

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**DUYGUSAL BAĞLILIK İLE ÖRGÜTSEL**  
**VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE**  
**PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ARACI ROLÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Esmâ Uz**

**2100001614**

**Anabilim Dalı: Psikoloji**

**Programı: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Bige Zeynep OKTUĞ**

**HAZİRAN 2023**

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**DUYGUSAL BAĞLILIK İLE ÖRGÜTSEL**  
**VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE**  
**PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ARACI ROLÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Esmâ Uz**

**2100001614**

**Anabilim Dalı: Psikoloji**

**Programı: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**

**Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Bige Zeynep OKTUĞ**  
**Prof. Dr. Tülay TURGUT**  
**Doç. Dr. Derya DENİZ**

**HAZİRAN 2023**

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın başından sonuna kadar yanımda olan, desteğini, bilgisini, görüş ve düşüncelerini esirgemeyen tez danışmanın Prof. Dr. Bige Zeynep OKTUĞ'a çok teşekkür ederim.

Hayatımın her alanında olduğu gibi yüksek lisans sürecimde de yanımda olan ve desteğini esirgemeyen babam Tarık Uz ve annem Azime Uz'a teşekkürü borç bilirim. Son olarak bu hayatta attığım her adımda yanımda dîmdik duran kız kardeşim Asya UZ ACAR'a can-ı gönülden teşekkür ederim.

Esmâ UZ

Haziran 2023

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER .....	ii
KISALTMALAR .....	v
TABLO LİSTESİ .....	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
SİMGE LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	ix
ABSTRACT .....	ix
1. GİRİŞ .....	1
2. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE .....	2
2.1. Örgütsel Bağlılık .....	2
2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	3
2.1.1.1. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı.....	3
2.1.1.2. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı.....	5
2.1.2. Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	6
2.1.2.1. Devam Bağlılığı .....	8
2.1.2.2. Normatif Bağlılık .....	8
2.1.2.3. Duygusal Bağlılık.....	8
2.1.2.3.1. Duygusal bağlılığın öncelleri .....	11
2.1.2.3.2. Duygusal bağlılığın sonuçları.....	14
2.2. Örgütsel Vatandaşlık .....	16
2.2.1.Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlgili Teoriler .....	18
2.2.1.1. Sosyal Değişim Teorisi .....	18
2.2.1.2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi .....	19
2.2.1.3. Eşitlik teorisi .....	20
2.2.1.4. Beklenti teorisi .....	21
2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları .....	22
2.2.2.1. Dennis Organ'ın Örgütsel Vatandaşlık Boyutları .....	23

2.2.2.1.1. Özgecilik .....	24
2.2.2.1.2. Vicdanlılık .....	24
2.2.2.1.3. Centilmenlik .....	25
2.2.2.1.4. Nezaket .....	25
2.2.2.1.5. Sivil Erdem .....	25
2.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncelleri .....	26
2.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları .....	28
2.3. Güçlendirme .....	29
2.3.1. Psikolojik Güçlendirme .....	31
2.3.2. Psikolojik Güçlendirmenin Boyutları .....	33
2.3.2.1. Anlam .....	33
2.3.2.2. Yeterlilik .....	34
2.3.2.3. Özerklik .....	34
2.3.2.4. Etki .....	34
2.3.3. Psikolojik Güçlendirmenin Öncelleri .....	35
2.3.4. Psikolojik Güçlendirmenin Sonuçları .....	37
2.4. Değişkenler Arası İlişkiler .....	39
<b>3. YÖNTEM .....</b>	<b>45</b>
3.1. Örneklem .....	45
3.2. Ölçme Araçları .....	45
3.2.1. Duygusal Bağlılık Ölçeği .....	45
3.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği .....	46
3.2.3. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği .....	47
<b>4. BULGULAR .....</b>	<b>48</b>
4.1. Araştırma Verilerinin Dağılımına Yönelik Bulgular .....	48
4.2. Sosyodemografik Verilerinin Dağılımına Yönelik Bulgular .....	50
4.3. Korelasyon Analizine Yönelik Bulgular .....	53
4.4. Regresyon Analizine Yönelik Bulgular .....	54
<b>5. SONUÇ .....</b>	<b>65</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>69</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>92</b>
EK-1 Onam Formu .....	92
EK-2 Demografik Bilgi Formu .....	93

EK-3 Duygusal Bağlılık Ölçeği .....	94
EK-4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği .....	95
EK-5 Psikolojik Güçlendirme Ölçeği.....	96



## KISALTMALAR

$f$  : frekans

F : anova değeri

$p$  : anlamlılık değeri

S.H. : Standart Hata

t : t testi değeri

## TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1. Bağlılığın tanımları .....	7
Tablo 4.1 Duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve psikolojik güçlendirme düzeyine ait normallik kontrolleri .....	49
Tablo 4.2. Cinsiyete Göre Dağılım .....	50
Tablo 4.3. Yaş Grubuna Göre Dağılım .....	50
Tablo 4.4. Medeni Durumlarına Göre Dağılım.....	50
Tablo 4.5. Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım .....	51
Tablo 4.6. Sektörlere Göre Dağılım .....	51
Tablo 4.7. Mevcut Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılım .....	52
Tablo 4.8. Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılım .....	53
Tablo 4.9. Duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişki .....	53
Tablo 4.10. Duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü .....	55
Tablo 4.11. Duygusal bağlılık ile özgecilik arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü .....	57
Tablo 4.12. Duygusal bağlılık ile vicdanlılık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü .....	58
Tablo 4.13. Duygusal bağlılık ile nezaket arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü .....	60
Tablo 4.14. Duygusal bağlılık ile centilmenlik arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü .....	61
Tablo 4.15. Duygusal bağlılık ile sivil erdem arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü .....	62
Tablo 4.16. Araştırma hipotezlerinin kabul/ret durumu.....	64



## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1 Örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısı .....	4
Şekil 2.2 Örgütsel bağlılıkta davranışsal bakış açısı .....	5
Şekil 2.3 Bilişsel güçlendirme modeli .....	32
Şekil 2.4 Psikolojik güçlendirme .....	36
Şekil 2.5 Araştırmanın modeli: duygusal bağlılık, psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler .....	44
Şekil 4.1 Araştırmanın modeli .....	54
Şekil 4.2 Duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü .....	56
Şekil 4.3 Duygusal bağlılık ile özgecilik arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü .....	58
Şekil 4.4 Duygusal bağlılık ile vicdanlılık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü .....	59
Şekil 4.5 Duygusal bağlılık ile nezaket arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü .....	60
Şekil 4.6 Duygusal bağlılık ile centilmenlik arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü .....	62
Şekil 4.7 Duygusal bağlılık ile sivil erdem arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü .....	63

## SİMGE LİSTESİ

$\bar{x}$  : aritmetik ortalama

% : yüzde

$\beta$  : beta değeri



Enstitüsü : Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Dalı : Psikoloji

Programı : Endüstri ve Örgüt Psikolojisi

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Bige Zeynep OKTUĞ

Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Haziran 2023

## ÖZET

Duygusal Bağlılık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Rolü

Esmâ UZ

Hızla değişen, gelişen dünya düzeni ve küreselleşmenin de etkisiyle örgütlerin en büyük hedeflerinden biri varlığını sürdürmektir. Bu devamlılık, örgütü rakiplerine karşı ön plana geçirecek olup, pazarda da önemli bir yer edinmesinde rol oynamaktadır. Sınırsız tüketimin, kısıtlı hammaddeyle sınırlandırıldığı günümüzde, örgütlerin elindeki kaynakları verimli bir şekilde kullanmasında çalışanlar oldukça önemlidir. Performansı ve verimliliği yüksek olan çalışanlar örgüt için kıymetlidir. Çalışanların performans ve verimliliğini etkileyen etmenler arasında çalışanların örgüte olan bağlılığı ve psikolojik güçlendirme algısı yatmaktadır. Çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıkları ve psikolojik güçlendirme algıları örgüt içindeki davranışlarını etkilemektedir.

