi performans gösterebileceğine de işaret etmektedir (Karthikeyan ve Srivastava, 2012).

Genelleştirilmiş öz yeterlilik, bireyin biriktirdiği deneyimler yoluyla zamanla gelişmektedir (Gardner ve Pierce, 1998). Belirli bir görevde tekrarlanan başarı, çeşitli görevlerden elde edilen başarılı deneyimlerin birikimi ve çalışma ortamından olumlu geri bildirimler daha yüksek genelleştirilmiş öz yeterliliğe yol açacaktır. Öz yeterlilik motivasyonu engelleyebilir veya artırabilir. Öz yeterliliği yüksek bireyler tekrar tekrar daha zorlu görevler yapmayı tercih ederler (Bandura, 1997).

Yapılan araştırmalarda işgörenlerin algılanan yetkinlikleri ile bağlılık düzeyleri arasında pozitif ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer vd., 2002). Genelleştirilmiş öz yeterlilik, duygusal bağlılık ile güçlü derecede ilişkilidir (Meyer vd., 2002); çünkü yüksek öz yeterliliği olduğunu belirten işgörenlerin daha fazla memnuniyet duydukları tespit edilmiştir ve bu da duygusal bağlılığı güçlendirmektedir (O'Neill ve Mone, 1998; Tschannen-Moran, 2007).

Ortaokul öğretmenleri üzerinde yaptığı bir araştırmada, Salami (2007) öz yeterlilik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Luthans, Zhu ve Avolio (2006), genel öz yeterlilik ve iş memnuniyet düzeyi yüksek olan işgörenlerin örgütlerine bağlılıklarının daha yüksek olabileceğini ve dolayısıyla işten ayrılma niyetlerinin daha az olabileceğini belirtmiştir. Schyns ve Collani (2002) genelleştirilmiş öz yeterliliğin iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılıkla olumlu ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu tespit etmiştir.

Denetim Odağı: İşgörenlerin karşılaştıkları durumları yorumlama biçimlerinin önemli bir belirleyicisidir (Rotter, 1966). Spector (1982)'a göre, bu kişisel özellik, işgörenlerin başlarına gelen olayları içsel faktörlere (beceriler, çabalar, mücadele etme) veya dışsal faktörlere (şans, diğer insanlar, ilahi müdahale) bağlama derecesini gösterir. İçsel denetimi olan işgörenler başarı ve başarısızlıklarında kendi paylarını kabul ederken, dışsal denetimi olan işgörenler kendilerini güçsüz hissederler ve başlarına gelenleri, kendi kontrolleri dışında olan faktörlere bağlarlar.

Denetim odağı ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki için üç görüş vardır. Birincisi, içsel denetimi olan işgörenler çalışma ortamları üzerinde kontrol sahibi olduklarını algıladıklarından, daha yüksek düzeyde bağlılık sergileyebileceklerdir. İkincisi, içsel denetimi olan işgörenlerin dışsal denetimi olan işgörenlere göre daha

fazla alternatif seçeneğin mevcut olduğunu algılamaları ve seçimin bağlılıkla ilgili olması nedeniyle, içsel denetimi olan işgörenler katılmaya karar verdikleri örgüte daha fazla bağlı hissedeceklerdir.

Üçüncüsü, içsel denetimi olan işgörenlerin bir örgütten memnun olmadıkları zaman harekete geçip örgütten ayrılma ihtimallerinin daha yüksek olması nedeniyle (özellikle örgütten ayrılarak), sadece örgüte bağlılık duygusu hisseden içsel denetimi olan işgörenlerin örgütte kalmaları beklenir. Dışsal denetimi olan işgörenlerin içsel denetimi olan işgörenlere göre daha fazla istihdam alternatifine sahip olduklarını algılamaları daha muhtemeldir; bu da dışsal denetimi olan işgörenlerin örgütlerine daha az devam bağlılığı geliştirmelerine yol açabilir (Coleman, Irving ve Cooper, 1995).

Denetim odağının, AÖD ile örgütsel bağlılığın boyutları arasındaki ilişkiler üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Chiu vd. (2005); dışsal denetimi olan işgörenlerin, örgüt ortamının deneyimleyecekleri durumlar üzerinde büyük bir etkisi olduğunu düşündükleri için örgüt tarafından sağlanan desteğe daha duyarlı olduklarını belirtmiştir. Bu nedenle, örgütün kendilerinin refahını umursadıklarını düşündüklerinde, işgörenler liderlerine karşı minnettarlıklarını gösterme ve daha yüksek düzeyde duygusal ve zorunlu bağlılık, daha düşük devam bağlılığı geliştirme eğilimi gösterirler; ancak örgütün refahlarına duyarsız olduğunu hissediyorlarsa, bunu daha düşük düzeyde duygusal ve zorunlu bağlılığa, daha yüksek devam bağlılığına çevirerek liderlerine karşı gösterme eğiliminde olacaklardır. İçsel denetimi olan işgörenler, mevcut AÖD ile örgütsel bağlılığın boyutları arasındaki ilişkilerin gücünü azalttığı görünen örgütsel destekten, dışsal denetimi olan işgörenler kadar etkilenmezler (Spector, 1982).

İçsel denetimi olan işgörenlerin başarıları ve başarısızlıkları üzerinde kontrolü olduklarını düşündükleri göz önüne alındığında, aldıkları cezaları ve ödülleri liderlerinin cömertliği, iyiliği veye kötülüğü yerine kendi eylemlerine atfetme eğiliminde oldukları çıkarımı yapılabilir (Harvey vd., 1974). Buna örnek olarak, alınan bir terfinin, lider tarafından yapılan bir iyilik olarak yorumlanmak yerine kişisel yeterliliğin kanıtı olarak yorumlanması verilebilir. Buna göre içsel denetim odağının

AÖD'nin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin gücünü zayıflatarak örgüte şükran ve yükümlülük duygusunu azalttığı görülmektedir (Harris, 2005).

Duygusal İstikrar: Duygusal istikrarı yüksek olan işgörenler sakin, esnek ve güvenilirdir. Duygu karmaşalarına karşı savunmasız olma, yaşadıkları olumsuz deneyimlerle sürekli olarak meşgul olma (Watson ve Clark, 1984) ve çalışma ortamlarını olumsuz bir mercek (Maertz ve Griffeth, 2004) ile görme olasılıkları duygusal istikrarı düşük işgörenlere göre daha azdır.

Duygusal açıdan istikrarlı işgörenlerin daha yüksek duygusal bağlılık seviyelerine sahip olmaları daha muhtemeldir; çünkü duygusal istikrarı yüksek olan işgörenler duygularını çeşitli takas ilişkileri bağlamlarında yönetme yeteneğine sahiptirler (Cote, 2005).

Duygusal istikrarı yüksek olan işgörenlerin, değişim ortakları ile (liderler, iş arkadaşları vb) pozitif takas ilişkileri oluşturma ihtimali daha muhtemeldir ve kişilerarası çatışmalar yaşama olasılığı daha düşüktür (Spector ve Jex, 1998). Bu olumlu kişilerarası ilişkiler, ilişkileri sağlayan örgüte duyulan duygusal bağları güçlendirmeye hizmet eder. Bunun yanında; duygusal istikrarı yüksek olan işgörenlerin yüksek performans değerlendirmeleri alma, daha fazla ödül alma (Barrick ve Mount, 1991) ve diğerlerinden sosyal destek alma olasılıkları daha yüksektir (Côté, 2005). Bu nedenle, örgütü olumsuz ve alaycı bir bakış açısıyla görme olasılıkları daha düşüktür. Dolayısıyla; kararlar adaletsiz görünse bile örgütsel kararlara olumsuz tepki verme olasılıkları daha düşüktür (Skarlicki, Folger ve Tesluk, 1999); örgüte karşı olumlu bir duygusal bağlılık geliştirme ve sürdürme olasılıkları daha yüksektir.

Çekirdek öz değerlendirmeler temel alınarak duygusal bağlılığın kişisel özelliklerle ilgili kaynağı daha iyi anlaşılabilir. Öz değerlendirmeleri yüksek olan işgörenler yeteneklerine oldukça fazla güvenme, eleştirel durumları olumlu bir meydan okuma olarak değerlendirme ve işlerinin olumlu yönlerine odaklanma eğilimindedirler (Locke vd., 1996); bu yüzden öz değerlendirmeleri yüksek olan işgörenler, yetenekleri hakkında olumlu beklentiler içerisinde olma eğilimindedirler ve kendilerini beceriksiz olarak niteleyen işgörenlerle karşılaştırıldığında iş konusunda daha fazla sorumluluk üstleneceklerdir (Judge vd., 1997); bu yüzden

bireysel yeteneklerinin ve sorumluk sahibi olduklarının kanıtlanması ve gösterilmesi gereken yer olan örgüte daha fazla bağlı olma eğilimindedirler. Dolayısıyla öz değerlendirmeleri yüksek olan işgörenlerin daha yüksek bir örgütsel bağlılıkları olacağı söylenebilir.

2.2.2.1.2. Duygusal Bağlılıkta Demografik Faktörler

Duygusal bağlılık ile ilgili alanyazını cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim seviyesi gibi demografik faktörlerin işgörenler arasındaki duygusal bağlılık seviyesini etkileyeceği düşüncesini desteklemektedir (Mowday vd., 1979). Cinsiyet, yaş, kıdem ve eğitim seviyesi alanyazında en çok ele alınan ve araştırılan demografik faktörler arasındadır (Randall, 1993). Araştırmada da cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim seviyesi duygusal bağlılığın demografik faktörleri olarak ele alınmıştır.

2.2.2.1.2.1. Duygusal Bağlılıkta Cinsiyet Değişkeni

Bilim insanları, kadın ve erkeğin sosyalleşme şekillerinin farklı olması sebebiyle bağlılık şekillerinin de farklılık göstereceğini belirtmiştir (Ferrira, 2007). Kadın ve erkek işgörenlerin örgüte bağlılıkları konusunda araştırmacılar tarafından farklı görüşler ortaya atılmıştır.

Kadın işgörenlerin örgüte bağlılık sergileme davranışının erkek işgörenlere göre daha fazla olacağını belirten araştırmalar incelendiğinde kadın işgörenlerin örgüte daha bağlı olma sebepleri arasında, üstesinden gelinen zorlukların daha fazla olması, kadın işgörenler için iş bulmanın daha zor olması, iş için sunulan seçeneklerin daha az olması, evlilik ve aile ile ilgili engellerin örgüt üyesi olmayı zorlaştırması da gösterilebilir (Aven, Parker ve McEvoy, 1993). Dolayısıyla kadın işgörenler bu emeğinin boşa gitmesini önlemek için çalıştığı örgüte daha fazla bağlı olur ve kalmak ister; bu nedenle kadın işgörenler genelde çalıştıkları örgütte istikrarı koruyup örgütten ayrılma isteğinde bulunmazlar (Angle ve Perry, 1981). Bunun yanında kadın işgörenler, kendilerine makul gelen bir iş bulduklarında örgüte daha bağlı olma

eğilimindedir; ancak evli olmayan ya da tek başına yaşayan kadın işgörenler alternatif iş olanaklarına daha açıktır (Hrebiniak ve Alutto, 1972).

Kadın işgörenlerin işgörenlerin örgüte bağlılıklarının erkek işgörenlerden daha az olduğunu belirten araştırmalar incelendiğinde kadınların, yaradılışları gereği ev ile ilgili işleri yapma eğiliminde oldukları için işten ayrılma niyetleri daha fazla olmakta ve daha fazla işe devamsızlık durumları yaşadıkları ifade edilmiştir. Bunun yanında; toplumsal roller sebebiyle kadınlar ailevi görevlerine ve ev işlerine, örgütteki kariyer ve rollerine kıyasla daha fazla önem vermekte bu da kariyer planlamaları ile örgütteki rol ve beklentilerini arka plana atmaktadır (Gökmen, 1996).

2.2.2.1.2.2. Duygusal Bağlılıkta Kıdem ve Yaş Değişkeni

Kıdem, bir işgörenin belirli bir örgütte geçirdiği toplam süre olarak tanımlanır (Groth vd., 2002). Johns (2001) zamanın, tutum ve davranışları yorumlama bağlamındaki önemini vurgulayarak bağlamsal değişkenlerin yerini aldığını belirtmiştir. Bu nedenle, yaş, iş bağlamına gizlice dokunur ve zamanın önemli bir ölçüsüdür.

Kıdem, temel olarak örgüte ait olma ve sadakat duygusu geliştirme fırsatı sağlar. Araştırmalar bir örgütte uzun süre çalışmış veya daha yaşlı olan işgörenlerin örgüte duygusal olarak dahil olabileceklerine işaret etmektedir. Yaşlı işgörenlerin genç işgörenlere göre örgütte daha fazla geçmişinin olduğu ve örgüte daha fazla yatırım yaptığı düşünülmektedir (Riordan, Griffith ve Weatherly, 2003). Mathieu ve Zajac (1990) da örgütte geçirilen yılların, normların içselleştirilmesinin yanında işgörenin psikolojik bağlılığını arttırdığını belirtmiştir (Hackett vd., 1994).

Daha yaşlı işgörenler, geçmiş yıllara ait hizmetlerini bir yatırım olarak görürler ve bir işten diğerine geçmelerinin daha zor olacağı ile ilgili psikolojik engeller oluştururlar; dolayısıyla bir örgütte uzun süre hizmet veren işgörenler aynı zamanda örgütlerine duygusal bağlar geliştirip örgüte daha fazla bağlı olma eğilimindedirler (Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer vd., 2002; Suliman ve Lies, 2000).

Çeşitli araştırmacılar tarafından kariyer aşamaları sınıflandırılmış ve bu aşamalara göre duygusal bağlılık seviyeleri incelenmiştir. Aryee vd. (1994) kariyer aşamalarını; "deneme" aşaması (2 yıldan daha az kıdem), "dengeleme" aşaması (2-10 yıl arası kıdem) ve "sürdürme" aşaması (10 yıldan fazla kıdem) olarak sınıflandırmıştır. Super (1957) da kariyer aşamalarını; "kıdem başlangıcı" (1 yıldan daha az kıdem), "kıdem ortası" (1-9 yıl arası kıdem) ve "ileri safha kıdem" (9 yıldan fazla kıdem) olarak sınıflandırmıştır.

Araştırmacılar, Super (1957)'ın kariyer aşamaları modeline atıfta bulunarak; kıdem başlangıcı aşamasında olan işgörenlerin ilgi alanlarını ve yeteneklerini tanımlamak, ustalık hissi kazanmak ve kabul görmek konusunda, kıdem ortası aşamasındaki işgörenlerin profesyonel olarak ilerlemek ve büyümek konusunda, ileri safha kıdem aşamasındaki işgörenlerin zorlu iş görevleri bulma konusunda ve başkalarına rehberlik etme sorumluluğunu üstlenme konusunda istekli olduklarını belirtmiştir.

Bir örgütte çalışılmaya başlandığı ilk zamanlardaki duygusal bağlılık düzeyinin göreve başlandığı ilk zamanlardan itibaren hızla düştüğü tespit edilmiştir. Bu düşüş gerçeklik şoku, karşılanmayan beklentiler veya olumsuz iş deneyimleri yaşama ile ilişkilendirilir (Meyer ve Allen, 1997); çünkü göreve başlanıldığı ilk zamanlarda rol beklentilerini karşılama ve kabul görme ihtiyacı sebebiyle katılım, işbirliği, sıcaklık ve sosyal ödüller psikolojik iklimin diğer yönlerinden daha önemli olabilir.

Belirtildiği üzere, bağlılığın artması veya azalması algılanan psikolojik iklim ve işgörenin farklı kariyer seviyelerinde farklı ihtiyaç ve motivasyonları olması arasındaki ilişkiye bağlıdır. Buna bağlı olarak Reilly ve Orsak (1991) ile Aryee vd. (1994) kıdemin psikolojik iklim ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi etkileyebileceğini belirtmiştir. Bunun yanında bağlılık seviyelerinin ilk düşüşün ardından görev süresiyle birlikte arttığı ifade edilmiştir (başlangıçtan 12. aya kadar, Lee, Ashford, Walsh ve Mowday, 1992; başlangıçtan 30. aya kadar, Van Maanen, 1975). Bu artışın sebebi işgörenin daha fazla aidiyete, yetkinlik hissine ve daha olumlu iş deneyimlerine dayandırılır. Başka bir deyişle, bu bağlılığın artmasının sebebi sosyal takas sürecinin başlangıcı olmasıdır; çünkü yaş ve kıdem sosyal takas ilişkilerinin

temel göstergeleri olduğu için bağlılığın önemli öncülleri olarak kabul edilir (Becker, 1960). Bu araştırmalar da bağlılığın göreve ilk başlanıldığı zamanlarda azaldığını ve yükselen kıdemle birlikte artığını göstermektedir.

Kıdem, yaş ve bağlılık arasında pozitif ilişki olduğunun tespit edildiği araştırmaların yanında, kıdem, yaş ve bağlılık arasında negatif ilişki olduğunun ya da hiçbir ilişki olmadığının tespit edildiği araştırmalar da mevcuttur. Kıdem ile bağlılık arasındaki negatif ilişki için ileri sürülen bir teorik sebep, genç işgörenlerin yaşlı işgörenlere göre daha fazla bağlı olabileceğidir; çünkü genç işgörenler daha az iş tecrübesine sahip oldukları için önlerine çıkacak fırsatların az olacağından haberdardır (Meyer ve Allen, 1984), ancak deneyim kazandıklarında alternatif iş fırsatları artabilir.

2.2.2.1.2.3. Duygusal Bağlılıkta Eğitim Seviyesi Değişkeni

İşgörenlerin eğitim durumları örgütte yaşanılan durumlara karşı tepki verme şekillerini ve yaşanılan durumları algılama şekillerini etkilemektedir. İşgören eğitim durumuna göre örgütte farklı davranışlar sergilemektedir (Ramsey ve Lorenz, 2016).

Eğitim seviyesi yüksek olan işgörenlerin, örgütün karşılayabileceğinden daha yüksek beklentileri olmaları ve dolayısıyla duygusal bağlılıklarını azaltmaları muhtemeldir (Tansky vd., 1997). İşgörenin örgütteki ödül ve ceza sistemini değerlendirmesi de eğitim seviyesine göre değişkenlik göstermektedir. İşgörenlerin eğitimseviyeleri yüksek olduğunda, örgütün takası dengelemek için (işgörenin algıladığı gibi) yeteri kadar ödül vermesi daha zor olabilir (Ramsey ve Lorenz, 2016).

Eğitim seviyesi özellikle devam bağlılığı ile ilişkilidir (Allen ve Meyer, 1990; Angle ve Perry, 1983; Meyer ve Allen, 1997). Eğitim seviyesi düşük olan işgörenlerin, diğer örgütsel ortamlara aktarabileceği becerilere sahip olma olasılığı düşük olabilir (Allen ve Meyer, 1990) ve bu nedenle, eğitim seviyesinin devam bağlılığı ile olumsuz yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990; Wahn, 1998; McClurg, 1999). Bunun bir sebebi de eğitim seviyesi yüksek olan işgörenlerin örgütten ziyade mesleklerine bağlılıklarının daha fazla olabileceğidir. Bunun sonucunda örgütün,

işgörenlerin örgüte psikolojik olarak dahil olması hususunda başarılı bir şekilde rekabet etmesi zor olur (Mowday vd., 1982).

Bu işgörenlerin daha fazla alternatif iş imkanları olduğu için yüksek düzeyde devam bağlılığı gösterme ihtimalleri daha azdır (Matthieu ve Zajac, 1990). Diğer bir deyişle; eğitim seviyesinin belirli bir insan sermayesinden ziyade genel bir ölçüt olması sebebiyle eğitim seviyesi yüksek olan işgörenlerin daha fazla iş seçeneğine sahip olmaları muhtemeldir; bu durum aynı zamanda karşılanması muhtemel olmayan iş beklentilerini attırırken (Allen ve Meyer, 1990; Hackett vd., 1994; Mathieu ve Zajac, 1990; Mowday vd., 1982) işgörenin tek bir örgüte bağlı kalıp da başka alternatiflere sahip olmama olasılığını azaltır.

2.2.2.2. Duygusal Bağlılıkta Bağlamsal Değişkenler

Duygusal bağlılık ele alınırken yalnızca kişilik özelliklerinin ya da bağlamsal değişkenlerin ayrı ayrı ele alınması yeterli değildir. Kişilik özellikleri ve bağlamsal değişkenlerin etkileşimi, kişilerin olaylar karşısında gösterdiği tepkileri her iki faktörün tek başına etkilediğinden daha büyük ölçüde etkiler (Bowers, 1973; Donovan vd., 2004; Magnusson ve Endler, 1977); çünkü işgörenler sahip oldukları belirli özelliklerini durumsal bir bağlama getirir ve ortaya çıkan tepkiler de kişilik özellikleri ve bağlamsal değişkenlerin etkileşiminden meydana gelir (Donovan vd., 2004).

Bağlamsal değişkenler duygusal bağlılığın öncülü olarak sayılan bileşenlerden oluşur. Duygusal bağlılığı etkileyen bağlamlar; işin niteliği, işgörenin örgütte yaşadığı durumlar ve örgütün karakteristiği ile alakalıdır (Glisson ve Durick, 1998; Gregersen ve Black, 1992).

İşin nitelikleri ve işle ilgili deneyimler arasında algılanan örgütsel destek, lider-üye etkileşimi, lider desteği ve güven, örgütsel adalet, iş arkadaşı desteği ve grup bağlılığı, örgütsel ödüller vardır (Lee ve Corbett, 2006; Van Emmerik ve Sanders, 2005; Yew, 2005). Meyer ve Allen (1991) da duygusal bağlılığı etkileyen bağlamsal faktörler arasında geri bildirim, eşitlik, grup bağlılığı, lider desteği gibi kavramları ele almıştır. Araştırmada bağlamsal değişkenler olarak; algılanan örgütsel destek, lider-

üye etkileşimi, lider desteği ve güven, örgütsel adalet, iş arkadaşı desteği ve grup bağlılığı, örgütsel ödüller ve işten ayrılma niyeti incelenmiştir.

2.2.2.2.1. Algılanan Örgütsel Destek

Örgüte yönelik duygusal bağlılığın önemli bir öncülü, AÖD'dir. AÖD; işgörenlerin, örgütlerinin katkısına ne kadar değer verdiğine ve işgörenlerin örgütün verdiği bu değere dair geliştirdikleri küresel inancı yansıtmaktadır (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986). AÖD, işgörenlerin kendilerini istihdam eden örgütün çabalarına eşit bir şekilde karşılık vermeye istekli olma, ihtiyaç duymaları halinde onlara yardım etme (hastalık, işle ilgili sorunları vb.), işlerini ilginç ve teşvik edici hale getirmeye istekli olma, onlara yeterli çalışma koşullarını sağlama dereceleriyle ilişkilidir (Eisenberger vd., 1990).

İşgörenler sosyal takas aracılığı ile, kişisel çıkarlarını en üst düzeye çıkarmak için örgütle ilişkilere girmekte ve bu ilişkiyi sürdürmektedir (Blau, 1964). Örgütsel destek teorisine göre de örgüt, iyiliği için çaba harcayan işgörenlerin sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılar. Bu sosyal takas "karşılıklılık" ilkesine dayanır (Gouldner, 1960). Diğer bir deyişle; AÖD, işgörenin örgütün refahından kendini sorumlu hissetmesini sağlar. Bu sorumluluk, örgüt ve işgören arasında takas ilişkisi şeklindedir ve işgörenin duygusal bağlılığını artırabilir.

AÖD, daha güçlü duygusal bağlılığa yol açar; çünkü örgütsel destek teorisi, karşılıklılık normu aracılığıyla (Gouldner, 1960), örgütleri tarafından desteklendiğini düşünen işgörenlerin borçlarını geri ödeme girişiminde bulunmaya çalışacaklarını ileri sürmektedir (Settoon vd., 1996). Karşılıklılık ilkesine bağlı olarak, örgüt, işgörene daha fazla para ödeyecek, sosyal hakları genişletecek ve işgörene, örgütün iyiliği için çabalarını arttırdıkça değer ve saygı gösterecektir (Shanock ve Eisenberger, 2006). Böylece, sosyal takas teorisi işgörenlerin motivasyonunu ve örgütsel hedeflere ulaşılmasını birbirine bağlar (Aselage ve Eisenberger, 2003).

AÖD, işgörenin duygusal desteğini ve sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşıladığı için duygusal bağlılığın geliştirilmesine de yardımcı olur. Böylece işgören duygusal

ihtiyaçları karşılandığından ve kendisini örgütle özdeşleştirdiğinden dolayı örgüte güçlü bir bağlılık hisseder (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701).

AÖD ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki sosyal kimlik teorisi ile de açıklanabilir. Sosyal kimlik teorisi (Tajfel ve Turner, 1985), işgörenlerin kendilerini ve başkalarını, belirli bir ortamla tanımlamak ve konumlandırmak için farklı sosyal kategorilerde sınıflandırdığına işaret etmektedir. Fuller vd. (2003); Tyler (1999)'ın sosyal kimlik teorisine atıfta bulunur; buna göre işgörenler bir örgütte liderleri örgütün işleyişine katkılarını değerlediklerinde kendilerini tanıdıklarını hisseder.

İşgörenler, liderlerinin sağladıkları desteği, onlara karşı olan bağlılıklarının bir göstergesi olarak yorumlayabilir (Eisenberger vd., 1986; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Shore ve Shore, 1995). Çalışmalarının ve örgüt içindeki statülerinin tanınması, işgörenlerin sosyo-duygusal ihtiyaçlarını, yani saygı, onay ve bağlılık ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olur (Shore ve Shore, 1995). Bu ihtiyaçların karşılanması, işgörenlerin sosyal kimliklerini arttırmaya katkıda bulunur; bu da örgüte dahil olma ve örgütle gurur duyma olasılıklarını arttırır (Meyer ve Allen, 1991).

Adem-i merkeziyetçilik, tazminat, örgüte katılım gösterme ve resmî işgören şikayet prosedürleri gibi örgütsel faktörler (Smeenk vd., 2006) de işgörenlerin kendi örgütlerine özen gösterildiğine ve değer verdiğine inanmalarına yol açarak örgüte karşı duygusal bağlılıklarını artırır (Wayne vd., 1997). Bu yüzden; AÖD ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki söz konusu olduğunda, yapılan sosyal takasın sosyo-duygusal ve sembolik yönler ile ilgili olduğu görülmektedir (Gakovic ve Tetrick, 2003; Shore vd., 2006).

AÖD, işgörenin psikolojik olarak iyi olma durumu, işine ve örgüte karşı olumlu yönelimi ve örgüte yardımı dokunacak davranışıyla ilişkilidir (Eisenberger ve Stinglhamber, 2011). Dolayısıyla; işgörenler arasında yüksek seviyede AÖD eğilimi olması, onların olumlu bir çalışma tutumu ve davranışı geliştirmelerine de yardımcı olmaktadır (Howes vd., 2000).

2.2.2.2.2. İş Memnuniyeti

İş memnuniyeti bir diğer önemli işgören tutumudur. İş memnuniyeti; örgütün, işgörenin iş veya iş deneyimi olarak gördüğü şeyleri ne kadar iyi sağladığına dair algısının bir sonucudur (Locke, 1976).

İş memnuniyeti genellikle, sonucun beklentileri ne kadar iyi karşıladığına veya beklentileri ne kadar aştığına göre şekillenir ve işin kendisi, ücret, terfi fırsatları, denetim ve iş arkadaşları gibi, işgörenlerin etkili bir yanıt aldıkları bir işin en önemli özellikleri olan çeşitli durumlardan etkilenir (Luthans, 1998). Bu yüzden; işgörenin, örgütsel ilişkilerin ödüllendirici ve tatmin edici olduğuna karar vermesini ifade eder (Churchill vd., 1985) ve çok boyutlu bir kavramdır (Walumbwa ve Lawler, 2003). İşgören, örgütte geçirdiği zaman boyunca örgütle ilgili değerlendirmeler yapıp belirli yargılara varır (Sieger vd., 2011); bu yargılar sonucunda işgören, örgütün ödüllendirici olup olmamasına göre örgütte kalmaya devam etmeye karar verir (Thatcher vd., 2002).

İşgören bağlılığı, zaman içinde tutumlar ve davranışlar arasındaki belirsiz karşılıklı ilişkilere göre gelişir. Angle ve Perry (1981) ile Williams ve Hazer (1986); iş memnuniyetinin, işgören ve örgüt arasında kaynakların değişimine dayalı olarak bağlılığı geliştirdiğini ifade etmiştir. Bağlılığın geliştirildiği süreç; tutum ve davranışların "kendi kendini pekiştirici döngüleri"ni içerebilir. Bu tutumlar ve davranışlar işe dönüşür ve zamanla, işgörenin örgüte bağlılığını güçlendirir (Porter vd., 1974).

Bağlılık, işgörenlerin hedeflere ulaşmak için çaba sarfetmesine neden olur (Hartline vd., 2000); dolayısıyla işgörenler, işlerinden ne kadar memnunlarsa örgüte karşı o kadar bağlılık gösterirler (Paik vd., 2007). DeCotiis ve Summers (1987) iş memnuniyetinin bağlılığın önemli bir belirleyicisi olduğunu belirtmiştir. Meyer vd. (2002) de yaptıkları meta-analiz çalışmalarının sonucunda duygusal bağlılık ile iş memnuniyeti arasında bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Diğer araştırma sonuçları da memnun işgörenlerin örgüte daha bağlı olacaklarını; memnun ve bağlı olan işgörenlerin devamsızlık göstermeme, örgütte kalmaya devam etme, işe zamanında

gelme, iyi performans gösterme ve örgüte yararı dokunacak davranışlar sergileme ihtimallerinin daha yüksek olduğuna işaret etmektedir (Lumley vd., 2011).

Memnun olmayan işgörenlerin işlerini bırakma olasılığı ya da devamsızlık gösterme olasılığı memnun işgörenlerden daha yüksektir (Rusbult vd., 1998); bu yüzden memnuniyetin, iş performansının artması gibi arzulanan işgören davranışlarına yol açtığı ifade edilmiştir. (Van Dyne ve Pierce, 2004).

Memnuniyet ve bağlılık, bireysel beklentiler ve örgütsel gerçeklik arasındaki uyum üzerinde önemli bir işlev gördüğü için memnuniyet, kişinin bu uyumla ilgili algılarının dolaysız bir sonucudur. Duygusal bağlılık da diğer örgütsel bağlılık boyutları olan devam bağlılığı ve zorunlu bağlılıkla kıyaslandığında iş memnuniyetinden daha fazla etkilenmektedir (DeCotiis ve Summers, 1987). Mathieu ve Zajac (1990) da duygusal bağlılığın iş memnuniyeti ve diğer işgörenlerden memnuniyetle daha ilişkili olduğunu belirtmiştir; çünkü duygusal bağlılık örgütte psikolojik olarak işgörene cazip gelecek durumlar gerçekleştiğinde gelişir. Diğer bir deyişle; örgütte duygusal bağlılığın gelişmesi, örgütün işgörenlerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini ne ölçüde karşılayabildiği ve hedeflerine ulaşmalarına ne derecede izin verebildiğinden etkilenir (Meyer vd., 1993).

İşgörenlerin özellikle tatmin edici bulduğu durumlar örgüte karşı duygusal bağlılığı arrtırabilir; tatmin edici bulmadığı durumlar da bağlılık hissini azaltabilir. Bu nedenle, bir işgörenin beklentisine ve onun deneyimlerine uygunluk gösteren iş memnuniyeti, duygusal bağlılığın oluşturulmasında önemlidir. Örgüt, işlerin gerçek durumlarını yansıtan doğru bilgileri sağlayarak iş memnuniyetini artırabilir (Wanous vd., 1992), bu da karşılığında yüksek duygusal bağlılığa yol açabilir.

Örgütte değişimler olduğu zaman yüksek duygusal bağlılığı olan işgörenler ve düşük duygusal bağlılığı olan işgörenlerin deneyimlediği duygu durumları farklıdır. Düşük duygusal bağlılığı olan işgörenler, örgütte değişimler olduğu zaman stres ve memnuniyetsizlik durumu yaşayabilir (Begley ve Czajka, 1993). Güçlü duygusal bağlılığı olan işgörenler stres ve memnuniyetsizlikle daha kolay başa çıkabilirler. Eğer işgörenler örgütteki değişimlerden dolayı mutsuz olurlarsa, güçlü duygusal bağlılığı

olan işgörenler örgütsel sonuçlara (örgütten ayrılma niyetinde azalma, artan duygusal bağlılık) karşı tavırlarını güçlendirebilirler (Wanous vd., 1992).

Örgüte duygusal olarak bağlı bir işgörenin içsel, dışsal ve bütüncül bir iş memnuniyeti olacaktır (Allen ve Meyer, 1996). Diğer bir deyişle; işgören, içsel, dışsal ve sosyal olarak işinden ne kadar memnunsa, örgüte bağlılığı ve örgütle özdeşleşmesi o kadar yüksek olacaktır (Moser, 1997). Natarajan (2011)'ın 225 kişiden oluşan kamu işgöreniyle yaptığı araştırma sonucunda da duygusal bağlılığın; içsel, dışsal ve bütüncül iş memnuniyetinin en muhtemel öncülü olduğu tespit edilmiştir.

Duygusal bağlılığın ve iş memnuniyetinin oluşmasında AÖD'nin de aracı rolü önem arz eder; çünkü işgörenin örgüte duygusal bağlılığı, işgörenin örgüt ile ilgili algısından güçlü derecede etkilenir (Hutchison ve Garstka, 1996; Settoon, Bennett ve Liden, 1996). Örgütsel destek ile ilgili meta-analizlerinde Rhoades ve Eisenberger (2002), iş memnuniyetinin AÖD'nin sonuçlarından biri olduğuna ulaşmıştır. Riggle vd. (2009) de AÖD ile iş memnuniyeti arasında güçlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

2.2.2.2.3. Lider-Üye Etkileşim Teorisi

LÜET, bir örgütte liderler ve işgörenleri arasındaki ikili ilişkilere dayanır. LÜET'ye göre lider-işgören ilişkileri "düşük kalite" ile "yüksek kalite" arasında değişebilir (Wayne ve Green, 1993) ve lider ile işgören arasındaki ilişkinin kalitesi, liderin işgöreni nasıl algıladığına bağlıdır. Lider; işgöreni yetkin, güvenilir ve motive olmuş olarak algıladığında yüksek kaliteli bir ilişki oluşur, tam tersi bir durum olduğunda düşük kaliteli bir ilişki ortaya çıkar (Liden ve Graen, 1980). İşgörenin lideri ile yüksek kaliteli bir ilişki içinde olması, tüm iş deneyimini olumlu yönde etkileyebilir (Graen ve Scandura, 1987).

Birçok çalışma, lider-üye ilişkilerinin gücünün, performansla ilgili ve tutum değişkenler dahil olmak üzere örgütsel olarak önemli sonuçları etkileyebileceğini göstermiştir (Gerstner ve Day, 1997). Bu sonuçlar daha yüksek performans değerlendirmeleri (Liden vd., 1993), daha iyi objektif performansı ve daha yüksek

toplam memnuniyeti (Graen vd., 1982), liderlerden daha fazla memnuniyeti (Duchon vd., 1986), daha güçlü örgütsel bağlılığı (Liden vd., 2000; Nystrom, 1990) içermektedir.

LÜET, iş memnuniyeti üzerindeki aracı rolü sayesinde duygusal bağlılığı etkilemektedir; bu yüzden LÜET, iş memnuniyeti ile pozitif ilişkilidir (Sanders, Moorkamp, Torka, Groeneveld ve Groeneveld, 2010). Buna göre eğer işgörenler memnunsa liderleriyle iyi bir lişki içinde olacaklardır. Gestner ve Day (1997) de yaptıkları meta-analiz sonucunda genel iş memnuniyetinin LÜET'nin en güçlü şekilde ilişkili olduğu öncüllerden biri olduğunu tespit etmiştir.

LÜET'leri yüksek olan işgörenlerin daha yüksek öz yeterlilik düzeyleri vardır, karar alma süreçlerine daha fazla katılırlar (Murphy ve Ensher, 1999; Schyns vd., 2005), örgütte daha güçlü bir konumda olurlar (Yukl ve Fu, 1999), liderden daha güçlü iletişim desteği (Michael vd., 2006), işle ilgili daha fazla bilgi, mentorluk, koçluk alırlar ve kendi gelişim süreçlerini daha iyi takip edebilirler (Scandura ve Schriesheim, 1994) Mentorluk alan işgörenler, almayanlardan daha az rol stresi ve işle ilgili tükenmişlik yaşar (Thomas vd., 2005). Bu sebeplerden ötürü LÜET kalitesinin; iş memnuniyeti (Yao ve Wang, 2006) ve liderden memnuniyet (Gertsner ve Day, 1997) gibi işle ilgili sonuçları üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

LÜET'nin duygusal bağlılık ile ilişkisi ele alındığında; LÜET'nin, duygusal bağlılık ile pozitif yönde ilişkili olduğu ifade edilebilir (Ansari vd., 2007; Bhal vd., 2009). LÜET, diğer liderlik davranışları ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık eder (Lee, 2005). LÜET'lerin kalitesi, duygusal bağlılıkla pozitif bir şekilde ilişkilidir; çünkü yüksek kaliteli LÜET'ler, işgörenlerin çeşitli sosyo-duygusal ihtiyaçlarının (bağlılık, saygınlık ve duygusal destek) karşılanması (Arneli vd., 1998) ve uygun çalışma koşullarının sunulmasıyla sonuçlanır (Rhoades vd., 2001).

Liderleri tarafından iyi muamele gören işgörenlerin, örgüte ait olduğunu ve örgütle özdeşleştiğini (örgüye duygusal olarak bağlı olduklarını) hissetme olasılıkları yüksektir; çünkü lider, örgütün temsilcisidir. Gerstner ve Day (1997)'e göre, işgörenlerin örgütleriyle oluşturduğu duygusal bağ, liderlerin tipik olarak günlük iş

tecrübeleri üzerinde doğrudan ve önemli bir etkiye sahip olması nedeniyle, temel olarak liderle paylaşılan duygusal bağlılığa dayalı olabilir. İşgörenler kendi durumlarından memnun olmadıklarında liderlerini bundan sorumlu tutabilirler ve böylece LÜET'lerinin düşük olduğu konusunda bir yargıya varabilirler. (Schyns ve Wolfram, 2008).

İşgörenlerin örgütü geniş bir aile olarak gördükleri ve örgüte ait oldukları hissine kapıldıkları zaman işlerini iyi bir şekilde yerine getirmeleri muhtemeldir (Parish vd., 2008). Örgüt kendileri için bir anlam ifade ettiğinden dolayı örgütle özdeşleşen işgörenler çok çalışarak ve işlerini ellerinden geldiğince iyi yaparak örgüte bağlılıklarını gösterebilirler. Bu akıl yürütmeyle tutarlı olarak; duygusal bağlılığın, devamsızlığı ve işten ayrılma niyetini azalttığı ile ilgili bulgular mevcuttur (Chiu ve Francesco, 2003).

İş memnuniyetinin yanında işgörenin LÜET'sine, dolayısıyla duygusal bağlılığına aracılık eden kavramlar arasında, bir bütün olarak örgütün sergilediği pozitif davranış olan AÖD de vardır.

Pozitif davranış bir sosyal takas çeşididir ve sonunda örgüt için işgörenin elinden gelenin en iyisini yapması konusunda işgöreni motive ederek karşılıklılık normunu ortaya çıkarır. Sosyal takaslar, işgörenler ve liderleri ile işgörenler ve örgütleri arasındaki yüksek kaliteli ilişkilerin temelini oluşturur (Settoon vd., 1996; Wayne vd., 1997).

LÜET'de yer alan sosyal takaslar, lider veya destekleyici liderlikten yanadır ve bu nedenle doğrudan veya yakın bir sosyal takas şekli olarak kabul edilebilir; çünkü sosyal takas doğrudan liderden işgörene doğru gerçekleşir. Buna karşılık AÖD'ye dahil olan sosyal takaslar, tüm işgörenlerin refahını arttıran politikaları ve süreçleri içerir. Dolayısıyla, AÖD daha geniş bir örgüt için geçerli olan sosyal takasları içerdiğinden, dolaylı veya uzak bir sosyal takas biçimi olarak kabul edilebilir (Wayne vd., 1997).

LÜET ve AÖD birbiriyle pozitif olarak ilişkilidir (Masterson vd., 2000; Wayne vd., 2002). Yüksek kaliteli LÜET; kariyer konusunda danışmanlık yapan,

görev ve eğitim olanakları sağlayan duygusal destek ve bilgi veren bir liderin var olmasını gerektirir. Yüksek kaliteli iletişim, yüksek düzeyde güven, etkileşim, destek ve resmi-gayrı resmi ödüller ile karakterize edilir (Dienesch ve Liden, 1986). Bu yüzden; örgüt tarafından iyi desteklenmiş işgörenlerin liderleri ile yüksek kaliteli ilişkiler talep etmesi ve yüksek kaliteli ilişkiler içinde olması muhtemeldir (Wayne vd., 2002).

Yakın bir sosyal takasın (yüksek nitelikte lider ilişkisi gibi) örgüte karşı duygusal bağlılık üzerindeki etkileri uzak bir sosyal takas kaynağının (yüksek derecede AÖD) seviyesine bağlı olabilir. LÜET ve AÖD'nin duygusal bağlılık üzerinde, birlikte etkileşim göstermesi muhtemeldir; çünkü biri düşük seviyede olduğunda diğeri yüksek seviyede olsa bile örgüte duygusal bir bağlılığın gelişmesi olasılığı azalır. Başka bir deyişle, örgüte duygusal bir bağın oluşması söz konusu olduğunda, LÜET ve AÖD aynı oranda etkilidir.

Liderleriyle yüksek derecede ilişkileri bile olsa, eğer işgören örgütü destekleyici bulmuyorsa duygusal olarak örgüte bağlanması muhtemel değildir ya da örgüt destekleyici bile olsa eğer lider ile yüksek derecede ilişki mevcut değilse işgören örgüte duygusal olarak bağlı hissetmeyecektir.

Liderle düşük düzeyde ilişki iş ortamından memnuniyetsizliği meydana getirir ve işgörenin örgüte duygusal olarak bağlanma ihtimali azalır. LÜET düşük olduğunda, örgütle olan pozitif ilişkinin duygusal bağlılıkla sonuçlanması muhtemel değildir; çünkü lider işgörenin örgüt içindeki deneyimlerini güçlü bir şekilde etkiler (Landry ve Vandenberghe, 2009).

Örgütle duygusal bir bağın kurulması, bir işgörenin liderle yüksek kaliteli bir ilişkiye sahip olması ve örgütü destekleyici olarak algılaması durumunda ortaya çıkabilir. Hem LÜET hem de AÖD yüksek olduğunda, lider ve örgüt daha pozitif bir bakış açısıyla değerlendirilir; çünkü ikisinin de yüksek olması hem işgörenlerin sosyo-duygusal ihtiyaçlarını (bağlılık ve saygı gibi) karşılamaya yardımcı olur hem de lider ve örgüt işgörenler için duygusal olarak önemli bir hale gelir (Wayne vd., 2002).

2.2.2.2.4. Lider Desteği ve Güven

Liderler, işgörenlerinin performanslarını yönetme ve örgüt içinde performans gösteren işgörenlerin devamlılığını sağlama konusunda örgütün temsilcileridir (Thomas, Bliese ve Jex, 2005); bu yüzden lider desteği işgörenlerin, örgütte çalışmalarını sürdürmeleri için liderlerin resmî girişimi olarak yorumlanabilir; çünkü liderler işgörenler üzerinde otorite durumundadır. Birçok çalışma liderliğin ve lider desteğinin, işgörenlerin tutum ve davranışlarını etkileyen en önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmesi gerektiğine işaret etmiştir.

Liderlik, hem yönetim alanında hem de akademik alanda popüler bir tema olmuştur ve büyük ilgi görmüştür. Bu ilgi, Burns (1978)'ün taslak çalışmalarında dönüşümsel liderlik modelini ortaya atmasından sonra daha da artmıştır. Dönüşümsel liderler stratejik bir vizyon oluşturur, bu vizyonu bir metaforla çerçeveleyip kullanarak iletir ve bu vizyona bağlılık yaratır (Bass ve Avolio, 1994).

Dönüşümsel liderler işgörenler arasında işbirliğini teşvik eder ve ortak bir hedefe doğru işbirliği yapmaları konusunda işgörenleri teşvik ederler. İşgörenlerin toplumsal çıkarlar ya da örgütün ortak çıkarları uğruna kendi çıkarlarını aşmalarını sağlayarak (Pillai ve Williams, 2004; Yüksel, 1998), dönüşümsel liderler işgörenleri örgüte daha fazla bağlı olmaları konusunda motive edebilirler. Dolayısıyla dönüşümsel liderlik, bireylerin tutum ve davranışları üzerinde olumlu bir etki yaratabilirler. Dönüşümsel liderler işgörenlerle pozitif ilişkiler geliştirirler ve belirli hedeflere ulaşacak şekilde performansı motive ederler (Avolio, 1999; Howell ve Hall-Merenda, 1999; Mester vd., 2003; Podsakoff vd., 1996).

İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve duygusal bağlılıkları dönüşümsel liderlikten etkilenir (Lok ve Crawford, 2004). Dönüşümsel liderlik davranışları, işgörenlerde daha yüksek düzeyde bir örgütsel bağlılık yaratır, stresi azaltır, daha üst düzeydeki gereksinimlerini harekete geçirir ve örgütün hedefleri için performanslarını arttırmalarına neden olur (Bass ve Avolio, 1990). Farahani, Taghadosi ve Behboudi (2011) de dönüşümsel liderliğin; işgörenleri eleştirel konuları düşünmeye teşvik ederek, yenilikçi prosedürlerin uygulanması ve karar alma süreçlerine katılmaları

yoluyla işgörenlerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılayarak, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir.

Dönüşümsel liderler, istenilen davranışlar aracılığıyla işgörenin sadakatini ve saygısını güçlendirebilir. Bu sayede, işgörenler için uygun bir rol modeli sunarak işgörenin lidere ve örgüte saygı ve güven duymasını, örgütle duygusal olarak özdeşlemesini sağlayabilirler (Bass, 1998; Walumbwa vd., 2004).

İşgörenin bağlılığı konusunda liderin işgörene sağladığı "güçlendirme" de önemli rol oynar. Dönüşümsel liderlik teorisi; güçlendirmenin, örgütün hedeflerine bağlılığın temelini oluşturan merkezi bir mekanizma olarak rolünü vurgulamaktadır (Bass, 1999).