Bu araştırmanın amacı çalışanların duygusal bağlılığın ile örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisini incelemektir. Bu amaç bağlamında 207 katılımcıdan veri toplanmıştır. Bu süreçte elde edilen verilerin analizinde SPSS-25 istatistik programı kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri ile örgütsel vatandaşlığa ilişkin boyutları (özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, sosyal erdem) arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Fakat katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri ile nezaket boyutu arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri ile psikolojik güçlendirme arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmada duygusal bağlılık ile özgecilik arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin tam aracı değişken rolünün olduğu bulunmuştur ve duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem boyutları arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin kısmi aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Psikolojik Güçlendirme

**Bilim Dalı Sayısal Kodu:**

University : Istanbul Kültür University

Institute : Institute of Social Science department : Psychology

Program : Industrial and Organizational Psychology

Supervisor : Prof. Dr. Bige Zeynep OKTUĞ

Degree Awarded and Date : MA – June 2023

### **ABSTRACT**

The Mediation Role of Psychological Empowerment the Relationship Between Affective Commitment And Organizational Citizenship Behavior

Esma UZ

With the effect of the rapidly changing and developing world order and globalization, one of the biggest goals of the organizations is to continue their existence. This continuity will bring the organization to the forefront against its competitors and plays a role in gaining an important place in the market. In today's world, where unlimited consumption is limited by limited raw materials, employees are very important for organizations to use their resources efficiently. Employees with high performance and productivity are valuable to the organization. Among the factors affecting the performance and productivity of the employees are the employees' commitment to the organization and the perception of psychological empowerment. Employees' affective commitment to the organization and their perceptions of psychological empowerment affect their behavior in the organization.

The main purpose of this study was to investigate the mediation role of psychological empowerment the relationship between affective commitment and organizational citizenship behavior. For this purpose, data were collected from 207 participants. SPSS-25 statistical program was used in the analysis of the data obtained in this process.

According to the results of the research, it was determined that there was a positive and significant relationship between the affective commitment levels of the participants and the dimensions of organizational citizenship (altruism, conscientiousness, sportsmanship, social virtue). However, no significant relationship was found between the affective commitment levels of the participants and the coursety dimension. It has been determined that there is a positive and significant relationship between the affective commitment levels of the participants and psychological empowerment.

In addition, in the study, it was found that psychological empowerment had a mediating variable role in the relationship between affective commitment and altruism and It has been concluded that psychological empowerment has a partial mediating role in the relationship between affective commitment and the dimensions of conscientiousness, sportsmanship and civic virtue of organizational citizenship behavior.

**Key Words:** Affective Commitment, Organizational Citizenship Behavior, Psychological Empowerment

**ScienceCode:**

## 1. GİRİŞ

Hızla değişen, gelişen dünya düzeni ve küreselleşmenin de etkisiyle örgütlerin en büyük hedeflerinden biri varlığını sürdürmektir. Bu devamlılık, örgütü rakiplerine karşı ön plana geçirecek olup, pazarda da önemli bir yer edinmesinde rol oynayacaktır. Sınırsız tüketimin, kısıtlı hammaddeyle sınırlandırıldığı günümüzde, örgütlerin elindeki kaynakları verimli bir şekilde kullanmasında işgörenler büyük bir rol oynamaktadır.

Performansı ve verimliliği yüksek olan çalışanlar örgüt için oldukça kıymetlidir. Ancak çalışan performans ve verimliliği tek bir öncüle bağlı olmamakla beraber örgüt içi ve dışı pek çok faktörden etkilenmektedir. Örgütler çalışanları ücret ve kariyer anlamında desteklemek dışında, örgütlerin çalışanlar için gerekli fiziksel koşulları sağlamaları, çalışana gerekli kaynakları sunmaları, bilgiyi ulaşılabilir hale getirmeleri gerekmektedir. Aynı zamanda örgütün iklimi ve kültürü, örgütte hâkim olan liderlik tarzı da çalışanı destekler nitelikte olmalıdır.

Örgütün çalışana sağlamış olduğu destekleyici yapı çalışanın örgüte olan bağlılığını arttıracak ve bu durum örgütün çalışandan beklediği performans ve verimliliği almasına yardımcı olacaktır. Aynı zamanda örgüt içerisinde çalışan tarafından olumlu şekilde sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışlarının da artmasına yardımcı olacaktır.

Bu çalışmada duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma kapsamında çalışanlara anket uygulanmış ve anket sonuçları analiz edilmiştir. Katılımcıların duygusal bağlılıklarının örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl etkilediği incelenmiş ve psikolojik güçlendirmenin diğer değişkenler arasındaki aracı rolüne bakılmıştır.

## 2. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Örgütsel Bağlılık

Sürekli değişen, gelişen dünya düzeni ve küreselleşmenin de etkisiyle örgütlerin en büyük hedeflerinden biri varlığını sürdürmek olmuştur. Bu devamlılık, örgütü rakiplerine karşı ön plana geçirecek olup, pazarda da önemli bir yer edinmesinde rol oynayacaktır. Örgütlerin elindeki kaynakları verimli bir şekilde kullanmasındaki önemli faktörlerden biri de işgörenlerdir.

İşgörenlerin, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için gösterdiği emek, yetenek, bilgi, örgütlerin varlıklarını sürdürmesinde önemli bir etken olsa da işgörenin örgüte, işine, çalışma arkadaşlarına olan tutumu da örgütün güçlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Performansı yüksek çalışanların örgütte kalması, örgütün verimliliğini arttırmaktadır (Çöl, 2006). Bundan dolayı örgüte, işine ve çalışma arkadaşlarına karşı olumlu olan tutumlar, örgütsel bağlılık kavramına atfedilen önemi de açıklamaktadır (Bolat ve Bolat, 2008).

Örgütsel Bağlılık kavramı günümüzde literatürde sıkça yer alsa da temelleri 1950'li yıllara dayanmaktadır (Becker, 1960; Gouldner, 1960). 1950'lerden günümüze kadar örgütsel bağlılık kavramı psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, örgütsel davranış alanlarından pek çok araştırmacının çalışma konusu olmuştur (Becker, 1960; Etzioni, 1966; Kanter 1968; Buchanan, 1974, Mowday, Steers ve Porter, 1979; Allen ve Meyer, 1990).

Becker (1960) örgütsel bağlılığı, çalışanın ortaya koyduğu emek ile elde edilen faydanın birleşmesi olarak tanımlarken, Etzioni (1966) örgütsel bağlılığı "örgütsel katılım" olarak tanımlamış ve örgütün değerleriyle bireyin temel amaç ve hedeflerinin özdeşleşmesi olarak açıklamıştır.

Kanter'e (1968) göre örgütsel bağlılık, bireylerin deneyimlerinden elde ettikleri tecrübeler ile örgütlerin hedeflerinin birleşimidir. Başka bir deyişle

bireylerin, örgütün sistemine uyum sağlaması örgütsel bağlılığın artmasında önemlidir.

Luthans (1992) örgütsel bağlılığı, çalışanların bir organizasyonun üyesi olarak kalmaya olan istekleri, bir örgüt adına yüksek düzeyde çaba gösterme eğilimi ve organizasyonun amaç ve değerlerini benimsemesi olarak açıklamıştır.

Allen ve Meyer (1996) örgütsel bağlılığı, çalışanın bulunduğu örgüt ile arasındaki psikolojik bağ olarak tanımlamaktadır. Örgütsel bağlılığı, çalışanın bulunduğu örgütte devam etme ve çalışma istediği olarak açıklamıştır.

Literatürde örgütsel bağlılığa ilişkin bu farklı tanımların nedeni, örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkinin yapısı ve bu ilişkinin nasıl geliştiğidir (Mathieu ve Zajac, 1990).

### **2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Boyutları**

Örgütsel Bağlılık üzerinde yapılan tüm tanımların ortak noktası bağlılığı, “Tutumsal Bağlılık” ve “Davranışsal Bağlılık” olmak üzere iki boyutta ele almalarıdır. Bunun nedeni sosyal psikologların ve örgütsel davranış alanında çalışanların konuya farklı yaklaşımlarıdır. Örgütsel davranış alanında çalışanlar daha çok tutumsal bağlılık kavramı üzerinde dururken, sosyal psikologlar davranışsal bağlılığı ele almışlardır (Gül, 2003).