Dönüşümsel liderliğin; güçlendirme rolü oynayan, eşsiz ama birbiriyle ilişkili "ilham verici motivasyon", "zihinsel teşvik", "ideal etkileme (karizma)" ve "bireysel ilgi" olmak üzere dört davranışsal alt boyuttan oluştuğu söylenebilir (Bass ve Avolio, 1994). İlham verici motivasyon, dönüşümsel liderin zor amaçları önemsemesi, örgüt için ideal vizyonlar oluşturması ve bu vizyona ulaşılabileceğini anlatarak işgörene enerji vermesidir Zihinsel teşvik, dönüşümsel liderin işgöreni bir problemi çözerken ya da bir soruna eğilirken eski yöntemler, varsayımları ve gelenekleri yeni yöntemlerle sorgulamaya, yenilikçi ve yaratıcı olmaya teşvik etmesidir (Bass ve Avolio, 1994).

İdeal etkileme (karizma), dönüşümsel liderin işgören üzerinde güven ve saygı uyandırarak köklü değişimler için zemin hazırlamasıdır (Avolio, 1994). Bireysel ilgi, dönüşümsel liderin, işgörenlerin kendi gelişimlerinin sorumluluğunu almaları ve potansiyellerini yükseltmeleri için işgörenlerin ihtiyaçlarını ve güçlü yönlerini belirlemesidir (Atwater ve Bass, 1994).

Dönüşümsel liderler, işgörenlere önemli yetkiler vererek, işgörenlerin beceri ve özgüvenlerini geliştirerek, ekipler oluşturarak, hassas bilgilere doğrudan erişim sağlayarak, gereksiz kontrolleri ortadan kaldırarak, güçlendirmeyi destekleme amacıyla güçlü bir kültür inşa ederek işgörenleri güçlendirir ve liderlere daha az bağımlı hale getirir (Bass, 1985). Güçlendirme, işgörenlere hiyerarşik otorite ve

kurala dayalı bürokrasinin yerine, önemli oldukları duygusu, birliktelik, yeterlilik duygusu ve hatta eğlenceli oldukları duygusu verir (Rainey, 2003). Güçlendirilmiş işgörenlerin örgütlerine daha fazla bağlılık göstererek karşılık alma olasılıkları daha yüksektir .

Dönüşümsel liderler; işgörene saygı gösterip güven vererek, işgörenleri lider ve örgütle kendilerini özdeşleştirecek noktaya getirirler, işgören için güven ve sadakatı geliştirmeyi başarırlar. İşgörenler liderlerine bağlılık ve sadakat gösterdiklerinde; lider, işgöreni artan destek, yapıcı geri bildirim, daha iyi koçluk gibi çok sayıda maddi-manevi kaynaklar, iş yürütme ve daha zorlayıcı görevlere erişim (Liden vd., 1997; Siders vd., 2001) ile ödüllendirir ve sosyal takas normları ile (Blau, 1964) karşılık verir. Bu kaynaklar da kişisel motivasyona aracılık edebilir; çünkü bu kaynaklar kişisel gelişimi teşvik ederler ya da dış motivasyonda rol oynarlar, görev tamamlamayı, hedeflere ulaşmayı kolaylaştırırlar ve bu nedenle işgörenlerin örgüte katılımlarını artırma potansiyeline sahiptirler (Schaufeli ve Bakker, 2004; Bakker ve Demerouti, 2007).

Bağlılık ve lider arasındaki ilişkinin işgören üzerindeki iki sonucu; "yenilikçi iş davranışı" ve “geri bildirim” olarak sınıflandırılabilir. Lidere olan duygusal bağlılık olumlu bir şekilde işe bağlılık ile ilişkilidir; bu da, yenilikçi iş davranışı ve geri bildirim verme ile olumlu bir şekilde ilişkilidir (Janssen, 2000).

Yenilikçi iş davranışı, yeni ve faydalı fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin veya prosedürlerin başlatılması ve uygulanmasına yönelik davranış olarak tanımlanır (Farr ve Ford, 1990). Liderin ilham vermesi, işgörenin bir işi başarabileceğine dair inancını geliştirir. Kapasitesine ve yeteneğine inanan işgören yenilikçi iş davranışı gösterir. Liderin bireysel desteği de işgörenin bireysel niteliklerini ve yeteneklerini vurgulayarak yenilikçi iş davranışını teşvik eder; bu yüzden yenilikçi iş davranışı fazladan rol performansı göstermenin özel bir şeklidir (Janssen, 2000).

Geri bildirim; performans veya davranış hakkında, performans ya da davranışın onaylanıp gelişmesini sağlayacak bir hareketi uyaran bilgi desteği olarak tanımlanır (Roland ve Bee, 1997). Geri bildirim, işgörenin kendini geliştirme çabasıdır (Edmondson, 1999). Genellikle işgören ve lider arasındaki iki yönlü

iletişimin var oluşuyla karakterize edilir (Nyhan, 1999). Buradaki temel ölçüt; açık, iki taraflı takas ilişkisidir. Geri bildirim ortamının kendilerini desteklediğini düşünen işgörenlerin örgüte karşı artan duygusal bağlılık ile karşılık verme olasılıkları daha yüksek olabilir. Nitekim, geri bildirim ortamına ilişkin son araştırmalar, daha olumlu bir geri bildirim ortamı algılayan işgörenlerin, olumsuz bir geri bildirim ortamını algılayanlardan daha etkili bir duygusal bağlılığı olacağına işaret etmiştir (Steelman ve Levy, 2001).

Geri bildirim ortamı ne kadar olumluysa duygusal bağlılık o kadar yüksek olacaktır. Lidere bağlılığın; her iki sonuç değişkeni ile de doğrudan bir ilişki içinde olacağı ve bu ilişkilerin tamamen iş ilişkisine aracılık edeceği ileri sürülmektedir. Liderin işgören için sergilediği olumlu davranışlar, işgörenin yenilikçiliğini artıracak güvenilir ve zengin bir iş çevresi yaratabilir (Amabile vd., 1996), işgöreni geri bildirim isteme gibi kişilerarası riskli davranışlara girme konusunda cesaretlendirebilir.

İşgörenler duygusal olarak liderle özdeşleşir ve lidere güven duyar; çok zor şartlar altında bile örgütte kalmaya istekli olurlar; bu yüzden dönüşümsel liderliğin duygusal bağlılık ile güçlü pozitif ilişkiler göstermesinin muhtemel olduğu söylenebilir (Bycio vd., 1995). Krishnan (2005) lider-işgören ilişkisinin sürekliliğinin, dönüşümsel liderliğin işgörenin değer sistemiyle uyumu ve özdeşleşmesi (bilişsel çıktılar) ile bağlanma ve duygusal bağlılık (duygusal çıktılar) üzerindeki etkisini incelemiştir. Avolio, Zhu, Koh ve Bhatia (2004), Singapur'daki hemşireler arasından seçtiği örneklemlerle yaptığı araştırması sonucunda psikolojik güçlendirmenin dönüşümsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini tespit etmiştir. Dönüşümsel liderliğin sonuçlar üzerindeki olumlu etkisinin uyum ve özdeşleşme konusunda lider ve işgören arasındaki ilişkinin sürekliliğinden etkilendiğini belirtmiştir.

İşgörenin duygusal bağlılık göstermesi hususunda lider desteğinin yanında güven de önem arz eder. İdeal bir örgütte, güven temel bir özelliktir (Rogers, 1995). Robinson (1996), güveni "kişinin bir başkasının gelecekteki eylemlerinin yararlı, olumlu veya en azından birinin çıkarlarına zarar vermeyeceği şekilde olacağına ilişkin beklentileri ve bu beklentilerin kişinin inançlarında somutlaşması" olarak ifade etmiştir (s. 576). Mayer vd. (1995) ile Singh ve Sirdeshmukh (2000) 'un iş bağlamında

yaptığı belirli tanımlara göre güven; "işgörenlerin, örgütün sorumluluk sahibi olduğunu, kendileri için kaygı duyduğunu sonuç veya davranışla ilgili beklentilerini yerine getireceklerini" düşünmelerini sağlayan duygusal olarak güvende oluş" durumudur.

Liderle olan ilişkide de Gilbert ve Tang (1998) güven kavramına, bir lidere duyulan güven ve destek duygusu olarak bakılması gerektiğini belirtmiştir. Taraflar arasındaki güven; işbirliği ve süreklilik beklentilerini artırdığı için ilişkinin temel bileşenidir (Andaleeb, 1996; Anderson ve Weitz, 1992; Ganesan, 1994). Psikolojik sözleşme kavramı üzerinde çalışan araştırmacılar, psikolojik sözleşmenin içeriğinin bir parçası olarak güven gibi ilişkisel değişkenleri göz önünde bulundurmuşlardır (Winter ve Jackson, 2006).

İlişki yönetimi literatüründe de bağlılık, ayrılmaz bir şekilde güven ile bağlantılıdır. Lidere duyulan güvenin, işgörenin örgüte bağlılığı gibi örgütsel sonuçları etkilediği desteklenmektedir (Dirks ve Ferrin, 2002; Yang ve Mossholder, 2010). Dirks ve Ferrin (2002) işgörenin lidere güveninin, örgütsel bağlılıkla pozitif şekilde ilişkili olduğunu belirtmiştir. Morgan ve Hunt (1994, s. 22)'a göre, verimliliği ve etkililiği teşvik eden sonuçlar üretmek için hem bağlılık hem de güven gereklidir. Güven, lideri ve işgörenleri örgüte duygusal olarak bağlar (Bennis ve Naus, 1985).

Birçok araştırma da güvenin, işgörenin duygusal bağlılığının temel öncülü olarak önemini vurgulamıştır (Bansal vd., 2004; Kim ve Frazier, 1997; Ruyter ve Wetzels, 1999; Rylander vd., 1997). "Duygusal Etkilenme" görüşüne bağlı olarak, işgörenin lidere olan güveninin, duygusal bağlılıklarıyla olumlu yönde ilişkili olacağını iddia etmek doğrudur. Duygusal Etkilenme, bir kişinin veya bir grubun, başka bir kişinin veya grubun duygularını veya davranışını, duygu durumlarını ve davranışsal tutumlarını bilinçli ve bilinçsiz bir şekilde uyarma yoluyla etkilediği bir süreçtir (Schoenewolf, 1990).

Dinamik bir süreç olarak, duygusal etkilenmenin, gruplar ve örgüt üzerinde küçük ama önemli bir etkisi vardır (Barsade, 2002). İşgörenin lidere olan güveni, işgörenler ile örgütleri arasında temel duygusal bir bağ kurabilir. Pozitif duygunun olduğu bir atmosferde işgörenler pozitif duygudan etkilenir (Barsade, 2002). Yang ve

Mossholder (2010), işgörenin lidere güveninin pozitif bir şekilde duygusal bağlılıkla ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Nyhan (1999), üç kamu kuruluşunda yaptığı araştırmada, güven artışının bağlılıkta artışa sebep olacağını vurgulayarak lidere güven ve duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmiştir; fakat lidere güvenin yüksek oluşu, lider örgütle özdeşleştiği sürece daha yüksek düzeyde duygusal bağlılık ile ilişkilendirilebilir. Örgüte bağlı değilken lidere daha fazla güven (iyi lider, kötü örgüt) ya da örgüte bağlı iken lidere daha az güvenin (iyi lider, iyi örgüt) olması da muhtemeldir. İyi lider-kötü örgüt ikilemi, duygusal bağlılık ile lider güveni arasında pozitif bir istatistiksel ilişki kurarken, iyi lider-iyi örgüt ikilemi daha az pozitif bir ilişki kuracaktır.

Duygusal bağlılık ve lidere güven arasındaki ilişki bazı öncüllerin mevcut olup olmamasına, eğer mevcutsa olumlu yönde ya da olumsuz yönde olmasına göre değişmektedir; bu yüzden alanyazın sıklıkla bazı değişkenlerin bağlılık ve güvene öncülük ettiğini ileri sürmektedir. Bu değişkenler arasında işgörenlerin güçlendirilmesi (Bowen ve Lawler, 1992; Nyhan, 1999), karar vermeye işgörenlerin de katılımı (Savery ve Waters, 1989), lider geri bildirimleri (Nyhan, 1999) ve kıdem (Cangemi, Rice ve Kowalski, 1989) bulunmaktadır.

2.2.2.2.5. Örgütsel Adalet

Adalet, işgörenler için temel ve önemli bir kavramdır. İşgörenler, örgütteki çabalarını (girdilerini) aldıkları ödüllerle (çıktılar) karşılaştırır ve daha sonra elde ettikleri girdi ve çıktıların oranlarını diğer işgörenlerin girdi ve çıktılarıyla karşılaştırırlar. Karşılaştırdıkları girdi-çıktılar sonucunda durumlarının adil olduğunu düşünürlerse tatmin olurlar ve adaletin var olduğunu algılarlar; eğer bu oranlarda bir eşitsizlik hissederlerse düzeltmeye çalışacaklardır. Bu yüzden; işgörenler sadece "çabaları sonucunda elde ettikleri mutlak miktarda ödülle değil; aynı zamanda bu miktarın diğer işgörenlerin kazandıklarıyla olan ilişkisi" ile de ilgilenirler (Robbins, 1992, s. 54-55).

Örgütsel adalet; dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet olarak üç boyuttan oluşmaktadır. Dağıtımsal adalet, kaynakların işgörenlere dağıtılmasını ve dağıtım kriterlerini ifade eder. Eşitlik temel unsurdur (Muchinsky, 2000). Dağıtımsal adalet, örgütteki kaynakların dağıtım sürecinde işgörenin sonuçları algılama şeklini yansıtır (Greenberg, 1990). Prosedürel adalet sonuçları belirlemede kullanılan süreç ve işlemlerin adil oluşunu ifade eder (Aryee ve Chay, 2001). Etkileşimsel adalet, "kişilerarası adalet" ve "bilgilendirici adalet"i içerir. Kişilerarası adalet, işgörenin lideriyle etkileşimin kalitesini, adalet bağlamında algılama şeklini yansıtır (Cropanzano, Prehar ve Chen, 2002).

İşgörene lideri tarafından saygı gösterilip değer verilince, işgören ve lider arasında yüksek nitelikte iletişim meydana gelir (Brockner ve Wiesenfeld, 1996). Bilgilendirici adalet; liderler tarafından yapılan açıklamaların ve bilgilerin işgörene eksiksiz ve zamanında iletilip iletilmediğini ifade eder (Colquitt, 2001).

Duygusal bağlılığın güçlü bir öncülü olarak prosedürel adaleti destekleyen bazı araştırmalar (Harvey ve Haines, 2005; Lambert, Cluse-Tolar, Pasupuleti, Hall ve Jenkins, 2005) ve prosedürel adaletten daha güçlü bir öncül olarak dağıtımsal adaleti destekleyen bazı araştırmalar (Clay-Warner, Hegtvedt ve Roman, 2005; Farmer, Beehr ve Lowe, 2003; Schappe, 1998) mevcuttur. Bazı araştırmalar prosedürel adalet (Ansari vd., 2007) ve dağıtımsal adaletin (Karriker ve Williams, 2009) örgütsel adaleti pozitif yönde etkilediğini desteklemektedir. Buna göre; prosedürel adalet ve dağıtımsal adalet algıları; ödüllendirme prosedürlerinin ve bunların sonuçlarının büyük ölçüde örgütsel politikalar tarafından belirlenmesinden ötürü, örgütle ilgili sonuçları öngörmektedir. Wayne vd. (2002), 211 kişiden oluşan işgören-lider çifti ile yaptığı araştırma sonucunda prosedürel adalet ve dağıtımsal adaletin algılanan örgütsel desteğin artmasına yol açtığına bunun da duygusal bağlılığı artırdığına ulaşmıştır.

Hem dağıtımsal adaletin hem de prosedürel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelediği araştırmalarında, Folger ve Konovsky (1989) yalnızca ücret artışlarının belirlenmesinde kullanılan prosedürlerle ilgili algıların örgütsel bağlılığa benzersiz bir katkı sağladığı sonucuna varmıştır. Bununla birlikte, Folger ve Konovsky (1989) tarafından kullanılan dağıtımsal adaletin ölçütü, yakın tarihli bir

ücret zammının adil oluşuna karşılık gelmektedir. Bu yüzden; dağıtımsal adalet ve duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulamamalarının bir nedeni, araştırmacıların dağıtımsal adaletle ilgili bu dar ölçütleri kullanmaları olabilir.

Dağıtımsal adalet, örgütten çeşitli performans girdileriyle ilgili olarak alınan toplam ödüllerin adil oluşu olarak daha geniş bir şekilde ele alındığında dağıtımsal adaletin duygusal bağlılık üzerinde benzersiz bir olumlu yaratması muhtemeldir. Bunun sebebi de işgörenlerin örgüt çevresini adil olarak algıladığında örgütü daha uzun dönemli olarak düşünme ihtimalinin artacağı ve bunun da örgüte karşı duygusal bağlar oluşturacağıdır (Wayne vd., 2002).

İşgören açısından iyi çıktılarla sonuçlanan adil politikaları olan bir örgüt, yüksek derecede prosedürel adaletin ve dağıtımsal adaletin var olduğuna işaret eder. Adil muamele kaynağının; örgüt, lider veya her ikisi olup olmadığına bakılmaksızın sonucunda örgüte yönelik bir karşılıklılığı meydana getireceği çıkarılabilir. Bu durumda işgörenlerin örgüte karşı sadakat ve duygusal bağlılık hisleriyle karşılık vermesi beklenilebilir. Bununla birlikte etkileşimsel adaletin de bağlılıktaki rolü yadsınamaz (Folger ve Konovsky, 1989).

Liderinin destekleyici ve bilgilendirici olduğunu hisseden işgörenler yüksek derecede kişilerarası ve bilgilendirici adaletin olduğunu düşünür. Liderin destekleyici olmadığı durumlar düşük iş memnuniyetine sebep olur ve eşitlik arayışı içinde işgören başka bir örgütte alternatif arayışlar içine girebilir (Adams, 1963; Folger ve Konovsky, 1989).

Psikolojik teori de adaletin işgörenlerin refahı ve memnuniyeti için temel bir ihtiyaç olduğunu gösterir. Bu nedenle, adil davranıldığını algılayan işgörenlerin daha yüksek derecede memnuniyet duymaları ve örgütte çalışmaya devam etmeleri daha muhtemeldir. Algılanan eşitsizlik; duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık ve devam bağlılığı açısından kötü sonuçlar doğurabilir (Blau, 1964).

2.2.2.2.6. İş arkadaşı Desteği ve Grup Bağlılığı

Örgütle olan duygusal bağlar, işgörenler kendilerini kişilerarası ilişkilerin iyi olduğu bir çalışma grubunun parçası olduklarını algıladıklarında güçlendirilebilir; bu yüzden örgütlerde en göze çarpan sosyal etkileşimlerden biri iş arkadaşlarıyla olan sosyal etkileşimdir. İş arkadaşı ilişkileri, sosyo-duygusal destek ve performans artırıcı bilgi için önemli bir kaynak olabilir. Her gün, işe gelindiğinde destekleyici ve arkadaş canlısı işgörenlerle çevrenin sarılması örgütü daha cazip ve zevkli hale getirebilir.

Grup bağlılığı; performans, duygusal bağlılık (Wech, Mossholder, Steel ve Bennett, 1998) ve örgütsel vatandaşlık davranışları dahil olmak üzere örgütsel sonuçlara etkileri bakımından sıklıkla incelenmiştir. (Kidwell vd., 1997). Grup bağlılığına ilişkin algılar, hem işgörenin grup üyeliğine yönelik tutumlarını hem de gruplarına yönelik davranışlarını içerir (Friedkin, 2004).

İşgörenin gruba yüksek derecede bağlı olduğunu gösteren tutumlar; grubun bir parçası olarak kalmaya yönelik güçlü bir istek, gruba bağlılık ve grupla özdeşleşmeyi içerir (Friedkin, 2004). Becker (1992) bir grupla özdeşleşmenin bu gruba yönelik bağlılık da dahil olmak üzere çeşitli tutumların gösterilmesini içerdiğini ileri sürmüştür. Ellemers, Spears ve Doosje (1997)'nin deneysel çalışmaları sonucunda da grupla özdeşleşmenin grup bağlılığının öncülü olduğu tespit edilmiştir.

Grup üyeleri arasında güven, işbirliği ve arkadaşlık da yüksek düzeyde bir bağlılık olduğunu göstermektedir. Yüksek bağlılık olduğunu gösteren davranışlar da grup bağlarını güçlendirme ve grup görevlerine katkıda bulunma davranışlarını göstermeyi içerir. Gruba bağlılık, "sosyal kimlik teorisi" ile de açıklanabilir. Sosyal kimlik teorisine göre; işgören içinde bulunduğu grupla ne kadar özdeşleşirse grubun refahına aktif olarak katkıda bulunma, ortak hedeflere doğru hareket etme olasılığı da o kadar artar (Tajfel ve Turner, 1986).

Deneysel araştırmalar, bu grupların üyelerinin düşük grup bağlılığı olan üyelere göre daha yüksek duygusal bağlılık sergilediklerini (Griffith, 2004; Wech vd.; 1998) ve daha yüksek birim performansına sahip olduklarını göstermektedir (Pillai ve Williams, 2004). Buna göre; işgörenin grup bağlılığını algılama derecesi,

duygusal bağlılığı etkileyebilir (Wech vd., 1998). Çapraz seviye tasarım kullanan Wech, Mossholder, Steel ve Bennett (1998), grup bağlılığının örgütsel bağlılığa önemli ölçüde katkıda bulunduğunu belirtmiştir.

Çalışma grubuna bağımlı bir değişken olarak duygusal bağlılık eklenirse grup bağlılığının duygusal bağlılıkla olan ilişkisinin, örgütsel bağlılıkla olduğundan daha güçlü olacağı varsayılabilir. Grup bağlılığı, grup içindeki işle ilişkili etkileşimlerin kalitesini yansıttığından (Hackman, 1992), işgörenlerin çalışma grubuna duyduğu bağlılık birincil sonuçlarından biri olmalıdır (Heffner ve Rentsch, 2001).

Gruptaki işgörenin bireyselci ya da toplumsalcı yönelimi de duygusal bağlılığını etkiler. Toplumsalcı yönelimi yüksek işgörenlerin iş arkadaşlarıyla ilişkilerini olumlu olarak algıladıklarında daha yüksek düzeyde duygusal bağlılık geliştirmeleri muhtemeldir. Bununla birlikte, işgörenlerin iş arkadaşlarıyla kötü ilişkiler yaşadığı durumlarda, toplumsalcı yönelimi yüksek işgörenlerin toplumsalcı yönelimi düşük işgörenlere göre daha düşük düzeyde örgütsel bağlılık geliştirecekleri düşünülebilir (Heffner ve Rentsch, 2001).

2.2.2.2.7. Kültür

Kültürü tanımlamak zordur ve kültürle alakalı çeşitli kavramlar öne sürülmüştür (Hofstede, 1980; Kluckhohn, 1951; Kroeber ve Parsons, 1958). Kültür, bir topluluğu diğerinden ayıran ve topluluklar arasında anlamlı bir ilişkinin olmasını sağlayan bir dizi ortak (veya paylaşılan) nitelikler (varsayımlar, değerler, inançlar, anlamlar, sosyal kimlikler ve güdüler) olarak tanımlanmıştır (House, Hanges ve Ruiz-Quintanilla, 1997, s. 21). Bir gruptaki işgörenler neyin yanlış, doğru, etkili ve etkisiz olduğu konusundaki ortak değerleri, inanç ve varsayımları paylaşırlar. Kültür, grubun bir parçası olarak görülmek ve örgüt üyeliğini devam ettirebilmek için ihtiyaç duyulan davranış ve tutumları iletir (Nikandrou, Apospori ve Papalexandris, 2003).

Örgüt kültürü ise; örgütün üyeleri tarafından beklenen davranış ve tutumlar hakkında normları ileten, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan köklü değerler ve varsayımlar olarak ifade edilir (O'Reilly ve Chatman, 1996; Rousseau, 1990). Örgüt

kültürü, duygusal bağlılık ilişkisini etkileyebilir. O'Reilly ve Chatman (1996)'a göre, örgüt kültürü örgütsel yaşamın tonunu belirleyen sosyal kontrol mekanizması olarak işlev görür. Bunun yanında, O'Reilly ve Chatman (1986); örgüt kültürünün işgörenin örgüte daha fazla bağlı olmasını sağlayarak yüksek örgüt performansına sebep değerlerin olabileceğini savunmuştur.

Bağlılık konusunda toplumsalcı veya bireyselci kültürü desteklemelerine göre ülkeler arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bağlılık konusunda ülkeler arası farklılıklar ile ilgili teori temelli hipotez geliştirme çabaları iki temel kültür boyutuna odaklanmıştır: Bireyselcilik-toplumsalcılık (Kişisel özelliklere göre kimlik ve grup üyeliğine dayanan kimlik) ve Güç mesafesi (eşitlikçi olmayan güç dağılımının kabul edilmesi). Kültürel değerlerle ilgili çalışmalar yürütmenin gerekçesi, kültürel değerlerin kabulü veya içselleştirilme derecesinde kültür içi farklılıklar olduğu inancıdır. Bu, bağlılığın niteliğine ve gücüne etkisi varsa bu, değerler ile bağlılık arasındaki bireysel düzeyde ilişkide yansıtılmalıdır (Triandis, 1995).

Bireylerin kültürel değerleri içselleştirme dereceleri farklılık gösterse de, bulgular bir kültür içindeki bireylerin çoğunun bu kültürün baskın değerlerini paylaştığını göstermektedir (Oyserman, Coon ve Kemmelmeier, 2002; Triandis, 1995). Diğer bir deyişle; benzer kültürel geçmişler, her kültür için belirgin olan benzer düşünce ve davranış kalıpları oluşturur (Fraser ve Zarkada-Fraser, 2002).

Bireyselci kültürlerde özgürlük ve başarı gibi ben merkezci değerler bağlılığın göstergesi olurken, ben merkezci olmayan toplumsalcı kültürlerde saygı, gelenek ve kıdem önemli olabilir. Toplumsalcılık baskın bir kültürel yönelim olduğunda, bireyler, "birbirine bağlı oluşun önemi"ni anlar (Markus ve Kitayama, 1991, s. 227).

Yüksek bir toplumsalcı yönelimde işgören başkalarıyla faaliyetlerde bulunma arzusundadır ve örgütte olumlu sosyal ilişkiler sürdürmek ister (Eby ve Dobbins, 1997; Hofstede, 1984; Hui ve Villareal, 1989; Wagner, 1995). Buna karşın, toplumsalcılığın düşük olduğu yönelim; takım çalışmasına dirençli olmak, iş arkadaşlarına daha az güvenmek ve takım üyelerine daha az bağlı olmakla bağlantılıdır (Kirkman ve Shapiro, 1997; Kiffin-Petersen ve Cordery, 2003; Ramamoorthy ve Flood, 2004). Buna dayanarak toplumsalcı yönelimi yüksek

işgörenlerin, iş arkadaşlarıyla ilişkilerini olumlu olarak algıladığında daha yüksek seviyede duygusal bağlılık göstermesinin muhtemel olduğu söylenebilir.

Toplumsalcı yönelim veya bireyselci yönelimin duygusal bağlılığı nasıl etilediğine dair kesin ortak görüş noktasına varılamamıştır. Glazer, Daniel ve Short (2004)'a göre kendini aşma ve muhafazakarlık değerleri ne kadar baskınsa duygusal bağlılık da o kadar yüksek olacaktır. Randall (1993)'a göre; sosyal bağlara ve grup içi hedeflere verilen önem nedeniyle duygusal bağlılık, toplumsalcı kültürlerde daha yüksek olmalıdır. Wasti ve Can (2008); duygusal bağlılığın, Türk işgörenler için dikey toplumsalcılık ölçütüyle (kişisel çıkarların grup içindeki çıkarların altında tutulması) pozitif ilişki içinde olduğunu tespit etmiştir. Felfe vd. (2008) duygusal bağlılığın, Almanya, Romanya ve Çin'deki işgörenler için toplumsalcılıkla pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Fischer ve Mansell (2009) ile Gelade, Dobson ve Gilbert (2006)'a göre ise; işgörenin gereksinimlerini karşılaması ve olumlu tutum geliştirmesi için tasarlanan insan kaynakları yönetimi uygulamaları nedeniyle, duygusal bağlılığın bireyselci işgörenlerde daha yüksek olması gerekmektedir.

İşgören değerleri ve örgüt değerleri arasındaki uyumda Çekim-Seçim-Yıpranma (ÇSY) modeli temel alınabilir. Çekim boyutuna göre; işgören örgütün yapısının, kültürünün ve değerlerinin kendi tercihlerine, kişiliğine ve değerlerine uyum göstermesi durumunda örgütü daha çekici olarak değerlendirir (Schneider, 1987; Schneider, Golden ve Smith, 1995).

Seçim boyutuna göre; örgütler de kendi değerleri ve karakteristikleri ile benzer işgörenleri istihdam etme eğiliminde olacaktır. Yıpranma boyutuna göre; örgüt ve kendisi arasında bir uyumsuzluk olduğunu algılayan işgören örgütten ayrılmayı düşünecektir (Vancouver ve Schmitt, 1991; Van Vianen, 2000).

ÇSY, işgörenin değerleri ile örgüt değerleri arasındaki uyum işgören tarafından ne kadar düşük olarak algılanırsa, işgörenin örgütten ayrılma olasılığının o kadar yüksek olacağını desteklemektedir (Schneider, 1983). Duygusal bağlılık değerlerin uyumunu yansıttığı için zamanla değerlerin daha uyumlu hale gelmesinin duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkisinin olması muhtemeldir. Bu bağlamda dönüşümsel liderlik ile kültür arasındaki ilişki de özellikle önem arz eder. Eğer

liderler; işgörenin değer, norm ve inançlarını anlayamazsa işgörenin gerçek ihtiyaçlarını kestiremezler (Meglino, Ravlin ve Adkins, 1989).

2.2.2.2.8. Örgütsel Ödüller

Ödüller ve maliyetler, işgörenlerin belirli iş özelliklerine ne kadar önem verdiği ve gerçekte hangi iş özellikleri ile karşılaştığı arasındaki tutarsızlık olarak ifade edilir. Eğer işgörenler belirli bir iş özelliğine değer veriyor ve onu elde ediyorsa bu, tasarlanmış bir ödüldür (Farrell ve Rusbult, 1981).

İşgörenlerin örgütlerinden bekledikleri genel olarak kabul edilen üç ödül kategorisi vardır: Dışsal ödüller, içsel ödüller ve sosyal ödüller. Dışsal ödüller, işgörenlerin çalışma ortamından beklediği ücret gibi maddi somut ödülleri kapsar. İçsel ödüller, işgörenlerin çalışma ortamının, görev özerkliği gibi psikolojik gelişim ve memnuniyet için içsel sonuçları olan, manevi ödülleri kapsar (Elizur, 1984; Super, 1980).

Sosyal ödüller, meslektaşlarla iyi ilişkiler kurmak gibi olumlu kişilerarası ilişkilerin çalışma ortamında mevcut oluşunu kapsar. Diğer bir deyişle ödüller; özerklik, iş arkadaşı ve lider desteği, iş güvenliği, terfi fırsatları, dağıtımsal adalet, yönetim anlayışı ve toplum tarafından takdir edilme gibi hususları içerir; oysa maliyetler, iş tehlikeleri, rutinleşme ve stres gibi konuları içerir (Deery vd., 1994; Iverson, 1996; Mathieu ve Zajac, 1990).

Yapılan araştırmalar, dışsal, içsel ve sosyal ödüllerin işgörenlerin örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir (Mathieu ve Zajac, 1990). Duygusal bağlılığın da, işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarının, ihtiyaçlarını karşılayan anlamlı ödüllere erişim sağlayacağına inandıklarında gerçekleştiği kabul edilir. (Mowday vd., 1979). Buna göre ödüller arttığında ve maliyetler azaldığında duygusal bağlılık artma eğilimi gösterir; ancak işgörenlerin bireyselci ya da toplumsalcı yönelimler göstermesine göre ödüllerden beklentileri ve ödüllerinden memnuniyet duyma durumları değişmektedir.

Yapılan bazı araştırmalar, toplumsalcı yönelimi düşük olan işgörenlerin ekonomik başarıya ulaşmaya ve parasal ödüller gibi maddi kaynakları elde etmeye büyük önem vereceğini desteklemektedir (Gaines vd., 2005; Green vd., 2005). Wagner ve Moch (1986) da toplumsalcı yönelimi düşük olan işgörenlerin kişisel olarak yararlı ve kişisel performansla ilgili ücret veya övgü gibi kişisel teşvikler kullanma eğiliminde olduklarını ifade etmiştir. Buna karşılık, toplumsalcı yönelimi yüksek olan işgörenler ortak hedeflere odaklanma eğilimindedir ve gruplarının iyiliği için maddi beklentilerini bırakma konusunda isteklidirler (Benet-Martinez ve Karakitapoğlu-Aygün, 2003; McMillan-Capehart, 2005; Wagner, 1995).

Yüksek ücret almak tüm işgörenler için önemli olabilir; fakat ücretteki artışların tüm işgörenin duygusal bağlılığına olumlu etki edeceği söylenebilir. Düşük seviyede toplumsalcı yönelimi olan işgörenler, yüksek miktarda ücret aldıklarında daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık geliştirebilirler. Bunun yanında düşük seviyede toplumsalcı yönelimi olan işgörenler, düşük miktarda ücret aldıklarında daha düşük bağlılık seviyeleri geliştirebilirler (Gaines vd., 2005; Green vd., 2005).

2.2.2.2.9. İşten Ayrılma Niyeti

İşgörenin işten ayrılma niyeti; işgörenin yeni bir iş arama niyetini dile getirmesi olarak ifade edilir. İşgörenin işten ayrılması ise; örgütten maddi tazminat almış bir işgörenin örgütle üyelik bağlarını kesmesi olarak tanımlanır (Mobley, 1982). Bazı işgörenler işten ayrılma niyetinden kısa bir süre sonra işten ayrılmaya karar verirken, bazı işgörenler işten ayrılma niyeti olmasa bile eğer işten ayrılmanın kendileri için maliyetli olmadığını ve başka yerlerde iş bulma ihtimallerinin fazla olduğunu düşünüyorlarsa iş arayıp işten ayrılmaya karar verirler (Griffeth ve Hom, 2001).

İşgörenin işten ayrılma sebepleri; dışsal faktörlerden, örgütsel faktörlerden ve bireysel faktörlerden dolayı olabilir (Mobley, 1982; Vandenberg ve Nelson, 1999). İşgörenin örgüte duygusal bağlılığı da işle alakalı birçok tavırdan, özellikle de işten ayrılma niyetinden etkilenmektedir (Mowday vd., 1982; Griffeth ve Hom, 2001; Sersic, 1999; Tse, Huang ve Lam, 2013).

Araştırmalar; duygusal bağlılığın, işgörenin örgüte karşı geliştirdiği en yüksek bağlılık seviyesi olduğuna ve bu yüzden duygusal bağlılığın işten ayrılma niyetinin güçlü bir öncülü olduğuna işaret etmektedir. Son yapılan bir meta-analiz de duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde en önemli öncül olduğunu tespit etmiştir (Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002).

Porter, Crampon ve Smith (1976) duygusal bağlılığın işten ayrılma niyetini nasıl etkilediği ile ilgili boylamsal araştırmalarını yönetim üzerine staj gören 212 kişi ile yapmıştır ve bu 212 kişinin 15 aylık bir süreç içerisindeki davranışlarını ölçmüştür. Porter vd. (1976) işe başladığının ilk haftasında örgütten olumlu izlenim alamayan işgörenlerin örgütten ayrılmalarının daha muhtemel olduğu sonucuna varmıştır. Bunun yanında memnuniyetsizliğin, işten ayrılmayı başlatan bir his olduğunu tespit etmiştir. Bu araştırma işten ayrılma niyetinin düşük düzeyde duygusal bağlılığın sonucu olduğunu açığa çıkarmaktadır.

Griffeth ve Hom (2001) da buna destek olarak işlerinden memnun olmayan ya da duygusal bağlılığını kaybeden işgörenlerin işten ayrılmaya karar verdiğini belirtmiştir. Buna göre de işgörenler örgüte karşı duygusal olarak bağlı olduklarında ve örgütte kalma yükümlülüğü hissettiklerinde örgüte daha bağlı olurlar. İşgörenler yüksek duygusal bağlılık seviyesine sahip olduklarında örgütün hedefleriyle özdeşleşirler ve örgütün üyesi olmaktan gurur duyarlar. Bu durum örgüte duygusal bağlılıklarını geliştirir, karşılığında işgörenin örgüte katılımı artar ve işten ayrılma niyeti azalır.

2.2.3. Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

Örgütsel bağlılık; işgörenin örgüte dahil olmasının veya örgütle özdeşleşmesinin düzeyini gösterir (Mowday vd., 1979). Scholl (1981) ve Weiner (1982)'dan temel alınan kuramsal bağlılık modelleri; bağlılığı, örgütün yararına kişisel fedakarlığı teşvik edebilecek bir tutum olarak tanımlamaktadır; bu yüzden örgütsel

bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışı etkilemesi muhtemel olan davranışsal bir değişken olduğu kabul edilmektedir.

İşgörene, resmi iş tanımlamalarında vaad edilen ödüller sağlanmadığında veya işgörenin örgütten beklentileri karşılanmadığında bağlılık ve ÖVD arasındaki ilişki daha net görülebilir; ancak bağlılığı güçlü olan işgörenler iş tanımlarının ötesinde yenilikçi ve kendiliğinden fazladan davranış sergilemeye devam edebilirler. Meyer ve Allen (1997); örgütsel bağlılığın boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve zorunlu bağlılığı birbirinden ayrı olarak ele almanın gerekliliğini vurgulamıştır. Meyer ve Allen (1997)'a göre üç bağlılık şeklini ayırt etmenin en önemli nedenlerinden biri işgörenin örgütteki davranışları üzerinde farklı etkilere yol açmalarıdır. Her üç bağlılık türü de işgörenleri örgüte bağlama eğiliminde olmasına rağmen, işle alakalı diğer davranış biçimleriyle olan ilişkileri oldukça farklı olabilir (Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002).

Meyer ve Allen (1997), duygusal bağlılığın ve zorunlu bağlılığın iş performansı ve isteğe bağlı olan örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla pozitif ilişkili olacağını; oysa devam bağlılığının bunlarla olumsuz yönde ilişkili olacağını savunmuştur. Diğer bir deyişle; örgüt üyeliğini sürdürmek isteyen işgörenlerin aynı zamanda örgütü başarılı kılmak için ne gerekiyorsa yapmak da isteyecekleri düşünülebilir. Bu aynı zamanda, örgütte kalmak zorunda olduğu yükümlülüğünü hisseden işgörenler için de geçerli olabilir; ancak gerekenden daha fazlasını yapmak için istekli olmak, devam bağlılığı konusunda, duygusal bağlılık konusunda olduğu kadar güçlü olmayabilir.

Öncelikle, örgütten ayrıldığında doğacak maliyetlerden kaçınmak için örgütte kalan işgörenler gerekenden fazlasını yapma konusunda çok az teşvik edilmiş olabilir ve hatta örgütte sıkışıp kalmaları nedeniyle çabalarını azaltabilirler. Meyer ve Allen (1997), işgörenlerin bağlılık türleri ile ilgili aynı anda birden fazla düşünce içinde olmalarının mümkün olabileceğini belirtmiştir; bu nedenle Meyer ve Allen (1997), her bir işgöreni duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık ve devam bağlılığı bileşenlerinin etkileşiminden doğan bir bağlılık profili olarak kabul etmenin en doğrusu olduğunu belirtmiştir. Bundan da araştırmacıların üç bağlılık bileşeninin davranışlar üzerindeki etkilerini incelemeleri gerektiği çıkarılabilir.

Meyer ve Herscovitch (2001), farklı bağlılık profillerine sahip işgörenlerin davranışlarıyla ilgili çeşitli görüşler ortaya atmıştır. Özellikle, "saf duygusal bağlılık" profilli olan işgörenlerin (yüksek duygusal bağlılık, düşük zorunlu bağlılık, düşük devam bağlılığı) veya "saf devam bağlılığı" profili olan işgörenlerin (düşük duygusal bağlılık, yüksek zorunlu bağlılık, yüksek devam bağlılığı), "daha katı zorunlu bağlılığı" olan işgörenlere (düşük duygusal bağlılık, yüksek zorunlu bağlılık, düşük devam bağlılığı) göre daha büyük ölçüde örgütte kalma ve daha fazla isteğe bağlı örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunma konusunda istekli olduklarını belirtmiştir. Bunun yanında "saf zorunlu bağlılık " profili olan işgörenlerin "saf devam bağlılığı" profili olanlara göre örgütte kalmaya ve örgütsel vatandaşlık gibi isteğe bağlı davranışlar sergilemeye daha istekli olduklarını ifade etmişlerdir. Meyer ve Herscovitch (2001), zorunlu bağlılık ve devam bağlılığı bir dereceye kadar algılanan bir dış kontrol içerdiğinden, birini veya her ikisini de güçlü bir duygusal bağlılık ile birleştirmenin, devam bağlılığının örgütte kalma niyeti üzerindeki ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki olumlu etkisini azaltabileceğini öne sürmüştür.

Duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı gibi birçok sonuçla pozitif bir şekilde ilişkili olduğu Lavelle vd. (2007) tarafından da belirtmiştir. Duygusal bağlılığı olan işgörenler, duygusal bağlılığı olmayan işgörenlere göre örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme konusunda daha isteklidirler (Meyer ve Allen, 1997). Lee ve Allen (2002); örgütsel performansın zorunluluktan ve hesapçılıktan ziyade olumlu duygulardan etkilenmesi sebebiyle, duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir öncülü olduğunu belirtmiştir. Bunların yanında; duygusal bağlılığa dayalı olarak örgütte kalan işgörenlerin yüksek seviyede ÖVD gösterme olasılıkları daha yüksektir; çünkü kendilerini örgütle özdeşleştirirler ve örgütün hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olma konusunda güçlü bir istekleri vardır (Van Dyne ve Ang, 1998; Chen ve Francesco, 2003; Rifai, 2005). Cropanzano, Rupp ve Byrne (2003), yüksek seviyede duygusal bağlılığı olan işgörenlerin örgüte bunun karşılığını örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme niyetiyle ödeyeceğini ifade etmiştir.

Duygusal bağlılığın hem batılı kültürlerde hem de batılı olmayan kültürlerde ÖVD'nin en önemli öncüllerinden biri olduğu doğrulanmıştır (Wiener, 1982; Van

Dyne ve Ang, 1998; Meyer vd., 2002; Rifai, 2005; Ng ve Feldman, 2011). Shore ve Wayne (1993) da; duygusal bağlılığın performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgütsel sonuçlarla alakalı olduğunu belirtmiştir.

Deneysel araştırmalar sonucunda McFarlane ve Wayne (1993), duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Organ ve Ryan (1995) yaptıkları bir meta-analiz sonucunda duygusal bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları olan özgecilik ve uyum ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna varmıştır. Gautam vd. (2005), duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları olan özgecilik ve itaat arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Mackenzie vd. (2001), deneysel araştırması sonucunda işle alakalı davranış ya da tavırların duygusal bağlılığın öncülü olabileceğini, bunların da örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olabileceğini belirtmiştir. Pare ve Tremblay (2007); duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutu arasında anlamlı, pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Chen, Hui ve Sego (1998), Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky (2002), Riketta ve Van Dick (2005) de duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif şekilde ilişkili olduğuna Cheng ve Stockdale (2003)'ın araştırması sonucunda da ulaşılmıştır. LePine, Erez ve Johnson (2002), duygusal bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışının bilinçlilik boyutu ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna varmıştır. Ueda (2011), duygusal bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik ve centilmenlik boyutları ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Riketta (2008) bağlılık-performans ilişkisinin, fazladan rol davranışı üzerindeki etkisinin rol içi performanstan daha fazla olduğunu belirtmiştir. Kim (2009) de duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, sivil erdem ve bilinçlilik boyutlarıyla olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu belirtmiştir. Başka bir araştırmada Kim (2006) duygusal bağlılığın özgecilik ile pozitif şekilde ilişkili olduğunu; fakat duygusal bağlılığın bilinçlilik ile pozitif şekilde ilişkili olmadığını tespit etmiştir. Meyer vd. (2000); örgütsel bağlılık boyutları arasında duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışıyla en ilişkili boyut olduğu sonucuna ulaşmıştır. Chen ve Francesco (2003);

duygusal bağlılığın rol içi performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna varmıştır. Bolon (1997) da yaptığı araştırma sonucunda duygusal bağlılık ve ÖVD-B arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. O'Reilly ve Chatman (1986); işgörenin örgütle özdeşleşmesi ve ÖVD'nin içselleştirilmesi arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir; işgörenin örgütle özdeşleşmesine dayalı olan psikolojik bağlılık ve duygusal yakınlık isteğine karşılık gelen katılımın, fazladan rol davranışının önemli bir belirleyicisi olduğunu ortaya koymuştur. Meyer ve Allen (1984) da hem özdeşleşme hem de katılımın duygusal bağlılığın psikolojik boyutlarının dayanağı olduğunu belirtmiştir.

Örgütsel tavırlar ve ÖVD ilişkisinde aracı görevi görmesinin yanında duygusal bağlılık, geri bildirim çevresi ve örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları arasında da muhtemel bir aracı görevi görebilir. Geri bildirim çevresi ne kadar olumlu ise duygusal bağlılık da o kadar yüksek olacak ve işgörenin örgütsel vatandaşlık davranışını gösterme olasılığı artacaktır. Özellikle; duygusal bağlılığın, geri bildirim ortamı ve ÖVD-B arasındaki ilişkide oynadığı aracı rolünün, bağlılık geri bildirim ortamı ve ÖVD-Ö arasındaki ilişkide oynadığı aracı rolünden daha fazla olduğu söylebilir (Moorman, Niehoff ve Organ, 1993; Podsakoff vd., 2000; Tepper ve Taylor, 2003).

2.2.4. Duygusal Bağlılık İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Araştırmanın bu bölümünde duygusal bağlılık ile ilgili araştırmalar yurt içinde yapılan araştırmalar ve yurt dışında yapılan araştırmalar olarak incelenmiştir.

2.2.4.1. Duygusal Bağlılık İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Duygusal bağlılık ile ilgili yurt içinde yapılan araştırmalarda duygusal bağlılık cinsiyet, medenî hal, meslekî kıdem ve yaş değişkenine göre incelenmiştir.

Karakuş ve Aslan (2009) "Teacher's Commitment Focuses: a three-dimensioned view" isimli araştırmalarını Elazığ'da özel okullarda ve devlet

okullarında görev yapan 1017 öğretmen ile gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucuna göre; öğretmenlerin bağlılık odakları, bağlılık türleri ve bağlılık seviyeleri cinsiyet, medenî hal ve kıdem gibi kişisel karakteristiklerine göre değişmektedir.

Cinsiyet türüne göre incelendiğinde öğretmenlerin bağlılıklarının farklı olduğu tespit edilmiştir. Kadın öğretmenlerin öğretmenlik mesleğine duygusal ve zorunlu bağlılıklarının erkek öğretmenlere göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir; fakat kendi çalışma gruplarına olan zorunlu bağlılıklarının çok düşük seviyede olduğuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra öğretmenlerin görev yaptıkları okula devam bağlılıkları düşük seviyededir.

Medenî hale göre incelendiğinde; evli öğretmenlerin bekar öğretmenlere göre öğretmenlik mesleğine daha az duygusal ve zorunlu bağlılıkları olduğu sonucuna varılmıştır; fakat evli öğretmenlerin mesleğe ve çalıştıkları kuruma devam bağlılıklarının daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. Kıdeme göre incelendiğinde; 1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin öğretmenlik mesleğine zorunlu bağlılıklarının çok yüksek seviyede olduğuna ulaşılmışken kendi çalışma gruplarına karşı duygusal ve zorunlu bağlılıklarının çok az seviyede olduğuna ulaşılmıştır.

Kurşunoğlu vd. (2010) "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri" başlıklı araştırmasını İzmir İl merkezi İlköğretim kurumlarında görev yapan 353 öğretmen ile gerçekleştirmiştir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık boyutları cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem, okullarda çalışma süreleri, sendikaya üyelik durumlarına göre farklılık gösterip göstermemesi açısından incelenmiştir. Cinsiyete ve medeni duruma göre öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerinde anlamlı bir fark tespit edilememiştir; fakat yaşa göre 46 yaş ve üzeri öğretmenlerin 35 yaş ve altındaki öğretmenlere kıyasla daha fazla duygusal bağlılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Çetin vd. (2011) "Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik ile İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma" başlıklı araştırmasını 13 ayrı ilköğretim okulunda görev yapan yaş aralığı 22-64 arasında değişen 349 öğretmen ile gerçekleştirmiştir. Araştırmada örgütsel bağlılık ve tükenmişlik boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma

sonucuna göre öğretmenlerin duygusal bağlılıkları azaldıkça duygusal tükenme dereceleri artmaktadır.

Yücel ve Bektaş (2012) "Job satisfaction, organizational commitment and demographic characteristics among teachers in Turkey: Younger is better?" başlıklı araştırmalarını 157 öğretmen ile gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucuna göre; öğretmenler arasındaki yaş farkının iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasında önemli bir değişken olduğu tespit edilmiştir. Genç öğretmenlerin yaşça büyük olan öğretmenlere göre örgüte duygusal olarak daha çok bağlı hissettiği, örgütün problemlerini daha çok kendi problemleri olarak görme eğiliminde olduğu tespit edilmiştir.

Akyol vd. (2013) "Beden Eğitimi ve Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi" başlıklı araştırmalarını 150 sınıf öğretmeni 150 beden eğitimi öğretmeni olmak üzere 300 öğretmen ile gerçekleştirmiştir. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin algılarının branş, cinsiyet, yaş, medeni durum ve görev yapılan bölgeye göre göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Branş, kıdem ve yaşa göre öğretmenlerin duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

Görev yapılan bölgeye göre il şehir merkezinde görev yapan öğretmenlerin duygusal bağlılığının ilçe, belde ve köyde görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Medeni duruma göre de evli öğretmenlerin bekar öğretmenlere göre duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Selvitopu vd. (2013) "Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki" başlıklı araştırmasını Afyonkarahisar merkez ilçesindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan 327 öğretmen ile gerçekleştirmiştir. Cinsiyet, mezun olunan okul, okul türü, kıdem değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık boyutları incelenmiştir. Öğretmenlerin çalıştığı okul, cinsiyet ve mezun olunan okul bakımından öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

Girgin ve Demir (2016) “Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algıları” isimli araştırmalarını İstanbul ili Bağcılar ilçesinde meslek liselerinde görev yapan 307 öğretmen ile gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, mesleki kıdem ve çalışılan okuldaki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı tesit edilmiştir.

Tümkaya ve Ulum (2019) “Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılığın Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi: Bir Meta-Analiz Çalışması” başlıklı araştırmasını 2017-2018 yılları arasında yapılan öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerine yapılan 23 çalışmanın meta-analizi ile gerçekleştirmiştir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları sözkonusu araştırmalarda cinsiyet, medeni durum ve branş değişkenlerine göre meta-analiz yöntemiyle incelenmiştir.

Araştırmada cinsiyet değişkenine göre erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha fazla duygusal bağlılık gösterdikleri tespit edilmiştir. Medeni duruma göre bekar öğretmenlerin evli öğretmenlere göre daha fazla duygusal bağlılık gösterdiğine, branşa göre de sınıf öğretmenlerinin daha fazla duygusal bağlılık gösterdiğine ulaşılmıştır.

2.2.4.2. Duygusal Bağlılık İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Duygusal bağlılık ile ilgili yurt dışında yapılan araştırmalarda da yurt içinde yapılan araştırmalarda olduğu gibi duygusal bağlılık cinsiyet, medenî hal, meslekî kıdem ve yaş değişkenine göre incelenmiştir.

Hartmann ve Bambacas (2000) “Organizational Commitment: A Multi Method Scale Analysis And Test of Effects” başlıklı araştırmasını 108 kadın akademik personel ile gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucuna göre; yaşı daha büyük olan, çocuğu olan veya örgüt için en uzun süre çalışmış olan akademik personelin örgüte daha bağlı olacağıyla ilgili hiçbir sonuca varılamamıştır. Bu değişkenlerin hiçbirinin bağlılığın üç boyutu olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve zorunlu bağlılık ile ilişki içerisinde bulunmadığı tespit edilmiştir. Yalnızca değişkenlerden biri

olan bir örgütte çalışma süresinin uzunluğunun, işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğuna ulaşılmıştır.

Meyer ve Smith (2000) "HRM Practices and Organizational Commitment: Test of A Mediation Model" başlıklı araştırmasını çeşitli kurumlardan 281 katılımcı ile yapmıştır. Araştırma sonucuna göre; duygusal bağlılığın ve zorunlu bağlılığın insan kaynakları yönetim ölçütleriyle, örgütsel destek ve adaletle anlamlı derecede ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

McCormack vd. (2006) "The concurrent effects of workplace bullying, satisfaction with supervisor, and satisfaction with co-workers on affective commitment among school teachers in China" başlıklı araştırmalarını Çin'de görev yapan 142 lise öğretmeni ile gerçekleştirmiştir. Demografik değişkenlere göre duygusal bağlılık incelendiğinde; ölçülen kavramlarla yaş, cinsiyet ve kıdemin anlamlı derecede ilişkili olmadığına ulaşılmıştır. Öğretmenlerin işten ayrılma niyetinin, duygusal bağlılığın etkisiyle kısmen azaldığı sonucuna varılmıştır.

Choong vd. (2012) "How Demographic Factors Impact Organisational Commitment Of Academic Staffs In Malaysian Private Universities: A Review And Research Agenda" Malezya'da özel üniversitelerde görev yapan öğretim görevlileri ile gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucuna göre öğretim görevlilerinin cinsiyet, yaş ve medeni durumlarına ve duygusal bağlılıkları arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir.

Kura vd. (2012) "Influence of job satisfaction and demographic factors on organizational commitment among teachers of Federal Government Girls' College, Zaria, Nigeria" başlıklı araştırmalarını Nijerya'da Kız Lisesi'nde görev yapan 52 öğretmen ile gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucuna göre iş memnuniyeti, yaş, cinsiyet ve kıdemin duygusal bağlılık ile pozitif şekilde ilişkili olduğu; ancak eğitim ve medeni durumun duygusal bağlılık ile negatif şekilde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Gupta ve Gehlawat (2013) "Organizational Commitment Among Secondary School Teachers In Relation To Their Demographic Variables" başlıklı

araştırmalarını Haryana'da özel ve devlet ortaokullarında görev yapan 400 öğretmen ile gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin görev yaptığı okul türü ve deneyim açısından öğretmenlerin duygusal bağlılıklarında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Özel okulda görev yapan ve daha az deneyimi olan öğretmenlerin duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet açısından öğretmenlerin duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

Jonathan vd. (2013) "Exploring The Effect of Job Satisfaction and Demographic Factors on Affective, Normative and Continuance Commitment: An Empirical evidence of Public Secondary School Teachers in Tanzania" başlıklı araştırmalarını Dodoma, Tanzania'da devlet okullarında görev yapan rastgele yöntemle seçilmiş 127 öğretmenle gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucuna göre; öğretmenleri yaşı arttıkça duygusal bağlılıkları, devam bağlılıkları ve zorunlu bağlılıkları artmaktadır.

Cinsiyet bazında incelediğinde; erkek ve kadın öğretmenlerin duygusal bağlılıkları ve zorunlu bağlılıkları arasında önemli bir fark bulunamamıştır. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre devam bağlılığı daha yüksektir. Duygusal bağlılık ve zorunlu bağlılık konusunda, akademik ünvana sahip olan öğretmenler ve olmayan öğretmenler arasında fark olduğu kısmen desteklenmiştir; ama devam bağlılığı hususunda eğitim seviyelerine göre incelendiğinde akademik ünvana sahip olan öğretmenler ve olmayan öğretmenler arasında önemli bir fark yoktur.

Duygusal bağlılık ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalarda cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenine göre araştırmacıların farklı sonuçlara ulaştığı tespit edilmiştir. Cinsiyete göre incelendiğinde Karakuş ve Aslan (2009) ile Choong vd. (2012) öğretmenlerin duygusal bağlılığı ve cinsiyeti arasında kadın öğretmenler lehine anlamlı bir farkın var olduğunu tespit etmişken Tümkaya ve Ulum (2019) erkek öğretmenler lehine anlamlı bir fark olduğunu tespit etmiştir. Jonathan vd. (2013) ve Mc Cormack vd. (2006), Gupta ve Gehlawat (2013), Kurşunoğlu vd. (2010), Selvitopu vd. (2013) ile Girgin ve Demir (2016) öğretmenlerin duygusal bağlılığı ve cinsiyeti arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Kıdem değişkeni açısından incelendiğinde Karakuş ve Aslan (2009) öğretmenlerin duygusal bağlılığı ve kıdemi arasında anlamlı bir farkın var olduğunu tespit etmişken Mc Cormack vd. (2006) ve Hartmann ve Bambacas (2000), Akyol vd. (2013) ile Girgin ve Demir (2016) öğretmenlerin duygusal bağlılığı ve kıdemi arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Yaş değişkenine göre incelendiğinde Yücel ve Bektaş (2012) ile Choong vd. (2012) öğretmenlerin duygusal bağlılığı ve yaş arasında genç öğretmenler lehine anlamlı bir fark olduğunu tespit etmişken, Kurşunoğlu vd (2010) yaşlı öğretmenler lehine anlamlı bir fark olduğunu tespit emiştir. Akyol vd. (2013), Girgin ve Demir (2016), Mc Cormack vd. (2006) ile Hartmann ve Bambacas (2000) öğretmenlerin duygusal bağlılığı ve yaş arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

2.2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Duygusal Bağlılık İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar yurt içinde yapılan araştırmalar ve yurt dışında yapılan araştırmalar olarak ele alınmıştır.

2.2.5.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Duygusal Bağlılık İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık ile ilgili yurt içinde yapılan araştırmalar örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki temel alınarak incelenmiştir.

Karacaoğlu ve Güney (2010) "Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Nevşehir İli Örneği" isimli araştırmalarını Nevşehir'de görev yapan 206 lise öğretmeni ile gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucuna göre; öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü; fakat düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer bir tespit; araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin genel olarak yüksek, örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde olduğudur.

Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde en güçlü etkiye duygusal bağlılık ve zorunlu bağlılık boyutlarının sahip olduğuna ulaşılmıştır. Demografik değişkenlerden olan cinsiyet ve medenî duruma göre incelendiğinde; öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel bağlılıkları arasında bir fark olduğu tespit edilememiştir. Yaşa göre incelendiğinde; 40 ve 50 yaşlarında olan öğretmenlerin 20'li yaşlardaki öğretmenlere göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğiliminde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin görev yaptığı okul türüne göre de örgütsel bağlılıkları konusunda farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Fen liselerinde görev yapan öğretmenlerin ticaret liselerinde görev yapanlara göre daha fazla örgütsel bağlılıkları olduğu saptanmıştır.

Özdem (2012) "The Relationship Between The Organizational Citizenship Behaviors And The Organizational and Professional Commitments of Secondary School Teachers" başlıklı araştırmasını farklı lise türlerinde görev yapan 832 öğretmen ile gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucuna göre; anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin diğer liselerde görev yapan öğretmenlere göre daha çok örgütsel bağlılığı olduğu tespit edilmiştir. Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin meslek liselerinde görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek duygusal bağlılığının olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Okul türüne göre ortöğretim kurumundaki öğretmenlerin duygusal bağlılığında, zorunlu bağlılığında ve genel örgütsel bağlılığında önemli farklar olduğu ortaya konulmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışının bir boyutu olan centilmenliğin, anadolu lisesi öğretmenlerinde meslek lisesi öğretmenlerine göre daha fazla bulunduğu tespit edilmiştir. Mesleğe bağlılık ve örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında önemli bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Mesleğe bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkisinin, örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkisinden daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Varlı (2014) "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler" başlıklı yüksek lisans tezinin araştırmasını Aksaray ili merkez ilköğretim ve liselerde görev yapan öğretmenlerle gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucuna göre duygusal bağlılık ÖVD'nin boyutlarından bilinçlilik, sivil erdem, nezaket ve özgecilik ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki içerisindeyken centilmenlik ile negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki içindedir. Duygusal bağlılık öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı algılarını pozitif yönde etkilemektedir.

Cetin vd. (2015) "A Meta-analysis of the Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviour: Test of Potential Moderator Variables" isimli araştırmalarını 86 bağımsız örneklem ile gerçekleştirmiştir. Örneklemlerden 31'i Türkçe dilinde 55'i Türkçe haricinde dillerdedir.

Araştırma sonucuna göre; örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve boyutları arasında pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın boyutu olan duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında göreceli olarak daha güçlü bir ilişki olduğuna ulaşılmıştır; fakat örgütsel bağlılığın bir diğer boyutu olan devam bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ama anlamlı olmayan bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Sarı (2015) "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Çalışma" başlıklı yüksek lisans tezinin araştırmasını Ankara'da kamu idareleri merkez teşkilatında çalışan 209 memurla gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda duygusal bağlılık ve ÖVD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yorulmaz ve Çelik (2016) "İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki" başlıklı araştırmalarını İstanbul ili Bağcılar ilçesinde görev yapan 309 sınıf öğretmeni ile gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin duygusal bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bayrak (2017) “Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları ve Örgütsel Vatandaşlıkları” başlıklı tezinin araştırmasını 254 okul öncesi öğretmeni ile gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin mesleki kıdeme göre ÖVD’leri arasında fark olduğu; fakat yaş ve eğitim düzeyine göre fark olmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin duygusal bağlılıkları ve ÖVD’leri arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tekin (2019) “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ile Örgütsel Vatandaşlıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi başlıklı yüksek lisans tezini Balıkesir ilindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 653 öğretmen ile gerçekleştirmiştir. Öğretmenlerin görev yeri, branş ve ders saatine göre duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmişken, cinsiyet ve mesleki kıdemlerine göre duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin cinsiyet, branş ve öğrenim durumuna göre ÖVD’leri arasında fark olduğuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin duygusal bağlılıkları ve ÖVD’leri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

2.2.5.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Duygusal Bağlılık İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık ile ilgili yurt dışında yapılan araştırmalar örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki temel alınarak incelenmiştir.

Shore ve Wayne (1993) “Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support” başlıklı araştırmalarını Amerika'nın güneydoğusunda çok uluslu bir firmada çalışan 276 işgören ve yöneticileri ile gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda; duygusal bağlılığın ve algılanan örgütsel desteğin, örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları olan uyum ve özgecilik ile pozitif ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Duygusal bağlılığın, işgörenin örgütsel vatandaşlık davranışını sürdürmesinde yetersiz olabileceğine ulaşılmıştır.

Örgüte duygusal bağlılığı olan işgörenlerin örgüt yeterli desteği vermezse zamanla örgütteki değişikliklerin adil olmadığını algılayabilecekleri sonucuna varılmıştır. Bunun yanı sıra araştırma bulgularından biri de örgütsel vatandaşlığın duygusal bağlılıktan etkilenmediği, bunun yerine örgütteki davranışların adil olup olmamasından etkilendiğidir. Hem duygusal bağlılığın hem de algılanan örgütsel desteğin yönetim tarafından onaylanma ile pozitif ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir tespit de algılanan örgütsel desteğin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki anlamlı bir değişken olarak rolünün, duygusal bağlılığın değişken olarak oynadığı rolden daha fazla olduğudur. Bu da duygusal bağlılıktan ziyade zorunluluk hissiyatının örgütsel vatandaşlık davranışı için temel oluşturabileceğini ortaya koymaktadır.

Schappe (1998) "The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions On Organizational Citizenship Behaviour" başlıklı araştırmasını 130 Orta-Atlantik sigorta şirketi çalışanı ile gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucuna göre; tek başına ele alındığında iş memnuniyeti, prosedürel adalet kavramları ve örgütsel bağlılığın belirleyici özelliklerine rağmen sadece örgütsel bağlılık örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir belirleyicisi olarak tespit edilmiştir.

Chen ve Francesco (2003) "The Relationship Between The Three Components of Commitment and Employee Performance in China" başlıklı araştırmalarının katılımcılarını Güney Amerika'daki 800 kişilik ilaç imalatçısının çalışanları oluşturmaktadır. Eksik ve yanlış doldurulan anketler çıkarılınca, araştırma toplamda 253 işgören ve 102 yönetici ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre; duygusal bağlılık, rol-içi performans ve örgütsel vatandaşlık davranışının iki boyutu olan özgecilik ve vicdanlılık ile alâkalıdır.

Feather ve Rauter (2004) "Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values" başlıklı araştırmasını Victoria, Avustralya'daki 154 öğretmenle gerçekleştirmiştir.

Araştırma sonucuna göre; sözleşmeli öğretmenlerin kadrolu öğretmenlere göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiği tespit edilmiştir; fakat kadrolu öğretmenlerin sözleşmeli öğretmenlere göre daha fazla duygusal bağlılık gösterdiğiyle ilgili bir tespite varılamamıştır. Bunun yanı sıra örgütsel vatandaşlık davranışı seviyelerinin, duygusal bağlılık seviyelerinin ve örgütle kendini özdeşleştirme seviyelerinin kadrolu öğretmenlerde daha yüksek olduğu saptanmıştır. Yaşça büyük olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının daha daha düşük olduğuna ulaşılmıştır. Bunun yanında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki olduğu da ulaşılan bir diğer sonuçtur.

Jorge (2005) "The Relationship Between Job Insecurity, Organisational Citizenship Behaviour and Affective Organisational commitment" başlıklı yüksek lisans tezinin araştırmasını perakende satış yapan bir süpermarketteki 80 işgörenle gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucuna göre işgörenlerin duygusal bağlılıkları ve ÖVD'leri arasında istatistiksel ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Cohen ve Liu (2011) "Relationships between in-role performance and individual values, commitment, and organizational citizenship behaviour among Israeli teachers" başlıklı araştırmalarını 10 Yahudi okulunda görev yapan 192 öğretmenle gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucuna göre; bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında güçlü bir ilişki vardır.

Bağlılığın; özellikle de örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir. Diğer önemli bulgulardan biri de bağlılığın sadece duygusal bağlılık boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkili olduğudur. Devam bağlılığı ve zorunlu bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışının hiçbir boyutuyla anlamlı derecede ilişkili olmadığı tespit edilmiştir. Bu tespit de duygusal bağlılığın, devam bağlılığı ya da zorunlu bağlılıktan daha geçerli ve gerekli bir bağlılık olduğu iddiasını desteklemektedir.

Esop (2012) "Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intention: The Role of Organizational Justice, Commitment and Perceived Support" başlıklı yüksek lisans tezinin araştırmasını Papua-Yeni Gine Üniversitesi'nde görev yapan

107 öğretim görevlisi ile gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucuna göre duygusal bağlılığın ÖVD-Ö'nün önemli bir öncülü olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bisotoon vd. (2013) "The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in Ministry of Youth Affairs and Sports of Islamic Republic of Iran" başlıklı araştırmalarını Sonandaj'da 125 kişiden oluşan beden eğitimi ve spor öğretmeni ile gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda; beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Guh vd. (2013) "Effects of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behaviours: Mediating Effects of Institutional Trust and Affective Commitment" başlıklı araştırmalarını Taiwan'daki 67 özel ve devlet teknoloji ve meslek liselerindeki 315 fakülte üyesi ile gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucuna göre; duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Kurumsal güvenin, dolaylı yönden duygusal bağlılık aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal bağlılığın kurumsal güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide önemli rol oynadığı tespit edilmiştir.

Cheasakul ve Varma (2016) "The Influence of Passion and Empowerment on Organizational Citizenship Behavior of Teachers Mediated By Organizational Commitment" başlıklı araştırmalarını Tayland'daki özel bir üniversitenin farklı bölümlerinden görev yapan 123 öğretim görevlisi ile gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucuna göre; öğretim görevlileri kendilerini örgütsel vatandaşlık davranışına sahip olarak, öğretme konusunda tutkulu olarak, daha yüksek bir statüye sahip olarak ve öğretim alanında özerk olarak gördüklerini ifade etmişlerdir; fakat duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve zorunlu bağlılık konusunda kendilerini kurumlarına daha az bağlı hissettiklerini belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin mesleki olarak kendini geliştirme ve etkileme algıları yükseldikçe örgütsel vatandaşlık davranışlarının azaldığı tespit edilmiştir. Karar verme gücü ve özyeterlilik algıları yükseldikçe örgütsel vatandaşlık davranışlarının da yükseldiğine ulaşılmıştır. Duygusal bağlılığın, öğretmenlerin mesleki olarak

kendini geliştirmeleri, öz-yeterlilikleri, karar vermeleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; öğretmenlerin mesleki olarak kendine geliştirme ve karar verme algıları ne kadar yüksekse duygusal bağlılık seviyeleri de o kadar yüksektir. Duygusal bağlılıkları ne kadar yüksekse örgütsel vatandaşlık davranışları da o kadar yüksektir.

Khan (2016) "Study of Organisational Citizenship Behavior, Job Autonomy ans Organisational Commitment in Private Schools is Malaysia" başlıklı araştırmasını Malezya'da özel okullarda görev yapan 378 öğretmen ile gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda göre duygusal bağlılık ve ÖVD arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Mahembe vd. (2016) "The Relationship Between Servant Leadership, Affective commitment: Organizational Citizenship Behavior and Team Effectiveness" başlıklı araştırmasını Güney Afrika'da rastgele seçilen 38 okuldaki 288 ilkokul öğretmeni ile gerçekleştimiştir. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin duygusal bağlılıkları ve ÖVD'leri arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalarda araştırmacıların çoğunluğu örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Özdem (2012), Karacaoğlu ve Güney (2010), Cetin vd. (2015), Yorulmaz ve Çelik (2016), Sarı (2015), Bayrak (2017), Tekin (2019) Feather ve Router (2004), Bisotoon vd. (2013), Cohen ve Liu (2011), Guh vd. (2013), Cheasakul ve Varma (2016), Jorge (2005), Khan (2016), Mahembe vd. (2016) örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışken Chen ve Francesco (2013) ile Varlı (2014) duygusal bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışının özellikle belli boyutları ile ilişkili olduğuna tüm boyutları ile ilişkili olmadığına ulaşmıştır. Shore ve Wayne (1993) örgütsel vatandaşlık davranışına temel olabilecek değişkenin duygusal bağlılıktan ziyade zorunluluk hissiyatı olduğunu tespit etmiştir. Esop (2012) ise duygusal bağlılığın ÖVD-Ö'nün önemli bir öncülü olmadığını tespit etmiştir.

BÖLÜM III: YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeline ve yöntemine yer verilmektedir. Bu başlık altında araştırmanın evreni ve örneklemi ele alınmaktadır, örneklemi oluşturan meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersi öğretmenlerinin demografik özellikleri, araştırma için seçilen ölçme araçları ile seçilen bu ölçme araçları vasıtasıyla elde edilen verilerin analizinde kullanılan istatistikî tekniklere yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma, İstanbul ili Pendik İlçesindeki Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görev yapan meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersleri öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşleri ile duygusal bağlılık konusundaki görüşleri arasındaki ilişkileri temel olarak incelemeyi hedeflendiğinden, "ilişkisel tarama modeli" esas alınmıştır. "Tarama araştırmaları daha çok 'ne, nerede, ne zaman, ne sıklıkta, hangi düzeyde, nasıl' gibi soruların cevaplandırılmasına olanak tanır." (Büyüköztürk vd., 2018, s.184).

Tarama modeli temelli araştırmalarda, araştırmacı tarafından incelenmesi hedeflenen değişkenler arasındaki pek çok ilişki, fark analizleri de dâhil olmak üzere ele alınabilir. "En basit haliyle bir ilişkisel çalışma iki değişkenin ölçülmesi ve aralarındaki ilişkinin derecesinin saptanmasına dayanmaktadır. Araştırmacı değişkenleri doğal hallerinde ölçüp birbirleriyle ilişkili olup olmadıklarına karar verir. İki değişken arasında güvenilir bir ilişki bulunursa sadece ilişkiyi tarif etmiş olmaz ayrıca bir değişkeni diğer değişkenin bilgisinden tahmin etme yeteneğine de kavuşmuş olunur (Christensen, Johnson ve Turner, 2015, s. 45-46).

3.2. ÇALIŞMA EVRENİ VE ÖRNEKLEM

Bu araştırmanın çalışma evrenini, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında MEB İstanbul ili Pendik İlçesindeki Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görev yapan 14 Mesleki ve Teknik Anadolu lisesindeki toplam 899 meslek dersi öğretmeni ve kültür dersi öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, mesleki ve teknik Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerden rastgele yöntemle seçilmiş 150'si meslek ve 221'i kültür dersi öğretmeni olmak üzere 371 öğretmen oluşturmaktadır. 371 öğretmen arasında 182 kadın öğretmen, 189 erkek öğretmen bulunmaktadır.

Araştırma çalışma evrenini oluşturan 14 okulun isimleri, Halil Kaya Gedik Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Hezarfen Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Kaynarca Şevket Sabancı Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Melek Aknil Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Nuh Kuşçulu Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Barbaros Hayrettin Paşa Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Pendik İMKB Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, İTO Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Pendik Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Pendik Türk Telekom Pendik Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Pendik Yunus Emre Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Prof. Dr. Hulusi Behçet Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Velibaba Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Rauf Denktaş Kız ve Meslek Lisesi'dir.

Araştırmanın çalışma evrenini oluşturan öğretmenlerin görev yaptıkları okulllara göre dağılımı Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Araştırmanın Çalışma Evrenini Oluşturan Öğretmenlerinin Görev Yaptıkları Okullara Göre Dağılımı

Okul Adı	Meslek dersi	Kültür dersi	Toplam
Halil Kaya Gedik MTAL	16	23	39
Hezarfen MTAL	67	51	118
Kaynarca Şevket Sabancı MTAL	20	28	48
Melek Aknil MTAL	28	42	70
Nuh Kuşçulu MTAL	16	17	33
Barbaros Hayrettin Paşa MTAL	25	38	63
Pendik İMKB MTAL	37	41	78
İTO MTAL	24	46	85
Pendik MTAL	60	70	130
Pendik Türk Telekom MTAL	13	33	46
Pendik Yunus Emre MTAL	24	39	63
Prof. Dr. Hulusi Behçet MTAL	9	38	47
Velibaba MTAL	25	27	52
Rauf Denktaş Kız MTAL	12	30	42
Toplam	376	523	899

Tablo 2'de, araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptığı beş farklı okul ve bu okullara ait dağılımları yer almaktadır. Burada A,B,C,D ve E ile sembolize edilmiş olan harfler MEB İstanbul ili Pendik ilçesine bağlı beş farklı mesleki ve teknik Anadolu lisesini temsil etmektedir.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okullara Göre Dağılımları

Lise	***f***	***%***
A	51	13,7
B	45	12,1
C	70	18,9
D	80	21,6
E	125	33,7
Toplam	371	100,0

Beş farklı lisede görev yapan öğretmenler arasında en büyük grubu %33,7 ile E lisesindeki öğretmenler, en küçük grubu ise %12,1 ile B lisesindeki öğretmenler oluşturmaktadır. A lisesindeki kültür dersi öğretmeni sayısı 31, meslek dersi öğretmeni sayısı 20, B lisesindeki kültür dersi öğretmeni sayısı 27, meslek dersi öğretmeni sayısı 18, C lisesindeki kültür dersi öğretmeni sayısı 46, meslek dersi öğretmeni sayısı 24, D lisesindeki kültür dersi öğretmeni sayısı 30, meslek dersi öğretmeni sayısı 50, E lisesindeki kültür dersi öğretmeni sayısı 67, meslek dersi öğretmeni sayısı ise 58'dir.

Tablo 3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımları

Cinsiyet	***f***	***%***
Kadın öğretmen	182	49,1
Erkek öğretmen	189	50,9
Toplam	371	100,0

Tablo 3 incelendiğinde, katılımcıların %49,1'i kadın öğretmen ve %50,9'u erkek öğretmendir.

Tablo 4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaşa Göre Dağılımları

Yaş	***f***	***%***
21-30 yaş	108	29,1
31-40 yaş	161	43,4
41-50 yaş	90	24,3
51 ve üstü yaş	12	3,2
Toplam	371	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %43,4'ünü 31-40 yaşta olan, % 72,5'ini 40 yaş ve altı olan, %3,2'sini ise 51 yaş ve üzerinde olan öğretmenler oluşturmaktadır.

Tablo 5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Dağılımları

Mesleki kıdem	***f***	***%***
1-10 yıl	202	54,4
11-20 yıl	125	33,7
21 yıl üstü	44	11,9
Toplam	371	100,0

Öğretmenlerin, %54,4'ünün 1-10 yıllık, %33,7'sinin 11-21 yıllık ve kalan %11,9'unun 21 yıl ve üstü bir mesleki kıdemi vardır. Stajyer ve sözleşmeli öğretmenler araştırma kapsamı dışında tutulmuşlardır.

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşleri ile duygusal bağlılık konusundaki görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşleri ile duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin demografik değişkenler bakımından incelenmesi amacıyla iki ölçek ve bir demografik değişkenler formu kullanılmıştır (EK-3, EK-4 ve EK-5).

3.3.1. Demografik Değişkenler Formu

Meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersleri öğretmenlerinin demografik özelliklerini belirlemek üzere oluşturulan cinsiyet, yaş, kıdem ve branş değişkenlerinden oluşan "Demografik Değişkenler Formu" dört sorudan oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Duygusal Bağlılık boyutu, bu araştırma için uygun olup olmadıklarına ve güvenirliklerine bakılarak incelenmiştir. Ölçeğin ve alt boyutlarının güvenirlikleri Cronbach Alfa (α) katsayısına bağlı olarak şu şekilde değerlendirilmiştir.

$0.50 \leq \alpha < 0.60$ Ölçek düşük derecede güvenilir,
$0.60 \leq \alpha < 0.70$ Ölçek orta derecede güvenilir,
$0.70 \leq \alpha < 0.80$ Ölçek genel kabul gören düzeyde güvenilir,
$0.80 \leq \alpha < 0.90$ Ölçek yüksek derecede güvenilir,
$\alpha \geq 0.90$ Ölçek mükemmel derecede güvenilir (Özdamar, 2017, s.73).

Bu çalışmada kullanılan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Duygusal Bağlılık boyutu hakkında detaylı açıklamalar ve bu ölçeklere yönelik yapılan güvenirlik analizlerine aşağıda yer verilmiştir.

3.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Ölçeğin birinci bölümünde, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerini belirlemek üzere Williams ve Anderson (1991) tarafından geliştirilen ve Gürbüz (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlama çalışması yapılan 14 madde ve iki boyutlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği (ÖVDÖ) yer almaktadır.

5'li Likert tipinde düzenlenen Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin maddeleri, araştırmaya katılan öğretmenler tarafından 'Kesinlikle katılmıyorum' (1), 'Katılmıyorum" (2), 'Kararsızım' (3), 'Katılıyorum' (4) ile 'Kesinlikle katılıyorum' (5) seçeneklerinden biri seçilerek değerlendirilmiştir.

İlk alt boyut öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin bireye ait boyutunu ifade etmektedir. İkinci alt boyut ise öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin örgüte ait boyutunu ölçmektedir ve buna göre alınan yüksek ortalama puan, o alanda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin yüksek olduğunu ifade etmektedir. Alt boyutların toplamının ortalaması ise öğretmenlerin genel örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerini ifade etmektedir (Gürbüz, 2008).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin boyutları ve geneli için belirlenen puan aralıkları ve seçenekler aşağıdaki gibidir.

Seçenek	**Puan Aralığı**	**Düzeyi**
Kesinlikle katılmıyorum	1,00 - 1,79	Çok düşük
Katılmıyorum	1,80 - 2,59	Düşük
Kararsızım	2,60 - 3,39	Orta
Katılıyorum	3,40 - 4,19	Yüksek
Kesinlikle katılıyorum	4,20 - 5,00	Çok yüksek

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin bu araştırma için geçerlik ve güvenirliğini kontrol etmek üzere maddeler arası korelasyona bağlı uyum değerleri hesaplanmıştır. Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'ne İlişkin Güvenirlik Katsayıları

Boyut/Madde	Madde-Toplam Korelasyonu	Cronbach Alfa Katsayısı (α)
Birey Boyutu		
öv01	0,514	0,783
öv02	0,567	
öv03	0,458	
öv04	0,521	
öv05	0,409	
öv06	0,408	
Öv07	0.383	
Örgüt Boyutu		
öv08	0,378	0,750
öv09	0,351	
öv10	0,343	
öv12	0,380	
öv13	0,347	
öv14	0,392	
Toplam Boyut		0,779

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin ilk alt boyutu, *Birey Boyutu* için güvenirlik katsayısı α (Cronbach's Alfa)= 0,783 ve ikinci alt boyutu *Örgüt Boyutu* için 0,750 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin alt boyutlarında yer alan maddeler arasında güvenirliğin (iç-tutarlığın) oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. *Birey Boyutuna* ilişkin madde-toplam korelasyon katsayılarının 0,383 ile 0,567 arasında ve *Örgüt Boyutunun* korelasyon katsayılarının 0,343 ile 0,392 arasında olduğu tespit edilmiş ve maddeler ile ait oldukları alt boyutları arasında yeterli düzeyde ilişkili ($r \geq 0,30$) (Bursal, 2017, s.194) olduğu saptanmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin genel güvenirlik katsayısının (tüm maddeler analize birlikte dahil edildiğinde) 0,779 olduğu tespit edilmiştir. Bu da Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin tek boyutlu olarak da kullanılabileceğini ve oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Yukarıdaki güvenirlik katsayıları göz önüne alındığında, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin güvenirlik düzeyinin bu çalışma için de yeterli olduğu anlaşılmaktadır.

3.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutu Olan Duygusal Bağlılık Ölçeği

Araştırmanın ikinci bölümünde, araştırmaya katılan meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersi öğretmenlerinin okullarına ilişkin duygusal bağlılık görüşlerini ölçmek üzere, Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilip Baysal ve Paksoy (1999) tarafından Türkçe'ye uyarlama çalışması yapılan 3 boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin 6 maddelik Duygusal Bağlılık alt boyutu kullanılmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin 5'li Likert tipinde oluşturulmuş 16 maddesi bulunmaktadır. Ölçekte 6 maddeden oluşan duygusal bağlılık, 5 maddeden oluşan devam bağlılığı ve 5 maddeden oluşan zorunlu bağlılık olmak üzere 3 alt boyut bulunmaktadır. Bu araştırmacılar, ölçeğin Türkçe'ye uyarlamasında duygusal bağlılık boyutunun güvenirlik katsayısını α= 0,813 olarak hesaplamışlardır.

5'li Likert tipinde düzenlenen duygusal bağlılığın maddeleri, çalışmaya katılan öğretmenler tarafından 'Kesinlikle katılmıyorum' (1), 'Katılmıyorum" (2), 'Kararsızım' (3), 'Katılıyorum' (4) ile 'Kesinlikle katılıyorum' (5) seçeneklerinden biri seçilerek değerlendirilmiştir. Boyuttan alınan yüksek ortalama puan, öğretmenlerin okullarına karşı olumlu bağlılık duygularını, kendilerini okullarıyla özdeşleştirme görüşlerini ifade etmektedir. Duygusal Bağlılık boyutu için belirlenen puan aralıkları ve seçenekler aşağıdaki gibidir.

Seçenek	**Puan Aralığı**	**Düzeyi**
Kesinlikle katılmıyorum	1,00 - 1,79	Çok düşük
Katılmıyorum	1,80 - 2,59	Düşük
Kararsızım	2,60 - 3,39	Orta
Katılıyorum	3,40 - 4,19	Yüksek
Kesinlikle katılıyorum	4,20 - 5,00	Çok yüksek

Duygusal Bağlılık Ölçeğinin bu çalışma için güvenirliği Cronbach Alfa katsayılarına bakılarak kontrol edilmiştir. Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Duygusal Bağlılık Alt Boyutuna İlişkin Güvenirlik Katsayıları

Boyut/Madde	Madde-Toplam Korelasyonu	Genel Güv. Katsayısı (α)
db01	0,700	0,911
db02	0,823	
db03	0,667	
db04	0,760	
db05	0,748	
db06	0,822	

Altı madde ve tek boyuttan oluşan Duygusal Bağlılık Ölçeği için güvenirlik katsayısı α (Cronbach Alfa)= 0,911 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, Duygusal Bağlılık Ölçeği'ni meydana getiren maddeler arasında güvenirliğin yüksek derecede olduğunu göstermektedir.

Maddeler ile ölçek arasındaki ilişkilere yönelik olarak madde-toplam korelasyon katsayılarına bakıldığında; r= 0,667 ile r= 0,823 arasında olduğu tespit edilmiştir. Maddeler ile ölçeğin geneli arasında yeterli düzeyde ilişki (r≥0,30) olduğu görülmüştür. Duygusal Bağlılık Ölçeği'nin güvenirlik düzeyinin bu çalışma için de yeterli olduğu anlaşılmaktadır.

3.3.4. Ölçme Araçlarının Geçerliğine İlişkin Sonuçlar

Bu çalışmada, veri toplama aracı olarak 14 maddeden ve iki boyuttan (Birey ve Örgüt) oluşan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve 6 maddeden oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Duygusal Bağlılık boyutu veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Kullanılan bu veri toplama araçlarının yapı geçerliği hakkında kanıt elde etmek üzere doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve daha önce elde bulunan teorik bilgiler ışığında değişkenler ve alt boyutlar arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi AMOS programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Oluşturulan doğrulayıcı faktör analizi modelinde her bir gösterge tek bir boyutta yer

almaktadır ve ölçme hataları arasında herhangi bir korelasyonun olmadığı varsayılmıştır.

3.3.4.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

İlk olarak, 14 maddeden oluşan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'ne ait doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda ölçekte yer alan 11. madde faktör yük değerinin çok düşük olması nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. Geriye kalan maddeler ile doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmış, analiz sonucunda değerlerin kabul edilebilir aralıkta olduğu gözlendikten sonra elde edilen uyum indeksleri verilmiştir. Tablo 8'de Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'ne ait uyum indeksleri verilmiştir.

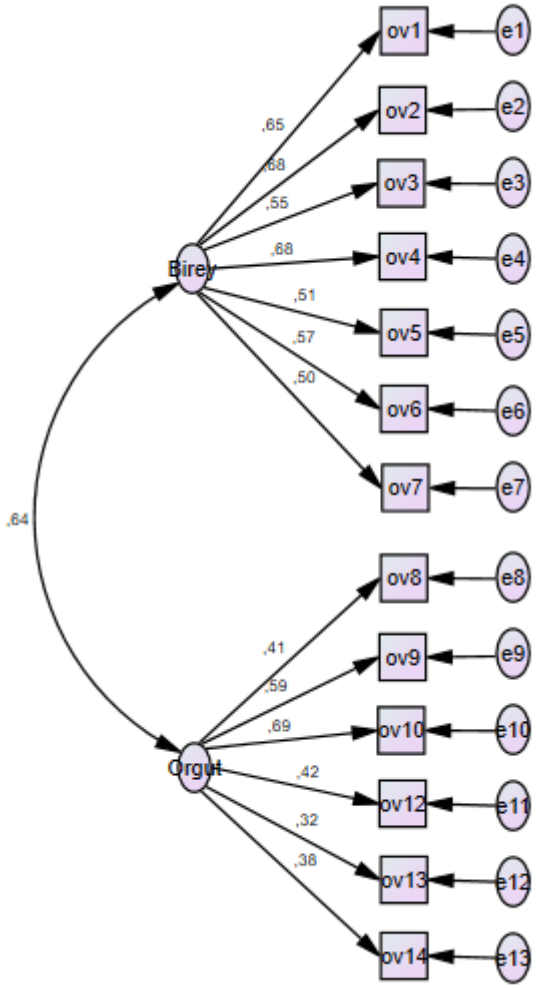
Tablo 8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'ne Ait Uyum İndeksleri Kestirimleri

Ölçek	RMSEA	χ^2 / s.d	CFI	TLI	IFI	GFI	AGFI
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	0.06	2.28	0.92	0.90	0.92	0.95	0.92

Araştırma verisinin modele uyum sağlayıp sağlamadığını incelemek üzere, farklı model uyum indeksleri sunularak modelin doğrulanıp doğrulanmadığı incelenmiştir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nden elde edilen uyum indeskleri incelendiğinde, RMSEA değerinin iyi ve χ^2 / s.d değerinin mükemmel uyum gösterdiği görülmektedir. CFI, TLI, IFI ve AGFI indeksleri göz önüne alındığında ise yine iyi uyum görülmektedir ve GFI indeksi incelendiğinde mükemmel uyum görülmektedir.

Genel olarak analiz sonucunda raporlanan model-uyum indeksleri ve kesme değerleri dikkate alındığında, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nden elde edilen verilerin iyi bir model-veri uyumu gösterdiğini söylemek mümkündür.

Şekil 1'de Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'ne ait doğrulayıcı faktör analizi modeli ve bu modele ait standartlaştırılmış faktör yükleri verilmiştir.



Şekil 1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'ne ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli

Standartlaştırılmış yol katsayıları incelendiğinde, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'ne ait yol katsayılarının Birey boyutunda 0.50 ile 0.68 arasında değiştiği ve Örgüt boyutunda 0.32 ile 0.69 arasında değiştiği görülmektedir. Ayrıca, bu yol katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Model-veri uyum indeksleri ve yol katsayıları göz önünde bulundurularak, ölçekte yer alan 13 maddenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nı yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

3.3.4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Duygusal Bağlılık Alt Boyutuna Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

İlk olarak, Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Duygusal Bağlılık boyutuna ait doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum indeksleri Tablo 9'da verilmiştir.

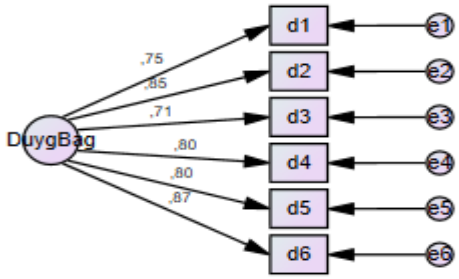
Tablo 9. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Duygusal Bağlılık Alt Boyutuna Ait Uyum İndeksleri Kestirimleri

Ölçek	RMSEA	χ^2 / s.d	CFI	TLI	IFI	GFI	AGFI
Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Duygusal Bağlılık boyutu	0.08	3.90	0.99	0.97	0.99	0.98	0.93

Araştırma verisinin modele uyum sağlayıp sağlamadığını incelemek üzere, farklı model uyum indeksleri sunularak modelin doğrulanıp doğrulanmadığı incelenmiştir. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Duygusal Bağlılık boyutundan elde edilen uyum indeskleri incelendiğinde, RMSEA ve χ^2 / s.d değerinin iyi uyum gösterdiği görülmektedir. CFI, TLI, IFI, GFI ve AGFI indeksleri göz önüne alındığında ise mükemmel uyum görülmektedir.

Genel olarak analiz sonucunda raporlanan model-uyum indeksleri ve kesme değerleri dikkate alındığında, Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Duygusal Bağlılık boyutundan elde edilen verilerin mükemmele yakın bir model-veri uyumu sergilediğini söylemek mümkündür.

Şekil 2'de Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Duygusal Bağlılık boyutuna ait doğrulayıcı faktör analizi modeli ve bu modele ait standartlaştırılmış yükler verilmiştir.



Şekil 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Duygusal Bağlılık Alt Boyutuna Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli

Şekil 2'de yer alan ölçme modelindeki standartlaştırılmış yol katsayıları incelendiğinde, Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Duygusal Bağlılık boyutuna ait yol katsayılarının 0.71 ile 0.87 arasında değiştiği görülmektedir. Ek olarak, bu yol katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Model-veri uyum indeksleri ve yol katsayıları göz önünde bulundurularak, ölçekte yer alan 6 maddenin Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Duygusal Bağlılık boyutunu yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

3.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Ölçekler, 31 Nisan 2019 tarihinde araştırmacının gerekli izinleri almasından sonra 2 Mayıs 2019 ve 13 Haziran 2019 tarihleri arasında örneklem grubuna uygulanmıştır. Araştırmacı, öğretmenlerin görev yaptıkları okulların okul müdürlerinin izni ve bilgisi dahilinde atölyelere ve öğretmenler odasına bizzat gitmiş; ölçekler doğrudan öğretmenlere ulaştırılmıştır. Araştırmanın gönüllük esasına dayalı olarak yapıldığı ifade edilmiştir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda bulunamayacakları ders saatleri de göz önüne alınarak bir okul aynı hafta içerisinde 2-3 kez daha ziyaret edilerek öğretmenlerden veri toplanmıştır.

3.5. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

Meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersi öğretmenlerinin, Demografik Değişkenler Formu, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin alt boyutu olan Duygusal Bağlılık Ölçeği ile toplanan verilerinin tümü SPSS 25.0 istatistik paket programına aktarılmış ve hata kontrolleri sonrası önce normallik dağılımları incelenmiş daha sonra ise araştırmanın amacına uygun olarak uygulanacak istatistiki teknikler seçilmiştir.