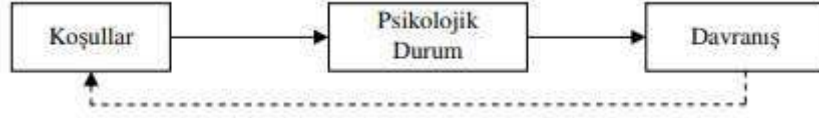
Bu iki bağlılık kavramına yeni bir boyut kazandıran Allen ve Meyer’in “Üç Boyutlu Bağlılık Modeli” literatürde önemli bir yere sahiptir (Mete, 2021). Allen ve Meyer’in bu modeli hem tutumsal bağlılık hem de davranışsal bağlılık yaklaşımlarını kapsayan bir model ortaya koymuştur (Özutku, 2008).

Bu araştırmada Allen ve Meyer’in modelinin kullanılmasının nedeni, bu sınıflandırmanın günümüz literatüründe kabul görmesi ve pek çok araştırma tarafından bu modelin esas alınmasıdır.

#### **2.1.1.1. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı**

Tutumsal bağlılık, çalışanın örgütle olan ilişkisine odaklanır ve bireyin kendi amaç ve hedeflerini, örgütün amaç ve hedefleriyle karşılaştırması olarak tanımlanır. Tutumsal bağlılık yaklaşımı, Şekil 2.1’de özetlenmektedir. Çalışanın bulunduğu koşullar psikolojik durumunu etkilemekte ve çalışanın psikolojik durumu da

davranışına yansımaktadır. Şekil 2.1’de görüldüğü üzere düz çizgiler örgütsel bağlılığın sebep – sonuç ilişkisini, kesikli çizgiler ise bağlılığı sürekli hale getirmeye yardımcı olan değişkenleri göstermektedir (Doğan ve Kılıç, 2007).



**Şekil 2.1** Örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısı

Kaynak: Meyer ve Allen, 1991

Kanter (1968) örgütsel bağlılığı, devamlılık bağlılığı, kontrol bağlılığı ve kenetlenme bağlılığı olmak üzere üç grupta incelemiştir. Devam bağlılığı, çalışanın örgütün devamlılığı sağlamak için kendini işine adanması olarak tanımlanır. Kenetlenme bağlılığı, işgörenler örgütünü oluşturan takım üyeleri arasındaki bağlılıklarla örgütüyle özdeşleşir. Kontrol bağlılığında ise örgütün üyesi olan çalışanın örgütün kurallarına uyması, örgütün istediği doğrultuda davranışlarını sergilemesidir. Kanter (1968), bu üç bağlılık tipinin birbiriyle etkileşim halinde olduğunu öne sürmektedir (Sığı, 2007).

Etzioni (1960) örgütsel bağlılığı, çıkara dayalı, ahlaki açıdan ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç boyutta ele almıştır. Ahlaki bağlılık, işgörenin örgüte olan bağlılığın sadece ödül yoluyla olmadığı, örgütün değerlerini içselleştirdiği bağlılık türüdürken, çıkara dayalı bağlılıkta çalışanın verdiği emek karşısında aldığı değere baktığı, ihtiyaçlarının ne derece karşılandığını hesaba kattığı bağlılık türüdür. Üçüncü bağlılık türü olan yabancılaştırıcı bağlılık ise işgörenin psikolojik olarak örgüte bağlı olmamasına rağmen işe zorunlu olarak devam etmesidir (Balay, 2000).

O'Reilly ve Chatman'a (1986) göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte psikolojik olarak bağlanmasıdır. Psikolojik bağlanmayı, çalışanın bulunduğu örgütün değerleri, özellikleri, hedefleri ve amaçları ile özdeşleşmesi olarak açıklamıştır. Örgütsel bağlılığı; uyum – uyma, özdeşleşme ve içselleştirme olarak sınıflandırmıştır. Uyum – uyma boyutunda çalışanın asıl amacı ödüle ulaşmaktır. Bireyler ödülleri elde etmek, cezaları ise bertaraf etmek için çalışmaktadır. Özdeşleşme boyutu, bireyin kendini ifade etmesi ve örgütün diğer üyeleri ile etkileşime girerek,



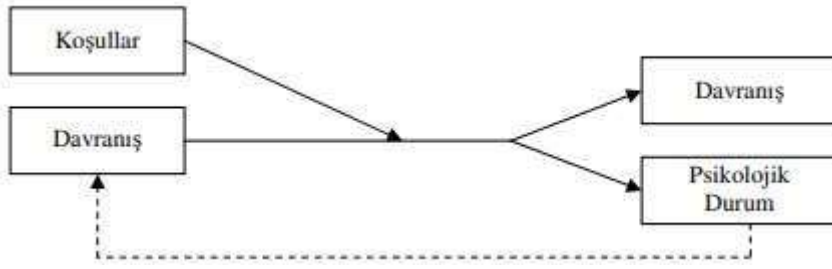
tutum ve davranışlarını doyum sağlama amacıyla kullanmasıdır. İçselleştirme ise tamamen bireysel ve örgütsel değerlerin uyumuna dayanmaktadır (Balay, 2000).

Penley ve Gould'ın (1988) örgütsel bağlılığı sınıflandırmasına bakıldığında Etzioni'nin (1975) modeline benzemektedir. Penley ve Gould'un (1988) modelinde örgütsel bağlılık ahlaki ve yabancılaştırma olarak iki duygusal modele dayanmaktadır. Ahlaki bağlılık, örgütün hedeflerinin benimsenmesi ve içselleştirilmesi olarak tanımlanırken, Yabancılaşmaya dayalı bağlılıkta, çalışanın örgüte karşı olan beklentileri oldukça azdır asıl amacı örgüte olan üyeliğinde devamlılık sağlamaktır (Sürücü ve Maslakçı, 2018).

Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılığı, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olarak üç grupta toplamıştır. Duygusal bağlılık, bireyin kendini örgütle özdeşleştirilmesi ve örgütün üyesi olmaktan hoşnut olması olarak tanımlanır (Allen ve Meyer, 1990). Normatif bağlılık, örgüte karşı sorumluluk duygusu üzerine kuruludur. Normatif bağlılığa sahip çalışanlar, kişisel yararı için değil, örgütte kalmanın ahlaki ve doğru olduğuna inandıkları için devamlılık gösterirler. Devam bağlılığında ise çalışan örgütten ayrılmanın maliyetlerini göz önünde bulundurmaları ve örgütte kalmayı ihtiyaç olarak görmelidir (Meyer ve Allen, 1991).

#### **2.1.1.2. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı**

Davranışsal bağlılık, bireyin örgütte kalma sürecine ve sorunlarla nasıl baş ettiğine odaklanır (Mowday vd., 1982). Davranışsal bağlılık örgütlerden daha çok çalışanların davranışlarına odaklanır. Çalışan bir davranışı gerçekleştirdikten sonra olumlu tepkiler alıyorsa bu davranışı pekiştirmekte ve ilerleyen zamanlarda da davranışı sürekli hale getirmektedir (Meyer ve Allen, 1991). Davranışsal bağlılık yaklaşımı Şekil 2.2'de de görüldüğü üzere davranışları bazı koşullarda süreklilik kazanmakta, bu süreklilikte çalışanın örgüte bağlılığını sağlamaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007).



**Şekil 2.2** Örgütsel bağlılıkta davranışsal bakış açısı

Kaynak: Meyer ve Allen, 1991

Becker (1960) örgütsel bağlılığa çalışanların işten ayrılması durumunda ortaya çıkacak avantaj ve dezavantajların karşılaştırması olarak bakmış ve çalışanların bu durumun maliyetlerini göz önünde bulundurarak örgüte bağlandığını öne sürmüştür (Becker,1960). Becker'in bu yaklaşımı “Yan Bahis Teorisi (Side Bets Theory)” olarak da bilinmektedir (Cohen, 2007). Becker’e (1960) göre bu yan bahislerin oluşmasında; bürokratik düzenlemeler, kültürel beklentiler, uyum, kendini ifade etme problemi, iş dışı endişe uyandıracak etmenler gibi çeşitli unsurların rolü vardır (Aksoy ve Yılmaz, 2016).