Araştırmanın amacına bağlı olarak uygulanacak istatistikî analizlerin seçimi için Kolmogorov-Smirnov (K-S) ve Shapiro-Wilk testiyle veri gruplarının normallik dağılımları incelenmiştir. Yapılan tüm istatistiksel hesaplamalarda temel anlamlılık düzeyi *0,05* olarak kabul edilmiştir.

BÖLÜM IV: BULGULAR

Bu bölümde, araştırmanın ilk bölümünde mesleki ve teknik Anadolu liselerinde görev yapan meslek dersleri ve kültür dersleri öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşleri ile duygusal bağlılık konusundaki görüşleri hem genel olarak hem de cinsiyet, yaş, mesleki kıdem değişkenleri açısından incelenmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde araştırmaya katılan meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşleri ile duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise bu okullarda görev yapan meslek dersleri ve kültür öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşleri ile duygusal bağlılık konusundaki görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir.

4.1. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusundaki ve Duygusal Bağlılık Konusundaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersi öğretmenlerinin önce örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki ardından duygusal bağlılık konusundaki görüşleri betimsel istatistikler aracılığıyla incelenmiştir.

4.1.1. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusundaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan meslek dersi ve kültür dersi öğretmenlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin $\overline{X}$, ss, ortalamalara ait minimum ve maksimum değerler Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Branş	ÖVD Ölçeği	n	Minimum Değer	Maksimum Değer	$\overline{X}$	ss
Kültür dersi Öğretmenleri	Birey Boyutu	221	1,86	5,00	4,05	,52
	Örgüt Boyutu	221	2,33	5,00	4,09	,51
	Ölçek Toplamı	221	2,08	5,00	4,07	,43
Meslek Dersi Öğretmenleri	Birey Boyutu	150	1,43	5,00	4,17	,59
	Örgüt Boyutu	150	1,83	5,00	4,04	,59
	Ölçek Toplamı	150	1,62	5,00	4,11	,52

Tablo 10 incelendiğinde, araştırmaya katılan meslek dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının birey boyutuna ilişkin görüşlerinin $\overline{X} = 4.17$ olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan okullardaki meslek dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının birey boyutuna ilişkin genel görüşlerinin düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. Benzer şekilde, araştırmaya katılan meslek dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt boyutuna ilişkin görüşlerinin $\overline{X} = 4.04$ olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan okullardaki meslek dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt boyutuna ilişkin görüşlerinin düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Ölçek geneline bakılacak olursa, araştırmaya katılan meslek dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin görüşlerinin $\overline{X} = 4.11$ olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan okullardaki meslek dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin genel görüşlerinin düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 10 incelendiğinde, araştırmaya katılan kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının birey boyutuna ilişkin görüşlerinin $\overline{X} = 4.05$ olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan okullardaki kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının birey boyutuna ilişkin genel görüşlerinin düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. Benzer şekilde, araştırmaya

katılan kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt boyutuna ilişkin görüşlerinin $\overline{X} = 4.09$ olduğu tespit edilmiştir.

Buna göre, araştırmaya katılan okullardaki kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt boyutuna ilişkin genel görüşlerinin düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. Ölçek geneline bakılacak olursa, araştırmaya katılan kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin görüşlerinin $\overline{X} = 4.07$ olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan okullardaki kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin genel görüşlerinin düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

4.1.2. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusundaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan meslek dersi ve kültür dersi öğretmenlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin cinsiyetlerine göre $\overline{X}$, ss, ortalamalara ait minimum ve maksimum değerler Tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 11. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Branş	Cinsiyet	ÖVD Ölçeği	n	Minimum Değer	Maksimum Değer	$\overline{X}$	ss
Kültür dersi öğretmen	Kadın öğretmen	Birey Boyutu	150	1,86	5,00	4,05	,49
		Örgüt Boyutu	150	2,33	5,00	4,08	,51
		Ölçek Toplamı	150	2,08	5,00	4,06	,41
	Erkek öğretmen	Birey Boyutu	71	1,86	5,00	4,06	,57
		Örgüt Boyutu	71	2,50	4,83	4,13	,50
		Ölçek Toplamı	71	2,15	4,92	4,09	,47
Meslek dersi öğretmen	Kadın öğretmen	Birey Boyutu	32	3,71	5,00	4,24	,39
		Örgüt Boyutu	32	3,00	5,00	4,00	,57
		Ölçek Toplamı	32	3,46	5,00	4,12	,39
	Erkek öğretmen	Birey Boyutu	118	1,43	5,00	4,15	,63
		Örgüt Boyutu	118	1,83	5,00	4,05	,59
		Ölçek Toplamı	118	1,62	5,00	4,10	,55

Tablo 11 incelendiğinde araştırmaya katılan meslek dersi kadın öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının birey boyutuna ilişkin görüşlerinin $\overline{X} = 4.24$ olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan okullardaki meslek dersi kadın öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının birey boyutuna ilişkin genel görüşlerinin düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. Benzer şekilde, araştırmaya katılan meslek dersi kadın öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt boyutuna ilişkin görüşlerinin $\overline{X} = 4.00$ olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan okullardaki meslek dersi kadın öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt boyutuna ilişkin görüşlerinin düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Ölçek geneline bakılacak olursa, araştırmaya katılan meslek dersi kadın öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin görüşlerinin $\overline{X} = 4.12$ olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan okullardaki meslek dersi kadın öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin genel görüşlerinin düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 11 dikkate alındığında, araştırmaya katılan meslek dersi erkek öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının birey boyutuna ilişkin görüşlerinin $\overline{X} = 4.15$ olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan okullardaki meslek dersi erkek öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının birey boyutuna ilişkin genel görüşlerinin düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. Benzer şekilde, araştırmaya katılan meslek dersi erkek öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt boyutuna ilişkin görüşlerinin $\overline{X} = 4.05$ olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan okullardaki meslek dersi erkek öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt boyutuna ilişkin görüşlerinin düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Ölçek geneline bakılacak olursa, araştırmaya katılan meslek dersi erkek öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin görüşlerinin $\overline{X} = 4.10$ olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan okullardaki meslek dersi erkek öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin genel görüşlerinin düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 11 incelendiğinde, araştırmaya katılan kültür dersi kadın öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının birey boyutuna ilişkin görüşlerinin $\overline{X} = 4.05$ olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan okullardaki kültür dersi kadın öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının birey boyutuna ilişkin genel görüşlerinin düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. Benzer şekilde, araştırmaya katılan kültür dersi kadın öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt boyutuna ilişkin görüşlerinin $\overline{X} = 4.08$ olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan okullardaki kültür dersi kadın öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt boyutuna ilişkin görüşlerinin düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Ölçek geneline bakılacak olursa, araştırmaya katılan kültür dersi kadın öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin görüşlerinin $\overline{X} = 4.06$ olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan okullardaki kültür dersi kadın öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin genel görüşlerinin düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 11 incelendiğinde, araştırmaya katılan kültür dersi erkek öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının birey boyutuna ilişkin görüşlerinin $\overline{X} = 4.06$ olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan okullardaki kültür dersi erkek öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının birey boyutuna ilişkin genel görüşlerinin düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. Benzer şekilde, araştırmaya katılan kültür dersi erkek öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt boyutuna ilişkin görüşlerinin $\overline{X} = 4.13$ olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan okullardaki kültür dersi erkek öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt boyutuna ilişkin görüşlerinin düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Ölçek geneline bakılacak olursa, araştırmaya katılan kültür dersi erkek öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin görüşlerinin $\overline{X} = 4.09$ olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan okullardaki kültür dersi erkek öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin genel görüşlerinin düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

4.1.3. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Yaşa Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusundaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan mesleki ve teknik Anadolu liselerindeki meslek dersi ve kültür dersi öğretmenlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin oluşturulan yaş gruplarına göre $\overline{X}$, ss, ortalamalara ait minimum ve maksimum değerler Tablo 12'de sunulmuştur.

Tablo 12. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Yaşa Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Branş	Yaş	ÖVD Ölçeği	f	Minimum Değer	Maksimum Değer	$\overline{X}$	ss
Kültür dersi öğretmen	21-30 yaş	Birey Boyutu	82	1,86	4,86	4,02	,46
		Örgüt Boyutu	82	2,50	4,83	4,09	,51
		Ölçek Toplamı	82	2,15	4,85	4,06	,42
	31-40 yaş	Birey Boyutu	82	1,86	5,00	4,08	,56
		Örgüt Boyutu	82	2,33	5,00	4,00	,54
		Ölçek Toplamı	82	2,08	5,00	4,04	,48
	41-50 yaş	Birey Boyutu	53	2,14	5,00	4,03	,53
		Örgüt Boyutu	53	3,50	5,00	4,24	,42
		Ölçek Toplamı	53	2,85	5,00	4,13	,40
	51 ve üstü yaş	Birey Boyutu	4	3,86	5,00	4,35	,48
		Örgüt Boyutu	4	3,67	4,67	4,12	,53
		Ölçek Toplamı	4	3,77	4,54	4,25	,33
Meslek dersi öğretmen	21-30 yaş	Birey Boyutu	26	1,43	5,00	4,13	,79
		Örgüt Boyutu	26	1,83	5,00	3,92	,75
		Ölçek Toplamı	26	1,62	5,00	4,03	,72
	31-40 yaş	Birey Boyutu	79	2,29	5,00	4,17	,56
		Örgüt Boyutu	79	2,33	5,00	3,98	,50
		Ölçek Toplamı	79	2,77	4,92	4,08	,45
	41-50 yaş	Birey Boyutu	37	2,86	5,00	4,17	,51
		Örgüt Boyutu	37	2,17	5,00	4,18	,65
		Ölçek Toplamı	37	2,54	5,00	4,18	,51
	51 ve üstü yaş	Birey Boyutu	8	3,57	5,00	4,25	,55
		Örgüt Boyutu	8	3,67	4,83	4,25	,44
		Ölçek Toplamı	8	3,69	4,92	4,25	,45

Tablo 12 incelendiğinde, araştırmaya katılan 21-30 yaş arasındaki meslek dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının birey boyutuna ilişkin görüşlerinin $\overline{X}$ = 4.13, örgüt boyutu için $\overline{X}$ = 3.92 ve ölçek geneli için $\overline{X}$ = 4.03 olarak tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan okullardaki 21-30 yaş aralığındaki meslek dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin genel görüşlerinin düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. Benzer şekilde, araştırmaya katılan 31-40 yaş arasındaki meslek dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının birey boyutuna ilişkin görüşlerinin $\overline{X}$ = 4.17, örgüt boyutu için $\overline{X}$ = 3.98 ve ölçek geneli için $\overline{X}$ = 4.08 olarak tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan okullardaki 31-40 yaş aralığındaki meslek dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin genel görüşlerinin düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan 41-50 yaş arasındaki meslek dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının birey boyutuna ilişkin görüşlerinin $\overline{X}$ = 4.17, örgüt boyutu için $\overline{X}$ = 4.18 ve ölçek geneli için $\overline{X}$ = 4.18 olarak tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan okullardaki 41-50 yaş aralığındaki meslek dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin genel görüşlerinin düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. Son olarak, araştırmaya katılan 51 yaş ve üzerindeki meslek dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının birey boyutuna ilişkin görüşlerinin $\overline{X}$ = 4.25, örgüt boyutu için $\overline{X}$ = 4.25 ve ölçek geneli için $\overline{X}$ = 4.25 olarak tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan okullardaki 51 yaş ve üzeri meslek dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin genel görüşlerinin düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 12 incelendiğinde, araştırmaya katılan 21-30 yaş arasındaki kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının birey boyutuna ilişkin görüşlerinin $\overline{X}$ = 4.02, örgüt boyutu için $\overline{X}$ = 4.09 ve ölçek geneli için $\overline{X}$ = 4.06 olarak tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan okullardaki 21-30 yaş aralığındaki kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin genel görüşlerinin düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. Benzer şekilde, araştırmaya katılan 31-40 yaş arasındaki kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının birey boyutuna ilişkin görüşlerinin $\overline{X}$ = 4.08, örgüt boyutu için $\overline{X}$ = 4.00 ve ölçek geneli için $\overline{X}$ = 4.04 olarak tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan okullardaki 31-

40 yaş aralığındaki kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin genel görüşlerinin düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan 41-50 yaş arasındaki kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının birey boyutuna ilişkin görüşlerinin $\overline{X}$ = 4.03, örgüt boyutu için $\overline{X}$ = 4.24 ve ölçek geneli için $\overline{X}$ = 4.13 olarak tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan okullardaki 41-50 yaş aralığındaki kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin genel görüşlerinin düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılan 51 yaş ve üzerindeki kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının birey boyutuna ilişkin görüşlerinin $\overline{X}$ = 4.35, örgüt boyutu için $\overline{X}$ = 4.12 ve ölçek geneli için $\overline{X}$ = 4.25 olarak tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan okullardaki 51 yaş ve üzeri kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin genel görüşlerinin düzeyinin yüksek ve örgüt boyutu için oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

4.1.4. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Mesleki Kıdeme Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusundaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan meslek dersi ve kültür dersi öğretmenlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin oluşturulan mesleki kıdem gruplarına göre $\overline{X}$, ss, ortalamalara ait minimum ve maksimum değerler Tablo 13'de sunulmuştur.

Tablo 13. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Mesleki Kıdeme Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Branş	Kıdem	ÖVD Ölçeği	f	Minimum Değer	Maksimum Değer	$\overline{X}$	ss
Kültür dersi öğretmen	1-10 yıl	Birey Boyutu	138	1,86	5,00	4,04	,52
		Örgüt Boyutu	138	2,33	5,00	4,08	,53
		Ölçek Toplamı	138	2,08	5,00	4,06	,45
	11-20 yıl	Birey Boyutu	66	2,86	5,00	4,09	,50
		Örgüt Boyutu	66	3,00	5,00	4,12	,49
		Ölçek Toplamı	66	3,15	5,00	4,11	,41
	21 yıl üstü	Birey Boyutu	17	2,14	5,00	3,97	,58
		Örgüt Boyutu	17	3,50	4,83	4,14	,41
		Ölçek Toplamı	17	2,85	4,62	4,05	,39
Meslek dersi öğretmen	1-10 yıl	Birey Boyutu	64	1,43	5,00	4,25	,59
		Örgüt Boyutu	64	1,83	5,00	4,09	,61
		Ölçek Toplamı	64	1,62	5,00	4,18	,54
	11-20 yıl	Birey Boyutu	59	2,29	5,00	4,11	,59
		Örgüt Boyutu	59	2,33	5,00	3,96	,55
		Ölçek Toplamı	59	2,77	4,92	4,04	,48
	21 yıl üstü	Birey Boyutu	27	2,86	5,00	4,07	,59
		Örgüt Boyutu	27	2,17	5,00	4,07	,63
		Ölçek Toplamı	27	2,54	4,92	4,07	,54

Tablo 13'e göre, araştırmaya katılan 1-10 yıl mesleki kıdeme sahip meslek dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının birey boyutuna ilişkin görüşlerinin $\overline{X}$ = 4.25, örgüt boyutu için $\overline{X}$ = 4.09 ve ölçek geneli için $\overline{X}$ = 4.18 olarak tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan okullardaki 1-10 yıl mesleki kıdeme sahip meslek dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin genel görüşlerinin düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. Benzer şekilde, araştırmaya katılan 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip meslek dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının birey boyutuna ilişkin görüşlerinin $\overline{X}$ = 4.11, örgüt boyutu için $\overline{X}$ = 3.96 ve ölçek geneli için $\overline{X}$ = 4.04 olarak tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan okullardaki 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip meslek dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin genel görüşlerinin düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip meslek dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının birey boyutuna ilişkin görüşlerinin $\overline{X}$ = 4.07, örgüt boyutu için $\overline{X}$ = 4.07 ve ölçek geneli için $\overline{X}$ = 4.07 olarak tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan okullardaki 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip meslek dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin genel görüşlerinin düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 13 incelendiğinde, araştırmaya katılan 1-10 yıl mesleki kıdeme sahip kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının birey boyutuna ilişkin görüşlerinin $\overline{X}$ = 4.04, örgüt boyutu için $\overline{X}$ = 4.08 ve ölçek geneli için $\overline{X}$ = 4.06 olarak tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan okullardaki 1-10 yıl mesleki kıdeme sahip kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin genel görüşlerinin düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. Benzer şekilde, araştırmaya katılan 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının birey boyutuna ilişkin görüşlerinin $\overline{X}$ = 4.09, örgüt boyutu için $\overline{X}$ = 4.12 ve ölçek geneli için $\overline{X}$ = 4.11 olarak tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan okullardaki 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin genel görüşlerinin düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının birey boyutuna ilişkin görüşlerinin $\overline{X}$ = 3.97, örgüt boyutu için $\overline{X}$ = 4.14 ve ölçek geneli için $\overline{X}$ = 4.05 olarak tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan okullardaki 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin genel görüşlerinin düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

4.1.5. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Duygusal Bağlılık Konusundaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan mesleki ve teknik Anadolu liselerindeki meslek dersi ve kültür dersi öğretmenlerinin, duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin $\overline{X}$, ss, ortalamalara ait minimum ve maksimum değerler Tablo 14'de sunulmuştur.

Tablo 14. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Duygusal Bağlılık Konusundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Branş	Duygusal Bağlılık Ölçeği	f	Minimum Değer	Maksimum Değer	$\overline{X}$	ss
Kültür dersi öğretmen	Duygusal Bağlılık	221	1,00	5,00	3,22	,96
Meslek dersi öğretmen	Duygusal Bağlılık	150	1,00	5,00	3,46	,97

Benzer şekilde, araştırmaya katılan meslek dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılığa ilişkin görüşlerinin $\overline{X}$ = 4.46 olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan okullardaki meslek dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılığa ilişkin genel görüşlerinin orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 14 incelendiğinde, araştırmaya katılan kültür dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılığa ilişkin görüşlerinin $\overline{X}$ = 3.22 olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan okullardaki kültür dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılığa ilişkin genel görüşlerinin orta düzeyde olduğu söylenebilir.

4.1.6. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Duygusal Bağlılık Konusundaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan meslek dersi ve kültür dersi öğretmenlerinin, duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin cinsiyetlerine göre, $\overline{X}$, ss, ortalamalara ait minimum ve maksimum değerler Tablo 15'de sunulmuştur.

Tablo 15. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Duygusal Bağlılık Konusundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Branş	Cinsiyet	D.B. Ölçeği	f	Minimum Değer	Maksimum Değer	$\overline{X}$	ss
Kültür	Kadın öğretmen	Duygusal Bağlılık	150	1,00	5,00	3,13	,91
	Erkek öğretmen	Duygusal Bağlılık	71	1,00	5,00	3,40	1,04
Meslek	Kadın öğretmen	Duygusal Bağlılık	32	1,17	5,00	3,44	,92
	Erkek öğretmen	Duygusal Bağlılık	118	1,00	5,00	3,46	,98

Tablo 15'e göre, araştırmaya katılan meslek dersi kadın öğretmenlerinin duygusal bağlılığa ilişkin görüşlerinin $\overline{X}$ = 3.44 olduğu tespit edilmiştir. Buna göre,

araştırmaya katılan okullardaki meslek dersi kadın öğretmenlerinin duygusal bağlılığa ilişkin görüşlerinin orta düzeyde olduğu söylenebilir. Benzer şekilde, araştırmaya katılan meslek dersi erkek öğretmenlerinin duygusal bağlılığa ilişkin görüşlerinin $\overline{X}$ = 3.46 olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan okullardaki meslek dersi erkek öğretmenlerinin duygusal bağlılığa ilişkin görüşlerinin orta düzeyde olduğu söylenebilir. İki grup karşılaştığında, meslek dersi erkek öğretmenlerinin ortalaması ile meslek dersi kadın öğretmenlerinin ortalamasının oldukça benzer olduğu görülmektedir.

Tablo 15 incelendiğinde, araştırmaya katılan kültür dersi kadın öğretmenlerinin duygusal bağlılığa ilişkin görüşlerinin $\overline{X}$ = 3.13 olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan okullardaki kültür dersi kadın öğretmenlerinin duygusal bağlılığa ilişkin görüşlerinin orta düzeyde olduğu söylenebilir. Benzer şekilde, araştırmaya katılan kültür dersi erkek öğretmenlerinin duygusal bağlılığa ilişkin görüşlerinin $\overline{X}$ = 3.40 olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan okullardaki kültür dersi erkek öğretmenlerinin duygusal bağlılığa ilişkin görüşlerinin orta düzeyde olduğu söylenebilir. İki grup karşılaştığında, kültür dersi erkek öğretmenlerinin ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.1.7. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Yaşa Göre Duygusal Bağlılık Konusundaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan meslek dersi ve kültür dersi öğretmenlerinin, duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin oluşturulan yaş gruplarına göre, $\overline{X}$, ss, ortalamalara ait minimum ve maksimum değerler Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 16. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Yaşa Göre Duygusal Bağlılık Konusundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Branş	Yaş	D.B Ölçeği	f	Minimum Değer	Maksimum Değer	$\overline{X}$	ss
Kültür dersi öğretmen	21-30 yaş	Duygusal Bağlılık	82	1,17	5,00	3,17	,98
	31-40 yaş	Duygusal Bağlılık	82	1,17	5,00	3,25	,94
	41-50 yaş	Duygusal Bağlılık	53	1,00	5,00	3,25	1,00
	51 ve üstü yaş	Duygusal Bağlılık	4	2,83	4,00	3,25	,51
Meslek dersi öğretmen	21-30 yaş	Duygusal Bağlılık	26	2,00	5,00	3,30	,89
	31-40 yaş	Duygusal Bağlılık	79	1,17	5,00	3,35	,98
	41-50 yaş	Duygusal Bağlılık	37	1,00	5,00	3,69	,95
	51 ve üstü yaş	Duygusal Bağlılık	8	2,33	5,00	4,02	,95

Tablo 16'ya göre, araştırmaya katılan 21-30 yaş arasındaki meslek dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılığa ilişkin görüşlerinin $\overline{X}$ = 3.30, 31-40 yaş arasındaki meslek öğretmenleri için $\overline{X}$ = 3.35, 41-50 yaş arasındaki meslek öğretmenleri için $\overline{X}$ = 3.69 ve 51 yaş ve üzeri meslek öğretmenleri için $\overline{X}$ = 4.02 olarak tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan meslek dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık hakkındaki görüşlerinin 51 yaş üzeri grupta yüksek düzeyde olduğu ve diğer yaş aralıklarında yer alan meslek öğretmenlerinin orta düzey duygusal bağlılık görüşlerinin olduğu söylenebilir.

Tablo 16 incelendiğinde, araştırmaya katılan 21-30 yaş arasındaki kültür dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılığa ilişkin görüşlerinin $\overline{X}$ = 3.17, 31-40 yaş arasındaki kültür öğretmenleri için $\overline{X}$ = 3.25, 41-50 yaş arasındaki kültür öğretmenleri için $\overline{X}$ = 3.25 ve 51 yaş üzeri kültür öğretmenleri için $\overline{X}$ = 3.25 olarak tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan kültür dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık hakkındaki görüşlerinin orta düzeyde olduğu ve ortalamaların birbirlerine çok yakın olduğunu söylemek mümkündür.

4.1.8. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Mesleki Kıdeme Göre Duygusal Bağlılık Konusundaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan meslek dersi ve kültür dersi öğretmenlerinin, duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin oluşturulan mesleki kıdem gruplarına göre $\overline{X}$, ss, ortalamalara ait minimum ve maksimum değerler tablo 17'de sunulmuştur.

Tablo 17. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Mesleki Kıdeme Göre Duygusal Bağlılık Konusundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Branş	Kıdem	D.B. Ölçeği	f	Minimum Değer	Maksimum Değer	$\overline{X}$	ss
Kültür dersi öğretmen	1-10 yıl	Duygusal Bağlılık	138	1,00	5,00	3,17	,98
	11-20 yıl	Duygusal Bağlılık	66	1,00	5,00	3,30	,93
	21 yıl üstü	Duygusal Bağlılık	17	1,50	5,00	3,29	,95
Meslek dersi öğretmen	1-10 yıl	Duygusal Bağlılık	64	1,17	5,00	3,46	,87
	11-20 yıl	Duygusal Bağlılık	59	1,00	5,00	3,36	1,08
	21 yıl üstü	Duygusal Bağlılık	27	1,83	5,00	3,66	,92

Tablo 17 incelendiğinde, araştırmaya katılan 1-10 yıl mesleki kıdeme sahip meslek dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılığa ilişkin görüşlerinin $\overline{X}$ = 3.46, 11-20 yıl kıdeme sahip olanlar için $\overline{X}$ = 3.36 ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar için $\overline{X}$ = 3.66 olarak tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan okullardaki meslek dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık davranışına ilişkin görüşlerinin orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Benzer şekilde, araştırmaya katılan 1-10 yıl mesleki kıdeme sahip kültür dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılığa ilişkin görüşlerinin $\overline{X}$ = 3.17, 11-20 yıl kıdeme sahip olanlar için $\overline{X}$ = 3.30 ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar için $\overline{X}$ = 3.29 olarak tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan okullardaki kültür dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık davranışına ilişkin görüşlerinin orta düzeyde olduğu söylenebilir.

4.2. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusundaki ve Duygusal Bağlılık Konusundaki Görüşlerinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Bu bölümde, ilk olarak meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin ve duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Ardından, meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem) göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Bir sonraki aşamada ise, meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem) göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Son olarak ise, meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir.

Meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının demografik değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığını analiz etmek üzere parametrik ya da parametrik olmayan istatistiksel yöntemlerden hangisinin kullanılacağına karar vermek için ilk olarak dağılımların normal dağılıp dağılmadığına Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilks testleri ile bakılmıştır (EK 7). Araştırmada kullanılan verilerin normal dağılmadığı tespit edildikten sonra, araştırma sorularına cevap vermek üzere iki bağımsız grup arasındaki ortalamaları karşılaştırmak için Mann-Whitney U testi ve ikiden fazla grup arasındaki ortalamaları karşılaştırmak için Kruskal Wallis testi kullanılmıştır.

4.2.1. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusundaki Görüşlerinin ve Duygusal Bağlılık Konusundaki Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Bu bölümde meslek dersi ve kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin ve duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin ve duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin karşılaştırılmasına ilişkin Mann Whitney U testi tablo 18'de sunulmuştur.

Tablo 18. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusundaki Konusundaki Görüşlerinin ve Duygusal Bağlılık Konusundaki Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Mann Whitney U testi

Boyutlar ÖVD Ölçeği	**Branş**	**Betimsel İstatistikler**			***Mann Whitney U* testi**	
		n	***Sıra ortalaması***	***Sıra Toplamı***	***U***	***P ****
Birey Boyutu	Kültür Dersi Öğretmeni	221	174,33	38527,00	13996,000	,011
	Meslek Dersi Öğretmeni	150	203,19	30479,00		
Örgüt Boyutu	Kültür Dersi Öğretmeni	221	191,39	42297,00	15384,000	,238
	Meslek Dersi Öğretmeni	150	178,06	26709,00		
Ölçek Toplamı (Örgütsel Vatandaşlık Davranışı)	Kültür Dersi Öğretmeni	221	183,14	40473,50	15942,500	,532
	Meslek Dersi Öğretmeni	150	190,22	28532,50		
Duygusal Bağlılık	Meslek Dersi Öğretmeni	150	202,26	30339,00	14136,000	,016
	Kültür Dersi Öğretmeni	221	183,14	40473,50		

**<.05*

Tablo 18 incelendiğinde, meslek dersi öğretmenleri ve kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan *Mann Whitney U* testine göre, meslek dersi öğretmenleri ve kültür dersi öğretmenleri arasında örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki (Hem ölçek toplamı hem örgüt alt boyutu için) görüşlerinin düzeyi açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Ölçek toplamı için U=15942, p>.05; Örgüt Boyutu için U=15384, p>.05).

Bu bulguya göre, meslek dersi öğretmenleri ve kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyinin değişmediği

örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgüt boyutunda benzer olduğu söylenebilir. Ancak, meslek dersi öğretmenleri ve kültür dersi öğretmenleri arasında örgütsel vatandaşlık davranışının birey boyutu görüşlerinin düzeyi açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (U=15942, p<.05).

Tablo 18 incelendiğinde, meslek dersi öğretmenleri ve kültür dersi öğretmenleri arasında duygusal bağlılık görüşlerinin düzeyi açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (U=14136, p<.05). Sıra ortalamaları incelendiğinde, meslek dersi öğretmenlerinin kültür dersi öğretmenlerinin sıra ortalamasından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, meslek dersi öğretmenlerinin kültür dersi öğretmenlerinden daha yüksek duygusal bağlılık görüşü düzeyine sahip olduğunu söylemek mümkündür.

4.2.2. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusundaki Görüşlerinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Bu bölümde, hem meslek dersi öğretmenlerinin hem de kültür dersi öğretmenlerinin beraber ve ayrı ayrı örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin cinsiyete, yaşa ve mesleki kıdeme göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

4.2.2.4. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusundaki Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık konusundaki görüşlerinin cinsiyete göre karşılaştırılmasına ilişkin Mann Whitney U testi tablo 19'da sunulmuştur.

Tablo 19. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusundaki Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Mann Whitney U testi

Boyutlar ÖVD Ölçeği	**Cinsiyet**	**Betimsel İstatistikler**			***Mann Whitney U* testi**	
		n	***Sıra ortalaması***	***Sıra Toplamı***	***U***	***p****
Birey Boyutu	Kadın öğretmen	182	178,42	32472,50	15819,500	,180
	Erkek öğretmen	189	193,30	36533,50		
Örgüt Boyutu	Kadın öğretmen	182	183,63	33420,50	16767,500	,675
	Erkek öğretmen	189	188,28	35585,50		
Ölçek Toplamı	Kadın öğretmen	182	181,12	32963,00	16310,000	,388
	Erkek öğretmen	189	190,70	36043,00		

**<.05*

Tablo 19 incelendiğinde, meslek dersi kadın öğretmenleri ve kültür dersi kadın öğretmenleri ile meslek dersi erkek öğretmenleri ve kültür dersleri erkek öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan *Mann Whitney U* testine göre, meslek ve kültür dersi kadın öğretmenleri ile meslek ve kültür dersi erkek öğretmenleri arasında örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki (Hem ölçek toplamı hem de alt boyutlar için) görüşlerinin düzeyi açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Ölçek toplamı için U=16310, p>.05; Birey boyutu için U= 15819,5, p>.05; Örgüt Boyutu için U=16767,5, p>.05). Bu bulguya göre, meslek ve kültür dersi kadın öğretmenleri ile meslek ve kültür dersi erkek öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyinin değişmediği söylenebilir.

Meslek dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin cinsiyete göre karşılaştırılmasına ilişkin Mann Whitney U testi Tablo 20'de sunulmuştur.

Tablo 20. Meslek Dersi Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusundaki Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Mann Whitney U testi

Boyutlar ÖVD Ölçeği	Cinsiyet	Betimsel İstatistikler			*Mann Whitney U* testi	
		n	*Sıra ortalaması*	*Sıra Toplamı*	*U*	*p**
Birey Boyutu	Kadın öğretmen	32	76,64	2452,50	1851,500	,876
	Erkek öğretmen	118	75,19	8872,50		
Örgüt Boyutu	Kadın öğretmen	32	71,64	2292,50	1764,500	,569
	Erkek öğretmen	118	76,55	9032,50		
Ölçek Toplamı	Kadın öğretmen	32	74,41	2381,00	1853,000	,872
	Erkek öğretmen	118	75,80	8944,00		

**<.05*

Tablo 20'de meslek dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan *Mann Whitney U* testine göre, meslek dersi kadın öğretmenleri ve meslek dersi erkek öğretmenleri arasında örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki (Hem ölçek toplamı hem de alt boyutlar için) görüşlerinin düzeyi açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (Ölçek toplamı için U=1853, p>.05; Birey boyutu için U=1851,5, p>.05; Örgüt Boyutu için U=1764,5, p>.05). Bu bulguya göre, meslek dersi öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyinin değişmediği söylenebilir.

Kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin cinsiyete göre karşılaştırılmasına ilişkin Mann Whitney U testi Tablo 21'de sunulmuştur.

Tablo 21. Kültür Dersi Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusundaki Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Mann Whitney U testi

Boyutlar ÖVD Ölçeği	Cinsiyet	Betimsel İstatistikler			*Mann Whitney U* testi	
		n	*Sıra ortalaması*	*Sıra Toplamı*	*U*	*p**
Birey Boyutu	Kadın öğretmen	150	109,54	16431,50	5106,500	,621
	Erkek öğretmen	71	114,08	8099,50		
Örgüt Boyutu	Kadın öğretmen	150	108,06	16209,00	4884,000	,318
	Erkek öğretmen	71	117,21	8322,00		
Ölçek Toplamı	Kadın öğretmen	150	108,76	16313,50	4988,500	,447
	Erkek öğretmen	71	115,74	8217,50		

**<.05*

Tablo 21'de kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan *Mann Whitney U* testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuca göre, kültür dersi kadın öğretmenleri ve kültür dersi erkek öğretmenleri arasında örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki (Hem ölçek toplamı hem de alt boyutlar için) görüşlerinin düzeyi açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (Ölçek toplamı için U=4988,5, p>.05; Birey boyutu için U= 5106,5, p>.05; Örgüt Boyutu için U=4884, p>.05). Bu bulguya göre, kültür dersi öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyinin değişmediği söylenebilir.

4.2.2.5.Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusundaki Görüşlerinin Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması

Meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin yaşa göre karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal-Wallis H testi Tablo 22'de sunulmuştur.

Tablo 22. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür dersi Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusundaki Görüşlerinin Yaşa Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal-Wallis *H* testi

Boyutlar ÖVD Ölçeği	Yaş	Betimsel İst.		Kruskal-Wallis			Mann - Whitney
		n	Sıra Ort.	X^2	*sd*	*p**	
Birey boyutu	21-30 (1)	108	177,14	1,71	2	0,0557	-
	31-40 (2)	161	191,47				
	41 ve üzeri (3)	102	186,75				
Örgüt	21-30 (1)	108	185,55	10,82	2	0,004	2-3
boyutu	31-40 (2)	161	168,96				
	41 ve üzeri (3)	102	213,37				
Ölçek	21-30 (1)	108	181,41	2,67	2	0,263	-
Toplamı	31-40 (2)	161	179,76				
	41 ve üzeri (3)	102	200,71				

**<.05*

Öğretmenlerin, yaşlarına bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan non-parametrik Kruskal-Wallis testine göre, yaş değişkeni, ölçeğin sadece *örgüt boyutu* bakımından anlamlı bir farklılığa neden olmaktadır ($X^2_{(2)}$=10,82; p<,05). Farklılığın kaynağını bulmak üzere yapılan post-hoc Mann-Whitney *U* testine göre; yaşı 41 ve üstü olan meslek ve kültür dersi öğretmenlerinin (Sıra Ortalaması=213,37) *örgüt boyutu* görüşlerinin düzeyi, yaşı 31-40 olan meslek ve kültür dersi öğretmenlerinden (Sıra Ortalaması=172,59) daha yüksektir. Buna göre, yaşı 41 ve üzeri olan meslek ve kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyi yaşı 31-40 olan meslek ve kültür dersi öğretmenlerinden anlamlı olarak fazla olduğu söylenebilir.

Meslek dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin yaşa göre karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal-Wallis H testi Tablo 23'de sunulmuştur.

Tablo 23. Meslek Dersi Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusundaki Görüşlerinin Yaşa Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal-Wallis *H* testi

Boyutlar ÖVD Ölçeği	Yaş	Betimsel İst.		Kruskal-Wallis			Mann - Whitney
		n	Sıra Ort.	X^2	*sd*	*p**	
Birey boyutu	21-30 (1)	26	75,83	,002	2	0,999	-
	31-40 (2)	79	75,38				
	41 ve üzeri (3)	45	75,52				
Örgüt	21-30 (1)	26	68,25	6,201	2	0,045	2-3
boyutu	31-40 (2)	79	70,26				
	41 ve üzeri (3)	45	88,89				
Ölçek	21-30 (1)	26	71,27	1,692	2	0,429	-
Toplamı	31-40 (2)	79	72,92				
	41 ve üzeri (3)	45	82,48				

**<.05*

Meslek dersi öğretmenlerinin, yaşlarına bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan Kruskal-Wallis testine göre, yaş değişkeni, ölçeğin sadece *örgüt boyutu* bakımından anlamlı bir farklılığa neden olmaktadır ($X^2_{(2)}$=6,201; p<,05). Farklılığın kaynağını bulmak üzere yapılan post-hoc Mann-Whitney *U* testine göre; yaşı 41 ve üstü olan meslek dersi öğretmenlerinin (Sıra Ortalaması=88,89) *örgüt boyutu* görüşlerinin düzeyi, yaşı 31-40 olan meslek dersi öğretmenlerinden (Sıra Ortalaması=68,25) daha yüksektir. Bu sonuca göre, yaşı 41 ve üzeri olan meslek dersi öğretmenlerinin örgüt boyutundaki görüşlerinin düzeyi yaşı 31-40 olan meslek dersi öğretmenlerinin görüşlerinden yüksek olduğu söylenebilir.

Kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin yaşa göre karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal-Wallis H testi Tablo 24'de sunulmuştur.

Tablo 24. Kültür Dersi Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusundaki Görüşlerinin Yaşa Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal-Wallis *H* testi

Boyutlar ÖVD Ölçeği	Yaş	Betimsel İst.		Kruskal-Wallis			Mann - Whitney
		n	Sıra Ort.	*X²*	*sd*	*P**	
Birey boyutu	21-30 (1)	82	109,16	,239	2	0,887	-
	31-40 (2)	82	113,71				
	41 ve üzeri (3)	57	109,75				
Örgüt boyutu	21-30 (1)	82	111,79	4,769	2	0,092	-
	31-40 (2)	82	100,74				
	41 ve üzeri (3)	57	124,62				
Ölçek Toplamı	21-30 (1)	82	110,79	1,167	2	0,558	-
	31-40 (2)	82	106,26				
	41 ve üzeri (3)	57	118,13				

**<.05*

Kültür dersi öğretmenlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin yaşa bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($X^2_{(2)}$=1,167, p>,05; ($X^2_{(2)}$=,239, p>,05; ($X^2_{(2)}$=4,769, p>,05). Başka bir deyişle, farklı yaş gruplarında yer alan kültür dersi öğretmenlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyinin birbirine benzer olduğu görülmektedir

4.2.2.6. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusundaki Görüşlerinin Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması

Meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin mesleki kıdeme göre karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal-Wallis H testi Tablo 25'de sunulmuştur.

Tablo 25. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusundaki Görüşlerinin Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal-Wallis *H* testi

Boyutlar ÖVD Ölçeği	Kıdem	Betimsel İst.		Kruskal-Wallis			Mann - Whitney
		n	Sıra Ort.	X^2	*sd*	*p**	
Birey Boyutu	1-10 yıl (1)	202	188,96	0,829	2	0,661	-
	11-20 yıl (2)	125	185,88				
	21 yıl üstü (3)	44	172,78				
Örgüt Boyutu	1-10 yıl (1)	202	189,46	0,994	2	0,624	-
	11-20 yıl (2)	125	178,50				
	21 yıl üstü (3)	44	191,42				
Ölçek Toplamı	1-10 yıl (1)	202	190,63	0,834	2	0,659	-
	11-20 yıl (2)	125	180,14				
	21 yıl üstü (3)	44	181,38				

**<.05*

Tablo 25 incelendiğinde, meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersi öğretmenlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyinin kıdeme bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($X^2_{(2)}$=,834, *p*>,05; ($X^2_{(2)}$=,829, *p*>,05; ($X^2_{(2)}$=,994, *p*>,05). Bu sonuca göre, araştırmada üç gruba ayrılan mesleki kıdemlerin içerisinde yer alan meslek dersi ve kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyinin değişmediği söylenebilir.

Meslek dersi öğretmenlerinin öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin kıdeme göre karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal-Wallis H testi Tablo 26'da sunulmuştur.

Tablo 26. Meslek Dersi Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusundaki Görüşlerinin Kıdeme Göre Karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal-Wallis *H* testi

Boyutlar ÖVD Ölçeği	Kıdem	Betimsel İst.		Kruskal-Wallis			Mann - Whitney
		n	Sıra Ort.	X^2	*sd*	*p**	
Birey Boyutu	1-10 yıl (1)	64	82,66	3,226	2	0,199	-
	11-20 yıl (2)	59	71,49				
	21 yıl üstü (3)	27	67,30				
Örgüt Boyutu	1-10 yıl (1)	64	80,05	2,516	2	0,284	-
	11-20 yıl (2)	59	68,54				
	21 yıl üstü (3)	27	79,93				
Ölçek Toplamı	1-10 yıl (1)	64	82,42	2,928	2	0,231	-
	11-20 yıl (2)	59	69,42				
	21 yıl üstü (3)	27	72,37				

**<.05*

Meslek dersi öğretmenlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyinin kıdeme bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($X^2_{(2)}$=2,928, p>,05; ($X^2_{(2)}$=3,226, p>,05; $X^2_{(2)}$=2,516, p>,05). Bu sonuca göre, örgütsel vatandaşlık davranışının meslek öğretmenlerinin kıdeme göre oluşturulan grupları arasında benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin kıdeme göre karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal-Wallis *H* testi Tablo 27'de sunulmuştur.

Tablo 27. Kültür Dersi Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusundaki Görüşlerinin Kıdeme Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal-Wallis *H* testi

Boyutlar ÖVD Ölçeği	Kıdem	Betimsel İst.		Kruskal-Wallis			Mann - Whitney
		n	Sıra Ort.	X^2	*sd*	*p**	
Birey Boyutu	1-10 yıl (1)	138	110,89	,265	2	0,876	-
	11-20 yıl (2)	66	113,01				
	21 yıl üstü (3)	17	104,12				
Örgüt Boyutu	1-10 yıl (1)	138	109,66	,165	2	0,921	-
	11-20 yıl (2)	66	113,39				
	21 yıl üstü (3)	17	112,62				
Ölçek Toplamı	1-10 yıl (1)	138	110,58	,024	2	0,988	-
	11-20 yıl (2)	66	112,02				
	21 yıl üstü (3)	17	110,44				

**<.05*

Kültür dersi öğretmenlerinin de örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyinin kıdeme bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($X^2_{(2)}$=,024, p>,05; ($X^2_{(2)}$=,265, p>,05; $X^2_{(2)}$=,165 p>,05). Bu sonuca göre, örgütsel vatandaşlık davranışının kültür öğretmenlerinin kıdeme göre oluşturulan grupları arasında benzerlik gösterdiği söylenebilir.

4.2.3. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Duygusal Bağlılık Konusundaki Görüşlerinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Bu bölümde, hem meslek dersi öğretmenlerinin hem de kültür dersi öğretmenlerinin beraber ve ayrı ayrı duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyinin cinsiyete, yaşa ve mesleki kıdeme göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

4.2.3.4. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Duygusal Bağlılık Konusundaki Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyinin cinsiyete göre karşılaştırılmasına ilişkin *Mann Whitney U* testi Tablo 28'de sunulmuştur.

Tablo 28. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Duygusal Bağlılık Konusundaki Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına İlişkin *Mann Whitney U* testi

Boyutlar	Cinsiyet	Betimsel İstatistikler			Mann Whitney U testi	
		n	*Sıra Ortalaması*	*Sıra Toplamı*	*U*	*p**
Duygusal Bağlılık	Kadın öğretmen	182	171,64	31238,50	14585,5	0,011
	Erkek öğretmen	189	199,83	37767,50		

**<.05*

Tablo 28 incelendiğinde, kadın öğretmenlerin ve erkek öğretmenlerin, duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyinin anlamlı bir şekilde farklılaşma gösterdiği ve bu farkın erkek öğretmenler lehine olduğu tespit edilmiştir (U=14585,5 *p*<,05). Test sonucu ve sıra ortalamaları dikkate alındığında, erkek öğretmenlerin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Meslek dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin cinsiyete göre karşılaştırılmasına ilişkin *Mann Whitney U* testi Tablo 29'da sunulmuştur.

Tablo 29. Meslek Dersi Öğretmenlerinin Duygusal Bağlılık Konusundaki Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına İlişkin *Mann Whitney U* testi

Boyutlar	Cinsiyet	Betimsel İstatistikler			*Mann Whitney U* testi	
		n	*Sıra Ortalaması*	*Sıra Toplamı*	*U*	*p**
Duygusal Bağlılık	Kadın öğretmen	32	76,31	2442,00	1862,0	0,905
	Erkek öğretmen	118	75,28	8883,00		

**<.05*

Tablo 29'da meslek dersi öğretmenlerinin, duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyinin cinsiyetlerine bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (U=1862, p>.05). Başka bir deyişle, meslek dersi kadın öğretmenlerinin ve meslek dersi erkek öğretmenlerinin, okullarına ilişkin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyinin benzer olduğu görülmektedir.

Kültür dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin cinsiyete göre karşılaştırılmasına ilişkin Mann Whitney U testi Tablo 30'da sunulmuştur.

Tablo 30. Kültür Dersi Öğretmenlerinin Duygusal Bağlılık Konusundaki Görüşlerinin Cinsiyete göre Karşılaştırılmasına İlişkin Mann Whitney U testi

Boyutlar	Cinsiyet	Betimsel İstatistikler			*t* testi	
		n	*Sıra Ortalmaası*	*Sıra Toplamı*	*U*	*p**
Duygusal Bağlılık	Kadın öğretmen	150	105,27	15791,00	4466,0	,053
	Erkek öğretmen	71	123,10	8740,00		

**<.05*

Tablo 30'a göre, kültür dersi kadın öğretmenlerinin ve kültür dersi erkek öğretmenlerinin, duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyinin anlamlı bir şekilde farklılaşma göstermediği tespit edilmiştir. (U=4446, *p*>0,05). Bu sonuca göre, kültür dersi kadın öğretmenlerinin ve kültür dersi erkek öğretmenlerinin duygusal bağlılık görüşlerinin düzeyi benzerlik göstermektedir.

4.2.3.5.Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Duygusal Bağlılık Konusundaki Görüşlerinin Yaşa Göre Karşılaştırılması

Meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin yaşa göre karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal-Wallis *H* testi Tablo 31'de sunulmuştur.

Tablo 31. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Duygusal Bağlılık Konusundaki Görüşlerinin Yaşa Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal-Wallis *H* testi

Boyutlar	Yaş	Betimsel İst.		Kruskal-Wallis			Mann - Whitney U Testi
		n	Sıra Ort.	X^2	*sd*	*p**	
Duygusal Bağlılık	21-30 (1)	108	171,93	4,596	2	0,100	-
	31-40 (2)	161	184,41				
	41 ve üstü (3)	102	203,41				

**<.05*

Öğretmenlerin, yaşlarına bağlı olarak duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan non-parametrik Kruskal-Wallis testine göre, yaş değişkeni, anlamlı bir farklılığa neden olmamaktadır ($X^2_{(2)}$=4,596, p>.05). Bu sonuca göre, öğretmenlerin duygusal bağlılıkları yaşa göre oluşturulan öğretmen grupları arasında benzerlik göstermektedir.

Meslek dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin yaşa göre karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal-Wallis *H* testi Tablo 32'de sunulmuştur.

Tablo 32. Meslek Dersi Öğretmenlerinin Duygusal Bağlılık Konusundaki Görüşlerinin Yaşa Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal-Wallis *H* testi

Boyutlar	Yaş	Betimsel İst.		Kruskal-Wallis			Mann - Whitney U Testi
		n	Sıra Ort.	X^2	*sd*	*p**	
Duygusal Bağlılık	21-30 (1)	26	64,77	7,284	2	0,026	3> 1
	31-40 (2)	79	70,95				
	41 ve üstü (3)	45	89,69				

**<.05*

Meslek dersi öğretmenlerinin, yaşlarına bağlı olarak, duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyi arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($X^2_{(2)}$=7,284; p<0,05). Farklılığın kaynağını bulmak üzere yapılan post-hoc Mann-Whitney *U* testine göre, yaşı 41 ve üstü olan öğretmenlerin (Sıra Ortalaması=89,69) okullarına karşı duygusal bağlılık görüşlerinin düzeyi, yaşı 21-30 olan öğretmenlerden (Sıra Ortalaması=64,77) daha yüksektir.

Kültür dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin yaşa göre karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal-Wallis *H* testi Tablo 33'de sunulmuştur.

Tablo 33. Kültür Dersi Öğretmenlerinin Duygusal Bağlılık Konusundaki Görüşlerinin Yaşa Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal-Wallis *H* testi

Boyutlar	Yaş	Betimsel İst.		Kruskal-Wallis			Mann - Whitney U Testi
		n	Sıra Ort.	X^2	*Sd*	*P**	
Duygusal Bağlılık	21-30 (1)	82	108,04	0,291	2	0,864	-
	31-40 (2)	82	112,26				
	41 ve üstü (3)	57	113,45				

**<.05*

Tablo 33'de, kültür dersi öğretmenlerinin, duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyinin yaşa bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($X^2_{(2)}$=,291; p>.05). Başka bir deyişle, farklı yaş gruplarında yer alan kültür

dersi öğretmenlerinin, duygusal bağlılık görüşlerinin düzeyinin birbirine benzer olduğu görülmektedir.

4.2.3.6.Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Duygusal Bağlılık Konusundaki Görüşlerinin Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması

Meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyinin kıdeme göre karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal-Wallis *H* testi Tablo 34'de sunulmuştur.

Tablo 34. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Duygusal Bağlılık Konusundaki Görüşlerinin Kıdeme Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal-Wallis *H* testi

Boyutlar	Kıdem	Betimsel İst.		Kruskal-Wallis			Mann – Whitney U Testi
		n	Sıra Ort.	X^2	*sd*	*p**	
Duygusal Bağlılık	1-10 yıl (1)	202	179,51	2,432	2	0,296	-
	11-20 yıl (2)	125	189,37				
	21 yıl üstü (3)	44	206,20				

**<.05*

Tablo 34 incelendiğinde, meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersi öğretmenlerinin, duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyinin kıdeme bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($X^2_{(2)}$=2,432; p>.05). Bu sonuca göre, öğretmenlerin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyinin kıdem grupları arasında benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Meslek dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin kıdeme göre karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal-Wallis *H* testi Tablo 35'de sunulmuştur.

Tablo 35. Meslek Dersi Öğretmenlerinin Duygusal Bağlılık Konusundaki Görüşlerinin Kıdeme Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal-Wallis *H* testi

Boyutlar	Kıdem	Betimsel İst.		Kruskal-Wallis			Mann – Whitney U Testi
		n	Sıra Ort.	X^2	*sd*	*p**	
Duygusal Bağlılık	1-10 yıl (1)	64	74,66	1,643	2	0,440	-
	11-20 yıl (2)	59	72,13				
	21 yıl üstü (3)	27	84,87				

**<.05*

Tablo 35'e göre, meslek dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyinin kıdeme bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($X^2_{(2)}$=1,64, p>.05). Bu sonuca göre, meslek dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık görüşlerinin düzeyinin oluşturulan kıdem grupları arasında benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Kültür dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin kıdeme göre karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal-Wallis *H* testi Tablo 36'da sunulmuştur.

Tablo 36. Kültür Dersi Öğretmenlerinin Duygusal Bağlılık Konusundaki Görüşlerinin Kıdeme Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal-Wallis *H* testi

Boyutlar	Kıdem	Betimsel İst.		Kruskal-Wallis			Mann – Whitney U Testi
		n	Sıra Ort.	X^2	*sd*	*p**	
Duygusal Bağlılık	1-10 yıl (1)	138	107,50	1,136	2	0,567	-
	11-20 yıl (2)	66	117,43				
	21 yıl üstü (3)	17	114,47				

**<.05*

Kültür dersi öğretmenlerinin de duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyinin kıdeme bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($X^2_{(2)}$=1,136, p>.05). Bu sonuca göre, kıdeme göre oluşturulan kültür dersi öğretmenleri arasında duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyinin benzerlik gösterdiği söylenebilir.

4.4. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusundaki Görüşleri ile Duygusal Bağlılık Konusundaki Görüşleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Bu bölümde, araştırmaya katılan meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşleri ile duygusal bağlılık konusundaki görüşleri arasındaki ilişkileri incelemek üzere yapılan korelasyon analizine ilişkin katsayılar verilmiştir. Araştırmada yer alan verilerin normal dağılım göstermemesi nedeniyle değişkenler arası korelasyon incelenirken Spearman korelasyon katsayısından yararlanılmıştır. Analiz sonucu elde edilen korelasyon katsayıları (*r*) aşağıdaki kriterlere göre (Guilford, 1956) yorumlanmıştır.

Tablo 37. Korelasyonun Yorumlanmasında Kullanılan Kesme Puanlar

r	**İlişki**
0,00	İlişki yok
< 0,20	Çok zayıf düzeyde ilişki
0,20-0,40	Zayıf düzeyde ilişki
0,40-0,70	Orta düzeyde ilişki
0,70-0,90	Yüksek düzeyde ilişki
0,90 <	Çok yüksek bir ilişki
1,00	Mükemmel ilişki

Meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşleri ile duygusal bağlılık konusundaki görüşleri arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayıları Tablo 38'de sunulmuştur.

Tablo 38. Meslek Dersi Öğretmenlerinin ve Kültür dersi Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusundaki Görüşleri ile Duygusal Bağlılık Konusundaki Görüşleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Katsayıları

Boyutlar	Duygusal Bağlılık	
	r	*p*
Birey boyutu	,292***	0,000
Örgüt boyutu	,267***	0,000
Ölçek toplamı (Örg.vat.dav)	,330***	0,000

****p<.001*

Tablo 38'e göre, meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşleri ile duygusal bağlılık konusundaki görüşleri arasında pozitif yönlü, zayıf düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (r=0,292, r=0,267, r=0,330, p<.05). Diğer bir deyişle, meslek dersi öğretmenlerinin ve kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda görüşündeki artış duygusal bağlılık görüşünde de artışa ya da duygusal bağlılık konusunda görüşündeki artış örgütsel vatandaşlık davranışı görüşünde de artışa neden olacaktır.

Meslek dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık konusundaki görüşleri ile duygusal bağlılık konusundakşi görüşlerinin arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayıları Tablo 39'da sunulmuştur.

Tablo 39. Meslek Dersi Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Konusundaki Görüşleri ile Duygusal Bağlılık Konusundaki Görüşleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Katsayıları

Boyutlar	Duygusal Bağlılık	
	r	*p*
Birey boyutu	,382***	0,000
Örgüt boyutu	,447***	0,000
Ölçek toplamı	,462***	0,000

****p<.001*

Tablo 39 incelendiğinde, meslek dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşleri ile duygusal bağlılık konusundaki görüşleri arasında

pozitif yönlü zayıf ve orta düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Buna göre meslek dersi öğretmenlerinin, duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışının birey boyutu arasında zayıf düzeyde (r=0,382; p<.05), örgüt boyutu (r=0,447; p<.05) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (toplam ölçek) arasında (r=0,462; p<.05) orta düzeyde anlamlı ve pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, meslek dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda görüşündeki artış duygusal bağlılık konusunda görüşlerinde de artışa neden olacaktır.

Kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşleri ile duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayıları Tablo 40'da sunulmuştur.

Tablo 40. Kültür Dersi Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusundaki Görüşleri ile Duygusal Bağlılık Konusundaki Görüşleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Katsayıları

Boyutlar	Duygusal Bağlılık	
	r	*p*
Birey boyutu	,220*	0,001
Örgüt boyutu	,160**	0,017
Ölçek toplamı	,239**	0,000

**p<.0.05, **p<.0.01, p<.0.001*

Tablo 40'da görüldüğü üzere, kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşleri ile duygusal bağlılık konusundaki görüşleri arasında pozitif yönlü zayıf ve çok zayıf düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; kültür dersi öğretmenlerinin, duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışının birey boyutu (r=0,220; p<0,05), ve örgütsel vatandaşlık davranışı (ölçek toplamı) arasında (r=0,239; p<.05) zayıf düzeyde, ve örgüt boyutu ile çok zayıf düzeyde (r=0,160; p<.05) anlamlı ve pozitif ilişki olduğu bulunmuştur. Başka bir deyişle kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı görüşündeki artış duygusal bağlılık görüşlerinde biraz artışa neden olacaktır.

BÖLÜM V: TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına yönelik tartışma, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

TARTIŞMA

Yapılan araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışının duygusal bağlılık ile ilişkisi ele alınmıştır. Bu nedenle araştırma bulguları da örgütsel vatandaşlık davranışının ve duygusal bağlılığın örgütler üzerinde önemli etkisi olduğunu diğer araştırmalardan elde edilen bulgularla desteklemekte, meslek ve kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşleri ve duygusal bağlılık konusundaki görüşleri arasındaki ilişkiyi incelemektedir.

Araştırma bulguları incelendiğinde, meslek ve kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının birey, örgüt ve genel örgütsel vatandaşlık boyutlarında örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle; öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyi üzerinde meslek ya da kültür dersi öğretmeni olmaları anlamlı bir fark yaratmamıştır.

Benzer şekilde Polat ve Celep (2008) de öğretmenlerin branşları ve örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyi arasında anlamlı bir fark olmadığını saptamıştır. Fakat bu araştırmalardan farklı olarak Kaya (2015) ve Aydın (2017) branşa göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyi arasında anlamlı fark olduğunu saptamıştır. Kaya (2015)'nın yaptığı araştırma sonucunda branşa göre örgütsel vatandaşlık davranışının altı boyutunda da branş öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyinin sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Aydın (2017)'ın yaptığı araştırma sonucuna göre branşa göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşünün düzeyinde farklar vardır. Aydın (2017)'a göre sınıf öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlığın

sportmenlik boyutundaki görüşlerinin düzeyi branş öğretmenlerine göre daha yüksektir.

Yapılan araştırmada öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyi cinsiyet, yaş ve kıdem gibi demografik değişkenlere göre incelenmiştir. Araştırma bulguları incelendiğinde, cinsiyet değişkenine göre meslek ve kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyi arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir; diğer bir deyişle cinsiyetlerine göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyi değişmemektedir. Buna benzer olarak alanyazında Kaya (2015), Yıldırım (2015), Tezer (2015), Aydın (2017), Polat ve Celep (2008), Polat (2009), Odek (2018), Karacaoğlu ve Güney (2010) ve Tekin (2019) yaptıkları araştırmalar sonucunda öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığına ulaşmıştır.

Bu araştırmalardan farklı olarak Lowell vd. (1999), Farrel ve Finkelstein (2007), Lin (2008) ve Cinay (2015) yaptıkları araştırmalar sonucunda kadın işgörenlerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediğine ulaşmıştır; diğer bir deyişle kadın ve erkek işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı görüşlerinin düzeyi arasında anlamlı bir fark olduğuna ulaşmıştır.

Araştırmacılar (Farrell ve Finkelstein, 2007; Kidder, 2002; Lovell vd., 1999) tarafından yapılan araştırmalar sonucunda da ÖVD sergileme düzeyinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. 109 üniversite danışmanı ile yaptığı araştırma sonucunda Lovell vd (1999) kadınların erkeklerden daha yüksek ÖVD gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Kidder (2002)'ın araştırma sonuçları da geleneksel cinsiyet rollerine uygun bir şekilde kadın ve erkeklerin ÖVD sergileme düzeyinde farklılıklar olduğunu desteklemiştir. Kadın hemşireler ve erkek mühendislerle yaptığı araştırmasında Kidder (2002), kadın hemşirelerin erkek mühendislere göre kadın cinsiyet rolleriyle uyumlu olan özgecilik davranışını daha fazla gösterme eğiliminde olurken erkek cinsiyet rolleriyle uyumlu olan sivil erdem davranışını daha az gösterme eğiliminde olduklarını tespit etmiştir.

Gerçekleştirdiği laboratuar araştırmaları sonucunda Farrel ve Finkelstein (2007) ÖVD'nin genel olarak erkek işgörenlerden ziyade kadın işgörenler tarafından gösterildiğini tespit etmiştir. ÖVD ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmasında Lin (2008), ÖVD'nin bir boyutu olan özgeciliğin bilgi paylaşımı üzerindeki etkisinin kadın işgörenler üzerinde erkek işgörenlere göre daha fazla olduğuna ulaşmıştır. Bunun yanında ÖVD'nin diğer iki boyutu olan nezaket ve centilmenliğin bilgi paylaşımı üzerindeki etkisinin erkek işgörenler üzerinde kadın işgörenlere göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Allen (2006) ise araştırması sonucunda erkek işgörenlerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediğini tespit etmiştir. Araştırma bulguları ve alanyazındaki araştırmalar incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir.

Araştırma bulguları incelendiğinde, yaş değişkenine göre meslek ve kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyi arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. 41 yaş ve üzeri yaş aralığında olan öğretmenlerin 31-40 yaş aralığında olan öğretmenlere göre örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyinin daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Alanyazındaki araştırma sonuçlarında da benzer şekilde Kuehn ve Al-Busaidi (2002), Umman'da 40 yaşın üstünde katılımcı ile yaptığı araştırma sonucunda yaş ve ÖVD arasında önemli bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Buna göre; 40 yaşın üstündeki katılımcıların 30 yaşın altındaki katılımcılara göre daha fazla ÖVD sergileme eğilimi göstermektedir. Karacaoğlu ve Güney (2010) ile Runhaar vd. (2013), 40 yaş ve üzerindeki işgörenin 20'li yaşlardaki işgörene göre daha fazla ÖVD gösterdiğine ulaşmıştır. Çin'de gerçekleştirdikleri araştırmalarında Li ve Wan (2007) ÖVD'nin yaş ile ilişkili olduğu ve yaşı daha büyük olan işgörenin daha fazla ÖVD sergilediği sonucuna ulaşmıştır.

Bu araştırmacıların yanında Wagner ve Rush (2000) da genç ve yaşlı işgörenlerin ÖVD'lerinin özgecilik boyutunda önemli farklılıklar olduğunu ifade etmiştir. Ng ve Feldman (2008) yaş ve ÖVD'yi içeren iş perfomansının boyutları arasındaki ilişki üzerine yaptığı meta-analiz araştırması sonucunda ÖVD'nin yaş ile

önemli ve anlamlı derecede bir ilişkisi olduğunu tespit etmiştir. Mohamad ve Zakaria (2010) yaptıkları araştırma sonucunda yaş ve ÖVD arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır.Tezer (2015), Polat (2015), Odek (2018) de yaş değişkenine göre işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyi arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bu araştırmacılardan farklı olarak Cinay (2015), Yıldırım (2015), Polat ve Celep (2008) ile Bayrak (2017) yaş değişkenine göre işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyi arasında anlamlı bir fark olmadığını tespit etmiştir. Feather ve Rauter (2004) ise yaşça büyük olan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyinin daha düşük olduğunu tespit etmiştir.

Meslek ve kültür dersi öğretmenleri ayrı ayrı ele alındığında ise 41 yaş ve üzeri yaş aralığında olan meslek dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyi arasında anlamlı bir fark olduğuna ulaşılmışken, kültür dersi öğretmenlerinin yaş değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyi arasında anlamlı bir fark olduğuna ulaşılamamıştır.

Araştırma bulguları incelendiğinde, mesleki kıdem değişkenine göre meslek ve kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyi arasında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Buna göre meslek ve kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyi mesleki kıdem değişkenine göre değişmemektedir. Alanyazında da benzer şekilde Kaya (2015), Cinay (2015), Yıldırım (2015), Polat ve Celep (2008) ile Odek (2018) öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyinde meslek kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığını tespit etmiştir.

Bu araştırmacılardan farklı olarak Tezer (2015), 15 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyinin daha yüksek olduğuna ulaşmışken Luthans vd. (2007), English vd. (2010) ile Huang vd. (2006) kıdem yükseldikçe işgörenin örgütsel vatandaşlık davranışının azalacağına ulaşmıştır. Bunun sebebini de işgörenin zamanla fiziksel ve duygusal enerjisinin

azalmasına bağlamıştır. Bunların yanında Hunt (2002), Rego ve Cunhal (2009), Ehigie ve Otukaya (2005), Choi (2009) mesleki kıdem değişkeni ve örgütsel vatandaşlık davranışının birbiriyle ilişkili olduğunu ifade etmiştir.

Araştırma bulguları incelendiğinde, cinsiyet değişkenine göre meslek ve kültür dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyi arasında anlamlı bir fark olduğu, erkek öğretmenlerin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyinin kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum alanyazında Eren (1993)'in kadınların cinsiyet rolü gereği ev işleriyle daha fazla ilgilenip işten ayrılma niyetlerinin daha fazla olması ve Gökmen (1996)'in kadınların ailevi görevlerini örgüt kariyerinin önünde görmesi ifadesiyle ilişkilendirilebilir.

Alanyazında Mathieu ve Zajac (1990), Karakuş ve Aslan (2009), Choong vd. (2012), Eren (1993), Tümkaya ve Ulum (2019) da öğretmenlerin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyi arasında cinsiyete göre anlamlı bir fark olduğunu tespit etmiştir; fakat araştırma bulgularına benzer şekilde Eren (1993) ile Tümkaya ve Ulum (2019) erkek işgörenlerin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyinin daha yüksek olduğuna ulaşmışken Mathieu ve Zajac (1990), Karakuş ve Aslan (2009) ile Choong vd. (2012) kadın işgörenlerin erkek işgörenlere göre duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyinin daha yüksek olduğuna ulaşmıştır.

Bu araştırmacılardan farklı olarak Jonathan vd. (2013), Mc Cormack vd. (2006), Gupta ve Gehlawat (2013), Kurşunoğlu vd. (2010), Selvitopu vd. (2013) ile Girgin ve Demir (2016) öğretmenlerin cinsiyete göre öğretmenlerin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyi arasında anlamlı bir fark olmadığını saptamıştır.

Araştırma bulguları incelendiğinde, meslek ve kültür dersi öğretmenleri cinsiyet değişkenine göre ayrı ayrı ele alındığında ise meslek dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyi arasında anlamlı bir fark olmadığı ve aynı şekilde kültür dersi öğretmenlerinin cinsiyet değişkenine duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyi arasında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır.

Araştırma bulguları incelendiğinde, yaş değişkenine göre öğretmenlerin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyi arasında anlamlı bir fark olmadığına ulaşılmıştır. Benzer şekilde Akyol vd. (2013), Girgin ve Demir (2016), Mc Cormack vd. (2006), Hartmann ve Bambacas (2000) de öğretmenlerin yaşları ve duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyi arasında anlamlı bir fark olmadığını tespit etmiştir. Mottaz (1988) da yaşın örgütsel bağlılık üzerinde çok az etkisi olduğunu belirtmiştir.

Bu araştırmacılardan farklı olarak Yücel ve Bektaş (2012) ile Choong vd. (2012) genç öğretmenlerin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyinin daha yüksek olduğuna ulaşmışken, Kurşunoğlu vd. (2010) yaşlı öğretmenlerin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyinin daha yüksek olduğuna ulaşmıştır. Riordan vd. (2003) ile Allen ve Meyer (1993) ise yaşı büyük olan işgörenlerin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Alanyazında araştırmacılar (Bateman ve Strasser, 1984; Curry, Wakefield, Price ve Mueller, 1986; Shore, Thornton ve McFarlane- Shore, 1990) tarafından yapılan bazı korelasyonel çalışmalar da bağlılık ile yaş veya kıdem arasında bir ilişki olduğuna işaret etmiştir. Bağlılık ile yaş veya kıdem arasındaki bu ilişkiler küçük ve pozitif yönlüdür; bu durum artan yaş ve kıdemle birlikte bağlılığın artma eğiliminde olduğunu göstermektedir (Mathieu ve Zajac, 1990).

Araştırma bulguları incelendiğinde, meslek dersi ve kültür dersi öğretmenleri ayrı ayrı incelendiğinde meslek dersi öğretmenleri arasında 41 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyinin 21-30 yaş aralığında olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu saptanmışken kültür dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyi arasında anlamlı fark olmadığı diğer bir deyişle kültür dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyinin birbirine benzer olduğu saptanmıştır.

Meslek dersi öğretmenleri arasında 41 yaş ve üzeri yaş aralığında olan öğretmenlerin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyinin daha yüksek olması, alanyazında Riordan vd. (2003)'ün yaşı büyük olan işgörenlerin uzun süre

çalıştıkları için örgüte duygusal olarak daha bağlı hissedecekleri ifadesiyle ilişkilendirilebilir. Benzer şekilde Mathieu ve Zajac (1990), Meyer vd. (2002) ile Suliman ve Lies (2000)'in yaşlı işgörenlerin örgüte geçmişte yaptığı hizmetleri yatırım olarak görerek örgüte daha fazla duygusal bağlılık gösterme eğiliminde olacağı ifadesiyle de desteklenebilir.

Farklı yaş aralıklarında bulunan işgören gruplarının ortalama bağlılık seviyelerini karşılaştırıldığı birkaç kesitsel çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Morrow (1983), yaklaşık 2000 kişilik kamu kurumu işgöreninden oluşan bir grup ile yaptığı araştırma sonucunda üç kariyer aşamasında (31 yaş, 31-44 yaş, 44 ve üstü yaşlarında) da kariyer aşaması yükseldikçe bağlılıkta önemli artışın olduğunu, bağlılık ve yaş arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Hem korelasyonel hem de kesitsel çalışmaların sonuçları, duygusal bağlılığın gelişimsel bir bileşeninin bulunduğunu, yaş ve kıdemin artmasıyla beraber duygusal bağlılıkta artışlar olduğuna işaret etmektedir.

Araştırma bulguları incelendiğinde, mesleki kıdem değişkenine göre meslek dersi ve kültür dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyi arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir, öğretmenlerin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyi kıdem aralıklarındaki gruplarda benzerdir. Alanyazında araştırmaya benzer şekilde Mc Cormack vd.(2006), Hartmann ve Bambacas (2000), Akyol vd. (2013), Girgin ve Demir (2016) da işgörenlerin duygusal bağlılık görüşlerinin düzeyinde mesleki kıdeme göre anlamlı bir fark olmadığına ulaşmıştır. Bu araştırmacılardan farklı olarak Gregersen (1993), 2 yıldan daha az deneyime sahip işgörenlerin bağlılık seviyelerinde, 2 ila 8 yıldan fazla deneyime sahip işgörenlere göre hiçbir fark olmadığını ifade etmiştir; ancak 8 yıldan daha fazla deneyimi olan işgörenlerin bağlılık seviyelerinde önemli bir artış olduğunu tespit etmiştir. Allen ve Meyer (1993) üniversite kütüphanesi işgörenleri ile yaptığı bir araştırmada duygusal bağlılığın, görev süresi (2 yıl, 2-10 yıl, 10 yıl ve üstü) ve yaş (31 yaş, 31-44 yaş, 44 yaş ve üstü) arttıkça önemli ölçüde arttığını tespit etmiştir. Karakuş ve Aslan (2009) da öğretmenlerin mesleki kıdemleri ve duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyi arasında anlamlı bir fark olduğunu saptamıştır.

Alanyazında bazı araştırmacılar (Bateman ve Strasser, 1984; Reichers, 1986; Konovsky ve Cropanzano, 1991; Gellatly, 1995; Wayne vd., 2002) kıdem ve duygusal bağlılık arasında hiçbir ilişki tespit edememiştir. Kinnear ve Sutherland (2000)'ın araştırması kıdem ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi desteklememektedir (Bull, 2005). Luthans, McCaul ve Dodd (1985) kıdem ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki tespit edememiştir.

Bir örgütte çalışmaya başlanıldığı ilk zamanlardaki duygusal bağlılık düzeyinin belirlenmesi üzerine yapılan çalışmalar daha farklı sonuçlar vermiştir. Bunlara göre; bağlılığın göreve başlandığı ilk zamanlardan itibaren hızla düştüğü tespit edilmiştir (0 ila 20 ay, Farkas ve Tetrick, 1989; 1 ila 6 ay, Meyer ve Allen, 1988; Meyer, Bobocel ve Allen, 1991; 1 ila 5 ay, Ostroff ve Kozlowski, 1992; 0-3 ila 6 ay; Vandenberg ve Self, 1993)

Meslek ve kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık konusundaki görüşleri arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan Korelasyon analizine göre meslek dersi ve kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık görüşleri arasında pozitif yönlü, zayıf ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Buna göre meslek ve kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyindeki artış, aynı şekilde duygusal bağlılık konusunda görüşlerinin düzeyinde de artışa sebep olacaktır.

Meslek ve kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyindeki azalış duygusal bağlılık görüşlerinin düzeyinde de azalışa sebep olacaktır. Bunun yanında meslek dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık konusundaki görüşleri arasında pozitif yönlü, zayıf düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu, kültür dersi öğretmenlerinin de örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık konusundaki görüşleri arasında pozitif yönlü, zayıf ve çok zayıf düzeyde ilişkiler olduğu saptanmıştır. Buna göre kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinde artış duygusal bağlılık görüşlerinde biraz artışa sebep olacaktır. Alanyazın incelendiğinde araştırmacılar da duygusal bağlılığı yüksek olan işgörenlerin daha yüksek seviyede ÖVD sergileme olasılığının olduğunu, duygusal bağlılığı olan işgörenin örgüte bunun

karşılığını ÖVD göstererek vereceğini ifade etmiştir (Van Dyne ve Ang, 1998; Chen ve Francesco, 2003; Rifai, 2005).

Alanyazında örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkileri konu edinen araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Özdem (2012), Karacaoğlu ve Güney (2010), Cetin vd. (2015), Yorulmaz ve Çelik (2016), Sarı (2015), Bayrak (2017), Tekin (2019) Feather ve Rauter (2004), Bisotoon vd. (2013), Cohen ve Liu (2011), Guh vd. (2013), Cheasakul ve Varma (2016), Jorge (2005), Khan (2016), Mahembe vd. (2016), McFarlane ve Wayne (1993), Shore ve Wayne (1993), MacKenzie vd. (2001), Chen, Hui ve Sego (1998), Meyer vd. (2002), Riketta ve Van Dick (2005), Cheng ve Stockdale (2003), Chen ve Francesco (2003), Bolon (1997), Meyer vd. (2000), Esop (2012) de örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ele alan alanyazın incelendiğinde; duygusal bağlılığın, işgörenin örgütte gösterdiği fazladan rol davranışının artması, işgörenin örgüte devamsızlığının azalması, işgörenin işten ayrılma niyetinin azalması ve işgörenin örgütteki iyi ruh halinin yükselmesi ile de ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Meyer ve Maltin, 2010; Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002; Riketta, 2002).

Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve zorunlu bağlılık olarak üç boyutu açısından ele alındığında işle ilgili sonuçlar açısından, her üç bağlılık şekli de işten geri çekilme durumları ve işten ayrılma ile olumsuz yönde ilişkilidir. Duygusal bağlılık; işten geri çekilme ve işten ayrılma ile çok güçlü şekilde ilişkilidir; bu ilişki hususunda duygusal bağlılığı sırasıyla zorunlu bağlılık ve devam bağlılığı takip etmektedir (Meyer vd., 2002). Duygusal bağlılığın; örgütsel vatandaşlık davranışı, katılım ve performans gibi işle ilgili arzu edilen sonuçlarla ilişkisinin çok yüksek olmasına rağmen devam bağlılığının bu davranışlarla ilişkisinin çok düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Zorunlu bağlılığın ise bu davranışlarla, duygusal bağlılığın olduğu kadar yüksek seviyede bir ilişki içinde olmamasına rağmen olumlu iş sonuçlarının önemli bir öncülü olduğuna ulaşılmıştır (Meyer vd., 2002). Bu tespitler göz önüne alınarak işle ilgili performansların daha iyi yönde gelişmesi ve örgütsel

vatandaşlık davranışının arttırılması için işgörenin duygusal bağlılığının arttırılması gerektiği çıkarılabilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi ele alındığında uyumluluğun, özgecilik boyutuyla en güçlü derecede ilişkili olan boyut olduğu tespit edilirken; bilinçliliğin de ÖVD'nin en belirleyici öncülü olduğu tespit edilmiştir. Organ ve Ryan (1995)'ın meta-analizlerinin ardından Borman, Penner, Allen ve Motowidlo (2001), içerisinde bilinçliliğin de olduğu 20 ek çalışmayı incelemişlerdir.

Bu araştırmalar sonucunda ÖVD ve bilinçlilik arasında Organ ve Ryan (1995)'ın ulaştığından daha güçlü ilişkilerin mevcut olduğunu tespit etmişlerdir. Podsakoff vd. (2000) de örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutu ile bilinçlilik, uyumluluk ve iyi ruh hali arasında önemli ilişkilerin mevcut olduğuna ulaşmıştır. George (1991), satış personelleri arasında yaptığı araştırmada, bir duygu durumu olarak örgütteki iyi ruh halinin, özgecilikle pozitif bir şekilde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuca göre; işgörenlerin iyi bir ruh halindeyken daha yardımsever olacağı çıkarımını yapmıştır.

Isen vd. (Isen, 1993; Isen,Clark ve Schwartz, 1976) da işgörenlerin iyi bir ruh halindeyken hayata karşı daha pozitif baktıklarını ve diğer işgörenlere yardım etmenin bedelinden çok diğer işgörenlere yardım etmenin ödüllerini düşünme ihtimallerinin daha fazla olduğunu belirtmiştir. Bunların yanında O'Brien ve Allen (2008) tarafından yapılan bir araştırma sonucunda bilinçlilik, sürekli öfke ve kontrol odağı ÖVD ile en ilişkili kişilik özellikleri olarak tespit edilmiştir.

Bilinçliliğin lider performans değerlendirmeleriyle de tutarlı derecede ilişkili olduğu da tespit edilmiştir (Barrick ve Mount, 1991; Tett, Jackson ve Rothstein, 1991). Bunların yanında bilinçliliğe örnek gösterilebilecek düzenli olma, dakik olma, çalışkan olma ve güçlü iş etiğine sahip olmanın (Digman, 1990) ÖVD ile örtüştüğü belirtilmiştir. Lapierre ve Hacket (2007) yaptıkları meta-analiz araştırması sonucunda daha bilinçli olan işgörenlerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerine dair güçlü kanıtlara ulaşmışlardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarının duygusal bağlılık ile ilişkisi incelendiğinde bazı araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları yerine belli boyuları ve duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Organ ve Ryan (1995) ile Gautam vd. (2005) özgecilik ve uyum boyutu ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Pare ve Tremblay (2007) ile Kim (2006) özgecilik boyutu ve duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit emiştir. LePine, Erez ve Johnson (2002) bilinçlilik boyutu, Ueda (2011) özgecilik ve centilmenlik boyutu, Kim (2009) özgecilik, sivil erdem ve bilinçlilik boyutu, Varlı (2014) bilinçlilik, sivil erdem, nezaket ve özgecilik ile duygusal bağlılık arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

SONUÇ

Bu başlık altında araştırmanın sonuçlarına yer verilmektedir.

- Meslek ve kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının birey boyutu, örgüt boyutu ve genel örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu konusundaki görüşlerinin düzeyinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

- Kültür dersi öğretmenlerinin cinsiyetlerine örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyinin analizinde kadın ve erkek kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlığın birey boyutu, örgüt boyutu ve genel örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu konusundaki görüşlerinin düzeyinin yüksek olduğu saptanmıştır.

- Meslek dersi öğretmenlerinin cinsiyetlerine örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyinin analizinde kadın ve erkek meslek dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlığın birey boyutu, örgüt boyutu ve genel örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu konusundaki görüşlerinin yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır.

- Kültür dersi öğretmenlerinin yaşlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyinin 21-30 yaş aralığı, 31-40 yaş aralığı, 41-50 yaş

aralığı ve 51 yaş ve üzeri yaş aralığında örgütsel vatandaşlığın birey boyutu, örgüt boyutu ve genel boyutunda yüksek olduğu tespit edilmiştir.

- Meslek dersi öğretmenlerinin yaşlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyinin 21-30 yaş aralığı, 31-40 yaş aralığı, 41-50 yaş aralığı ve 51 yaş ve üzeri yaş aralığında örgütsel vatandaşlığın birey boyutu, örgüt boyutu ve genel boyutunda yüksek olduğu saptanmıştır.

- Kültür dersi öğretmenlerinin mesleki kıdeme ilişkin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyinin 1-10 yıl, 11-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri kıdem aralığına göre örgütsel vatandaşlığın birey boyutu, örgüt boyutu ve genel boyutunda yüksek olduğu tespit edilmiştir.

- Meslek dersi öğretmenlerinin mesleki kıdeme ilişkin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyinin 1-10 yıl, 11-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri kıdem aralığına göre örgütsel vatandaşlığın birey boyutu, örgüt boyutu ve genel boyutunda yüksek olduğu saptanmıştır.

- Meslek ve kültür dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

- Kültür dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyinin cinsiyete göre analizinde kültür dersi kadın ve erkek öğretmenlerinin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin orta düzeyde olduğu saptanmıştır; fakat kültür dersi erkek öğretmenlerinin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin ortalamasının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

- Meslek dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyinin cinsiyete göre analizinde meslek dersi kadın ve erkek öğretmenlerinin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin orta düzeyde olduğu saptanmıştır; fakat kültür dersi kadın ve erkek öğretmenlerinin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin ortalamalarının birbirine yakın olduğu tespit edilmiştir.

- Kültür dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyinin yaşa göre analizinde 21-30 yaş aralığı, 31-40 yaş aralığı, 41-50 yaş aralığı

ve 51 yaş ve üzeri yaş aralığında öğretmenlerin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin orta düzeyde olduğu saptanmıştır; fakat öğretmenlerin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin ortalamalarının birbirine çok yakın olduğu tespit edilmiştir.

- Meslek dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyinin yaşa göre analizinde 51 yaş ve üzeri yaş aralığında olan öğretmenlerin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin yüksek düzeyde olduğu saptanmışken, 21-30 yaş aralığı, 31-40 yaş aralığı ve 41-50 yaş aralığında olan öğretmenlerin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

- Kültür dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyinin mesleki kıdeme göre analizinde 1-10 yıl, 11-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri tüm kıdem aralıklarında öğretmenlerin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin orta düzeyde olduğu saptanmıştır.

- Meslek dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin mesleki kıdeme göre analizinde 1-10 yıl, 11-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri tüm kıdem aralıklarında öğretmenlerin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin orta düzeyde olduğu saptanmıştır.

- Meslek ve kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyi arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre; meslek ve kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyinin değişmediği, benzer olduğu söylenebilir.

- Meslek ve kültür dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyi arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Meslek öğretmenlerinin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyinin kültür öğretmenlerinden daha yüksek olduğu saptanmıştır.

- Meslek ve kültür dersi öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyinin analizinde kadın ve erkek hem meslek hem de kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı görüşlerinin düzeyi arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre;

kadın ve erkek hem meslek hem de kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyi değişmemektedir.

- Meslek dersi öğretmenlerinin cinsiyete göre örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyi arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre; meslek dersi öğretmenlerinin cinsiyete göre örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyi değişmemektedir.

- Kültür dersi öğretmenlerinin cinsiyete göre örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyi arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre; kültür dersi öğretmenlerinin cinsiyete göre örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyi değişmemektedir.

- Meslek ve kültür dersi öğretmenlerinin yaşa göre örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyinin analizinde hem meslek hem kültür dersi öğretmenlerinde yaş aralığı 41 ve üzeri olan öğretmenlerin yaş aralığı 31-40 arası olan öğretmenlere göre örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt boyutu bakımından anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Buna göre; yaş aralığı 41 ve üzeri olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşleri, yaş aralığı 31-40 arası olan öğretmenlere göre daha yüksek düzeydedir.

- Meslek dersi öğretmenlerinin yaşa göre örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyi arasında 41 yaş ve üzeri öğretmenler ile 31-40 yaş aralığındaki öğretmenler arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Buna göre yaş aralığı 41 ve üzeri olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık konusundaki görüşleri, yaş aralığı 31-40 arası olan öğretmenlere göre daha yüksek düzeydedir.

- Kültür dersi öğretmenlerinin yaşa göre yaşa göre örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyi arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Buna göre; kültür dersi öğretmenlerinin yaşa göre yaşa göre örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyi birbirine benzemektedir.

- Meslek ve kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin mesleki kıdeme göre analizinde öğretmenlerin mesleki kıdeme göre örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyi arasında

anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Buna göre; öğretmenlerin mesleki kıdeme göre örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyi değişmemektedir.

- Meslek dersi öğretmenlerinin mesleki kıdeme göre örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyi arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Buna göre; öğretmenlerin mesleki kıdeme göre örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyi değişmemektedir.

- Kültür dersi öğretmenlerinin mesleki kıdeme göre örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyi arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Buna göre; öğretmenlerin mesleki kıdeme göre örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyi değişmemektedir.

- Meslek ve kültür dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyinin cinsiyete göre analizinde öğretmenlerin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyi arasında anlamlı fark olduğu saptanmıştır. Buna göre; erkek öğretmenlerin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyi daha yüksektir.

- Meslek dersi öğretmenlerinin cinsiyete göre duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyi arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre; meslek dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyi birbirine benzerdir.

- Kültür dersi öğretmenlerinin cinsiyete göre duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyi arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre; kültür dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyi birbirine benzerdir.

- Meslek ve kültür dersi öğretmenlerinin yaşa göre duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyinin analizinde öğretmenlerin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyi arasında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Buna göre; öğretmenlerin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyi birbirine benzerdir.

- Meslek dersi öğretmenlerinin yaşa göre duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyi arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; 41 yaş üzeri yaş aralığında olan öğretmenlerin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyi yaş aralığı 21-30 olan öğretmenlerden daha yüksektir.

- Kültür dersi öğretmenlerinin yaşa göre duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyi arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre; öğretmenlerin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyi tüm yaş aralıklarında birbirine benzerdir.

- Meslek ve kültür dersi öğretmenlerinin mesleki kıdeme göre duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyinin analizinde öğretmenlerin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyi arasında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Buna göre; tüm kıdem aralıklarındaki gruplar arasında öğretmenlerin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyi birbirine benzerdir.

- Meslek dersi öğretmenlerinin mesleki kıdeme göre duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyi arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Buna göre; tüm kıdem aralıklarındaki gruplar arasında öğretmenlerin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyi birbirine benzerdir.

- Kültür dersi öğretmenlerinin mesleki kıdeme göre duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyi arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Buna göre; tüm kıdem aralıklarındaki gruplar arasında öğretmenlerin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyi birbirine benzerdir.

- Meslek ve kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık konusundaki görüşleri arasındaki ilişkinin analizinde meslek ve kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık konusundaki görüşleri arasında pozitif yönlü, zayıf düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerindeki artış duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinde de artışa sebep olacaktır.

- Meslek dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık konusundaki görüşleri arasında pozitif yönlü, zayıf düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır. Buna göre; öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyindeki artış duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyinde de artışa sebep olacaktır.

- Kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık konusundaki görüşleri arasında pozitif yönlü, zayıf ve çok zayıf düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin düzeyindeki artış duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyinde de artışa sebep olacaktır.

ÖNERİLER

Bu başlık altında araştırmanın sonuçlarına, araştırmacılara ve uygulamaya yönelik önerilere yer verilmektedir.

- Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin yüksek düzeyde; fakat duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Bu durum göz önüne alınarak meslek ve kültür dersi öğretmenlerinin örgüte duygusal olarak çok fazla bağlı hissetmedikleri, tamamen örgütle özdeşleşemedikleri çıkarılabilir.

- Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin yüksek düzeyde; fakat duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin orta düzeyde olmasının sebebi örgütsel vatandaşlık davranışının daha çok görev odaklı olması, resmi iş tanımlamalarının ötesinde performans gösterme ile alakalı iken duygusal bağlılığın görev performansı haricinde örgüte aidiyet ve kimlik duygusu ile alakalı olması olabilir. İşgören görev

performansından bağımsız şekilde de kendini duygusal olarak örgütün bir parçası olarak hissedebilir ya da örgüt için üst düzey çaba gösterebilir.

- Öğretmenlerin duygusal bağlılıklarını arttırabilmek için örgüt içinde daha fazla söz sahibi olabilecekleri, kararlara katılımlarının sağlanabileceği ve kendilerini daha fazla ön plana çıkarıp var olan yeteneklerini gösterebilecekleri bir örgüt ortamı yaratılmalıdır. Bu sayede öğretmenlerin monoton bir şekilde örgütte çalıştıkları süreyi doldurup örgütten ayrılma davranışı sergilemesinin yerine fazladan işler yapmasının önü açılabilir.

- Öğretmenlerin örgüte daha fazla aidiyet hissetmesi öğretmenin şevkini arttıracaktır. Öğretmenin örgütteki iş arkadaşları ve kendi çalışma grubu ile daha fazla paylaşım yapacağı ortamlar yaratılırsa ve birlikte yapılan aktiviteler çoğaltılırsa öğretmen örgütteki ortamını daha sıcak bulabilir, kendini örgütün bir parçası hissedebilir.

- Meslek dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyinin kültür öğretmenlerinin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyinden yüksek olduğu saptanmıştır. Bundan meslek dersi öğretmenlerinin örgüte daha ait hissettiği ve daha fazla duygusal bağlılık gösterdiği çıkarılabilir. Bunun sebebi; meslek liselerinde meslek dersi öğretmenlerinin kültür dersi öğretmenlerine göre daha fazla ders saatinin olması, öğrencilerin meslek derslerinin ders saatinin fazla olmasından ötürü kültür derslerine daha az önem vermesi olabilir. Bu durum da beraberinde kültür dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılığının azalmasına, kendi derslerine daha az önem verildiğini düşünmelerine sebep olabilir.

- Kültür dersi öğretmenlerinin de meslek dersi öğretmenleri kadar duygusal bağlılık hissetmeleri için meslek dersi öğretmenleriyle birlikte bu konulara daha fazla eğilebilecekleri, görüş alışverişi yaparak birbirlerine destek olabilecekleri ortamlar oluşturulabilir.

- Meslek dersi öğretmenleri genelde atölyelerindeki öğretmenler odasında vakit geçirmeyi tercih etmekte, teneffüslerde ve öğle aralarında da kültür dersi öğretmenlerinin olduğu öğretmenler odalarına uğramamayı tercih etmekte ya da çok nadir şekilde bir evrağa ihtiyaç duyulması gibi elzem durumlarda uğramayı tercih edebilmektedirler. Meslek dersi öğretmenleri ve kültür dersi öğretmenlerinin ortak buluşabilecekleri ortamların olması, birbirleriyle kaynaşmaları, birbirlerini daha iyi anlayabilmeleri açısından önemli olabilir. Meslek dersi öğretmenleri kültür dersi öğretmenleriyle aynı ortamda vakit geçirme süresini artırarak okuldaki problemler ve kültür dersi öğretmenlerinin karşılaştığı durumlar hakkında bilgi sahibi olurlar; bunun yanında kültür dersi öğretmenleriyle daha samimi diyaloglar içine girebilirler.

- Lider desteği de öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyini etkileme konusunda önemli olabilir. Okul liderinin, öğretmenin yaptığı işleri takdir etmesi ve fazladan işler yapması için teşvik etmesi ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyi yükseltilebilir. Okuldaki liderin, öğretmenleri ortak hedeflere ulaşma konusunda yönlendirme yeteneğine sahip olması gerektiği düşünülebilir. Özellikle kültür dersi öğretmenleri, okul liderlerinin meslek dersi öğretmenlerine daha fazla önem verdiklerini, onlara daha farklı davrandıklarını düşünebilirler. Okul lideri tarafından, meslek ve kültür dersi öğretmenine karşı farklı davranışların sergilenmesi, öğretmenin lidere güveninin azalmasına, öğretmenlerin kendi aralarındaki ve liderle olan ilişkilerinde bozulmaların ortaya çıkmasına, çatışma ortamının meydana gelmesine sebebiyet verebilir.

- Okul liderlerinin meslek ve kültür dersi öğretmenleri arasında ayrım yapmaması, dengeyi sağlaması, olumlu bir iklim oluşturması, okul

kültürünü geliştirme konusunda çaba sarf etmesi önemli olabilir. Öğretmenlerin okulda yaşadığı stresi azaltmak, bağlılıklarını ve motivasyonlarını arttırmak için gezi, kahvaltı gibi etkinlikler düzenlenebilir. Hizmetiçi faaliyetlerinin sayısı ve niteliği artırılabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, duygusal bağlılık gibi konularda okul lideri ve öğretmenlere yönelik eğitim faaliyetleri düzenlenebilir.

- Meslek ve kültür dersi öğretmenlerinin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyi arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Buna göre erkek öğretmenlerin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyi kadın öğretmenlerin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyinden yüksektir.

- Erkek öğretmenlerin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyinin yüksek olma sebebi araştırma yapılan mesleki ve teknik Anadolu liselerinde erkek öğrencilerin sayıca fazla olması, bölümlerin erkek öğrencilerin daha fazla tercih edeceği tesisat, motor atölyesi, denizcilik, güverte gibi bölümlerden oluşması olabilir. Erkek öğrencinin sayıca fazla olmasıyla birlikte öğrenci, erkek öğretmene daha fazla itibar gösterebilir. Bu durum kadın öğretmenlerin daha fazla geri plana itilmesine, kadın öğretmenlerin okullarına daha az aidiyet hissetmesine ve bağlılıklarının azalmasına sebep olabilir. Bunun yanında meslek liselerinde ders saatlerinin 11. ve 12. saate kadar uzayabiliyor olmasından ötürü diğer lise türlerine göre mesleki ve teknik Anadolu liselerindeki kadın öğretmenlerin okulda vakit geçirme sürelerinin daha yüksek olması da buna sebep gösterilebilir.