Salancik’in (1977) yaklaşımında örgütsel bağlılığın gerçekleşmesi için tutum ve davranışların uyumlu olması gerekmektedir. İşgören örgüt içindeki davranışlara uyum sağlayarak bağlılık göstermektedir. Bu yaklaşımın temelinde çalışanın geçmiş tecrübelerine dayanarak örgüt içinde uyumlu hareket etmesi vardır, aksi bir durumda oluşacak uyumsuzluk çalışan üzerinde psikolojik baskı yaratacak ve uyumsuzluğa neden olacaktır.

### **2.1.2. Allen ve Meyer’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Allen ve Meyer’in örgütsel bağlılığı, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olarak ele almıştır. Duygusal bağlılık, bireyin kendini örgütle özdeşleştirilmesi ve örgütün üyesi olmaktan hoşnut olması olarak tanımlanır (Allen ve Meyer, 1990). Normatif bağlılık, örgüte karşı sorumluluk duygusu üzerine kuruludur. Normatif bağlılığa sahip çalışanlar, kişisel yararı için değil, örgütte kalmanın ahlaki ve doğru olduğuna inandıkları için devamlılık gösterirler. Devam bağlılığında ise çalışan örgütten ayrılmanın maliyetlerini göz önünde bulundurmaları ve örgütte kalmayı ihtiyaç olarak görmelidir (Meyer ve Allen, 1991).

Örgütsel bağlılık Meyer, Allen (1990) tarafından duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Literatüre bakıldığında Allen ve Meyer'in bu üç boyutunun kavramsallaştırmasından önce diğer araştırmacılar tarafından farklı tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlar Tablo 2.1'de verilmiştir.

**Tablo 2.1** Bağlılığın tanımları

---

### **Duygusal Bağlılık**

---

Bir bireyin duygusal anlamda bir gruba bağlanmasıdır (Kanter, 1968).

Bireyin kimliğini ve örgütünü birbirine bağlayan, örgüte karşı tutum ve yönelimlerdir (Sheldon, 1977).

Bireyin örgütün amaçlarıyla bütünleşmesidir (Hall, Scheinder ve Nygren, 1970).

Bireyin kendi hedefleri ve değerlerinden farklı olarak örgütün belirlediği hedeflere ve değerlerine olan bağlılığıdır (Buchanan, 1974).

Belirli bir örgütün üyesi olan bireylerin örgüte katılım gücü (Mowday, Porter ve Steers, 1982).

---

### **Devam Bağlılığı**

---

Örgüt ve birey arasında devam eden maliyet ve kar ortaklığı (Becker, 1960).

Bireyin yan haklarını bir faaliyete bakarak ortaya çıkarmasıdır (Kanter, 1968).

Birey ve örgüt arasındaki etkileşimde zamanla ortaya çıkan bir durumdur (Hrebiniak ve Alutto, 1972).

---

### **Zorunlu (Normatif) Bağlılık**

---

Davranış olarak bağlılık, bağlılık nesnesiyle ilişkili zorunlu beklentiyi aşan sosyal davranışlardır (Wiener ve Gechman, 1977).

Örgütün çalışana yıllar içinde ne kadar statü yükseltme imkânı sağladığına bakılmaksızın, örgütte bağlı kalmayı ahlaki olarak doğru olduğunu düşünür (Marsh ve Mannari, 1977).

Örgütün amaçlarını ve çıkarlarını karşılayan şeylerde içselleştirilmiş normların toplamıdır (Wiener, 1982).

---

Kaynak: (Meyer ve Allen, 1997)

### **2.1.2.1. Devam Bağlılığı**

Bazı yazarlara göre duygu, bağlılığın oluşmasında diğer etkenlere nazaran daha küçük bir rol oynar (Allen ve Meyer, 1990). Devam bağlılığında işgören, örgütten ayrılmanın maliyetlerine odaklanır. Ekonomik mantığa dayana bu bağlılık örgütten ayrıldıktan sonra kaybedeceği yan faydaları kaybedeceğini düşüncesi ve iş alternatifinin az olması işgörenin örgütte devam etmeye zorlar. Diğer bir deyişle çalışanın örgüte yaptığı yatırımlar ile alternatif iş olanakları azalması arasında pozitif bir ilişki vardır. Yapılan yatırımların artması ve iş olanaklarının az olması devam bağlılığını arttırmaktadır (Eğilmezkol, 2011).

### **2.1.2.2. Normatif Bağlılık**

Normatif bağlılık, bireyin örgüte karşı sorumluluğuna dair inanç geliştirmesi olarak tanımlanmıştır (Allen ve Meyer, 1990). Normatif bağlılık, çalışanın örgütün sunmuş olduğu imkanlara karşı minnet duyması ve bu duygunun bağlılığa dönüşmesidir. Normatif bağlılık temelinde, örgütten ayrılma durumunda yöneticileri ve çalışma arkadaşlarını hayal kırıklığına uğratma korkusu yatmaktadır. Bu düşünce çalışanların, yaptığı işi ve örgütte kalmayı ahlaki bir göre olarak görmesine ve örgütten ayrılmaması gerektiğine inanmasına neden olmaktadır. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, inançları nedeniyle örgütteki görevlerine devam ederler (Atlı, 2021).

### **2.1.2.3. Duygusal Bağlılık**

Allen ve Meyer'e (1990) göre duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığın duygusal bileşenidir. Diğer bir deyişle duygusal bağlılık, çalışanın örgütle özdeşleşmesi ve örgüte güçlü bir şekilde bağlanmasıdır. Başka bir tanıma göre ise duygusal bağlılık, işgörenlerin örgütlerinin amaç, hedef ve değerlerini içselleştirmesi ve örgüt çıkarları için fazla çaba gösterme davranışdır (McGee ve Ford, 1987).

Duygusal bağlılığın temelinde, çalışanın amaç ve hedeflerinin örgütün amaç ve değerleri ile örtüşmesi ve çalışanın örgütün yararı için çalışmaya istekli olması yatar. Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar ihtiyacı olduğu için değil, istedikleri için örgütte devamlılık gösterirler (Balay, 2000).

Şengün' e (2016) göre duygusal bağlılık sürecinin ilk adımı çalışanın işi cazip bulması ve işe girmek istemesiyle başlar. Çalışanın örgütte yaşadığı olumlu olayların tekrarlanması iş tatminini artırır ve bireyin örgüte karşı duygusal bağlılığının gelişmesinde rol oynar. Ancak burada diğer bir önemli unsur kişi- iş uyumudur. Yapılan işin, çalışanın değerlerine ve hedeflerine uygun olması duygusal bağlılığı etkilemektedir (Temirhan, 2016).

Literatüre bakıldığında duygusal bağlılığı etkileyen çok sayıda etken vardır. Bu faktörler; örgütün özellikleri, iş deneyimleri ve kişisel özelliklerdir. Örgütsel özellikler, örgüt kültürü ve örgüt politikalarını içerir. İş deneyimleri ise iş ile ilgili özellikleri kapsamaktadır. Verilen işin zorluğu, çalışanın verilen işte otonomi sahibi olması, bireyin yetenek ve becerilerini kullanabilmesi iş deneyimi kapsamında incelenmektedir (Alrowwad vd., 2019). Yapılan araştırmalarda kişisel özellikler; demografik özellikler ve kişilikle ilişkili özellikler olarak iki grupta toplanmıştır (Fakhreeva, 2008). Literatüre bakıldığında duygusal bağlılık ile demografik özellikler arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalar, değişkenler arasında ilişki olduğunu ortaya koyarken, bazı çalışmalarda ilişki bulunamamıştır. Özkaya ve arkadaşları (2006) tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılık ile demografik özellikler arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırma sonucunda, devam bağlılığı ve normatif bağlılık gösteren çalışanların eğitim düzeyleri arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir ancak duygusal bağlılık ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Duygusal bağlılık ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkiyi ölçen araştırmalara bakıldığında birbirinden farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür. Küçüközan'ın (2015) örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında örgütsel bağlılığın boyutları ile çalışanların cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre kadın çalışanlarda duygusal bağlılığın daha yüksek olduğu bulunmuştur. Durna ve Eren'in 2005 yılında yapmış olduğu çalışmada ise duygusal bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişkide anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Duygusal bağlılık ile çalışanın yaşı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar, yaş arttıkça örgütsel bağlılığında arttığına ilişkin bulgular elde etmiştir (Solmuş, 2004:217; Sürgevil, 2007; Albayrak, 2007; Küçüközan, 2015). Bayer ve Özkan

(2018) tarafından yapılan çalışmada duygusal bağlılık ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırma sonuçları, 21-30 yaş aralığındaki çalışanların 31-40 yaş ve 41-50 yaş aralığındaki çalışanlara göre daha fazla duygusal bağlılığa sahip olduğunu göstermiştir. Kanbay (2010) tarafından yapılan çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmış ve hemşirelerin yaşları ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Literatürde duygusal bağlılık ile yaş değişkeni arasındaki ilişkinin anlamlı çıkmadığı çalışmalarda mevcuttur (Çetin, 2006; Özutku, 2008).