- Meslek dersi öğretmenleri arasında yaş aralığı 41-50 arasında olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin düzeyinin yaş aralığı 31-40 arası olan öğretmenlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum 41 yaş ve üstü olan

öğretmenlerin örgütte daha uzun süre çalışmış olmaları, daha fazla emek sarf etmiş olmaları ile açıklanabilir. Yaşı büyük olan öğretmenler okul dinamiklerinin daha fazla farkında olabilir, mesleki deneyim açısından daha ileri seviyede, örgütten beklentileri daha gerçekçi bir zeminde olabilir.

- Örgütlerde yaşı genç öğretmenlerin mesleğe karşı daha olumlu düşünceler içinde olması için onları sosyal alanda ve mesleki alanda daha fazla geliştirecek ortamlar yaratılabilir. Genç öğretmenler, yaşı büyük olan öğretmenler ile işbirliği içinde olarak, yaşı daha büyük olan öğretmenlerin deneyimlerinden yararlanarak daha olumlu bir bakış açısı edinebilirler. Genç öğretmenler için okulda voleybol, masa tenisi turnuvası gibi etkinlikler düzenlenerek sosyal açıdan gelişimleri sağlanabilir, desteklendiklerini gören öğretmenler örgüt için daha faydalı işler yaparak daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilir ve örgüte karşı duygusal açıdan daha fazla bağlı hissedebilir.

- Okuldaki liderler, yaşı genç öğretmenlerin moral ve motivasyonunu artırmak için çabalamalı, çok otoriter davranmamalıdır. Çok otoriter davranılması, yaşı genç öğretmenlerin şevkinin kırılmasına sebep olabilir. Yaşı genç öğretmenler başarı sergilediklerinde ya da örgüt için faydalı işler yaptıklarında bu davranışları tüm örgüt önünde takdir edilmelidir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Alanyazındaki araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarının sınıflaması olan özgecilik, vicdanlılık, sivil erdem, centilmenlik ve nezaket ele alınmıştır; fakat bu araştırmada tek tek bu boyutlara göre örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşleri incelenmemiştir. Bir sonraki araştırmada bu boyutlar ayrı ayrı incelenebilir.

- Araştırmada öğretmenler örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerini ölçek üzerinde kendileri değerlendirmiştir. Bir sonraki araştırmada görev yaptıkları okullardaki okul müdürlerinin gözlemlerine göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının değerlendirildiği bir araştırma yapılabilir. Buna benzer şekilde öğrencilerin görüşü temel alınarak bulundukları okulda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri araştırılabilir.

- Araştırmada, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık ele alınmıştır. Bir sonraki araştırmada devam bağlılığı ve zorunlu bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki analiz edilebilir.

- Araştırmada öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık konusundaki görüşleri incelenmiştir. Bir sonraki araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş doyumu, örgütsel adalet, algılanan örgütsel adalet, lider desteği arasındaki ilişki ele alınabilir.

Uygulama Konusunda Öneriler

- Araştırma İstanbul ili Pendik ilçesindeki Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerindeki meslek ve kültür dersi öğretmenlerinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Bir sonraki araştırmada farklı ilçelerdeki mesleki ve teknik Anadolu liseleri de katılarak diğer okullardaki öğretmenlerin de görüşleri alınabilir.

- Araştırmada Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerindeki öğretmenlerin görüşleri analiz edilmiştir. Bir sonraki araştırmada meslek liselerinden farklı olarak Anadolu liseleri, fen liseleri gibi lise türleri seçilerek öğretmenlerin görüşleri alınıp bu görüşler analiz edilebilir.

- Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğindeki ve duygusal bağlılık ölçeğindeki soruların haricinde derinlemesine bilgi sağlanabileceği, öğretmenlerin görüşlerinin alınabileceği ses kaydı, gözlem ve döküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemleri kullanılabilir. Bu şekilde durumlar ve olaylar doğal ortamında, birebir görülerek ve görüşülerek ortaya konulabilir. Böylelikle ölçekteki mevcut cümleler haricinde öğretmenler eklemek istediklerini de ekleyebilirler, araştırma sadece ölçekteki sorularla sınırlı kalmaz.

KAYNAKLAR

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

Adams, J. (1965). Inequity in social exchange.In Berkowitz,L (Ed). *Advances in Experimental Psychology, 2,* 267-299.

Adler, S., & Aranya, N. (1984). A comparison of the work needs, atttitudes, and preferences of professional accountants at different career stages. *Journal of Vocational Behavior, 25*(1), 45-57.

Agho, A. O., Mueller, C. W., & Price, J. L. (1993). Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model. *Human Relations, 46,* 1006-1021.

Agho, A. O., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1992). Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity, and negative affectivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 65,* 185-196.

Akinbode, G. (2011). Demographic and dispositional characteristics as predictors of organisational citizenship behaviour (An appraisal of OCB in a non-English culture workgroups). *IFE Psychologia, 19*(1), 375-404.

Akyol, P., Atan, T., & Gökmen, B. (2013). Beden eğitimi ve sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi, 4*(1), 38-45.

Albanese, R., & Van Fleet, D. D. (1985). Rational Behavior in Groups: The Free-Riding Tendency. *Academy of Manegement Review, 10,* 244-255.

Alderfer, C. (1969). *Organizational Behavior and Human Performance?: An empirical test of a new theory of human needs.* New York: Free Press.

Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research, 1,* 177-198.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*(1), 1-18.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). Three Component Model of Organizational Commitment. *Human Resource Management, 1*.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior, 49*, 252-276.

Allen, T. D. (2006). Rewarding good citizens: The relationship between citizenship behavior, gender, and organizational rewards. *Journal of Applied Social Psychology, 36*, 120-143.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazemby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal, 39*, 1154-1184.

Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The work preference inventory:Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology, 66*, 950-967.

Andaleeb, S. (1996). An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: The role of trust and dependence. *Journal of Retailing, 72,* 71-93.

Anderson, E., & Weitz, B. A. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science, 8*, 310-23.

Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assesment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 26*, 1-13.

Angle, H. L., & Perry, J. L. (1983). Organizational Commitment: Individual and organizational influences. *Work and Occupations, 10*, 123-146.

Ansari, M., Bui, L., & Aafagi, R. (2007). Leader-member exchange and subordinate outcomes: test of a mediation model. *Academy of Management Proceedings*, 1-6.

Appelbaum, S. H., Bartolumucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, R., Dore, I., Serroni, C (2004). Organizational citizenship behavior: a case study of culture, leadership and trust. *Manegement Decision, 42*(1), 13-40.

Aquino, K., & Bommer, W. H. (2003). Preferential mistreatment: How victim status moderates the relationship between organizational citizenship behavior and workplace victimization. *Organization Science, 14*, 374-385.

Argyris, C. (1964). *Integrating the Individual and the Organization.* Wiley: New York,NY.

Arneli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organiational support and police performance:the moderating influence of socio-emotional needs. *Journal of Applied Psychology, 83*(2), 288-297.

Aryee, S., & Chay, Y. W. (2001). Workplace justice,citizenship behavior, and turnover intentions in a union context:Examining the mediating role of perceived union support and union instrumentality. *Journal of Applied Psychology, 86*, 154-160.

Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes:test of a social-exchange model. *Journal of Organizational Behavior, 23*(33), 267-286.

Aryee, S., Chay, Y. W., & Tan, H. H. (1994). An examination of the antecedents of subjective career success among a managerial sample in Singapore. *Human Relations, 47*(5), 487-509.

Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 491-509.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Manegement Review, 14*, 20-39.

Atwater, D., & Bass, B. M. (1994). Transformational leadership in teams, in Bass, B. and Avolio, B. (Eds). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership,* 48-83.

Aven, F. F., Parker, B., & McEvoy, G. M. (1993). Gender and attitudinal commitment to organizations: a meta analysis. *Journal of Business Research, 26*, 63-73.

Avolio, B. (1994). The natural: Some antecedents to transformational leadership. *International Journal of Public Administration, 17*, 1559-1581.

Avolio, B. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1988). *Transformational leadership, charisma, and beyond.* Lexington,MA: Lexington Books.

Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990's: The four I's of transformational leadership. *Journal of European Indrustrial Training, 15*, 9-16.

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior, 24*(8), 951-968.

Axeldrod, R. (1984). *The evolution of cooperation.* New York: Basic Books.

Aydın, Y. T. (2017). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi:Ankara Altındağ İlçesi Örneği.* Balıkesir Üniversitesi SBE: Balıkesir.

Bahrami, M. A., Montazeralfaraj, R., Hashemi Gazar, S., & Dehghani Tafti, A. (An International Journal). Demographic Determinants of Organizational

Citizenship Behavior among Hospital Employees. *Global Business and Management Research, 5*(4), 171-178.

Baker, B. (2005). *The Good and the Bad and The Ugly:the Mediating Role of Attribution Style in the Relationship Between Personality and Performance.* North Carolina State University.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*, 309-328.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Baldwin, T., & Magjuka, R. J. (1997). Training as an organzitional episode: Pretraining influences on trainee motivation. In J.K.Ford & Associates (Eds.). *Improving training effectiveness in work organizations*, 99-128.

Bambale, A. (2014). Relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: Review of Literature and Future Research Directions. *Journal of Marketing and Management, 5*(1), 1-16.

Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The exercise of control.* New York, NY: WH: Freeman.

Bansal, H. S., Irving, P. G., & Taylor, S. F. (2004). A three-component model of customer commitment to service providers. *Journal of the Academy of Marketing Science, 32*(3), 234-50.

Barber, B. (1983). *The logic and Limits of Trust.* New Brunswick,NJ: Rutgers University Press.

Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology, 81*, 827-832.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 44*, 1-26.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (2005). Yes, personality matters: Moving on to more important matters. *Human Performance*, *18*, 359-372.

Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millenium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment, 9*, 9-30.

Barrick, M. R., Stewart, G. L., & Piotrowski, M. (2002). Personality and job performance: Test of the meadiating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology, 87*, 43-51.

Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to workteam processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, *83*, 377-391.

Barry, B., & Friedman, R. A. (1998). Bargainer characteristics in distributive and integrative negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*, 345-359.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance expectations.* New York: Free Press.

Bass, B. (1986). *Implications of a New Leadership Paradigm.* Binghamton:School of Management : State University of New York.

Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership.* New York: Free Press.

Bass, B. (1998). *Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact.* Erlbaum, Mahwah, NJ.

Bass, B. (1999). On the taming of charisma: a reply to Janice Beyer. *Leadership Quarterly, 10*, 541-553.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly, 17*(1), 112-17.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership: A response to critiques, in M. M.Chemer's, & ,R. Ayman (Eds). *Leadership theory and research: Perspectives and direction*, 49-80.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through trabsformational leadership.* Thousans Oaks,CA: Sage.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assesing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology, 88*(2), 207-218.

Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior, 14*, 103-118.

Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal, 26*, 587-595.

Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Manegement Journal , 27*, 95-112.

Bayrak, Ö. (2017). *Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.* Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Baysal, A. C., & Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen modeli. *İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, 28*, 7-15.

Beck, K., & Wilson, C. (2000). Development of affective organziational commitment:A cross-sequential examination of change with tenure. *Journal of Vocational Behavior, 56*, 114-136.

Becker, A. H., & O'Hair, D. (2007). Machiavellian's motives in organizational citizenship behavior . *Journal of Applied Communication Research, 35*, 246-267.

Becker, G. S. (1964). *Human Capital.* New York: Columbia University Press.

Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology, 66*, 32-42.

Becker, T. (1992). Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making? *Academy of Management Journal, 35*, 232-244.

Begley, T. M., & Czajka, J. M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit,and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology, 78*, 552-556.

Benet-Martinez, V., & Karakitapoğlu-Aygün, Z. (2003). The interplay of cultural syndromes and personality in predicting life satisfaction: Comparing Asian Americans and European Americans. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 34*, 38-60.

Bennis, W. (2002). Become a tomorrow leader. In L. C.Spears & M. Lawrence (Eds.). *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century*, 101-109.

Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge.* Harper and Raw, New York.

Bergeron, D. M., Shipp, A. J., Rosen, B., & Furst, S. A. (2013). Organizational citizenship behavior and career outcomes: The cost of being a good citizen. *Journal of Management, 39*, 958-984.

Berings, D., De Fruyt, F., & Bouwen, R. (2004). Work values and personality traits as predictors of enterprising and social vocational interests. *Personality and Individual Differences, 36*, 349-364.

Berkowitz, L. (1972). Social norms,feelings,and other factors affecting helping and altruism.In L Berkowitz (Eds.). *Advances in experimental social psychology, 6*.

Bernardin, H. (1977). Behavioral expectation scales versus summated scales: A fairer comparison. *Journal of Applied Psychology, 62*, 422-427.

Berry, C. M., Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2006). Educational attainment as a proxy for cognitive ability in selection: effects on levels of cognitive ability and adverse impact. *Journal of Applied Psychology, 91*, 696-705.

Bettencourt, L. (2004). Change-oriented organizational citizenship behaviors: The direct and moderating influence of goal orientation. *Journal of Retailing, 80*(3), 165-180.

Beunders, E. (2010). *Together to a higher level: an investigation of individuals' citizenshiP behavior in a rapidly changing environment.* Eindhoven University of Technology: Eindhoven.

Bhal, K., Gulati, N., & Ansari, M. (2009). Leader-member exchange and subordinate outcomes: test of a mediation model. *Leadership and Organization Development Journal, 30*(2), 106-125.

Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional Communication Criteria of Fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, M. H. Bazerman, (Eds.). *Research in Organizational Behavior, JAI Press*.

Bilsky, W., & Schwartz, S. H. (1994). Values and personality. *European Journal of Personality, 8*, 163-181.

Bishop, J., Scott, K., Goldsby, M., & Cropanzano, R. (2005). A construct validity study of commitment and perceived support variables: a multifoci approach across different team environments. *Group and Organization Management, 30*(2), 153-180.

Bisotoon, A., Khabat, S., & Seddegheh, G. (2013). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in Ministry of Youth Affairs and Sports of Islamic Republic of Iran. *International Journal of Basic Sciences & Applied Research, 2*(3), 215-222.

Blakely, G. L., Srivastava, A., & Moorman, R. H. (2005). The Effects of Nationality, Work Role Centrality, and Work Locus of Control on Role Definitions of OCB. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 12*(1), 103-117.

Blau, G. J. (1993). Operationalizing direction and level of effort and testing their relationships to individual job performance. *Organizational Behavior and Human Decision, 55*, 152-170.

Blau, P. (1964). *Exchange and Power.* New York: John Wiley and Sons.

Blau, P. (1986). *Exchange and Power in Social Life.* New York: John Wiley & Sons.

Bolger, N., & Zuckerman, A. (1995). A framework for studying personality in the stress process. *Journal of Personality and Social Psychology, 69*, 890-902.

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

Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgod, J. M. (2002). Citizenship Behavior and The Cretarion of Social Capital in Organizations. *Academy of Management Review, 27*(4).

Bolino, M. C., Varela, J. A., Bande, B., & Turnley, W. H. (2006). The impact of impression management tactics on supervisor ratings of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 27*(3), 281-287.

Bolon, D. (1997). Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Hospital & Healtth Services Administration, 42*, 221-241.

Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 89*, 901-910.

Bontempo, R., Lobel, S., & Triandis, H. C. (1990). Compliance and value internalization in Brazil and the U.S: Effects of allocentrism and anonymity. *Joournal of Cross Cultural Psychology, 21*, 200-213.

Borman, W. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science, 13*, 238-241.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W.C.Borman (Eds.). *Personnel selection in organizations*, 71-98.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance, 10*, 99-109.

Borman, W. C., & Penner, L. A. (2001). Citizenship performance: Its nature, antecedents, and motives. In B. W.Roberts & R. Hogan (Eds.). *Personality psychology in the workplace*, 45-61.

Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *Internatitional Journal of Selection and Assessment, 9*, 52-69.

Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When. *Sloan Management Review, 33*, 31-39.

Bowers, K. (1973). Situationism in psychology: An analysis and critique. *Psychological Review, 80*(5), 307-336.

Bowler, M., & Halbesleben, J. (2008). *Direct and indirect attribution of LMX relationships: Self, leader, and co-worker attributions of OCB motives.* San Francisco, CA.

Bowler, W. M., & Brass, D. J. (2006). Relational correlates of interpersonal citizenship behavior: A social network perspective. *Journal of Applied Psychology, 91*, 70-82.

Boylu, Y., Pelit, E., & Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans, Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 55-74.

Bradway, .. (2002). *Effects of upward influence tactics on coworkers:An equity perspective.* University of Illinois at Chicago.

Brewer, M. B., & Kramer, R. M. (1986). Choice behavior in social dilemmas:Effects of social identity,group size and decision framing. *Journal of Personality and Social Psychology, 50*, 543-549.

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

Brockner, J., & Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin, 120*, 189-208.

Bromley, D. G., & Busching, B. C. (1988). Understanding the Nature of Contractual and Conventional Social Relations: Implications for the Sociology of Religion. *Sociological Analysis, 49*(5), 15S-32S.

Brown, M. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly, 14*, 346-355.

Brown, R. (1985). *The relationship Between Climate and Role Requirements for Innovation and Job Satisfaction.* Unpublished Dissertation, Berkely:Wright Institute.77.

Brown, R. (2003). Organizational spirituality: the sceptic's version. *Organization, 10*(2), 393-400.

Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job-satisfaction: Meta-analysis and assesment of causal effects. *Journal of Marketing Research, 30*, 63-77.

Bryant, S., Moshavi, D., & Nguyen, T. (2007). A field study on organizational commitment,professional commitment and peer mentoring. *Database for advances in information systems, 38*(2).

Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations.* London: Sage.

Bryner, Z. S., Stoner, J., Thompson, K. R., & Hochwarter, W. (2005). The interactive Effects of Conscientiousnes,Work Effort and Psychological Climate on Job Performance. *Journal of Vocational Behavior, 66,* 326-338.

Bull, I. H. (2005). *The relationship between job satisfaction and organizational commitment amongst high school teachers in disadvantaged areas in the Western Cape.* Unpublished Masters Dissertation, University of the Western Cape, Cape Town.

Burke, M. J., Brief, A. P., & George, J. M. (1993). The role of negative affectivity in understanding relations between self-reports of stressors and strains: A comment on the applied psychology literature. *Journal of Applied Psychology, 78,* 402-412.

Burns, J. (1978). *Leadership.* New York: Harper & Row.

Bursal, M. (2017). *SPSS ile Temel Veri Analizi.* Ankara: Anı Yayıncılık.

Burt, R. (1992). *Structural holes.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Burton, J. P., Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2005). The Role of Self-Esteem and Social Influences in Aggressive Reactions to Interactional Injustice. *Journal of Business and Psychology, 20,* 131-170.

Buss, D. (1987). Selection, evocation and manipulation. *Journal of Personality and Social Psychology, 53,* 1214-1221.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemleri (24.baskı).* Ankara: Pegem.

Bycio, P., Hacket, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessment of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology, 80,* 468-478.

Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass' (1985) conceptualization of transactional and trasformational leadership. *Journal of Applied Psychology, 80,* 468-478.

Callero, P. L., Howard, J. A., & Piliavin, J. A. (1987). Helping behavior as role behavior: Disclosing social structure and history in the analysis of pro-social action. *Social Psychology Quarterly, 50*, 247-256.

Campbell, A., Converse, P. E., Miller, W. E., & Stokes, D. E. (1960). *The American Voter.* New York: Wiley.

Can, A. (2017). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi.* Ankara: Pegem.

Cangemi, J., Rice, J., & Kowalski, C. (1989). The development, decline and renewal of trust in an organization. *Organization Development Journal, 7*, 2-9.

Cangemi, J., Rice, J., & Kowalski, C. (1989). The development,decline and renewal of trust in an organization. *Organizational Development Journal, 7*, 2-9.

Cappelli, P., & Sherer, P. (1991). The missing role of context in OB: The need for a meso level approach. *Research in Organizational Behavior, 13*, 55-110.

Carlson, M., Charlin, V., & Miller, N. (1988). Positive mood and helping behavior: A test of six hypotheses. *Journal of Personality and Social Psychology, 55*, 221-229.

Carnall, C. (2003). *Managing Change in Organizations, 4th ed.* Harlow: Prentice Hall.

Cartwright, D. (1968). The nature of group cohesiveness. In D. Cartwright & A. Zander (eds.). *Group dynamics: Resarch and theory*, 91-109.

Carver, C. S., & Connor-Smith, J. (2010). Personality and coping. *Annual Review of Psychology, 61*, 679-704.

Castro, C. B., Armorio, E. M., & Ruiz, D. M. (2004). The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty. *International Journal of Service Industry Management, 15*(1), 27-53.

Cetin, S., Gürbüz, S., & Sert, M. (2015). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and organizational l citizenship behavior:test of

potential moderator variables. *Employee Responsbilities and Rights Journal, 27*, 281-303.

Charbonneau, D., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2001). Transformational leadership and sports performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Applied Social Psychology, 31*(7), 1521-1534.

Cheasakul, U., & Varma, P. (2016). The influence of passion and empowerment on organizational citizenshio behavior of teachers mediated by organizational commitment. *Contaduria y Administracion, 61*, 422-440.

Chegini, M. (2009). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *American Journal of Economics and Business Administration, 1*(2), 173-176.

Chen, C. C., & Chiu, S. F. (2008). An Integrative Model Linking Supervisor Support and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business and Psychology, 23*, 1-10.

Chen, C. C., Chen, X. P., & Meindi, J. R. (1998). How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism. *Academy of Management Review, 23*, 285-304.

Chen, X., Hui, C., & Sego, D. J. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Pyschology, 83*, 922-931.

Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2003). The relationship between the three components od commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior, 62*, 490-510.

Cheng, Y., & Stockdale, M. S. (2003). The validity of the three-component model of organziational commitment in a Chinese context. *Journal of Vocational Behavior, 62*, 465-489.

Chiaburu, D. S., Oh, I. S., Berry, C. M., Li, N., & Gardener, R. G. (2011). The Five-Factor Model of personality traits and organziational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 96*, 1140-1166.

Chiu, C. K., Lin, C. P., Tsai, Y. H., & Hsiao, C. Y. (2005). Modeling turnover intentions and their antecedents using the locus of control as a moderator:a case of customer service employees. *Human Resource Development Ouarterly, 16*(4), 481-99.

Chiu, R. D., & Francesco, A. M. (2003). Dispositional traits and turnover intention: examining the mediating role of job satisfaction and affective commitment. *International Journal of Manpower, 24*(3), 284-98.

Chiu, R. K., & Kosinski, F. A. (1999). The role of affective dispositions in job satisfaction and work strain:Comparing collectivist and individualist societies. *International Journal of Psychology, 34*, 19-28.

Chiu, S. F., & Chen, H. L. (2005). Relation between job characteristics and Organizational Citizenship Behavior: The mediating role of job satisfaction. *Social behavior and personality, 36*(6), 523-540.

Choi, S. (2009). Diversity in the US federal government: Diversity management and employee turnover in fedaral agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory, 19*(3), 603-630.

Choong, Y. O., Tan, C. E., Keh, C. G., Lim, Y. H., & Tan, Y. T. (2012). How demographic factors impact organisational commitment of academic staffs in Malaysian Private Universities: A review and research agenda. *International Journal of Academic Research, 4*(3).

Christensen, L. B., Johnson, R. B., & Turner, L. A. (2015). *Araştırma yöntemleri desen ve analiz (Çev.Edt:Ahmet Aypay.* Ankara: Anı Yayıncılık.

Chughtai, A. A., & Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university tea chers. *Applied Human Research Management Research, 11*(1), 39-64.

Churchill, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W., & Walker, O. C. (1985). The determinants of salesperson performance: a meta-analysis. *Journal of Marketing Research, 22 (May)*, 103-18.

Cinay, F. (2015). *İlkokul öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul.

Clark, M. S., & Isen, A. M. (1982). Toward understanding the Relationship Between Felling States and Social Behavior. (H. H. Albert, & M. I. Alice, Dü) *In Cognitive Social Psychology*, 73-108.

Clay-Warner, J., Hegtvedt, K. A., & Roman, P. (2005). Procedural justice,distributive justice: How experiences with downsizing condition their impact on organizational commitment. *Social Psychology Quarterly, 68*, 89-102.

Cohen, A. (1993). Organizational commitment and turnover:A meta-analysis. *Academy of Management Journal, 36*, 1140-1157.

Cohen, A., & Gattiker, U. E. (1994). Rewards and organizational commitment across structural characteristics: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology, 9*, 137-157.

Cohen, A., & Liu, Y. (2011). Relationships between in-role performance and individuals values, commitment, and organizational behavior among Israeli teachers. *International Journal of Psychology, 46*, 271-287.

Coleman, D. F., Irving, G. P., & Cooper, C. L. (1995). Another look at locus of control-organizational commitment relationship: It depends on the form of commitment. *Journal of Organizational Behavior, 20*, 995-1001.

Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a mesure. *Journal of Applied Psychology, 86*, 386-400.

Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Scott, B. A. (2005). Organizational justice: Where do we stand? In J. D.Colquitt & Greenberg (Eds.). *Handbook of organizational justice*, 589-619.

Connor-Smith, J. K., & Flachsbart, C. (2007). Relations between personality and coping: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology, 93*, 1080-1107.

Copper, C. L., & Lewis, S. (1995). Working together: Men and women in organizations. *Leadership and Organization Development Journal, 16*(1), 29-31.

Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1980). Influence of extraversion and neuroticism on subjective well-being: Happy and unhappy people. *Journal of Personality and Social Psychology, 38*, 668-678.

Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences, 13*, 653-665.

Costa, P. T., Jr, & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor (NEO-FFI) Inventory Professional Manual.* Odessa,FL: PAR.

Côte, J. (2005). Identity capital, social capital, and the wider benefits of learning: Generating resources facilitative of social cohesion. *London Review of Education, 3*(3), 221-237.

Coyle-Shapiro, J. A. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 927-946. doi:doi: 10. 1002/job. 173

Crant, M. (1995). The Proactive Personality Scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology, 80*, 532-537.

Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L.Cooper & I. T. Robertson (Eds.).

International review of industrial and organizational psychology, 12, 317-372.

Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior, 58*, 164-209.

Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior, 18*(2), 159-180.

Cropanzano, R., James, K., & Konovsky, M. A. (1993). Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, *14*, 595-606.

Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management, 27*, 324-351.

Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology, 88*, 160-169.

Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). On the casual ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Manegement Journal, 29*, 847-858.

Çetin, F., Basım, H. N., & Aydoğan, O. (2011). Örgütsel bağlılığın tükenmişlik ile ilişkisi: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 25*, 61-70.

Daft, R. (1995). *Organization theory and design.* St.Paul: West Publishing.

Dahl, R. (1961). *Who governs? Democracy and Power in an American City.* New Haven: Yale University Press.

Danserau, F., Graen, G. B., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organziations. *Organizational Behavior and Human Performance, 13*, 46-78.

Darmanto, S. (2015). Mediating role of job satisfaction among organizational commitment, organizational culture and organizational citizenship behavior (OCB): Empirical study on private higher education in central Java, Indonesia. *Journal of Research in Marketing, 4*(1), 289-296.

Davila, M. C., & Finkelstein, M. A. (2010). Predicting organizational citizenship behavior from the funtional analysis and role identity perspectives:Further evidence in Spanish employees. *The Spanish Journal of Psychology, 13*(1), 277-283.

Davila, M. C., Finkelstein, M. A., & Castien, J. I. (2011). Gender differences inn prosocial behavior:Organizational citizenship behavior. *Anales de Psicologia, 27*(2), 498-506.

DeCotiis, T. A., & Summers, T. P. (1987). A path analysis of a model of antecedents and consequences of organizational commmitment. *Human Relations, 40*, 445-470.

Deery, S., Iverson, R., & Erwin, P. (1994). Predicting organizational and union commitment: the effect of industrial relations climate. *British Journal of Industrial Relations, 32*(4), 581-97.

DeLange, A. H., Taris, T. W., Jansen, P., Kompier, M. J., Houtman, I. D., & Bongers, P. M. (2010). On the relationships among work characteristics and learning-related behavior: Does age matter? *Journal of Organizational Behavior, 31*, 925-950.

Delgoshaie, B., Tofighi, S., & Kermani, B. (2008). The relationship of organizational climate and organizational commitment employees and managers of training hospitals of Hamadan university of medical sicences. *Ofoghdanesh, 14*(4), 60-68.

Deluga, R. (1994). Supervisor trust building,leader-member exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*, 315-26.

Deluga, R. (1998). Leader-member exchange quality and effectiveness ratings. *Group & Organization Management, 23*(2), 189-216.

DeNeve, K. M., & Cooper, H. (1998). The happy personality: A meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological Bulletin, 124*, 197-229.

DePree, M. (2002). Servant leadership: three things necessary. In L. C. Spears (Eds.). *Focus on Leadership: Servant-Leadership for the 21st Century*, 89-97.

Deustch, M. (2000). Justice and Conflict. (M. Deutsch, & P. T. Coleman, Dü) *The Handbook of Conflict Resolution:Theory and Practice*, 41-64.

Deutsch, M. (1985). *Distributive Justice.* New Haven,CT: Yale University Press.

Dewett, T., & Denisi, A. S. (2007). What motivates organizational citizenship behaviors? Exploring the role of regulatory focus theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 16*, 241-260.

Diefendorff, J., Brown, D., Kamin, A., & Lord, B. (2002). Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 93-108.

Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review, 11*, 618-634.

Digman, J. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology, 41*, 417-440.

DiPaola, M., & Mendes da Costa Neves, P. M. (2009). Organisational Citizenship behavior in American and Portuguese public schools. *Journal of Educational Administration, 47*(4), 490-507.

DiPaola, M., & Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of School Leadership, 11*, 424-447.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2000). The Effects of Trust In Leadership on Employee Performance, Behavior, And Attitudes: A Meta-Analysis. *Academy of Management Proceedings, OB: H1*.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings amd implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 611-628.

Dobbins, G. H., & Zaccaro, S. J. (1986). The effects of group cohesion and leader behavior on subordinate satisfaction. *Group and Organization Studies, 11*, 203-219.

Doering, M., Rhodes, S. R., & Schuster, M. (1983). *The aging worker.* Beverly Hills, CA: Sage.

Doğan-Kılıç, E. (2013). Yatılı ilköğretim bölge okullarından çalışan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlıkla ilgili görüşleri (Sinop örneği). *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6*(1), 43-55.

Donovan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of serviceworker customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing, 68*, 128-146.

Downey, H. K., Chacko, T. I., & McElroy, J. C. (1979). Attribution of the "causes" of performance: A constructive, quasi-longitudinal replication of the Staw (1975) study. *Organizational Behavior and Human Performance, 24*, 287-299.

Drach-Zahavy, A. (2004a). Exploring team support: The role of team's design, values, and leader's support. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practise, 8*, 235-252.

Duchon, D., Green, S. G., & Taber, T. D. (1986). Vertical dyad linkage: longitudinal assesment of antecedents, measures and consequences. *Journal of Applied Psychology, 71*, 56-60.

Dudley, N. M., Orvis, K. A., Lebiecki, J. E., & Cortina, J. M. (2006). A meta-analytic investigation of conscientiousness in the prediction of job performance: Examining the intercorrelations and incremental validity of narrow traits. *Journal of Applied Pscyhology, 91*, 40-57.

Duffy, M. K., Shaw, J. D., Scott, K. L., & Tepper, B. J. (2006). The moderating roles of self-esteem and neuroticism in the relationship between group and individual undermining behavior. *Journal of Applied Psychology, 91*, 1066-1077.

Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment:the utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology, 79*(3), 370-80.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. W. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly, 39*, 239-263.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance:A field experiment. *Academy of Management Journal, 45*(4), 737-745.

Eagly, A. H., & Crowley, M. (1986). Gender and Helping Behavior: A Meta-analytic Review of the Social Psychological Literature. *Psychological Bulletin, 100*(3), 283-308.

Eagly, A. H., & Steffen, V. J. (1984). Gender stereotypes stem from distribution of women and men into social roles. *Journal of Personality and Social Psychology, 46*, 735-754.

Eastman, K. (1994). In the eyes of the beholder: An attributional approach to ingratiation and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal, 37*, 1379-1391.

Eby, L. T., & Dobbins, G. H. (1997). Collectivistic orientation in teams:an individual and group level analysis. *Journal of Organizational Behavior, 18*(3), 275-295.

Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., & Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective commitment: a partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72*, 463-483.

Eder, P., & Eisenberger, R. (2008). Perceived Organizational Support:Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior. *Journal of Management, 34*(1), 55-68.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behaviors in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*, 350-383.

Edmondson, A. (2004). Psychological safety, trust and learning in organizations: a group level lens, in Kramer,R.M. and Cook,K.S.(Eds.). *Trust and Distrust in Organziations: Dilemmas and Approaches*, 239-272.

Ehigie, B. O., & Otukoya, O. W. (2005). Antecedents of organziational citizenship behaviors in a government-owned enterprise in Nigeria. *European Journal of Organizational Psyhcology, 14*, 389-399.

Ehrhart, M. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology, 57*(1), 61-94.

Ehrhart, M. G., Bliese, P. D., & Thomas, J. L. (2006). Unit-level OCB and unit-effectiveness: Examining the incremental effect of helping behavior. *Human Performance, 19*, 159-173.

Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees.* Washington, DC: American Psychological Association Books.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*, 42-51.

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

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organziational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500-507.

Elizur, D. (1984). Facets of work values: A structural analysis of work outcomes. *Journal of Applied Psyhology, 69*, 379-389.

Ellemers, N., De Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review, 29*, 459-478.

Ellemers, N., Spears, R., & Doosje, B. (1997). Sticking Together or Falling Apart: In-group identification as a psychological determinant of group commitment versus individual mobility. *Journal of Personality and Social Psychology, 72*(3), 617-626.

Ellis, S., & Dick, P. (2003). *Introduction To Organizational Behavior.* Berkshire: McGraw Hill.

Ellis, S., & Nick, P. (2003). *Introduction to Organizational Behavior.* Berkshire: McGraw Hill.

Elstad, E., Christophersen, K. A., & Turmo, A. (2011). Social exchange theory as an explanation of organizational citizenship behavior among teachers. *International Journal of Leadership in Education, 14*, 405-421.

Emerson, R. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology, 2*, 335-362.

Emmons, R. A., Diener, E., & Larsen, R. J. (1985). Choice of Situations and Congruence Models of Interactionism. *Personality and Individual Differences, 6*(5), 693-702.

Endler, N. S., & Parker, J. D. (1990). Multidimensional assesment of coping: A critical evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology, 58,* 844-854.

English, B., Morrison, D., & Chalon, C. (2010). Moderator effects of organizational tenure on the relationship between psychological climate and affective commitment. *Journal of Managerial Development, 29*, 394-408.

Erdheim, J., Wang, M., & Zickar, M. J. (2006). Linking the big five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences, 41*, 959-970.

Erdoğan, İ. (2015). *Eğitimde değişim yönetimi* (4.baskı b.). Ankara: Pegem Akademi.

Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi* (Genişletilmiş Dördüncü Baskı b.). İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş.

Eren, E. (1993). *Yönetim ve Organizasyon.* İstanbul: Beta Yayın.

Ertürk, A. (2007). Increasing organziational citizenship behaviors of Turkish academicians, mediating role of trust in supervisor on the relationship between organziational justice and citizenship behaviors. *Journal of Managerial Psychology, 22*, 257-270.

Esop, M. (2012). *Organisational citizenship behavior and turnover intention: the role of organizational justice, commitment and perceived support.* Master thesis, University of Waikato. http:// researchcommons.waikato.ac.nz/ adresinden alındı

Evans, C. R., & Jarvis, P. A. (1980). Group cohesion: A review and reevaluation. *Small Group Behavior, 11*, 359-370.

Fairholm, G. (1991). *Values Leadership: Toward a New Philosophy of Leadership.* New York: Praeger.

Farahani, M., Taghodosi, M., & Behboudi, M. (2011). An exploration of the relationship between transformational leadership and organizationalcommitment: The moderating effect of emotional intelligence: Case study in Iran. *International Business Research, 4*(4), 211-217.

Farh, J. L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcomes relationships in China:Comparing the effects of power-distance and traditionality. *Academy of Management Journal, 50*, 715-729.

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

Farkas, A. J., & Tetrick, L. H. (1989). A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions. *Journal of Applied Psychology, 74*, 855-868.

Farmer, S. J., Beehr, T. A., & Love, K. G. (2003). Becoming an undercover police officer: A note on fairness perceptions, behavior, and attitudes. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 373-387.

Farr, J. L., & Ford, C. M. (1990). Individual innovation. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.). *Innovation and creativity at work*, 63-80.

Farrell, D., & Rusbult, C. E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction,job commitment,and turnover:The impact of rewards,costs,alternatives,and investments. *Organizational Behavior and Human Performance, 27*, 78-95.

Farrell, S. K., & Finkelstein, L. M. (2007). Organizational Citizenship Behavior and Gender Expectations and Attributions for Performance. *North American Journal of Psychology, 9*(1), 81-90.

Fasihizadeh, N., Oreyzi, H., & Nouri, A. (2012). Investigation of Positive Affect and Emotional Intelligence Effect on Job satisfaction among oil Refinery Personnel of Isfahan. *Institute of Interdisciplinary Business Research, 4*(2).

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*(6), 805-828.

Feather, N. T., & Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviors in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification,job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*, 81-94.

Felfe, J., Yan, W., & Six, B. (2008). The impact of individual collectivism on commitment and its influence on organizational citizenship behavior and turnover in three countries. *International Journal of Cross Cultural Management, 8*(2), 211-237.

Feng, R., & Tsai, Y. (2012). Socialization of new graduate nurses to practising nurses. *Journal of Clinical Nursing, 21*(20), 64-71.

Ferrira, M. (2007). Nurses Organizational Commitment: The Discriminating Power of Gender. *Nurs Admin Q, 31*(1), 61-67.

Fields, D., Pang, M., & Chiu, C. (2000). A comparative field study of the effects of distributive and procedural justice in Hong Kong. *Journal of Organizational Behavior, 21*(5), 547-562.

Finegold, D., Mohrman, S., & Spreitzer, G. M. (2002). Age effects on the predictors of technical workers' commitment and willingness to turnover. *Journal of Organziational Behavior, 23*, 655-674.

Finkelstein, M. (2006). Dispositional predictors of organizational citizenship behavior: Motives, motive fulfillment,and role identity. *Social behavior and Personality, 34*, 603-616.

Finkelstein, M. (2010). Individualism/collectivism:Implications for the volunteer process. *Social Behavior and Personality, 38*, 445-452.

Finkelstein, M. A., & Penner, L. A. (2004). Predicting organizational citizenship behavior:Integrating the functional and role identity approaches. *Social Behavior and Personality, 32*, 383-398.

Fischer, R., & Mansell, A. (2009). Commitment across cultures: A meta-analytical approach. *Journal of International Business Studies, 40*, 1339-1358.

Flynn, F. (2003). How much should I give and how often? The effects of generosity and frequency of favor exchange on social status and productivity. *Academy of Management Journal, 46*, 539-553.

Fogarty, G. J., Machin, A., Albion, M. J., Sutherland, L. F., Lalor, G. I., & Revitt, S. (1999). Predicting occupational strain and job satisfaction: The role of stress, coping, personality,and affectivity variables. *Journal of Vocational Behavior, 54*, 429-452.

Folger, R. (1993). Justice, motivation, and performance beyond role requirements. *Employee Responsibility and Rights Journal, 6*, 239-248.

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

Foote, D., & Tang, T. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB). *Management Decision, 46*(6), 933-47.

Forest, D., Clark, M. S., Mills, J., & Isen, A. M. (1979). The influence of mood on perceptions of social interactions. *Journal of Experimental Social Psychology, 20*, 497-513.

Francesco, A. N., & Chen, Z. X. (2004). Collectivism in action:Its moderating effects on the relationship between organizational commitment and employee performance in China. *Group & Organization Management, 29*, 425-441.

Fraser, C., & Zarkada-Fraser, A. (2002). An exploratory investigation into cultural awareness and approach to negotiation of Greek and British managers. *European Business Review, 14*(2), 111-27.

Friedkin, N. (2004). Social cohesion. *Annual Review of Sociology, 30*, 409-425.

Fuller, J., Barnett, T., Hester, K., & Relyea, C. (2003). A social identity perspective on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment. *The journal of Social Psychology, 143*(6), 789-91.

Gaddis, A. (2016). *Teacher organziational citizenship behavior and principal emotional intelligence: How they relate and interact.* Dissertation , Retrieved from Kansas University Scholar Works.

Gadot, E. V., & Cohen, A. (2004). *Citizenship and management in public administration: integrating behavioural.* London: Edward Elgar Publishers.

Gaines, S. O., Larbie, J., Patel, S., Pereira, L., & Sereke-Melake, Z. (2005). Cultural values among African-descended persons in the United Kingdom: comparisons with European-descended persons. *Journal of Black Psychology, 31*(2), 130-51.

Gakovic, A., & Tetrick, L. E. (2003). Perceived organizational support and work status:a comparison of the employment relationships of part-time and full-time employees attending university classes. *Journal of Organizational Behavior, 24*(5), 649-66.

Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing, 58,April*, 1-19.

Gardner, D. C., & Pierce, J. L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context. *Group and Organizational Management, 23*, 48-70.

Gardner, D. G., Dunham, R. B., Cummings, L. L., & Pierce, J. L. (1989). Focus of Attention at Work: Construct Definition and Empirical Validation. *Journal of Occupational Psychology, 62*, 61-77.

Gautam, T., Dick, R. V., Wagner, U., Upadhway, N., & Davis, A. J. (2004). *Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal.* Unpublished research.

Gautam, T., Van Dick, R., Wagner, U., & Davis, A. J. (2005). Organizational Citizenship Behavior and Commitment in Nepal. *Asian Journal of Social Psychology, 8,* 305-314.

Geis, F. L. (1993). Self-fulfilling prophecies: A social psychological view of gender. In A. E. Beall & R. J. Sternberg (Eds.). *The psychology of gender*, 9-54.

Gelade, G. A., Dobson, P., & Gilbert, P. (2006). National differences in organizational commitment: Effect of economy, product of personality,or consequence of culture? *Journal of Cross-Cultural Psychology, 37*, 542-556.

Gellatly, I. (1995). Individual and group determinants of employee absenteeism: test of a causal model. *Journal of Organizational Behavior, 16*, 469-85.

George, J. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology, 75*, 107-116.

George, J. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, *76*, 299-307.

George, J. (1992). The role of personality in organizational life: Issues and evidence. *Journal of Management, 18*, 185-213.

George, J. (1996). Group affective tone. In M. A West (Ed). *Handbook of work group psychology*, 77-94.

George, J. M., & Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group level anaylsis in a service context. *Journal of Applied Psychology, 75*, 698-709.

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*, 310-329.

George, J. M., & Jones, G. R. (1997). Experiencing Work: Values, Attitudes, and Moods. *Human Relations, 50*(4), 393-416.

George, J. M., Reed, T. F., Ballard, K. A., Colin, J., & Fielding, J. (1993). Contact with AIDS patients as a source of work-related distress: Effects of organizational and social support. *Academy of Management Journal, 36*, 157-17.

Gerstner, C. R., & Day, D. W. (1994). Cross-cultural comparison of leader prototypes. *The Leadership Quarterly, 5*, 121-134.

Gerstner, C., & Day, D. (1997). A meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology, 82*, 827-844.

Gholipour, A., & Sadat, S. A. (2008). The relationship of organizational climate and job stress and its impacts on teachers of high schools. *Commercial Strategies, 1*(8), 55-64.

Gibson, D. E. (2003). Developing the professional self-concept: Role model construals in early, middle, and late career stages. *Organization Science, 14*, 591-610.

Gilbert, J. A., & Tang, T. L. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management, 27*, 321-338.

Girgin, S., & Demir, T. (2016). Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algıları. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD), 3*(1), 12-24.

Glazer, S., & Beehr, T. A. (2005). Consistency of implications of three role stressors across four countries. *Journal of Organizational Behavior, 26*(5), 467-487.

Glenn, N. D., & Weaver, C. N. (1982). Enjoyment of work by full-time workers in the US, 1955 and 1980. *Public Opinion Quarterly, 46*(4), 459-470.

Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organization. *Administrative Science Quarterly, 33*, 61-81.

Glomb, T. M., & Liao, H. (2003). Interpersonal Aggression in Work Groups: Social Influence, Reciprocal, and Individual Effects. *Academy of Management Journal, 46*, 486-496.

Goldberg, L. (1990). An alternative "description of personality": The Big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology, 59*, 1216-1229.

Goldberg, L. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment, 4*, 26-42.

Goldberg, L. R., Sweeney, D., Merenda, P. F., & Hughes, J. E. (1998). Demographic variables and personality: The effects of gender, age, education, and ethic/racial status on self-descriptions of personality attributes. *Personality and Individual Differences, 24*, 393-403.

Gonzales, T. F., & Guillen, M. (2008). Organizational Commitment:A proposal for a Wider Ethical Conceptualization of Normative Commitment. *Journal of Business Ethics, 78*, 401-414.

Goodman, P. S., Ravlin, E., & Schminke, M. (1987). Understanding groups in organizations. *Research in organizational behavior, 9*, 121-173.

Gouldner, A. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review, 25*, 161-78.

Gökmen, S. (1996). *İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçeye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlilik Katsayılarını Belirleme Çalışması.* Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Graen, G. (1976). Role-making processes within complex organizations, In Dunnette, M. D. (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1201-45.

Graen, G. B., & Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach,In:J.G.Hunt & L.L.Larson (Eds.). *Leadership Frontiers*, 143-166.

Graen, G. B., & Scandura, T. (1987). Towards a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior, 9*, 175-208.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years:Applying a multi-level perspective. *Leadership Quarterly, 6*, 219-247.

Graen, G. B., Liden, R., & Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology, 67*, 868-872.

Graen, S. G., & Mitchell, T. R. (1979). Attributional processes of leaders in leader-member interactions. *Organizational Behavior and Human Performance, 23*, 249-258.

Graham, J. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employees Rights and Responsibilities Journal, 4*, 249-270.

Graham, J. W., & Organ, D. W. (1993). Commitment and the covenantal organization. *Journal of Managerial Issues, 5*, 483-502.