Duygusal bağlılığı etkilediği düşünülen bir diğer faktör medeni durumdur. Çalışanların ailelerine veya yakınlarına karşı sorumluluk hissetmesi, örgüte olan bağlılıkları üzerinde rol oynar. Çalışanın sorumluluk hissi arttıkça, örgüte bağlılığı da artacaktır. Yapılan araştırmalarda evli olan çalışanların bekar olan çalışanlara göre devam bağlılığın daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Sıgır ve Basım, 2006). Duygusal bağlılık, medeni duruma göre farklılık göstermiş ve evli çalışanların duygusal bağlılığın bekar çalışanlara göre daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Durna ve Eren, 2011).

Duygusal bağlılık ile eğitim düzeyi arasındaki çalışmalara bakıldığında Çöl ve Gül (2005) tarafından 403 akademisyen ve 222 idari personelin araştırmaya dahil edildiği çalışmada, eğitim düzeyi artan ve akademik kariyerinde yükselen akademisyenlerde duygusal bağlılığın azaldığı tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi arttıkça örgüte olan bağlılığın azalmasının nedeni, çalışanın eğitim düzeyine bağlı olarak işten ve örgütten beklentilerinin artması, aynı zamanda alternatif iş imkanlarının eğitim düzeyi yükseldikçe artmasıdır (Dağlı ve Gençdal, 2018). Tayfun ve arkadaşları (2010) tarafından turizm sektöründe yapılan araştırmada ise eğitim düzeyi ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki bulunmamıştır.

Rendall'ın (1987) örgütsel bağlılık düzeyi ile işgören tutumlarını incelediği çalışmasında, örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütler, işgörenlerin işlerini tutkuyla yapmasına yardımcı olmakta ve böylece örgütün güvenli ve istikrarlı bir şekilde büyümesine, performansı yüksek çalışanlar sayesinde örgütsel amaçlara ulaşılmasına yardımcı olmaktadır. Örgütsel bağlılığın düşük olduğu örgütlerde, iş performansında azalma, örgüt içinde dedikoduların artması ve bu dedikoduların yol

açtığı bireysel maliyetlerin, düşük iş kalitesi ve örgüte karşı yasa dışı faaliyetlerin arttığı görülmüştür (Doğan ve Kılıç, 2007).

### **2.1.2.3.1. Duygusal bağlılığın öncelleri**

Uzun yıllardır duygusal bağlılığın öncellerini bulmak amacıyla çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu nedenle yapılan araştırmalar sonucunda duygusal bağlılığın öncelleri ile ilgili farklı sonuçlar bulunmuştur (Steers, 1977; Meyer ve Allen, 1997; Mowday vd., 1982; Mathieu and Zajac, 1990; Meyer vd., 2002).

Meyer ve Allen'e (1997) göre örgütsel bağlılığın arka planında kişisel faktörler, iş deneyimleri ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Meyer ve arkadaşları (2002) yaptığı araştırmada ise duygusal bağlılığın arkasında yatan nedenleri kişisel faktörler ve iş deneyimleri olmak üzere iki grupta ele almıştır (Meyer vd., 2002).

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler; başarı güdüsü, bağlılık eğilimi ve öz yeterliliklerdir. Kaya ve Selçuk'un (2007) bireysel başarı güdüsünün örgütsel bağlılığa etkisinin araştırıldığı çalışmada, başarı güdüsü yüksek olan çalışanların duygusal bağlılıklarında yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öz yeterlilik, kişinin sahip olduğu bilgi ve yetenekler ile verilen işi yapabileceğine olan inancıdır. Yapılan araştırmalar öz yeterlilik düzeyi arttıkça duygusal bağlılığında arttığını ortaya koymuştur (Güney vd., 2007; Ayık vd., 2015). Duygusal bağlılığı etkileyen üçüncü kişisel faktör ise bağlılık eğilimidir. Bağlılık eğilimi, çalışanın başka bir örgüte geçmeden, bulunduğu örgütte devam etmesidir (Paşa, 2018). Cohen'in (2007) teorisine göre çalışanların örgüte bağlılık gösterebilmesi için örgütten birtakım beklentileri vardır. Çalışanın kişisel inanç ve değerleri, beklentileri, iş ile ilgili deneyimleri örgüte olan bağlılığını etkilemektedir. Tüm bunlar çalışanın tutum ve davranışlarına da yansımaktadır. Mowday (1982), Pierce ve Dunham (1987), Lee vd. (1992) tarafından yapılan çalışmalar çalışanın bu tutumlarını bağlılık eğilimi olarak adlandırmıştır.

Kılıç ve Bozkaya (2014) tarafından ortaya konulan ve kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmanın sonuçlarına göre dışadönük, uyumluluk, sorumluluk deneyime açık kişilik özelliklerine sahip çalışanların duygusal bağlılıklarının yüksek olduğunu bulunmuştur.

Duygusal bağıllığı etkilediği düşünölen bir diğer faktör iş deneyimidir. İş deneyimleri, çalışanın iş yerinde yaşadığı olaylar olarak tanımlanır. İş deneyimleri çalışanın örgütte aktif rol almasında ve örgüte devam etmesinde rol oynar. İş deneyimleri çalışanın örgüte olan duygusal bağıllığını da etkilemektedir (Meyer ve Allen, 1991).

İş tecrübesi ve örgütsel bağıllık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında bazı araştırmalar çalışma süresi ile duygusal bağıllık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki saptarken bazı araştırmalarda pozitif ilişki bulunmuştur. Becker'in örgütsel bağıllık modeline göre çalışanların örgütte kalma süresi arttıkça örgüte olan bağıllıkları da artmaktadır ancak Allen ve Meyer'in (1984) yaptığı çalışmada Becker'in aksine çalışma süresi arttıkça örgütsel bağıllık azalmaktadır. Allen ve Meyer'e göre, yeni işe başlayan çalışanlar daha az tecrübeye sahip oldukları için iş imkanlarının az olduğunun farkındadır. Bu nedenle buldukları örgüte daha fazla bağıllık gösterme eğilimindedirler (Koçak, 2017; 43). Grusky (1966) çalışmalarında, çalışanların örgütte geçirdikleri yıl ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişkiyi incelemiş ve çalışanın örgütte çalışma süresi arttıkça bağıllığında da artış olduğunu tespit etmiştir. Esen (2015) İstanbul'da faaliyet gösteren 15 farklı firmada yaptığı araştırmada iş tecrübesi ile duygusal bağıllık arasında negatif yönlü bir ilişki bulmuştur.

Duygusal bağıllık üzerine yapılan diğer çalışmalara bakıldığında örgütsel bağıllık ile psikolojik güçlendirme, algılanan örgütsel destek, liderlik tarzları, örgüt iklimi, iş tatmini, algılanan örgütsel adalet ve mobbing ile ilişkili çalışmalarda bulunmaktadır.

Özdevecioğlu'nun (2003) duygusal bağıllık ile örgütsel destek arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, algılanan örgütsel destek arttıkça duygusal bağıllığında arttığı sonucuna ulaşmıştır.

Bayer ve Özkan (2018) 200 hemşire ile yaptığı örgütsel destek ve örgütsel bağıllık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmada, algılanan örgütsel destek ile duygusal bağıllık düzeyi arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptamıştır.



Kim ve arkadaşlarının (2006) yaptığı araştırmada örgütsel destek algısı ile duygusal bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Çalışma bulgularına göre algılanan örgütsel adalet arttıkça çalışanların duygusal bağlılığı da artmaktadır.

Elmalı ve Özakar (2021) psikolojik güçlendirme ve örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu araştırma sonucunda algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılığı pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılık üzerine etkisine bakıldığında, psikolojik güçlendirme ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Tolay ve arkadaşları (2012) tarafından yapılan 243 araştırma görevlisinin katıldığı çalışma, psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Kaynak (2021) özel sektörde çalışan sağlık çalışanlarıyla yaptığı psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılığa etkisini ve bu etkide ücretin rolünü incelediği araştırmasında psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediğini bulmuştur.

Duygusal bağlılık ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara bakıldığında; insan odaklı liderlik tarzının duygusal bağlılığı yüksek düzeyde etkilediğine dair çalışmalar mevcuttur (Doğanay ve Şen, 2007; Çekmecelioğlu, 2014). Eryeşil ve İraz (2007) tarafından banka çalışanları üzerinde yapılan ve liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmada, dönüşümcü liderlik algısı ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki, serbest bırakıcı liderlik algısı ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü ilişki bulunmuştur.

Örgüt ikliminin duygusal bağlılığa etkisini inceleyen çalışmalarda, çalışanların örgüt iklimi algısının duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediği bulunmuştur (Taştan ve Yurtkoru, 2018). Çekmecelioğlu'nun (2006) yaptığı araştırma, örgüt ikliminin örgütsel cesaretlendirme boyutu – yeni ve farklı fikirlerin desteklenmesi- arttıkça, duygusal bağlılığında arttığını göstermiştir.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların bazılarında iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunmazken (Mowday vd.,1982; Lok ve Crawford, 2001), bazı araştırmalar iş tatminin örgütsel bağlılığın önceli olduğunu ortaya koymuştur (Testa, 2001; Eslami ve Gharakhani, 2012; Iqbal vd., 2014). Tekingündüz ve Tengilimoğlu'nun (2013) çalışmasında hastane çalışanlarının örgütsel bağlılığı ile iş tatmini arasındaki ilişkiye bakıldığında, en

yüksek ilişkinin duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında olduğu görülmüştür. Markovits (2007) yaptığı araştırmada iş tatmini ve duygusal bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Karataş ve Güleş'in (2010) öğretmenler üzerinde yapmış olduğu araştırmada da benzer şekilde, iş tatmini arttıkça duygusal bağlılığında arttığı sonuca ulaşılmıştır.

Algılanan örgütsel adalet ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırmalarda, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet ile duygusal bağlılık arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalar mevcuttur (Barling ve Phillips, 1993; Yıldırım, 2003; Heffernan ve Dundon, 2016; Öz ve Sağlam, 2019).

Mobbing, uluslararası anlamda iş yerinde giderek büyüyen ciddi bir problem olarak tanımlanmaktadır. Mobbing, çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığını, performansını, iş tatminini ve örgüte olan bağlılığını olumsuz olarak etkilemektedir. Literatüre bakıldığında da pek çok araştırmada mobbing ve duygusal bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür (Demirgil, 2008; Tengilimoğlu ve Mansur, 2009; Yüksek ve Tunçsiper, 2011; Güllü vd., 2020).

#### **2.1.2.3.2. Duygusal bağlılığın sonuçları**

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve örgütlerin sürekli değişim ve yenilenme ihtiyacı örgütsel bağlılığa verilen önemi giderek arttırmıştır. Bu dönüşüm eski yönetim tarzındaki katı dikey hiyerarşinin, yatay yapılaşmaya dönüşmesine neden olmuştur. Bunun nedeni otoriteyi tamamen yok etmek değildir. Bu dönüşümün nedeni çalışanların aidiyet duygularını beslemek ve örgütte daha fazla kalmalarını sağlamaktır. Örgütsel bağlılığı düşük olan bireylerde; işe devam etmede isteksizlik, işe geç kalma, iş devamsızlığı, işten ayrılma, davranışları görülür (Randall, 1987). Meyer ve arkadaşları (2002) duygusal bağlılığın sonuçlarını;

- İşten ayrılma niyeti ve işgücü devri,
- İş Davranışları (devamsızlık, örgütsel vatandaşlık davranışları, performans)
- Çalışanların sağlığı ve refahı olarak sıralamıştır.

Duygusal bağlılık ile işten ayrılma davranışıyla ilgili literatürde çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmaların pek çoğunda duygusal bağlılık ile işten ayrılma davranışı arasında negatif bir ilişki bulunmuştur (Angle ve Perry, 1981;

Mathieu and Zajac, 1990). Porter, Crampon ve Smith (1976), örgütsel bağlılığın işten ayrılmayı nasıl etkilediğini araştırdığı çalışmasında 15 aylık süre boyunca 212 yönetici adayını incelemiş, araştırmanın sonunda örgüte karşı olumlu tutum sergilemeyen çalışanların örgütten ayrılma olasılıklarının daha yüksek olduğunu ve “hoşnutsuzluk” duygusunun da işten ayrılmayı tetiklediğini ortaya konmuştur. (Mercurio, 2015). Polat (2005) hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada, hemşirelerin duygusal bağlılıkları zayıfladıkça ve örgütten ayrılma niyetlerinin arttığını tespit etmiştir.

Devamsızlık, çalışanın işe düzenli olarak gelmesi ve sorumluluklarını belirli bir plan çerçevesinde devam ettirmesi için önemlidir. Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların iş devamının da yüksek olacağı öngörülmektedir. Bundan dolayı, bağlılık arttıkça devamsızlık davranışının da azalması beklenmektedir. Literatüre bakıldığında pek çok araştırma bu öngörüye destekler niteliktedir. İşe devamsızlık ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sonuçlarına bakıldığında, duygusal bağlılık arttıkça işe devamsızlığın azaldığı görülmüştür (Randall, 1987; Mathieu ve Zajac, 1990). Angel ve Perry 1981 yılında yapmış olduğu araştırmada devamsızlık davranışı ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olmadığını öne sürmüştür.

Gürbüz’ün (2006) örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Yılmaz (2010) tarafından yapılan örgütsel bağlılık ve ekstra rol davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmada, çalışanların duygusal bağlılığı arttıkça ekstra rol davranışlar sergilemeye daha istekli oldukları görülmüştür.

Mowday (1984) göre, örgüte duygusal bağlılıkla iş performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Somers ve Birnbaum (1988) örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmada örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ile iş performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulmuştur. Literatüre bakıldığında diğer araştırmalarda (Burgess ve Turner, 2000; Allen ve Grisafe, 2001) duygusal bağlılıkla örgütsel performans arasında güçlü bir ilişki olduğunu desteklemiştir (Kaya ve Selçuk, 2007).

Meyer ve arkadaşları (2002) tarafından yapılan meta analiz çalışmasında stres kaynaklarının çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını olumsuz etkilediği ve bu kaynakların yalnızca duygusal bağlılık ile azaltılabileceğini öne sürmüştür.

## 2.2. Örgütsel Vatandaşlık

Sürekli gelişim ve değişimle karşı karşıya kalan günümüz işletmeleri için önemli faktörlerden biri de çalışanlardır. Çalışanların, iş tatminleri, motivasyonları, işletmeye olan bağlılıkları performansını da etkilemektedir. Performans bugün bakıldığında, çalışanın sadece verilen iş tanımlarını ve rollerini yerine getirmesi değil, bununda ötesinde bir kavramdır. İşletmelerin çalışandan beklediği biçimsel rollerin - örgütün çalışandan beklediği zorunlu görevler- ötesinde, iş tanımında bulunmayan, çalışanın isteğine bağlı örgüt için faydalı olan davranışlara örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı en genel anlamıyla, çalışanın işletmenin verdiği rol ve görevlerin ötesine geçerek örgüte fayda sağlamasıdır. Bu tanımın temelleri 1930'lu yıllara dayansa da özellikle 1980 ve sonrasında literatürde çokça araştırılan bir kavram haline gelmiştir (Brief ve Motowidlo, 1986; Van Dyne ve Lepine, 1998).