Gramzow, R. H., Sedikides, C., Panter, A. T., Sathy, V., Harris, J., & Insko, C. A. (2004). Patterns of self-regulation and the big five. *European Journal of Personality, 18*, 367-385.

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology, 91*, 481-516.

Grant, A. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review, 32*, 393-417.

Grant, A. (2008a). Does intrinsic motivation fuel the prosocial life? Motivational synergy in predicting persistence,performance,and productivity. *Journal of Applied Psychology, 93*, 48-58.

Grant, A. (2008b). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanism, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology, 93*, 108-124.

Grant, A. M., & Meyer, D. M. (2009). Good soldiers and good actors:Prosocial and impression management motives as interactive predictors of affiliative citizenship behaviors. *Journal of Applied Pyschology, 94*, 900-912.

Green, E. G., Deschamps, J. C., & Paez, D. (2005). Variation of individualism and collectivism within and between 20 countries. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 36*, 321-39.

Green, S. G., Anderson, S. E., & Shivers, S. L. (1996). Demographic and organisational influences leader-member exchange and related work attitudes. *Organisational Behavior and Human Decision Processes, 66*, 203-14.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review, 12*, 9-22.

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, today,and tomorrow. *Journal of Management, 16*, 401-434.

Greenberg, J. (1993). Justice and organizational citizenship behavior:a commentary on the state of the sicence. *Employee responsibilities and Rights Journal, 6*, 249-256.

Greenberg, J., & Scott, K. S. (1996). Why do workers bite the hands that feed them? Employee theft as a social exchange process.In B.M.Shaw & L.L.Cummings (Eds.). *Research in organizational behavior, 18*, 111-156.

Greenberg, J., & Tyler, T. R. (1987). Why procedural justice in organizations? *Social Justice Research, 1*, 127-142.

Gregersen, H. (1993). Multiple commitments at work and extra role behavior during three stages of organizational tenure. *Journal of Business Research, 26*, 31-47.

Gregersen, H. B., & Black, J. S. (1992). Antecedents to commitment to a parent company and a foreign operation. *Academy of Managerial Journal, 35*(1), 65-90.

Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2001). *Retaining valued employees* . Thousans Oaks,CA: Sage.

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests,and research implications for the millenium. *Journal of Management, 26*, 463-488.

Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration, 42*(3), 333-356.

Gross, E. (1954). Primary functions of the small group. *American Journal of Sociology, 60*, 24-30.

Gross, N., & Martin, W. E. (1952). On group cohesiveness. *The American Journal of Sociology, 57*, 546-564.

Groth, M., Goldman, B. M., Gilliland, S. W., & Bies, R. J. (2002). Commitment to legal claiming: influences of attributions, social guidance, and organizational tenure. *Journal of Applied Psychology, 87*, 781-8.

Grube, J., & Piliavin, J. A. (2000). Role identity, organizational experiences, and volunteer experiences. *Personality and Social Psychology Bulletin, 26*, 1108-1120.

Guh, W. Y., Lin, S. P., Fan, C. J., & Yang, C. F. (2013). Effect of organziational justice on organizational citizenship behaviors: mediating effects of institutional trust and affective commitment. *Psychological Reports:Human Resources & Marketing, 112*(3), 818-838.

Gunthert, K. C., Cohen, L. H., & Armeli, S. (1999). The role of Neuroticism in daily stress and coping. *Journal of Personality and Social Psychology, 77*, 1087-1100.

Gupta, M., & Gehlawat, M. (2013). Organizational commitment among secondary school teachers in relation to their demographic variables. *Pedagogy of Learning, 1*(1).

Guzzo, R. A., Wagner, D. B., MaGuire, E., Herr, B., & Hawley, C. (1986). Implicit theories and the evaluation of group process and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 37*, 279-295.

Gül, H. (2003). *Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma.* Yayımlanmamış doktora tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

Gürbüz, S. (2008). İş tatmini ve adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi. *Amme İdaresi Dergisi, 41*(4), 49-77.

Hackett, R. D., Farh, J. L., Song, J. L., & Lapierre, L. M. (2003). LMX and organizational citizenship behavior: Examining links within and across Western and Chinese samples.In G.B.Graen (Eds.). *Dealing with university*, 219-264.

Hackett, R., Bycio, P., & Hausdorf, P. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's 1991 three component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology, 79*, 1-9.

Hackman, J. (1992). Group influences on individuals in organizations. In Dunnette, M. D. and Hough, L. M. (Eds.). Palo Alto,CA: Consulting Psychologists Press.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign.* Reading, Mass: Addison-Wesley.

Halbesleben, J. R., Bowler, W. M., Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2010). Organizational concern, prosocial values, or impression management? How supervisors attribute motives to organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology, 40*, 1450-1489.

Hall, A. T., Zinko, R., Perryman, A. A., & Ferris, G. R. (2009). Organizational citizenship behavior and reputation: mediators between accountability and job performance and satisfaction. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 15*(4), 381-392.

Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations.* Santa Monica, CA: Goodyear.

Hannan, M., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology, 82*, 929-964.

Hanson, M. A., & Borman, W. C. (2006). Citizenship performance: An integrative review and motivational analysis. In W. Bennett Jr.,C.E.Lance & D.J.Woehr (Eds.). *Performance measurement: Current perspectives and future challenges*, 141-173.

Harms, P., & Luthans, F. (2012). Measuring Implicit Psychological Constructs in Organizational Behavior:An example Using Psychological Capital. *Journal of Organizational Behavior, 33*(4), 589-514.

Harris, S. (2005). *Locus of control within a social exchange framework:an investigation of the moderating effects of locus of control on perceived organziational support and felt obligation.* Alliant International University. Los Angeles,CA.

Hartline, M. D., Maxham III, J. G., & McKee, D. O. (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of Marketing, 64*(2), 35-50.

Hartmann, L. C., & Bambacas, M. (2000). Organizational Commitment: A multi-method scale analysis and test of effects. *The International Journal of Organizational Analysis, 8*(1), 89-108.

Harvey, J. H., Barnes, R. D., Sperry, D. L., & Harris, B. (1974). Perceived choice as a function of internal-external locus of control. *Journal of Personality, 42*(3), 437-54.

Harvey, S., & Haines, V. I. (2005). Employer treatment of employees during a community crisis: The role of procedural and distributive justice. *Journal of Business and Psychology, 20*, 53-68.

Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management, 48*, 269-288.

Hee, P. (2008). *An investigation of the antecedents and consequences of affective commitment in a U.S. hospitality organziation.* Unpublished doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, USA.

Heffner, T. S., & Rentsch, J. R. (2001). Organizational commitment and social interaction: A multiple constituencies approach. *Journal of Vocational Behavior, 59*, 471-490.

Heilman, M. E., & Chen, J. J. (2005). Same behavior, different consequences: Reactions to men's and women's altruistic citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology, 90*, 431-441.

Heller, D., Judge, T. A., & Watson, D. (2002). The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 815-835.

Helmreich, R. L., Sawin, L. L., & Carsrud, A. L. (1986). The honeymoon effect in job performance: Temporal increases in the predictive power of achievement motivation. *Journal of Applied Psychology, 71*, 185-188.

Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology, 87*, 474-487.

Herzberg, F., Mausner, B., & Synderman, B. B. (1959). *The motivation to work.* New York: John Wiley & Sons.

Hochwarter, W. A., Stepina, L. P., & Perrewe, P. L. (1996). Always getting the short end of the stick: The effects of negative affectivity on perceptions of equity. *Journal of Managerial Issues, 8*, 457-469.

Hofstede, G. (1980). *Cultures consequences: International differences in work related values.* Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G. (1984). The cultural relativity of the quality of life concept. *Academy of Management Review, 9*(3), 389-98.

Hofstede, G., & McCrae, R. R. (2004). Personality and culture revisited: linking traits and dimensions of culture. *Cross-Cultural Research, 38*(1), 52-88.

Hogan, J., & Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology, 88*, 100-112.

Hogg, M. (2010). Influence and leadership. In S. T. Fiske, D. T.Gilbert, & G. Lindzey (Eds.). *The handbook of social psychology, 2*, 1166-1206.

Holmes, J. (1981). The exchange process in close relationships:Microbehavior and macromotives.In M.J.Learner & S.C.Lerner (Eds.). *The justice motive in social behavior*, 261-284.

Homans, G. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology, 63*, 597-606.

Homans, G. (1961). *Social behavior: Its elementary forms.* New York: Harcourt, Brace & World.

Hough, L. M., & Ones, D. S. (2001). The structure,measurement,validity,and use of personality variables in industrial,work,and organizational psychology.In N.Anderson,D.S.Ones,H.Sinangil and C.Viswesvaran (Eds.). *Handbook of Industrial,Work and Organizational Psychology, 1*.

House, R. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L .L. Larson (Eds.). *Leadership: the cutting edge*, 189-207.

House, R. J. (1981). Social support, occupational stress, and health. *Journal of Health and Social Behavior, 21*, 202-218.

House, R. J., & Dessler, G. (1974). The pasth-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. In G. Hunt & L. L.Larson (Eds.). *Contingency approaches to leadership*.

House, R. J., Hanges, P., & Ruiz-Quintanilla, S. A. (1997). GLOBE: The global leadership and organizational behavior effectiveness research program. *Polish Psychological Bulletin, 28*(3), 215-254.

Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership,and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology, 84*, 680-694.

Howes, J. C., Cropanzano, R., Grandey, A. A., & Mohler, C. J. (2000). Who is Supportig Whom? Quality Team Effectiveess and Perceived Organizational Support. *Journal of Quality Management, 5*, 207-223.

Hrebiniak, L. (1974). Effects of Job Level and Participation on Employee Attitudes and Perceptions of Influence. *Academy of Management Journal, 17 (December)*, 649-62.

Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development or organizational commitment. *Administrative Science Quarterly, 17*, 555-573.

Hua, Y., & Mingchuan, Y. (2011). *An empirical study on organisational citizenship behavior and business performance.* Proceedings of the 7th International Conference on Innovation and Management, North East Dianli University, College of Economics and Management, Jilin,P.R.China.

Huang, X., Shi, K., Zhang, Z., & Cheung, Y. L. (2006). The impact of participative leadership behavior on psychological empowerment and organizational commitment in Chinese state-owned enterprises: the moderating role of organizational tenure. *Asia Specific Management, 23*, 345-367.

Huber, V. L., Podsakoff, P. M., & Tudor, W. D. (1985). A dimensional analysis of supervisor and subordinate attributions of success and failure. *Journal of Occupational Behavior, 6*, 131-142.

Hui, C. H., & Villareal, M. J. (1989). Individualism-collectivism and psychological needs:their relationships in two cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 20*(3), 310-23.

Hui, C., Lam, S. K., & Law, K. S. (2000). Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology, 85*, 822-828.

Hunt, S. (2002). On the virtues of staying inside the box: Does organizational citizenship behavior detract from performance in Taylorist jobs. *International Journal of Selection and Assessment, 10*, 152-159.

Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology, 85*, 869-879.

Hutchison, S., & Garstka, M. L. (1996). Sources of perceived organizational support:Goal setting and feedback. *Journal of Applied Social Psychology, 26*, 1351-1366.

İlgar, L. (2000). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi.* İstanbul: Beta Yayıncılık.

Ilgen, D. R., Barness-Farrell, J. L., & McKellin, D. B. (1993). Performance appraisal process research in the 1980s: What has it contributed to appraisals in use? *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 54*, 321-368.

Ilies, R., Fulmer, I. S., Spitzmuller, M., & Johnson, M. D. (2009). Personality and citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 94*, 945-959.

Ilies, R., Scott, B. A., & Judge, T. A. (2006). The interactive effects of personal traits and experienced states on intraindividual patterns of citizenship behaviors. *Academy of Management Journal, 49*, 561-575.

İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık.* Konya: Çizgi Kitabevi.

Inkeles, A. (1969). Participant Citizenship in Six Developing Countries. *American Political Science Review, 63*(4), 1120-1141.

Isen, A. (1993). Positive affect and decision making. In M. Lewis & J. M. Haviland-Jones (Eds.). *Handbook of emotions*, 261-277.

Isen, A. M., & Baron, R. A. (1991). Positive affect as a factor in organizational behavior. *Research in Organizational Behavior, 13*, 1-53.

Isen, A. M., & Simmonds, S. F. (1978). The effect of feeling good on a helping task that is incompatible with good mood. *Social Psychology, 41*, 345-349.

Isen, A. M., Clark, M., & Schwartz, M. F. (1976). Duration of the effect of good mood on helping: Footprints on the sands of time. *Journal of Personality and Social Psychology, 34*, 385-393.

Iverson, R. (1996). Employee acceptance of organizational change: the role of organziational commitment. *The international Journal of Human Resource Management, 7*, 122-49.

Jahangir, N., & Hag, M. (2004). Organizational citizenship behavior: its nature and antecedent. *Brac University Journal, 1*(2), 75-85.

Jaireman, J., Daniels, D., Falvy, J. G., & Kamdar, D. (2006). Organizational Citizenship Behaviors as a Function of Empathy, Consideration of Future Consequences,and Employee Time Horizon:An Initial Exploration Using an In-Basket Simulation of OCBs. *Journal of Applied Social Psychology, 36*(9), 2266-2292.

Janowitz, M. (1980). Observations on the Sociology of Citizenship Rights and Obligations. *Social Forces, 59*, 1-24.

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 73*(3), 287-302.

Jaros, S. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three component model of organization commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior, 51*, 319-337.

Jasso, G. (1980). A New Theory of Distributive Justice. *American Sociological Review, 45*, 3-32.

Jex, S. (2002). *Organizational Psychology:A Scientist-Practitioner Approach.* New York: John Wiley & Sons.

Jiang, J. Y., & Law, K. S. (2013). Two parallel mechanisms of the relationship between justice perceptions and employees' citizenship behavior:a comparison of the organizational identification and social exchange theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(4), 423-435.

John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. A. Pervin, & O.P.John (Eds.). *Handbook of personality: Theory and research*, 102-138.

Johns, G. (2001). In Praise of Context. *Journal of Organizational Behavior, 22*, 31-42.

Johnson, J. (2000). A heuristic method for estimating the relative weight of predictor variables in multiple regression. *Multivariate Behavioral Research, 35*, 1-19.

Johnson, J. (2001). The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgements of overall performance. *Journal of Applied Psychology, 86*, 984-996.

Johnson, M. K., & Elder, G. H. (2002). Educational pathways and work value trajectories. *Sociological Perspectives, 45*, 113-138.

Johnson, M. K., & Elder, G. H. (2002). Educational pathways and work value trajectories. *Sociological Perspectives, 45*, 113-138.

Jonathan, H., Darroux, C., & Thibeti, M. (2013). Exploring the effect of job satisfaction and demographic factors on affective, normative and continuance commitment:an empirical evidence of public secondary school teachers in Tanzania. *Journal of Education and Practice, 4*(23), 85-96.

Jones, E. (1964). *Ingratiation.* New York: Appleton Century Crofts.

Jones, E. E., & Pittman, T. S. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation.In J.Suls (Eds.). *Psychological perspectives on the self*, 231-261.

Jorge, A. C. (2005). *The relationship between job insecurity, organisational citizenship behavior and effective organisational commitment.* Unpublished Master's dissertation, North-West University, Vaal Triangle Campus, Vanderbijlpark.

Judge, T. (1993). Validity of the dimensions of the Pay Satisfaction Questionnaire: Evidence of differential prediction. *Personnel Psychology, 46*, 331-355.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits Self-Esteem, Generalized Self-efficacy, Locus of Control, and Emotional StabilityWith Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 80-92.

Judge, T. A., & Ilies, R. (2004). Affect and job satisfaction:a study of their relationship at work and at home. *Journal of Applied Psychology, 89*(4), 661-673.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology, 87*, 765-780.

Judge, T. A., Deller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-Factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*, 530-541.

Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*, 530-541.

Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: a core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior, 19*, 151-188.

Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfact satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology, 83*(1), 17-34.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change:A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology, 84*, 107-122.

Judge, T. A., Timothy, H. D., & Mount, K. M. (2002). Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction:A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 530-541.

Kahn, W. (1992). To be fully there:Psychological presence at work. *Human Relations, 45*, 321-349.

Kamdar, D., & Van Dyne, L. (2007). The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance. *Journal of Applied Psychology, 92*, 1286-1298.

Kanfer, R., & Heggestad, E. (1997). Motivational traits and skills:A person centered approach to work motivation. *Research in Organizational Behavior, 19*, 1-57.

Kanter, R. (1972). *Commitment and Community:Communes ans Utopias in Sociological Perspective.* Cambridge,MA: Harvard University Press.

Kanungo, R. N., & Conger, J. A. (1993). Promoting altruism as a cooperative goal. *Academy of Management Review, 7*, 37-48.

Karacaoğlu, K., & Güney, Y. S. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının,örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi:Nevşehir ili örneği. *Öneri Dergisi, 9*(34), 137-153.

Karagöz, Y. (2016). *SPSS 23 ve AMOS 23 uygulamalı istatistiksel analizler.* Ankara: Nobel.

Karakuş, M., & Aslan, B. (2009). Teacher's commitment focuses:a three-dimensioned view. *Journal of Management Development, 28*(5), 425-438.

Karasar, N. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemi:kavramlar,ilkeler ve teknikler* (32.Baskı b.). Ankara: Nobel Yayınevi.

Karriker, J. H., & Williams, M. L. (2009). Organizational justice and organizational citizenship behavior:a mediated multi-foci model. *Journal of Management, 35*(1), 112-135.

Karthikeyan, & Srivastava, D. K. (2012). The relationship between the five factors of personality, individual job performance and its components in the Indian corporate sector'. *International Journal of Advanced Research Management, 3*(1), 37-55.

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science, 9*, 131-1.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organziations.* New York: John Wiley & Sons.

Kaufman, J. D., Stamper, C. L., & Tesluk, P. E. (2001). Do supportive organizations make for good corporate citizens? *Journal of Managerial Issues, 13*(4), 436-449.

Kavanagh, P., Benson, J., & Brown, M. (2007). Understanding performance appraisal satisfaction. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 45*(2), 132-50.

Kaya, Ö. (2015). *Örgüt kültürü ve örgütsle vatandaşlık davranışı ilişkisi Balıkesir ili merkez ilçe örneği.* Yüksek Lisans Tezi.

Keeping, L. M., & Levy, P. E. (2000). Performance appraisal reactions:measurement,modeling,and method bias. *Journal of Applied Psychology, 85*(5), 708-23.

Kegan, R. (1982). *The evolving self.* Cambridge, MA: Harvard Press.

Kelley, H. (1967). Attribution theory in social psychology.In D.Levine (Eds.). *Nebraska Symposium on Motivation, 15*, 192-23.

Kelloway, E. K., Mullen, J., & Francis, L. (2006). Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety. *Journal of Occupational Health Psychology, 11*(1), 76-86.

Khan, S. K. (2016). Study of Organisational Citizenship Behavior, Job Autonomy and Organisational Commitment in Private Schools in Malaysia. *International Academic Research Journal of Social Science, 2*(1), 42-48.

Kidder, D. (2002). The influence of gender on the performance of organizational citizenship behaviors. *Journal of Management, 28*, 629-648.

Kidder, D. L. (2002). The influence of gender on performance of organizational citizenship behaviours. *Journal of Management, 28*(5), 629-648.

Kidder, D. L. (2002). The influence of gender on the performance of organizational citizenship behaviors. *Journal of Management, 28*, 629-648.

Kidder, D. L., & McLean Parks, J. (2001). The good soldier: Who is s(he)? *Journal of Organizational Behavior, 22*, 939-959.

Kidwell, R. E., & Bennett, N. (1993). Employee Propensity to Withhold Effort: A Conceptual Model to Intersect Three Avenues of Research. *Academy of Management Review, 18*, 429-456.

Kidwell, R. E., & Robie, C. (2003). Witholding Effort in Organizations:Toward Development and Validation of a Measure. *Journal of Business and Psychology, 17*, 537-561.

Kidwell, R. E., Mossholder, K. W., & Bennett, N. (1997). Cohesiveness and organizational citizenship behavior:A multi-level analysis using work groups and individuals. *Journal of Management, 23*, 775-793.

Kiffin-Petersen, S. A., & Cordery, J. L. (2003). Trust,individualism and job characteristics as predictors of employee pereference for team work. *International Journal of Human Resource Management, 14*(1), 93-116.

Kim, H. (2009). A study on the relationship between leadership and organizational effectiveness. *Journal of Social Sciences, 35*(3), 69-103.

Kim, H. (2009). Integrating Organizational Justice into the Relationship Management Theory.

Kim, K., & Frazier, G. L. (1997). On distributor commitment in industrial channels of distribution :a multi-component approach. *Psychology & Marketing, 14*, 847-877.

Kim, S. (2006). Public Service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower, 27*(8), 722-740.

Kim, S. (2011). Participative Management and Job Satisfaction:Lessons for Management Leadership. *Public Administration Review, 62*(2), 231-241.

King, E. B., George, J. M., & Hebl, M. R. (2005). Linking personality to helping behaviors at work:An interactional perspective. *Journal of Personality, 73*, 585-607.

Kinnear, L., & Sutherland, M. (2000). Determinants of organisational commitment amongst knowledge workers. *South African Journal of Business Management, 32*(2), 106-111.

Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (1997). The impact of cultural values on employee resistance to teams:toward a model of globalized self-managing work team effectiveness. *Academy of Management Review, 22*(3), 730-57.

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic laedership components on performance nd attitudes. *Journal of Applied Psychology, 81*, 36-51.

Kirmeyer, S. L., & Dougherty, T. W. (1988). Workload,tension,and coping:Moderating effetcs of supervision support. *Personnel Psychology, 41*, 125-139.

Kluckhohn, C. (1951). The study of culture.In Lerner D,Lasswell H (Eds.). *The Policy Science*.

Kluckhohn, C. (1951). Values and value-orientations in the theory of action.In Parsons,T.and Shils,E.A.(Eds.). *Toward a General Theory of Action*, 388-433.

Kokkonen, M., & Pulkkinen, L. (2001a). Examination of the paths between personality,current mood,its evaluation,and emotion regulation. *European Journal of Personality, 15*, 83-104.

Kokkonen, M., & Pulkkinen, L. (2001b). Exraversion and neuroticism as antecedents of emotion regulation and dysregulation in adulthood. *European Journal of Personality, 15*, 407-424.

Kollock, P. (1994). The Emergence of Exchange Structures: An Experimental Study of Uncertainty, Commitment and Trust. *The American Journal of Sociology, 100*, 313-345.

Kollock, P. (1994). The Emergence of Exchange Studies: An Experimental Study of Uncertainty, Commitment and Trust. *The American Journal of Sociology, 100*, 313-345.

Konovsky, M. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management, 26*(3), 489-511.

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*, 698-707.

Konovsky, M. A., & Folger, R. (1991). The effects of procedures, social accounts, and benefits level on victims' layoff reactions. *Journal of Applied Social Psychology, 21*, 630-650.

Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 17*, 253-266.

Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal, 7*(3), 656-669.

Kooij, D., Jansen, A., & Dikkers, J. (2006). *Age-related factors in the motivation to work: What we know and where we need to go.* Working paper. htttp://www.tilburguniversity.nl/faculties/fsw/departments/HRS/SGM/papers/Kooij.pdf adresinden alındı

Korman, A. K. (1970). Toward an hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology, 54*, 31-41.

Kouzes, J., & Posner, B. (1987). *The leadership challenge:how to get extraordinary things done in organizations.* San Francisco: Jossey Bass.

Koys, D. (2001). The effects of employee satisfaction,organizational citizenship behavior,and turnover on organizational effectiveness:A unit-level,longitudinal study. *Personnel Psychology, 54*, 101-114.

Kozlowski, S., & Doherty, M. (1989). Integration of climate and leadership:examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology, 74*, 546-553.

Köklü, N., Büyüköztürk, Ş., & Bökeoğlu, Ö. Ç. (2006). *Sosyal bilimler için istatistik.* Ankara: Pegem-A Yayıncılık.

Kramer, M. (1995). A longitudinal study of superior-subordinate communication during job transfers. *Human Communications Research, 22*, 39-64.

Kreitner, R., Kinicki, A., & Buelens, M. (2002). *Organizational Behavior* (2nd Edition b.). Berkshire: McGrawHill.

Krishnan, V. (2005). Transformational leadership and outcomes:role of relationship duration. *Leadership & Organization Development Journal, 26*(6), 442-457.

Kroeber, A., & Parsons, T. (1958). The concepts of culture and of social system. *American Sociological Review, 23*, 582-583.

Kuehn, K. W., & Al-Busaidi, Y. (2002). Citizenship behaviour in a non- Western context: an examination of the role of satisfaction, commitment and job characteristics on self-reported OCB. *International Journal of Commerce and Management, 12*, 107-125.

Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership:A constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review, 12*, 648-657.

Kura, K. M., Abubakar, R. A., Abdullahi, S. A., & Akpan, A. B. (2012). Influence of job satisfaction and demographic factors on organizational commitment among teachers of Federal Government Girls' College, Zaria, Nigeria. *Journal of Management Science, 2*(4), 11-23.

Kurşunoğlu, A., Bakay, E., & Tanrıöğen, A. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 28*(2), 101-115.

Kwon, I., & Banks, D. (2004). Factors Related to the Organizational and Professional Commitment of Internal Auditors. *Managerial Auditing Journal, 19*(5), 606-622.

Ladd, D., & Henry, R. A. (2000). Helping co-workers and helping the organization:The role of support perceptions,exchange ideology,and conscientiusness. *Journal of Applied Psychology, 30*, 2028-2049.

Lam, S. K., Schaubroeck, J., & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes:A cross-national study. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 1-18.

Lam, S. S., Hui, C., & Law, K. S. (1999). Organizational citizenship behavior: Comparing perspectives of superviors and subordinates across four international samples. *Journal of Applied Psychology, 84*, 594-601.

Lam, S., Chen, X., & Schaubroeck, J. (2002). Participative decision making and employee performance in different cultures:The moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy. *Academy of Management Journal, 45*, 905-914.

Lambert, E. G., Cluse-Tolar, T., Pasupuleti, S., Hall, D. E., & Jenkins, M. (2005). The impact of distributive and procedural justice on social service workers. *Social Justice Reserach, 18*, 411-427.

Lambert, L. (2002). A framework for shared leadership. *Educational Leadership, 59*(8), 37-40.

Lanaj, K., Chang, C. H., & Johnson, R. E. (2012). Regulatory focus and work-related outcomes:A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 138*, 998-1034.

Landry, G., & Vandenberghe, C. (2009). Role of commitment to the supervisor,leader-member exchange,and supervisor-based self-esteem in

employee supervisor conflicts. *The journal of Social Psychology, 149*(1), 5-27.

Lapierre, L. M., & Hackett, R. D. (2007). Trait consciousness,laeder-member exchange,job satisfaction and organziational citizenship behavior:A test of an integrative model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80*(3), 539-554.

Laschinger, H. S., Finegan, J., & Shamian, J. (2001). The impact of workplace empowerment and organziational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. *Health Care Management Review, 26*(3), 7-23.

Latane, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many Hands Make Light the Work:The Causes and Consequences of Social Loafing. *Journal of Personality and Social Psychology, 37*, 822-832.

Lavelle, J. (2010). What motives OCB?Insights from the volunteerism literature. *Journal of Organizational Behavior, 31*, 918-923.

Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a multi-foci approach to the study of justice,social exchange,and citizenship behavior:The target similarity model. *Journal of Management, 33*, 841-866.

Lawler, E. (1992). *The ultimate advantage:Creating the high-involvement organization.* San Francisco: Jossey-Bass.

Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression management:A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin, 107*, 34-47.

Leck, J. D., & Saunders, D. M. (1992). Hirschman's Loyalty:Attitude or Behavior? *Emolpyee Responsibilities and Rights Journal, 5*, 219-230.

Lee, C. (1995). Prosocial organizational behaviors:the roles of workplace justice,achievement striving,and pay satisfaction. *Journal of Business and Psychology, 10*, 197-206.

Lee, J. (2005). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership and Organization Development Journal, 26*(8), 655-672.

Lee, J. A., & Corbett, J. M. (2006). The impact of downsizing on employees' affective commitment. *Journal of Managerial Psychology, 21*(3), 176-199.

Lee, J. A., & Holden, S. S. (1999). Understanding the determinants of environmentally conscious behavior. *Psychology & Marketing, 16*(5), 373-392.

Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance:The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology, 87*(1), 131-.

Lee, T. W., Ashford, S. J., Walsh, J. P., & Mowday, R. T. (1992). Commitment propensity,organizational commitment,and voluntary turnover:A longitudinal study of organizational entry process. *Journal of Management, 18*, 15-32.

Leech, N. L., Barret, K. C., & Morgan, G. A. (2005). *SPSS for Intermediate Statics:Use a new interpretation.* New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates,Inc.,Publishers.

Leik, R. K., & Leik, S. A. (1977). Transition to inter- personal commitment. In R. L. Hamblin & J. H. Kunkel (Eds.). *Behavioral theory in sociology*, 299-322.

Leik, R. K., & Leik, S. A. (1977). Transition to inter-personal commitment. In R. L. Hamblin & J. H. Kunkel (Eds). *Behavioral theory in sociology*, 299-322.

Leong, C. S., Furnham, A., & Cooper, C. L. (1996). The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship. *Human Relations, 49*(10), 1345-1363.

LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology, 83*, 853-868.

LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior:A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*, 52-65.

Levin, S. (1999). Development of an instrument to measure organizational trust. *Dissertation Abstracts International*.

Levinson, D. J., Darrow, C. N., Klein, E. B., Levinson, M. H., & McKee, B. (1978). *The seasons in a man's life.* New York: Knopf.

Levinson, H. (1965). Reciprocation:The Relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly, 9*, 370-390.

Li, W. X., & Wan, W. W. (2007). A demographic study on citizenship behavior as in-role orientation. *Personality and Individual Differences, 42*, 225-234.

Liao, H., & Chuang, A. (2004). A Multi-level Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes. *Academy of Management Journal, 47*(1), 41-58.

Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal, 23*(3), 451-465.

Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory:the past and potential for the future.In Ferris,G.(Eds.). *Research in Personnel and Human Resources Management, 15*, 47-119.

Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job,interpersonal relationships and work outcomes. *Journal of Applied Psychology, 85*, 407-16.

Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology, 78*, 662-674.

Lin, C. P. (2008). 'Clarifying the relationship between organizational citizenship behaviours, gender, and knowledge sharing in workplace organizations in Taiwan. *Journal of Business and Psychology, 22*(3), 241-250.

Lin, R., Li, H., & Hsiao, J. (2012). What are the Relationships Between Tranformational Leadership and Organizatioonal Citizenship Behavior:An Emprirical Study. *Paper presented at 2012 International Conference on Economics,Business Innovation-ICEBI 2012.* Kuala Lumpur,Malaysia.

Lin, Y. (2009). Perceived organizational support and expatriate organizational citizenship behavior. *Personnel Review, 38*, 307-319.

Lind, E. A., & Earley, P. C. (1991). Some thoughts on self and group interests:A parallel processor model. *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management.* Miam.

Lind, E. A., & Earley, P. C. (1992). Procedural justice and culture. *International Journal of Psychology, 27*, 227-242.

Lind, E. A., & Tom, R. T. (1988). *The Social Psychology Procedural Justice.* New York: Plenum.

Lindsay, P., & William, E. K. (1984). Continuity and change in work values among young adults. *American Journal of Sociology, 89*(4), 918-931.

Liu, Y. (2009). Perceived organizational support and expatriate organizational citizenship behavior: The mediating role of affective commitment towards the parent company. *Personnel Review, 38*, 307-319.

Lo, M. C., Ramayah, T., & Kueh, S. H. (2006). An investigation of Leader-Member Exchange Effects on Organizational Citizenship Behavior in Malaysia. *Journal of Business and Management, 12*(1).

Lo, S., & Aryee, S. (2003). Psychological contract breach in Chinese context:an integrative approach. *Journal of Management Studies, 40*(4), 1005-20.

Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction.In M.D.Dunnette (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1247-1349.

Locke, E. A., McClear, K., & Knight, D. (1996). Self-esteem and work. *International Review of Industrial and Organizational Psychology, 11*(1), 1-32.

Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment:A cross-national comparison. *Journal of Management Development, 23*(4), 321-338.

Lovell, S. E., Kahn, A. S., Anton, J., Davidson, A., Dowling, E., Post, D., & Mason, C. (1999). Does gender affect the link between organizational citizenship behavior and performance evaluations. *Sex Roles, 41*, 469-478.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leaderhip:A meta-analytical review of the literature. *Leadership Quarterly, 7*, 385-425.

Lu, X. (2014). Ethical leadership and organizational citizenship behavior:the mediating roles of cognitive and affective trust. *Social Behavior and Personality, 42*(3), 379-390.

Lum, L., Kervin, J., Clark, C., Reid, F., & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent:Job satisfaction,pay satisfaction,or organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior, 19*, 305-320.

Lumley, E. J., Coetzee, M., Tladinyane, R., & Ferreira, N. (2011). Exploring the job satisfaction and organizational commitment of employees in the formation technology environment. *Southern African Business Review, 15*(1), 100-118.

Luthans, F. (1998). *Organisational Behavior* (8th ed b.). Boston: Irwin McGraw-Hill.

Luthans, F., Avolio, B., Avey, J., & Norman, S. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*.

Luthans, F., McCaul, H. S., & Dodd, N. G. (1985). Organizational commitment:A comparison of American,Japanese,and Korean employees. *Academy of Management Journal, 28*, 213-219.

Luthans, F., Welsh, D. B., & Taylor, L. (1988). A Descriptive Model of Managerial Effectiveness. *Group and Organization Studies, 13*(2), 148-162.

Luthans, F., Zhu, W., & Avolio, B. J. (2006). The impact of efficacy on work atttitudes across cultures. *Journal of World Business, 41*, 121-132.

Lynch, P. D., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: inferior versus superior performance by wary employee. *Journal of Applied Psychology, 84*, 467-483.

Maccoby, E. E. (1990). Gender and relationships. *American Pscyhologist, 45*, 513-520.

Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance. *Journal of Marketing, 62 (July)*, 87-98.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*, 123-150.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science, 29*, 115-134.

MacNeil, I. (1986). Relational Contract:What We Do and Do Not Know. *Wisconsin Law Review*, 483-525.

Maertz, C. P., & Griffeth, R. W. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management, 30*, 667-683.

Magnus, K., Diener, E., Fujita, F., & Pavot, W. (1993). Extraversion and neuroticsm as predictors of objective life events:A longitudinal analysis. *Journal of Personality and Social Psychology, 65*, 1046-1053.

Magnusson, D., & Endler, N. (1977). Interactional psychology:Present status and future prospects. *Personality at the crossroads:Current issues in interactional psychology*, 3-35.

Mahembe,, B., Engerbrecht,, A. S., & Dannhauser, Z. (2016). The relationship between servant leadership, affective commitment: Organizational citizenship behavior and team effectiveness. In C. Roland-Lévy, P. Denoux, B. Voyer, P. Boski, & W. K. Gabrenya Jr. (Eds.), Unity, diversity and culture. *Proceedings from the 22nd Congress of the International Association for Cross-Cultural Psychology.* https:// scholarworks.gvsu.edu/iaccp_papers/200 adresinden alındı

Malik, M. E., Nawab, S., Naeem, B., & Danish, R. Q. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of university teachers in public sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management, 5*(6), 17-26.

Man, D. C., & Lam, S. K. (2003). The effects of job complexity and autonomy on cohesiveness in collectivistic and individualistic work groups:A cross-cultural analysis. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 979-1001.

March, J. C., & Simon, H. A. (1958). *Organizations.* New York: Wiley.

Markoczy, L., Vora, D., & Xin, K. (2009). Forbearance in organizational citizenship behavior. *The International Journal of Human Resource Management, 20*(2), 321-347.

Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review, 98*, 224-253.

Marquis, D. G., Guetzkow, H., & Heyns, R. W. (1951). A social psychological study of the decision-making conference.In H.Guetzkow (Eds.). *Groups,leadership,and men*, 55-67.

Marsh, H. W. (1986). Negative item bias in rating scales for preadolescent children: A cognitive-developmental phenomenon. *Developmental Psychology, 22*, 37-49.

Marshall, T. (1965). *Class,Citizenship,and Social Development.* Anchor,Garden City,NY.

Martin, C. L., & Bies, R. J. (1991). Just laid off,but still a good citizen?Only if the process is fair. *Paper presented at the annual meeting of the Academy Management.* Miami,FL.

Martin, R. A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J., & Weir, K. (2003). Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being:development of the Humor Styles Questionnaire. *Journal of Research in Personality, 37*(1), 48-75.

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality.* New York: Harper and Row.

Masterson, S., Lewis, K., Goldman, B., & Taylor, M. (2000). Integrating justice and social exchange:The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal, 43*, 738-748.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents,correlates,and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*, 171-194.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of trust. *Academy of Management Review, 20*, 709-734.

McAlister, D. (1991). Regrounding Organizational Citizenship Behavior Research. *Academy of Management*.

McClelland, D. (1961). *The Achieving Society.* New York: The Macmillen Company:Free Press.

McClurg, L. (1999). Organizational commitment in the temporary-help service industry. *Journal of Applied Management Studies, 8*(1), 5-26.

McCormack, D., Casimir, G., Djurkovic, N., & Yang, L. (2006). The concurrent effects of workplace bullying,satisfaction with supervisor,and satisfaction with co-workers on affecitve commitment among school teachers in China. *International Journal of Conflict Management, 17*, 316-331.

McCrae, R. R. (1996). Social consequences of experimental openness. *Pscyhological Bulletin, 120*, 323-337.

McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1991). The NEO Personality Inventory:Using the five-factor model in counselling. *Journal of Counselling and Development, 69*, 367-372.

McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist, 52*, 509-516.

McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality, 60*, 175-215.

McElroy, J. C., & Downey, H. K. (1982). Observation in organizational research:Panacea to the performance-attribution effect? *Academy of Management Journal, 25*, 822-835.

McFarlane, S. L., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 78*, 774-778.

McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal, 35*(3), 626-637.

McMillian-Capehart, A. (2005). A Configurational framework for diversity:socialization and culture. *Personnel Review, 34*(4), 488-503.

McNeely, B. L., & Meglino, B. M. (1994). The role of dispositional and sitiuational antecedents in prosocial organizational behavior:An examination of the

intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 79*, 836-844.

Meglino, B. M., & Korsgaard, M. A. (2004). Considering rational self-interest as a disposition:Organizational implications of other orientation. *Journal of Applied Psychology, 89*, 946-959.

Meglino, B., Lavlin, E. C., & Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture. *Journal of Applied Psychology, 74*, 424-432.

Mehrabian, A., & Epstein, N. (1972). A measure of emotional empathy. *Journal of Personality, 40*, 525-543.

Mester, C., Visser, D., & Roodt, G. (2003). Leadership style and its relation to employee attitudes and behavior. *SA Journal of Industrial Psychology, 29*(2), 72-82.

Mete, Y. M., & Serin, H. (2015). Okul Yöneticilerinin Babacan Liderlik Davranışı ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki İlişki. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi, 12-2*(24), 147-159.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment:A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology, 61*, 195-20.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management, 7*, 61-89.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace:Theory,research,and application.* Thousand Oaks,CA: Sage.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace:Toward a general model. *Human Resource Management Review, 11*, 299-326.

Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being:A critical review,theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior, 77*(2), 323-337.

Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace:A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review, 20*, 283-294.

Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). Human resource management practises and organizational commitment:Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 17*, 319-331.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations:Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology, 78*, 538-551.

Meyer, J. P., Allen, N. J., Gellatly, I. R., Goffin, L., & Jackson, N. A. (2000). Affective and continuance commitment to the organization:Evaluations of measures and analyses og concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology, 75*, 710-720.

Meyer, J. P., Bobocel, D. R., & Allen, N. J. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment:A longitudinal study of pre and post entry influences. *Journal of Management, 17*, 717-73.

Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance:it's the nature of commitment that counts. *Journal of Applied Psychology, 74*(1), 152-156.

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 Consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20-52.

Meyer, J., Becker, T., & Van Dick, R. (2006). Social Identities and Commitments at Work:Toward an Integrative Model. *Journal of Organziational Behavior, 27,* 665-683.

Meyer, P. J., & Allen, J. N. (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment:Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology, 69,* 372-37.

Michael, J. H., Guo, Z. G., Wiedenbeck, J. K., & Ray, C. D. (2006). Production supervisor impacts on subordinates' safety outcomes:An investigation of leader-member exchange and safety communication. *Journal of Safety Research, 37,* 469-477.

Milbrath, L. W., & Goel, M. L. (1977). *Political Participation:How and Why Do People Get Involved in Politics.* Rand McNally College Pub.Co.

Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği (2013), T.C. Resmi Gazete, 28758, 7 Eylül 2013

Milli Eğitim Temel Kanunu (1973), T.C. Resmi Gazete, 14574, 14 Haziran 1973

Mischel, W. (1968). *Personality and assessment.* New York: Wiley.

Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review, 80,* 252-283.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal, 44*, 1102-1121.

Mobley, W. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 62,* 237-240.

Mobley, W. H. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover With Withdrawn Research. *The Academy of Management Review, 7*(1), 111-116.

Molm, L. (1994). Dependence and risk:Transforming the structure of social exchange. *Social Psychology Quarterly, 57*, 163-176.

Molm, L. (2001). Theories of social exchange and exchange network.In G.Ritzer & B.Smart (Eds.). *Handbook of social theory*, 260-272.

Moncrief, W. C., Babakus, E., Cravens, D. W., & Johnston, M. W. (2000). Examining gender differences in field sales organizations. *Journal of Business Research, 49*(3), 245-57.

Moon, H., Kamdar, D., Mayer, D. M., & Takeuchi, R. (2008). Me or we?The role of personality and justice as other-centered antecedents to innovative citizenship behaviours within organizations. *Journal of Applied Psychology, 93*, 84-94.

Moorman, R. (1991). Relationships between organizational justice and organizational citizenship behaviors:Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Pyschology, 76*, 845-855.

Moorman, R. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations, 46*(6), 759-76.

Moorman, R. H., & Byrne, Z. S. (2005). What is the role of justice in promoting organizational citizenship behavior?In J.Greenberg, &J.A.Colquitt (Eds.). *Handbook of organizational justice:Fundamental questions about fairness in the workplace*.

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

Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behaviors:sorting the effects of job

satisfaction,organizational commitment,and procedural justice. *Employees Responsibilities and Rights Journal, 6*, 209-25.

Moos, R. (1981). *Work Environment Scale Manual.* Palo Alto,CA: Consulting Psychologists Press.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing, 58*(3), 20-38.

Morgeson, F. P., Reider, M. H., & Campion, M. A. (2005). Selecting individuals in team settings:The importance of social skills,personality characteristics,and team work knowledge. *Personnel Psychology, 58*, 583-611.

Morrison, E. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal, 37*, 1543-1567.

Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed:A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review, 22*, 226-256.

Morrow, P. (1983). Concept redundancy in organizational research:The case of work commitment. *Academy of Management Review, 8*, 486-500.

Morrow, P. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research:The Case of Work Commitment. *Academy of Management Review, 8*, 486-500.

Moser, K. (1997). Commitment in organizations. *Psychologies, 41*(4), 160-170.

Mott, P. (1972). *The Characteristics of Effective Organizations.* New York: Harper and Row.

Mottaz, C. (1988). Determinants of Organizational Commitment. *Human Relations, 41*(6), 467-82.

Mount, M. K., Barrick, M. R., & Stewart, G. L. (1998). Five-factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human Performance, 11*, 145-165.

Mount, M. K., Barrick, M. R., & Strauss, J. P. (1999). The Joint Relationship of Conscientiousness and Ability with Performance:Test of the Interaction Hypothesis. *Journal of Management, 25*, 707-721.

Mowday, R. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 8*(4), 387-401.

Mowday, R. T., Lynman, W. P., & Richard, M. S. (1982). *Employee Organizations:The Psychology of Commitment,Absenteeism and Turnover.* New York: Academic Press.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages:The Psychology of Commitment,Absenteeism and Turnover.* New York: Academic Press.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*, 224-24.

Muchinsky, P. (2000). *Psychology Applied to Work:An Introduction to Industrial and Organizational Psychology.* Wadsworth/Thomson,Belmont,CA.

Murphy, G., Anthanasou, J., & King, N. (2002). Job satisfaction and organizational citizenship behavior:A study of Australian human service professionals. *Journal of Managerial Psychology, 17*, 287-297.

Murphy, K. (1993). *Honesty in the workplace.* Belmont,CA: Brooks/Cole.

Murphy, S. E., & Ensher, E. A. (1999). The effects of leader and subordinate characteristcs in the development of leader-member exchange quality. *Journal of Applied Social Psychology, 29*, 1371-13.

Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions,job satisfaction,and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management, 29*(1), 33-41.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Managament Review, 23*, 242-266.

Natarajan, C. (2011). Relationship of organizational commitment with job satisfaction. *Indian Journal of Commerce & Management Studies, 2*, 118-122.

Necowitz, L. B., & Roznowski, M. (1994). Negative affectivity and job satisfaction:Cognitive processes underlying the relationship and effects on employee behaviors. *Journal of Vocational Behavior, 45*(3), 270-294.

Newland, S. (2012). *Organizational citizeship behavior-individual or organizational citizenship behavior-organization:Does the underlying motive matter?* Bowling Green,KY: Western Kentucky University.

Ng, K. Y., & Van Dyne, L. (2005). Antecedents and Performance Consequences of Helping Behavior in Groups,a Multi-Level Analysis. *Group and Organization Management, 30*, 514-540.

Ng, T. H., & Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 63*, 677-718.

Ng, T. H., & Feldman, D. C. (2011). Affective Organizational Citizenship Behavior: Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure. *Journal of Vocational Behavior, 79*(2), 528-537.

Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2011). Affective organizational commitment and citizenship behavior:Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure. *Journal of Vocational Behavior, 79*, 528-537.

Ng, T., & Feldman, D. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology, 93*, 392-423.

Ngo, H., & Tsang, A. (1998). Employment practises and organizational commitment:differential effects for men and women? *International Journal of Organizational Analysis, 6*(3), 251-66.

Niehoff, B. P. (2005). A theoretical model of the influence of organizational citizenship behavior on organizational effectiveness.In D.L.Turnipseed (Eds.). *Handbook of organizational citizenship behavior:A review of 'good soldier' activity in organizations*, 385-397.

Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal, 36*, 527-556.

Nikandrou, I., Apospori, E., & Papalexandris, N. (2003). Cultural and Leadership Similarities and Variations in the Southern Part of the European Union. *Journal of Leadership and Organizational Values, 9*(3), 61-84.

Nye, L. G., & Witt, L. A. (1993). Dimensionality and construct validity of the perceptions of organizational politics scale (POPS). *Educational and Psychological Measurement, 53*(3), 821-829.