İlk çalışmalar, 1938'de Chester Barnard tarafından yapılmış ve Barnard örgütsel vatandaşlık davranışını (ÖVD) "rol dışı davranışlar" olarak tanımlanmıştır. Barnard'a göre örgütler, iş birliği üzerine kurulu sistemlerdir. Bu sistem, biçimsel yapı ve kontrollerden oluşmaktadır. Biçimsel yapı ve kontroller, örgüt tarafından ortaya koyulan roller ve görevlerdir. Ancak örgütsel sistemi açıklamak için biçimsel yapı ve kontrollerin yeterli olmadığını düşünen Barnard, gönüllük kavramını ortaya koymuştur. Gönüllük kavramını "katılım sağlamaya istekli olmak" olarak açıklayan Barnard, gönüllük davranışının arkasında yatan nedenlerin sözleşmenin vermiş olduğu sorumluluk, yöneticiye itaat, alınan ücret gibi faktörlerin ötesinde olduğunu düşünmektedir (Ürek, 2015).

Barnard'tan sonra Katz ve Kahn tarafından yapılan çalışmalar örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının tanımlanmasında rol oynamıştır. Katz ve Kahn (1966) rol tanımlarını, "rol davranışı" ve "ekstra rol davranışı" olarak iki gruba ayırmışlardır. Rol davranışları, örgüt tarafından belirlenen rolleri kapsarken, ekstra rol davranışları

formal rol gerekliliklerin ötesindeki davranışları da kapsamaktadır. Katz ve Kahn (1966) yaptığı çalışmalarda örgütlerin verimli ve etkili bir şekilde faaliyetlerini gösteren bir kuruluş olmaları için iş birliğine ihtiyacı olduğunu, belirli roller ve sorumluluklarla oluşan sistemin bir süre sonra son bulacağını öne sürmüşlerdir. Bir örgütün ihtiyaçlarını karşılaması ve istediği büyümeyi gerçekleştirmesi için rol davranışlarının ötesine geçen ekstra rol davranışlar sergileyen çalışanlara ihtiyacı vardır. Katz ve Kahn (1966) örgütlerin bu ihtiyacı karşılamaları için üç adım belirlemişlerdir;

- Birinci adım, örgütler çalışanları sisteme çekmeli ve sistemde tutmalıdır.
- İkinci adım, çalışanlara verilen roller, çalışanlar tarafından yerine getirilmelidir.
- Üçüncü adım, örgütsel görevlerin başarısı için rolün ötesinde yenilikçi davranış performansı sergilemelidir (Ünüvar, 2006).

1980 ve sonrası döneme bakıldığında, Organ ve arkadaşları örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine çalışmalara başlamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı 1983 yılında Bateman ve Organ tarafından yapılan çalışmada kullanılmış ve bu kavram “sıradan rolleri dışındaki eylemleri de içeren, örgütün sosyal mekanizmasının güçlenmesine yardımcı olan davranışlar” olarak tanımlanmıştır (akt. Ürek, 2015).

Organ ve arkadaşlarının 1988 yılında yapmış olduğu çalışmada ise örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi ödül sisteminde net bir şekilde anlaşılmayan ve bir bütün olarak ele alındığında örgütün etkinliğini arttıran, isteğe bağlı bireysel davranışlar olarak tanımlanmıştır. Bu davranışlar emir vermeye dayalı olmayan, örgüt için faydalı davranışlardır (Ünüvar, 2006).

Moorman (1991) örgütsel vatandaşlık davranışını, örgütün faaliyetlerini etkili bir şekilde sürdürmesine yardımcı olan, resmi ödül sisteminden bağımsız gönüllü davranışlar olarak tanımlamıştır. Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994) örgütsel vatandaşlık davranışını, tamamen gönüllük esasına dayanan ve sergilenmediğinde çalışana cezai bir yaptırımın uygulanmadığı davranışlar olarak açıklamışlardır. Podsakoff, Ahearne, MacKenzie (1997) göre ise örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt içerisinde gerçekleştirilen faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesine fırsat tanıyan davranışlardır. Lepine, Erez, Johnson'a (2002) göre örgütsel vatandaşlık davranışı,

çalışanın ödül beklentisi içine girmeden gönüllü olarak sergilediği davranışlardır (akt. Köksal, 2012).

Karaaslan ve arkadaşları (2009) örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yapılan tanımların ortak özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır;

- Biçimsel ödül sistemine doğrudan bağlı olmayan davranışlardır.
- Örgütün işlevselliğini arttıran ve örgütün faaliyetleri arasında yer alan davranışlardır.
- İş ve görev tanımında olmayan, yapılmadığı takdirde ceza gerektirmeyen ancak buna rağmen çalışanlarının kendilerinden beklenenlerinin daha fazlasını ortaya koymasındır.
- Hem çalışana hem de örgüte fayda sağlayan davranışlardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı kısaca, örgütün çalışana verdiği belirli rollerin ötesinde, çalışanın kendi inisiyatifi ile istenilenden daha fazlasını yapması olarak tanımlanabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışları; çalışanın fazla mesai yapması, arkadaşının gelmediği günlerde onun işlerini üstlenmesi, yeni işe başlayan çalışma arkadaşına örgüte ve işe uyum sağlaması için yardımcı olması gibi örgüte fayda sağlayacak davranışları kapsamakla birlikte (Cingi, 2015), Bateman ve Organ'a (1983) göre diğer çalışanların hatalarını bulmak, çalışma arkadaşlarını şikâyet etmek, diğer çalışanlarla tartışmak, önemsiz sorunları büyütme gibi örgüte zarar veren davranışlardan kaçınmayı da kapsamaktadır.

### **2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlgili Teoriler**

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili teorileri dört başlık altında toplanır.

- Sosyal değişim teorisi
- Lider – üye mübadele teorisi
- Eşitlik teorisi
- Beklenti teorisi

#### **2.2.2.2. Sosyal Değişim Teorisi**

Blau (1955, 1960, 1964) tarafından ortaya konulan “sosyal değişim teorisi” de örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının ortaya çıkmasında rol oynamıştır. Sosyal değişim teorisi, çalışan ve işveren arasında karşılıklı beklenti ve ödüllerin

bulduğunu öne sürer. Bu teoriye göre çalışan verdiği emek sonucunda ödüllendirilmeyi (terfi, ücret, saygı, otonomi...) beklemektedir. Blau'ya (1960) göre sosyal değişim gerçekleştikçe çalışanda beklentiye girmektedir ve bu beklentileri ödül olarak kazanmayı hedeflemektedir. Bu ödüller çalışan ve örgüt arasında güvenin ve bağlılığın temellerinden biri olacaktır (Blau, 1964). Aynı durum işveren içinde geçerlidir. İşveren ise verdiği ücret karşılığında çalışanın örgütün işlevselliğine fayda sağlamasını beklemektedir. Bu teori Blau ile başlamış olsa da Gouldner (1960), Emerson (1962), Homans (1958) ve Thibaut ve Kelley (1959) 'in sosyal değişim teorisi üzerine çalışmaları olmuştur.

Sosyal değişim kuramında çalışanlar durumu kar ve zarar açısından değerlendirir. Sosyal değişim teorisinin altında ekonomik mübadeleye benzer olarak çalışanların vermiş oldukları emek karşısında belirli ödüller alma isteği yatar, ancak ekonomik mübadeleden farkı sosyal mübadele de çalışanın ortaya koyduğu emeğin karşılığını alma garantisizdir. Çalışanlar geçmiş deneyim ve tecrübelerine dayanarak bu inanca sahip olur (Bolat vd., 2009).

Keleş (2009) 'e göre sosyal mübadele teorisinin temelinde örgütün çalışanlara adil davranması, bunun sonucunda da çalışanların örgüte gönüllü olarak ekstra fayda sağlaması yatar. Bu teoriye göre çalışanlar, örgütün sunduğu imkanlara bakar ve değerlendirir. Eğer çalışanın örgüt tarafından beklentileri karşılanıyorsa, çalışan örgüte karşı bağlılık davranışı gösterir (Gökdere, 2020).

### **2.2.2.3. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi**

Lider – üye etkileşimi teorisine göre yöneticilerin her çalışanıyla ilişkisi farklıdır. Yöneticinin bazı çalışanları ile ilişkisinin temelinde saygı, güven, adalet yatarken, bazı çalışanları ile ilişkilerinin niteliği daha düşük olabilir. Yöneticinin her çalışana aynı şekilde zaman ve kaynak ayırma imkânı da zor olduğu için, üstler bazı çalışanlara daha yakın olabilirken, bazı çalışanları ile daha düşük kalitede iletişime sahip olabilir (Ülker, 2015).