Nyhan, R. (1999). Increasing affective organizational commitment in public organizations:The key role of interpersonal trust. *Review of Personnel Administration, 48*, 58-70.

Nystrom, P. (1990). Vertical exchanges and organisational commitments of American business managers. *Group and Organisation Studies, 15*, 296-312.

O'Brien, K. E., & Allen, T. D. (2008). The relative importance of correlates of organizational citizenship behavior and counterproductive work behaviour using multiple sources of data. *Human Performance, 21*, 62-88.

O'Brien, T. B., & Delongis, A. (1996). The interactional context of problem,emotion,and relationship-focused coping:The role of the Big-Five personality factors. *Journal of Personality, 64*, 775-813.

Odek, S. (2018). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behaviors. *American Journal of Education Research, 6*(6), 845-857.

Ogilvie, J. (1986). The role of human resource management practises in predicting organizational commitment. *Group and Organization Studies, 11*, 335-359.

Omoto, A. M., & Snyder, M. (1995). Sustained helping without obligation:Motivation,longevity of service,and perceived attitude change among AIDS volunteers. *Journal of Personality and Social Psychology, 68,* 671-686.

O'Neill, B. S., & Mone, M. A. (1998). Investigating equity sensitivity as a moderator of relations between self-efficacy and workplace attitudes. *Journal of Applied Psychology, 83*(5), 805.

Oplatka, I. (2009). Organizational citizenship behavior in teaching:The consequences for teachers,pupils,and the school. *International Journal of Educational Management, 23*(5), 375-389.

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment:The effects of compliance,identification,and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 71*, 492-499.

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control:Corporations,cults,and commitment. *Research in Organizational Behavior, 18,* 157-2000.

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

Organ, D. (1988). *Organizational Citizenship Behavior:The Good Soldier Syndrome.* Lexington,MA: Lexington Books.

Organ, D. (1990). The motivational basis or organizational citizenship behavior.In B.M.Staw & L.L.Cummings (Eds.). *Research in Organizational Behavior, 12*(1), 43-72.

Organ, D. (1994). Personality and organizational citizenship behavior. *Journal of Management, 20*, 465-478.

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

Organ, D. W. (1977). Influences about trends in labor force satisfaction:A causal correlational analysis. *Academy of Management Journal, 20*, 510-519.

Organ, D. W. (1988a). *Organizational Citizenship Behavior:The Good Soldier Syndrome.* Lexington,MA: Lexington Books.

Organ, D. W. (1988b). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management, 14*, 547-557.

Organ, D. W., & Greene, C. N. (1974). The perceived purposefulness of job behavior:Antecedents and consequences. *Academy of Management, 17*, 69-78.

Organ, D. W., & Hamner, W. C. (1982). *Organizational behavior.* Plano,TX: Business Publications.

Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology, 74*, 157-164.

Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality,satisfaction,and organizational citizenship behavior. *Journal of Social Psychology, 135*, 339-350.

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

Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology, 48*, 775-802.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior:Its nature,antecedents and consequences.* Thousand Oaks,CA: Sage.

Ostroff, C., & Kozlowski, S. J. (1992). Organizational socialization as a learning process:The role of information acquisition. *Personnel Psychology, 45*, 849-874.

Oyserman, D., Coon, H. M., & Kemmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism:evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological Bulletin, 128*, 3-72.

Ozer, D. J., & Benet-Martinez, V. (2006). Personality and the prediction of consequential outcomes. *Annual Review of Psychology, 57*, 401-421.

Özbek, R., Kahyaoğlu, M., & Özgen, N. (2007). Öğretmen Adaylarının Öğretmenlik Mesleğine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9*(2), 221-232.

Özdamar, K. (2017). *Eğitim,sağlık ve davranış bilimlerinde ölçek ve test geliştirme yapısal eşitlik modellemesi.* Eskişehir: Nisan Kitabevi.

Özdem, G. (2012). The relationship between the organisational citizenship behavior and the organizational and professional commitments of secondary school teachers. *Journal of Global Strategic Management, 12*, 47-64.

Özdemir, M., & Kalaycı, H. (2013). Okul bağlılığı ve metaforik okul algısı üzerine bir inceleme: Çankırı örneği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi, 13*(4), 2125-2137.

Öztabak, M. Ü. (2017). İlkokul 1. sınıf ve 4. sınıf öğrencilerinin okul algısı. *Yaşadıkça Eğitim, 31*(1), 103-124.

Paik, Y., Parboteeah, K. P., & Shim, W. (2007). The relationship between perceived compensation,organizational commitment and job satisfaction:the case of Mexican workers in the Korean Maquiladoras. *International Journal of Human Resource Management, 18*, 1768-1781.

Paille, P., & Grima, F. (2011). Citizenship and withdrawal in the workplace:Relationship between organizational citizenship

behavior,intention to leave current job and intention to leave the organization. *The Journal of Social Psychology, 151*(4), 478-493.

Pallant, J. (2005). *SPSS survival manual.* Australia: Allen & Unwin.

Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support,organizational commitment and psychological well-being.A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior, 75*, 224-236.

Parasuraman, S. (1982). Predicting turnover intentions and turnover behavior.A multivariate analysis. *Journal of Vocational Behavior, 21*, 111-121.

Pare, G., & Tremblay, M. (2000). The measurement and antecedents of turnover intentions among IT professionals. *Scientific Series, 33*, 1-34.

Pare, G., & Tremblay, M. (2007). The influence of hig-involvement human resources practises,procedural justice,organizational commitment,and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group and Organization Management, 32*(3), 326-357.

Parish, J. T., Cadwallader, S., & Busch, P. (2008). Want to,need to,ought to:employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management, 21*(1), 32-52.

Parkes, K. (1990). Coping negative affectivity and the work environment:additive and interactive predictors of mental health. *Journal of Applied Psychology, 75*, 399-409.

Pavalache-Illie, M. (2014). Organizational citizenship behavior, work satisfaction, and employees' personality. *Social and Behavioral Sciences, 127*, 489-493.

Pelham, B. W., & Swann, W. B. (1989). From self-conceptions to selfworth: On the sources and structure of global self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*, 672-680.

Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement:A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior, 9*, 43-59.

Penner, L. (2002). Dispositional and Organizational Influences on Sustained Volunteerism:An Interactionist Perspective. *Journal of Social Issues, 58*, 447-467.

Penner, L. A., & Finkelstein, M. A. (1998). Dispositional and Structural Determinants of Volunteerism. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*, 525-537.

Penner, L. A., & Fritzsche, B. A. (1993). Measuring the prosocial personality:Four construct validity studies. *Paper presented at the annual meeting of the American Psychological Association* . Toronto,Canada.

Penner, L. A., Dovidlo, J. F., Piliavin, J. A., & Schroeder, D. A. (2005). Prosocial behavior:Multi-level perspectives. *Annual Review of Psychology, 56*, 365-392.

Penner, L. A., Fritzsche, B. A., Craiger, J. P., & Freifeld, T. R. (1995). Measuring the prosocial personality.In J.Butcher and C.D.Spielberger (Eds.). *Advances in Personality Assessment, 10*.

Penner, L. A., Midili, A. R., & Kegelmeyer, J. (1997). Beyond job attitudes:a personality and social psychology perspective on the causes of organizational citizenship behavior. *Human Performance, 10*, 111-131.

Penner, L. A., Midili, A. R., & Kegelmeyer, J. (1997). Perspective on the causes of organizational citizenship behavior. *Human Performance, 10*, 111-131.

Pennings, J. M., Lee, K., & Van Witteloostuijin, A. (1998). Human capital, social capital, and firm dissolution. *Academy of Management Journal, 41*, 425-440.

Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management, 30*, 591-622.

Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition measurement and validation. *Academy of Management Journal, 32*, 622-648.

Piercy, N. F., Cravens, D. W., & Lane, N. (2001). Sales manager behavior control strategy and its consequences: The impact of gender differences. *Journal of Personal Selling and Sales Management, 21*, 39-49.

Piercy, N. F., Cravens, D. W., Lane, N., & Vorhies, D. W. (2006). Driving organizational citizenship behaviors and salesperson in-role behavior performance:the role of management control and perceived organizational support. *Academy of Marketing Science, 34*(2), 244-62.

Piliavin, J. A., Grube, J. A., & Callero, P. L. (2002). Role as resource for action in public service. *Journal of Social Issues, 58*, 469-485.

Pillai, R., & Williams, E. A. (2004). Transformational leadership,self-efficacy,group cohesiveness,commitment,and performance. *Journal of Organizational Change Management, 17*(2), 144-159.

Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., & Kuskonova, V. V. (2010). Dispelling misconceptions and providing guidelines for leader reward and punishment behavior. *Business Horizons, 53*(3), 291-303.

Podsakoff, N. P., Shen, W., & Podsakoff, P. M. (2006). The role of formative measurement models in strategic management research:review,critique,and implications for future research.In Ketchen,A.,Bergh,D.D.(Eds.). *Research Methodology in Strategy and Management, 3*, 197-252.

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*, 122-141.

Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research, 31*(3), 351-363.

Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). The impact of organizational citizenship behavior on organizational performance:A review and suggestions for future research. *Human Performance, 10*, 133-151.

Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2009). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance:A review and suggestion for future research. *Human Performance, 10*(2), 133-151.

Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology, 82*(2), 262-270.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitudes for leadership as determinants of employee satisfaction,commitment,trust and organizational citiznehsip behavior. *Journal of Management, 22*, 259-298.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996a). A meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitudes for leadership and employee job attitudes,role perceptions,and performance. *Journal of Applied Psychology, 81*, 380-399.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996b). Transformational leader behaviors and substitudes for leadership as determinants of employee satisfaction,commitment,trust,and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management, 22*, 259-298.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Hui, C. (1993). Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance:A review and suggestions for future research.In G.R.Ferris (Eds.). *Research in Personnel and Human Resources Management, 11*, 1-40.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly, 1*, 107-142.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors:A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26*, 513-563.

Podsakoff, P. M., Todor, W. D., & Skov, R. (1982). Effects of Leader Contingent and Noncontingent Reward and Punishment Behaviors on Subordinate Performance and Satisfaction. *Academy of Management Journal, 22*, 810-821.

Polat, S. (2009). Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators. *Procedia Social and Behavioral Sciences, 1*, 1591-1596.

Polat, S., & Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet,örgütsel güven,örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 14*(54), 307-331.

Poncheri, R. (2006). *The Impact of Work Context on the Prediction of Employee Performance.* North Carolina State University: Pond,S.,Nacoste.

Pond, S. B., Nacoste, R. W., Mohr, M. F., & Rodriquez, C. M. (1997). The measurement of organizational citizenship behavior:Are we assuming too much? *Journal of Applied Social Psychology, 27*, 1527-1544.

Porter, L. W., Allen, R. W., & Angle, H. L. (1983). The politics of upward influence in organizations.In R.W.Allen & L.W.Porter (Eds.). *Organizational influence processes*, 408-422.

Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover. *Organizational Behavior and Human Performance, 15*, 87-98.

Porter, L. W., Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1974). Organizational Commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*, 603-609.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Bouhan, P. V. (1974). Organizational commitment,job satisfaction,and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*, 603-609.

Posner, B. Z., Kouzes, J. M., & Schmidt, W. H. (1985). Shared values make a difference:An empirical test of corporate culture. *Humanm Resource Management, 24*, 293-309.

Puffer, S. (1987). Prosocial behavior,noncompliant behavior,and work performance among commission salespeople. *Journal of Applied Psychology, 72*, 615-621.

Rainey, H. (2003). Understanding and Managing Public Organizations.

Ramsey, J. R., & Lorenz, M. P. (2016). Exploring the impact of cross-cultural management education on cultural intelligence, student satisfaction and commitment. *Academy of Management, Learning and Education, 15*, 79-99.

Randall, D. (1993). Cross-cultural Research on Organisational Commitment:A Review and Application of Hofstede's Value Survey Model. *Journal of Business Research, 26*, 91-110.

Randall, D. M., Fedor, D. B., & Longenecker, C. O. (1990). The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 36*, 210-224.

Randall, M. L., Cropanzano, R., Borman, C. A., & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes,job performance,and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 20*, 159-174.

Redman, T., & Snape, E. (2005). I to Wed:The Role of Consciousness Transformation in Compassion and Altruism. *Journal of Management Studies, 42*(2), 915-932.

Reeve, J. (2005). *Understanding Motivation and Emotion* (4th edition b.). Wiley and Sons.

Rego, A., Souto, S., & Cunha, M. P. (2009). Does The Need to Belong Moderate the Relationship Between Perceptions of Spirit of Camaraderie and Employees' Happiness? *Journal of Occupational Health Psychology, 14*(2), 148-164.

Reichers, A. (1985). A review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review, 10*(3), 485-76.

Reichers, A. (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology, 71*, 508-14.

Reilly, N. P., & Orsak, C. L. (1991). A career stage analysis of career and organizational commitment in nursing. *Journal of Vocational Behavior, 39*, 311-330.

Renesch, J. (1992). *New Traditions in Business:Spirit and Leadership in the Twenty-first Century.* San Francisco: Berrett-Koehler.

Rezaiean, A., Givi, M. E., Givi, H. E., & Nasrabadi, M. B. (2010). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors:The Mediating Role of Organizational Commitment,Satisfaction,and Trust. *Research Journal of Business Management, 4*(2), 112-120.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support:A review of the literature. *Journal of Applied Pyschology, 87*, 698-714.

Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Pscyhology, 86*, 825-836.

Ridgeway, C. L., & Diekema, D. (1992). Are gender differences status differences? In C.L. Ridgeway (Eds.). *Gender, interaction, and inequality*, 157-180.

Rifai, H. (2005). A test of the relationships among perceptions of justice,job satisfaction,affective commitment and organizational citizenship behavior. *GadjahMada International Journal Business, 7*(2), 131-154.

Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes:20 years of research. *Journal of Business Research, 62*(10), 1027-1030.

Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance:A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 23*(3), 257-266.

Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance:A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology, 93*, 472-481.

Riketta, M., & Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations:A meta-analytic comparison of the strength and correlates of work group versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior, 67*, 490-510.

Riordan, C. M., Griffith, R. W., & Weatherly, E. W. (2003). Age and work-related outcomes:the moderating effects of status characteristics. *Journal of Applied Social Psychology, 33*(1), 37-57.

Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior:A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology, 86*, 1306-1314.

Robbins, S. (1992). *Essentials of organizational behavior.* Englewood Cliffs,NJ: Prentice Hall.

Robinson, M. (2004). Personality as performance:Categorization tendencies and their correlates. *Current Directions in Psychological Science, 3*, 127-129.

Robinson, S. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly, 41*, 574-99.

Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Organizational citizenship behavior:a psychological contract perspective. *Journal of Organizational Behavior, 16*, 137-152.

Robinson, S. L., & O'Leary-Kelly, A. (1998). Monkey See,Monkey do:The Influence of Work Groups on the Antisocial Behavior of Employees. *Academy of Management Journal, 41*, 658-672.

Robinson, S., & Rousseau, D. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior, 16*, 289-298.

Roch, S. G., & Shanock, L. R. (2006). Organizational justice in an exchange framework:Clarifying organizational justice distinctions. *Journal of Management, 32*, 299-322.

Roe, R. A., & Ester, P. (1999). Values and work: Empirical findings and theoretical perspective. *Applied Psychology: An International Review, 48*, 1-21.

Rogers, E. (1995). *Diffusion of Innovations* (4th ed b.). New York: Free Press.

Rogers, J. D., Clow, K. E., & Kash, T. J. (1994). Increasing job satisfaction of service personnel. *Journal of Services Marketing, 8*(1), 14-26.

Rokeach, M. (1960). *The open and closed mind.* New York: Basic.

Roland, & Bee, F. (1997). *Yapıcı Geribildirim.* Ankara: İlk Kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri.

Romero, E. J., & Cruthirds, K. W. (2006). The use of humor in the workplace. *Academy of Management Perspectives, 20*(2), 58-69.

Rose, M. (2005). Do rising levels of qualification alter work ethic, work orientation and organizational commitment for the worse? Evidence from the UK, 1985-2001. *Journal of Education and Work, 18*(2), 131-164. doi:doi: 10.1080/13639080500085885

Rosenfeld, P., Giacolone, R. A., & Riordan, C. A. (1995). *Impression Management in organizations:Theory,measurement,practise.* London: Routledge.

Rotter, J. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs, 80*(1).

Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 8*, 121-39.

Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations:Understanding written and unwritten agreements.* Thousans Oaks,CA: Sage.

Rousseau, D. M., & Parks, J. M. (1993). The contracts of individuals and organizations.In L.L.Cummings & B.M.Staw (Eds.). *Research in organizational behavior, 15*(1), 1-43.

Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: issues,alternatives and types of measures. *Journal of Organizational Behavior, 19*, 679-95.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not So Different After All:A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review, 23*(3), 393-404.

Rowe, P. (1988). The nature of work experience. *Canadian Psychology, 29*(1), 109-115.

Rubin, R. S., Bommer, W. H., & Bachrach, D. G. (2010). Operant leadership and employee citizenship:A question of trust? *Leadership Quarterly, 21*, 400-408.

Runhaar, P., Konermann, J., & Sanders, K. (2013). Teacher's organizational citizenship behavior:Considering the roles of their work engagament,autonomy and leader-member exchange. *Teaching and Teacher Education, 30*, 99-108.

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, 89*(1), 925-946.

Rusbult, C. E., Martz, J. M., & Agnew, C. R. (1998). Measuring commitment level, satisfaction level, quality of alternatives and investment size. *Personal Relationships, 5*, 357-387.

Ruyter, K. D., & Wetzels, M. (1999). Commitment in auditor-client relationships:antecedents and consequences. *Accounting,Organisations and Society, 24*, 57-75.

Rylander, D., Strutton, D., & Pelton, L. E. (1997). Toward a synthesized framework of relational commitment:implications for marketing channel theory and practise. *Journal of Marketing Theory and Practise*, 58-71,Spring.

Salami, O. (2008). Demographic and psychological factors predicting organziational commitment among industrial workers. *Anthropologist, 10*(1), 31-38.

Salami, S. O. (2007). Relationships of emotional intelligence and self-efficacy to work attitudes among secondary school teachers in southwestern Nigeria. *Essays in Education, 20*, 43-56.

Salamon, S. D., & Deutsch, Y. (2006). OCB as a handicap:An evolutionary psychological perspective. *Journal of Organizational Behavior, 27*, 185-199.

Salamon, S. D., & Robinson, S. L. (2008). Trust that binds:the impact of collective felt trust on organizational performance. *Journal of Applied Psychology, 93*(3), 593-601.

Salancik, G. (1977). Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief.In Staw,B.M.and Salancik,G.R.(Eds.). *New Directions in Organizational Behavior*, 1-54.

Samantara, R. (2004). Conflict and Management Strategies and Organizational Effectiveness. *Indian Journal of Industrial Relations, 39*(3), 298-323.

Sanders, K., Moorkamp, M., Torka, N., Groenveld, S., & Groneveld, C. (2010). How To Support Innovative Behavior?The Role of LMX and Satisfaction with HR Practises. *Technology and Investment, 10*, 59-68.

Sarı, R. (2015). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sashkin, M. (1984). Participation management is an ethical imperative. *Organizational Dynamics, 12*, 5-22.

Savery, L., & Waters, H. (1989). Influence and trust in a multinational company. *Journal of Managerial Psychology, 4*, 23-26.

Saylı, H., & Tüfekçi, A. (2008). Başarılı bir örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderliğin rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 30*, 193-210.

Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology, 69*, 428-436.

Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (1994). Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research. *Academy of Management Journal, 37*, 1588-1602.

Schachter, S., Ellertson, N., McBride, D., & Gregory, D. (1951). An experimental study of cohesiveness and productivity. *Human Relations, 4*, 229-238.

Schanke, M. (1991). Organizational citizenship:a review,proposed model,and research agenda. *Human Relations, 44*, 735-59.

Schappe, S. (1998). The influence of job satisfaction,organizational commitment,and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *Journal of Psychology, 132*, 277-290.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands,job resources and their relationship with burnout and engagement:a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 293-315.

Schein, E. H. (1980). *Organizational pscyhology.* New Jersey: Englewood Cliff.

Schlenker, B. (1980). *Impression Management:The self-concept,social identity,and interpersonal relations.* Monterey,CA: Brooks/Cole.

Schnake, M. (1991). Organizational citizenship:A review,proposed model,and research agenda. *Human Relations, 44*, 735-759.

Schneider, B. (1983). An interactionist perspective on organizational effectiveness.In L.L.Cummings & B.M.Staw (Eds.). *Research in organizational behavior, 5*, 1-31.

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology, 40*(3), 437-454.

Schneider, B., & Reichers, A. (1983). On the etimology of climates. *Personnel Psychology, 36*, 19-39.

Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology, 45*, 747-773.

Schoenewolf, G. (1990). Emotional contagion:Behavioral induction in individuals and groups. *Modern Psychoanalysis, 15*, 49-61.

Scholl, R. (1981). Differentiating Organizational Commitment for Expectancy as a Motivating Force. *Academy of Management Review, 6*, 589-599.

Schriesheim, J. (1980). The social context of leader-subordinate relations:An investigation of the effects of group cohesiveness. *Journal of Applied Psychology, 65*, 183-194.

Schwartz, S. (1992). Universals in the content and structure of values:Theoretical advances and empirical tests in 20 countries.In M.Zanna (Eds.). *Advances in experimental social psychology, 25*, 1-65.

Schwartz, S. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues, 50*(4), 19-45.

Schyns, B., & Collani, G. V. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 11*, 219-241.

Schyns, B., & Wolfram, H.-J. (2008). The relationship between leader-member exchange and outcomes as rated by leaders and followers. *Leadership and Organization Development Journal, 29*, 631-46.

Schyns, B., Paul, T., Mohr, G., & Blank, H. (2005). Comparing antecedents and consequences of leader-member exchange in a German working context to findings in the US. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 14*, 1-22.

Selvitopu, A., & Şahin, H. (2013). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 14*(2), 171-189.

Sersic, D. (1999). An empirical test of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in a Croatian context. *Review of Psychology, 6*(1-2), 17-24.

Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations:Perceived organizational support,leader-member exchange and employee reciprocity. *Journal of Applied Pscyhology, 81*(3), 219-227.

Shamir, B. (1990). Calculations,values,and identities:The sources of collectivistic work motivation. *Human Relations, 43*, 313-332.

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership:A self-concept based theory. *Organizational Science, 4*, 577-594.

Shang, J. Y., & Gan, Y. (2009). Analysis of the effects of the proactive personality on graduates' career decision-making self-efficacy (In Chinese). *Acta Scientiarum Naturalium Universitatis Pekinensis, 3*, 548-554.

Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported:Relationships with subordinates' perceived supervisor support,perceived organizational support,and performance. *Journal of Applied Psychology, 91*, 689-695.

Shapiro, C., Jacqueline, A. M., Kessler, I., & Purcell, J. (2004). Exploring organizationally directed citizenship behavior:reciprocity or it's my job? *Journal of Management Studies, 41*(1), 102-115.

Shaw, J. D., Duffy, M. K., & Stark, E. M. (2000). Interdependence and preference for group work:Main and congruence effects on the satisfaction and performance of group members. *Journal of Management, 26*(2), 259-279.

Sheldon, M. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly, 16*, 142-150.

Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice.In R.S.Cropanzano & K.M.Kacmar (Eds.). *Organizational politics,justice,and support:Managing the social climate of the workplace*, 149-164.

Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior:Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 78*, 774-780.

Shore, L. M., Barksdale, K., & Shore, K. (1995). Managerial perceptions of employee commitment to the organization. *Academy of Management Journal, 38*, 1593-1615.

Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange:construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology, 36*(4), 837-67.

Shore, T. H., Thornton, G. C., & McFarlane-Shore, L. (1990). Distinctiveness of three work attitudes:Job involvement,organizational commitment,and career saliance. *Psychological Reports, 67*, 851-858.

Siders, M. A., George, G., & Dharwadkar, R. (2001). The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures. *The Academy of Management Journal, 44*, 570-579.

Siegel, P. H., Schultz, T., & Landy, S. (2011). Formal versus Informal Mentoring of MAS Professionals. *Journal of Applied Business Research(JABR), 27*(2), 5-11.

Sieger, P., Bernhard, F., & Frey, U. (2011). Affective commitment and job satisfaction among non-family employees:Investigating the roles of justice perceptions and psychological ownership. *Journal of Family Business Strategy, 2*(2), 78-89.

Siguaw, J. A., & Hongeycutt, J. (1995). An examination of gender differences in selling behaviors and job attitudes. *Industrial Marketing Management, 24*(1), 45-52.

Silvester, J., Anderson-Gough, F., Anderson, N. R., & Mohammed, A. (2002). Locus of control,attributions and impression management in the employment interview. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75*, 59-76.

Singelis, T., Triandis, H. C., Bhawuk, D., & Gelfand, M. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism:a theoretical and measurement refinement. *Cross-Cultural Research, 29*, 240-275.

Singh, J. (1993). Boundary Role Ambiguity:Facets,Determinants and Impacts. *Journal of Marketing, 57(April)*, 1-31.

Singh, J., & Sirdeshmukh, D. (2000). Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgements. *Journal of the Academy of Marketing Science, 28*(1), 150-167.

Skarlicki, D. P., Folger, R., & Tesluk, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal, 42*, 100-108.

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(1), 80-92.

Slaughter, S., Ang, S., & Boh, W. F. (2007). Firm Specific Human Capital and Compensation-Organizational Tenure Profiles: An Archival Analysis of Salary Data for IT Professionals. *Human Resource Management, 46*(3), 373.

Smeenk, S. G., Eisinga, R. N., Teelken, J. C., & Doorewaard, J. (2006). The effects of HRM practises and antecedents on organizational commitment among university employees. *International Journal of Human Resource Management, 17*(12), 2035-2054.

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior:its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology, 68*(4), 653-63.

Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement:A strategy for the study of altitudes.* Chicago: Rand McNally.

Snell, R. S., & Wong, Y. L. (2007). Differentiating good soldiers from good actors. *Journal of Management Studies, 44*, 883-909.

Somech, A., & Ron, I. (2006). Promoting organizational citizenship behavior in schools:The impact of individual and organizational characteristics. *Educational Administration Quarterly, 5*, 1-29.

Somers, M. (1995). Organizational commitment,turnover,and absenteeism:an examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior, 16*, 49-58.

Somers, M. J., & Birnbaum, D. (1998). Work-related commitment and job performance:it's also the nature of the performance that counts. *Journal of Organizational Behavior, 19*, 621-34.

Song, L. J., Tsui, A. S., & Law, K. S. (2009). Unpacking Employee Responses to Organizational Exchange Mechanisms:The Role of Social and Economic Exchange Perceptions. *Journal of Management, 35*, 56-93.

Spector, P. (1982). Behavior in organizations as a function of employees' locus of control. *Psychological Bulletin, 91*, 482-497.

Spector, P. (1997). *Job Satisfaction:Application,Assessment,Causes and Consequences.* California: Sage.

Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior:Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizensip behavior. *Human Resource Management Review, 12*, 269-292.

Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain:Interpersonal Conflict at Work Scale,Organizational Constraints Scale,Quantitative Workload Inventory,and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology, 3*, 356-367.

Staw, B. (1975). Attribution of the causes of performance:A general alternative interpretation of cross-sectional research in organizations. *Organizational Behavior and Human Performance, 13*, 414-432.

Steelman, L. A., & Levy, P. E. (2001). The feedback environment and its potential role in 360 degree feedback. *Paper presented at the 16th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology.* San Diego,CA.

Sterns, H. L., & Miklos, S. M. (1995). The aging worker in a changing environment: Organizational and individual issues. *Journal of Organizational Behavior, 47*, 248-268.

Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership:A survey of the literature. *Journal of Psychology, 25*, 35-71.

Strange, J. M., & Mumford, M. D. (2002). The origins of vision:charismatic versus ideological leadership. *Leadership Quarterly, 13*, 343-77.

Suliman, A. M., & Lies, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations?Commitment performance relationship:a new look. *Journal of Managerial Psychology, 15*(5), 407-426.

Super, D. (1957). *The psychology of careers.* New York: Harper and Row.

Super, D. (1980). A life-span,life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior, 13*, 282-298.

Super, D. E., Savickas, M. L., & Super, C. M. (1996). The life-span, life-space approach to careers. In D. Brown, L. Brooks, & Associates (Eds). *Career Choice and Development*.

Tafarodi, R. W., & Swann, W. B. (1995). Self-liking and self-competence as dimensions of global self-esteem: Initial validation of a measure. *Journal of Personality Assessment, 65*, 322-342.

Tajfel, H. (1982). *Social identity and intergroup relations.* New York: Cambridge University Press.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1985). The social identity theory of intergroup behaviour.In S.Worchel & W.G.Austin (Eds.). *Psychology of intergroup relations*, 7-24.

Tan, D., & Syed, A. (1995). A comparison of Job Facet Satisfaction and Commitment Determinants of Turnover Intention. *International Journal of Employment Studies, 3*(1), 35-51.

Tan, H. H., & Tan, M. L. (2008). Organizational citizenship behavior and social loafing:The role of personality ,motives,and contextual factors. *The Journal of Psychology, 142*, 89-108.

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

Tansky, J. W., Gallagher, D. G., & Wetzel, K. W. (1997). The Effect of Demographics,Work Status,and Relative Equity on Organizational Commitment:Looking Among Part-Time Workers. *Canadian Journal of Administrative Science, 14*, 315-326.

Tekin, S. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki.* Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tepper, B. J., & Taylor, E. C. (2003). Relationships Among Supervisors' and Subordinates' Procedural Justice Perceptions and Organizational Citizenship Behaviors. *Academy of Management Journal, 46*(1), 97-105.

Tepper, B. J., Lockhart, D., & Hoobler, J. (2001). Justice,citizenship,and role definition effects. *Journal of Applied Psychology, 86*, 789-796.

Terry, D. (1994). Determinants of coping:The role of stable and situational factors. *Journal of Personality and Social Psychology, 66*, 895-910.

Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology, 88*, 500-517.

Tett, R. P., & Guterman, H. A. (2000). Situation trait relevance,trait expression,and cross-situational consistency:Testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality, 34*, 397-423.

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction,organizational commitment,turnover intention,and turnover:Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology, 46*, 259-293.

Tett, R. P., Jackson, D. N., & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance:A meta-analytic review. *Personnel Psychology, 44*, 703-742.

Tezer, A. (2015). *İlkokul öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile motivasyonları arasındaki ilişki.* Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Thatcher, J. B., Stepina, L. P., & Boyle, R. J. (2002). Turnover of information technology workers:Examining empirically the influence of attitudes,job characteristics,and external markets. *Journal of Management Information Systems, 19*, 231-261.

Thomas, J. L., Bliese, P. D., & Jex, S. M. (2005). Interpersonal conflict and organizational commitment:Examining two levels of supervisory support as multilevel moderators. *Journal of Applied Social Psychology, 35*, 2375-2398.

Thompson, A., & Strickland, A. J. (2003). *Strategic Management.* New York: McGraw Hill.

Thompson, A., & Strickland, A. J. (2003). *Strategic Management.* New York: McGraw Hill.

Thompson, J. (2005). Proactive personality and job performance:A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology, 90*, 1011-1017.

Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., De Chermont, K., & Warren, C. R. (2003). The affective underpinning of job perceptions and attitudes:A meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin, 129*, 914-945.

Tobin, R. M., Graziano, W. G., Vanman, E. J., & Tassinary, L. G. (2000). Personality,emotional experience,and efforts to control emotions. *Journal of Personality and Social Psychology, 79*, 656-669.

Todd, S. (2003). *A causal model depicting the influence of selected task and employee variables on organizational citizenship behavior.* Unpublished doctoral dissertation, The Florida State University.

Triandis, H. (1995). *Individualism and collectivism.* Boulder,CO: Westview.

Tschannen-Moran, M. (2007). The differential antecedents of self-efficacy beliefs and novice and experienced teachers. *Teaching and Teacher Education, 23*, 944-956.

Tse, H. M., Huang, X., & Lam, W. (2013). Why does transformational leadership matter for employee turnover?A multi-foci social exchange perspective. *Leadership Quarterly, 24*(5), 763-776.

Turnipseed, D., & Murkison, G. (2000). Good Soldiers and Their Syndrome:Organizational Citizenship Behavior and The Work Environment. *North American Journal of Psychology, 2*(2), 281-302.

Tümkaya, S., & Ulum, H. (2019). Öğretmenlerde örgütsel bağlılığın çeşitli değişkenler açısından incelenmesi: Bir meta-analiz çalışması. *Kastamonu Education Journal*, 1103-1121. doi:doi: 10.24106/kefdergi.2685

Tyler, T. (1999). Why people cooperate with organizations:an identity-based perspective.In Sutton,R.I.and Staw,B.M.(Eds.). *Research in Organizational Behavior*, 201-47.

Tyler, T. R., & Blader, S. (2003). Procedural justice,social identity,and cooperative behavior. *Personal Social Psychology Review, 7*, 349-61.

Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups.In M.Zanna (Eds.). *Advances in experimental social psychology, 25*, 115-191.

Tyler, T. R., Lind, E. H., & Huo, Y. J. (2000). Cultural Values and Authority Relations:The Psychology of Conflict Resolution Across Cultures. *Psychology,Policy,and Law, 6*(4), 1138-1163.

Uçanok, B. (2009). The effects of work values, work-value congruence and work centrality on organizational citizenship behavior. *International Journal of Human and Social Sciences, 4*(9), 626-639.

Ueda, Y. (2011). Organizational citizneship behavior in a Japanese organization:The effects of job involvement,organizational commitment,and collectivism. *Journal of Behavioral Studies in Business, 4*, 1-14.

Ugboro, I. (2006). Organizational commitment,job redesign,employee empowerment and intent to quit among survivors of restructuring and downsizing. *Journal of Behavioral and Applied Management, 7*(3), 232-53.

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

Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 25*(4), 439-459.

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

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

Van Emmerik, I. H., & Sanders, K. (2005). Mismatch in working hours and affective commitment:Differential relationships for distinct employee groups. *Journal of Managerial Psychology, 20*(8), 712.

Van Maanen, J. (1975). Police Specialization:A Longitudinal Examination of Job Attitudes in an Urban Police Deparment. *Administrative Science Quarterly, 20*, 207-228.

Van Vianen, A. E. (2000). Person-organization fit: The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology, 53*(1), 113-149.

Van Yperen, N. W., Van Deberg, A. E., & Willering, M. C. (1999). Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and

organizational citizneship behavior:A multi-level analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72*, 377-392.

Vancouver, J. B., & Schmitt, N. W. (1991). An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel Psychology, 44*(2), 333-352.

Vandenberg, R. J., & Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions:when do intentions predict turnover behavior? *Human Relations, 52*, 1313-1336.

Vandenberg, R. J., & Self, R. M. (1993). Assessing newcomers' changing commitments to the organization during the first 6 months of work. *Journal of Applied Pscyhology, 78*, 557-568.

Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization,supervisor,and work group:antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 64*(1), 47-71.

Vardi, Y., & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in organizations:Theory,research,and management.* Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

Varlı, H. (2014). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.

Verba, S., & Nie, N. H. (1972). *Participation in America.* New York: Harper and Row.

Verhofstadt, E., De Witte, H., & Omey, E. (2007). Higher educated workers: Better jobs but less satisfied? *International Journal of Manpower, 28*(2), 135-151.

Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly, 33*, 101-125.

Vivier, J. (1973). Personal and organizational factors in career development. *Psychologie Francaise, 18*, 111-125.

Vondey, M. (2010). The relationship among servant leadership,organizational citizenship behavior,person-organization fit and organizational identification. *International Journal of Leadership Studies, 6*(1), 1-25.

Wagner, J. (1995). Studies of individualism-collectivism:effects on cooperation. *Academy of Management Journal, 38*(1), 152-72.

Wagner, J. A., & Moch, M. K. (1986). Individualism-collectivism:concept and measure. *Group and Organization Studies, 11*(3), 280-304.

Wagner, N. (1995). *Linking teacher evaluation,professional growth,and motivation:A multiple-site case study.* Paper presented at the annual meetin of the Southern Regional Council of Educational Administration, Savannah,GA.

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

Wahn, J. (1998). Sex differences in the continuance component of organizational commitment. *Group and Organization Management, 23*(3), 256-67.

Walumbwa, F. O., & Lawler, J. J. (2003). Building effective organisations:transformational leadership,collectivist orientation,work-related attitudes and withdrawal behaviors in three emerging countries. *International Journal of Human Resource Management, 14*, 1083-1101.

Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J., & Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*(4), 515-30.

Walz, S. M., & Niehoff, B. P. (2000). Organizational citizenship behaviors:Their relationship to organizational effectiveness. *Journal of Hospitality and Tourism Research, 24*, 301-319.

Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L., & Davis, K. S. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors:A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 77,* 288-297.

Wasti, S. A., & Can, O. (2008). Affective and normative commitment to the organization, supervisor, and coworkers: do collectivist values matter? *Journal of Vocational Behavior, 73*(3), 404-13.

Wat, D., & Shaffer, M. A. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors-the mediating roles of trust in the supervisor and empowerment. *Personnel Review, 34,* 406-422.

Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity:the disposition to experience negative emotional states. *Psychological Bulletin, 96,* 465-490.

Watson, D., & Clark, L. A. (1997). Extraversion and its positive emotional core.In S.R.Briggs,W.H.Jones,& R.Hogan (Eds.). *Handbook of personality psychology*.

Watson, D., & Hubbard, B. (1996). Adaptational style and dispositional structure:Coping in the context of the five-factor model. *Journal of Personality, 64,* 737-774.

Watson, D., & Pennebaker, J. W. (1989). Health complaints,stress,and distress:Exploring the central role of negative affectivity. *Psychological Review, 96,* 234-254.

Watson, D., & Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin, 98,* 219-235.

Watson, D., Clark, L. A., & Harkness, A. R. (1994). Structures of personality and their relevance to psychopathology. *Journal of Abnormal Psychology, 103,* 18-31.

Watson, D., Pennebaker, J. W., & Folger, R. (1987). Beyond negative affectivity:Measuring stress and satisfaction in the workplace. *Journal of Organizational Behavior Management, 8,* 141-157.

Wayne, S. J., & Green, S. A. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations, 46*, 1431-1440.

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange:A social exchange perspective. *Academy of Management Journal, 40*(1), 82-111.

Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology, 87*, 590-598.

Wech, B. A., Mossholder, K. W., Steel, R. P., & Bennett, N. (1998). Does work group cohesiveness affect individuals' performance and organizational commitment?A cross-level examination. *Small Group Research, 29*, 472-494.

Weiner, B. (1986). *An attributional theory of motivation and emotion.* New York: Springer.

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

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

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory:A theoretical discussion of the structure,causes,and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior, 18*, 1-7.

Werner, J. (1994). Dimensions that make a difference:Examining the impact of in-role and extra-role behaviors on supervisory ratings. *Journal of Applied Psychology, 79*, 98-107.

White, J. K., Hendrick, S. S., & Hendrick, C. (2004). Big Five personality variables and relationship constructs. *Personality and Individual Differences, 37*(7), 1519-1530.

Whitener, E. (1997). The impact of human resource activities on employee trust. *Human Resource Management Review, 7*, 389-404.

Whitener, E. (2001). Do 'high commitment' human resource practises affect employee commitment?A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management, 27*, 515-35.

Whitener, E. M., & Walz, P. M. (1993). Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior, 42*, 265-281.

Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Pierce, J. R. (2008). The effects pf task performance,helping,voice,and organizational loyalty on performance appraisal ratings. *Journal of Applied Psychology, 93*(1), 125-39.

Whittington, J. L., Goodwin, V. L., & Murray, B. (2004). Transformational leadership,goal difficulty,and job design:Independent and interactive effects on employee outcomes. *Leadership Quarterly, 15*, 593-608.

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

Williams, C. P., & Savickas, M. L. (1990). Development tasks of career maintenance. *Journal of Vocational Behavior, 36*(2), 166-175.

Williams, J. E., & Best, D. L. (1982). *Measuring sex stereotypes: A thirty nation study*. Beverly Hills, CA: Sage.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors and In-Role Behaviors. *Journal of Management, 17*(3), 601-617.

Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequence of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation models. *Journal of Applied Psychology, 71*, 219-231.

Williams, L. J., Gavin, M. B., & Williams, M. L. (1996). Measurement and nonmeasurement processes with negative affectivity and employee atttiudes. *Journal of Applied Psychology, 81*, 88-101.

Williams, S. (2004). Personality,attitude,and leader influences on divergent thinking and creativity in organizations. *European Journal of Innovation Management, 7*, 187-204.

Williams, S., & Shiaw, W. T. (1999). Mood and organizational citizenship behavior:The effects of positive affect on employee organizational citizenship behavior intentions. *The Journal of Psychology, 133*(6), 656-668.

Williams, S., Pitre, R., & Zainuba, M. (2002). Justice and organizational citizenship behavior intentions:Fair rewards versus fair treatment. *Journal of Social Psychology, 142*, 33-44.

Winter, R., & Jackson, B. (2006). State of psychological contract:manager and employee perspectives within an Australian credit union. *Employee Relations, 28*(5), 421-34.

Witt, A. (1991). Exchange ideology as a moderator of job attitudes-organizational citizenship behaviors relationships. *Journal of Applied Social Psychology, 21*, 1490-1501.

Witt, L. A., Burke, L. A., Barrick, M. R., & Mount, M. K. (2002). The interactive effects of conscientiousness and agreeableness on job performance. *Journal of Applied Psychology, 87*, 164-169.

Wong, K. E., Yik, M., & Kwong, J. Y. (2006). Understanding the emotional aspects of escalation of commitment:the role of negative affect. *Journal of Applied Psychology, 91*(2), 282-297.

Wong, Y., Ngo, H., & Wong, C. (2006). Perceived organizational justice,trust,and OCB:A study of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises. *Journal of World Business, 41*, 344-355.

Wood, J. W., Heimpel, S. A., & Michela, J. L. (2003). Savoring Versus Dampening: Self-Esteem Differences in Regulating Positive Affect. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*(3), 566-580.

Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2002). The moderating effects of employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology, 87*, 1183-1190.

Yaghoubi, M., Yarmohammadian, M. H., Raeisi, A. R., Javadi, M., & Saghaiannejad, S. (2010). The relationship between the organizational justice and organizational citizenship behavior among medical records staffs of selected hospitals of Isfahan. *Health Information Management*, 506-510.

Yamagishi, T., & Yamagishi, M. (1994). Trust and Commitment in the United States and Japan. *Motivation and Emotion, 18*, 9-66.

Yamagishi, T., & Yamagishi, M. (1994). Trust and Commitment in the United States and Japan. *Motivation and Emotion, 18*, 9-66.

Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers:Some preliminary findings.In K.E.Clark & M.B.Clark (Eds.). *Measures of leadership*, 151-171.

Yang, J., & Mossholder, K. W. (2010). Examining the effects of trust in leaders:A bases and foci approach. *Leadership Quarterly, 21*, 50-63.

Yao, X., & Wang, L. (2006). The predictability of normative organizational commitment for turnover in Chinese companies:a cultural perspective. *International Journal of Human Resource Management, 17*(6), 1058-1075.

Yen, H. R., & Niehoff, B. P. (2004). Organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness:examining relationships in Taiwanese Banks. *Journal of Applied Social Psychology, 34*(8), 1617-1637.

Yeo, G. B., & Neal, A. (2004). A multi-level analysis of effort,practise,and performance:Effects of ability,conscientiousness,and global orientation. *Journal of Applied Psychology, 89*, 231-247.

Yew, L. (2005). Job satisfaction and affective commitment:A study of employees in the tourism industry in Sarawak. *Sunway Academic Journal, 4*(1), 85-101.

Yıldırım, G. (2015). *Lise öğretmenlerinin örgütsel sinizm tutumları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yoon, M. H., & Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research, 56*, 597-611.

Yorulmaz, A., & Çelik, S. (2016). İlkokul öğretmenlerinin örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi, 6*(1), 161-193.

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace:The Impact of Hope,Optimism,and Resilience. *Journal of Management, 33*(5), 774-800.

Yucel, I., & Bektas, C. (2012). Job satisfaction,organizational commitment and demographic characteristics among teachers in Turkey:younger is better? *Social and Behavioral Sciences, 46*, 1598-1608.

Yukl, G., & Fu, P. P. (1999). Determinants of delegation and consultation by managers. *Journal of Organizational Behavior, 20*, 219-232.

Yun, S., Takeuchi, R., & Liu, W. (2007). Employee self-enhancement motives and job performance behaviors:Investigating the moderating effects of employee role ambiguity and managerial perceptions of employee commitment. *Journal of Applied Psychology, 92*, 745-756.

Yun, S., Takeuchi, R., & Liu, W. (2007). Employee self-enhancement motives and job performance behaviours: Investigating the moderating effects of employee role ambiguity and managerial perceptions of employee commitment. *Journal of Applied Psychology, 92*, 745-756.

Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Ankara: Gazi Kitabevi.

Zajonc, R. (1980). Feeling and Thinking:Preferences Need No Inferences. *American Psychologist, 35(February)*, 151-175.

Zaleznik, A. (1983). The leadership gap. *Washington Quarterly*, *6*(1), 32-39.

Zarkada-Fraser, A., & Fraser, C. (2002). Store patronage prediction for foreign - owned supermarkets. *International Journal of Retail and Distribution Management, 30*(6), 282-299.

Zeffane, R. M., & Gul, F. A. (1995). Determinants of employee turnover intentions:an exploration of a contingency (PO) model. *International Journal of Employment Studies, 3*(2), 91.

Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervisionn and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology, 87*, 1068-1076.

Zimmerman, R. (2008). Understanding the impact of personality traits on individuals' turnover decisions:A meta-analytic path model. *Personnel Psychology, 61*, 309-348.

Zimmerman, R. D., Boswell, W. R., Shipp, A. J., Dunford, B. B., & Boudreau, J. W. (2012). Explaining the pathways between approach-avoidance personality traits and employees' job behavior. *Journal of Management, 38*(5), 1450-1475.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: ECEHAN EKŞİOĞLU

E-posta: ecehan.eksioglu@hotmail.com

EĞİTİM BİLGİLERİ

2017-2020 İstanbul Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı

2008-2012 İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi, Amerikan Kültürü ve Edebiyatı Programı

2010-2012 Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi, İşletme Yönetimi Ön Lisans Programı

2004-2008 Ankara Kırkkonaklar Anadolu Lisesi

İŞ BİLGİLERİ

2020-Halen İstanbul Pendik İMKB Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi- İngilizce Öğretmeni

2014-2017 Rize Hamidiye İlköğretim Okulu- İngilizce Öğretmeni