Lider – üye mübadele teorisinin temelinde Blau'nun (1964) sosyal mübadele teorisi ve Katz ve Kahn (1978) tarafından geliştirilen rol teorisi yatmaktadır. Sosyal mübadele teorisine göre çalışanlar ekonomik değişimlere benzer olarak sosyal değişimlerde de karşılıklı beklenti içine girerler. Bu beklenti geleceğe yönelik bir beklentidir. Çalışanın beklentileri karşılandıkça örgüte fayda sağlama eğilimi de

artmaktadır. Katz ve Kahn'ın (1978) ortaya koyduğu rol teorisine göre rol yapma bir süreçtir ve bu süreç sadece liderin, örgütün üyesine vermiş olduğu resmi rollerin çok daha ötesindedir. Bu roller çalışanın, örgüt içerisindeki diğer çalışanlara olan tutum ve davranışlarını kapsamaktadır (Yılmaz ve Atakay, 2020).

Wayne ve Green (1993) lider – üye etkileşimini, lider ve üye rollerin yerine getirilmesi sürecindeki etkileşime dayalı sosyal liderlik modeli olarak açıklamışlardır. Literatürde lider – üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinin incelendiği araştırmalarda, lider- üye etkileşiminin kalitesi yükseldikçe örgütsel vatandaşlık davranışlarının da artacağını ortaya koymuştur (Manogran ve Conlon, 1993; Wayne ve Graen, 1993; Cevrioğlu 2007; Tekin, 2018).

İlgın'ın 2013 yılında örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda lider – üye etkileşiminin niteliğini incelediği araştırmasında, lider- üye etkileşimini yüksek olarak algılayan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme eğiliminin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Çekmecelioğlu ve Ülker (2014) tarafından yapılan araştırmada, lider- üye etkileşiminin kalitesinin artmasının, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde olumlu etkisinin olacağı ortaya konulmuştur.

#### **2.2.2.4. Eşitlik teorisi**

Eşitlik teorisinin temelleri 1963 yılında Johns Adams tarafından atılmıştır (İçerli, 2010). Eşitlik teorisine göre çalışanlar, örgüte sundukları girdiler (eğitim, deneyim, zekâ...) ile örgütün kendisine sağlamış olduğu çıktıları (ücret, terfi, yan haklar...) karşılaştırır. Çalışan aynı zamanda kendine verilen ödül ile kendi ile aynı işi yapmakta olan diğer çalışma arkadaşlarına verilen ödülleri karşılaştırma eğilimindedir. Diğer çalışanların örgüte sunmuş olduğu fayda ile karşılığında aldığı ödülleri, örgüt tarafından kendisine sunulan ödüller ile karşılaştırır. Bu karşılaştırmanın tamamen subjektif olduğunu düşünen Adams, eşitlik anlayışının çalışanın algısına göre değişeceğini öne sürmektedir.

Mormann'a (1991) göre çalışan, örgütün kendisine adil ve çalışanlara eşit davrandığını düşündüğünde, örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyecektir. Ancak çalışan eğer örgütte adaletin olmadığını, fırsatların eşit olarak sunulmadığını düşündüğü takdirde örgütsel vatandaşlık davranışları göstermeyecektir (Gürbüz vd., 2016).



Eşitlik teorisi örgütsel adalet algısının temelinde yatan teorilerden biri olduğu için örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalarda sıkça karşımıza çıkmaktadır. Literatüre bakıldığında örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar sıklıkla yer almaktadır (Greenberg, 1993; Niehoff ve Moorman, 1993; Şeşen ve Basım, 2010; Gürbüz vd., 2016; Karaca ve Özmen, 2018).

Bu çalışmaların sonucu, örgütsel adalet algısı yüksek olan çalışanların örgütsel adalet algısı düşük olan çalışanlara göre örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılığının daha fazla olduğunu göstermektedir (Organ, 1988; Organ ve Ryan, 1995; Ünüvar, 2006; Gürbüz, 2007).

#### **2.2.2.5. Beklenti teorisi**

İlk olarak Edward Tolman (1932) ve Kurt Lewin'in (1938) temelini attığı ve 1964 yılında Victor Vroom tarafından ortaya konulmuştur. Çalışanların motivasyonlarının, sergilediği davranışlarla ilgili beklentilerinden oluştuğunu ortaya koyan kuramdır (İlgün, 2010). Bir çalışan bir ödülü ne kadar çok isterse, o ödülü kazanmak için daha fazla güdülenecek ve sonucunda daha fazla performans sergileyecektir.

Vroom'un teorisine göre çalışan bir ödül beklentisi içinde olup performansını ortaya koyar. Bu performansın karşılığında istediği ödülü alamadığında performansında azalma gözlemlenir. Ancak çalışan performansının karşılığı olarak istediği ödülü alırsa motivasyonu artacak ve bu durum çalışanın performansına da olumlu yansıtacaktır. Bu teoride de çalışanın algısı ön plandadır. Bunun nedeni örgüt tarafından verilen ödülün çalışan için anlamlı olması ve ödülün anlamlılığı çalışandan çalışana değişmesidir.

Literatüre bakıldığında çalışan motivasyonu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalar, çalışanların motivasyonları arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğiliminin artacağını ortaya koymuşlardır (Şener, 2010; İyidemirci ve Aydın, 2018; Aycan, 2020; Özdemir ve Kış, 2022).

### 2.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları

Literatüre bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili pek çok tanım yapıldığı ve örgütsel vatandaşlık davranışının araştırmacılar tarafından farklı boyutlarda ele alındığı görülmüştür.

Podsakoff ve arkadaşları (2000) örgütsel vatandaşlık davranışını; yardımseverlik, centilmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel uyum, bireysel inisiyatif, üyelik erdemi, kendini geliştirme olmak üzere yedi boyutta incelemişlerdir.

Yardımseverlik, çalışanın çalışma arkadaşlarına yardım etmesi ve iş birliği halinde olması, iş ile ilgili ortaya çıkacak problemleri önlemesidir. Schnake ve Dumler (2003) centilmenliği, çalışanın örgütte sorun yaratacak durumları şikâyet etmeden ve yakınmadan bertaraf etmeye çalışması olarak tanımlamışlardır. Örgütsel sadakat, örgüt için sorumluluk almayı, örgütün yükselmesi amacıyla örgüte katkıda bulunmayı amaçlamaktır. Aynı zamanda örgütsel sadakat, örgütü dış çevreye karşı yükseltmeyi, çevreden gelen tehditlere karşı örgütü korumayı ve örgüte bağlı kalmayı kapsamaktadır (Acar, 2006). Örgütsel uyum, çalışanların örgütün koymuş olduğu kurallara uyması, bu kuralları benimsemesi ve içselleştirmesidir (Karaaslan vd., 2009).

Bireysel inisiyatif, çalışanın verilen görevleri yerine getirmesi olarak tanımlanır. Bireysel inisiyatif boyutu çalışanın, problemleri çözmek için yeni yöntem ve teknikler geliştirmesi, girişimci ve yenilikçi olması, risk alarak yeni şeyler ortaya koyması gibi davranışları içermektedir (Bozlağan, 2009). Üyelik erdemi, örgüt içerisindeki yeni gelişmeler ve iş politikaları hakkında bilgi sahibi olmayı ve bu konularda kendini geliştirerek, toplantılarda bilgi ve fikir paylaşımı yapmayı böylece örgütün işleyişine aktif bir şekilde katılmayı ifade etmektedir. Örgüt toplantılarında yer almak, değişimlere ayak uydurmak, iş ile ilgili konular üzerine akıl yormak ve düşüncelerini çalışma arkadaşlarıyla paylaşmak gibi davranışlar üyelik erdemi boyutunda yer alan davranışlara örnektir (Polat, 2007).

Kendini geliştirme diğer adıyla bireysel gelişim, çalışanın kendisine verilen görev ve rollerin ötesinde örgüte fayda sağlayacak, kendi bilgi, beceri ve yeteneğini arttıracak eylemlerde bulunmasıdır. Çalışanın kendini eksik ya da yetersiz gördüğü konularda, eğitimler alarak bu eksikliği doldurmak istemesi gibi davranışlar bireysel gelişime örnek verilebilir (Sanı, 2013). Günümüz işletmelerindeki hızlı değişim ve

yenilikler ve sürekli rekabet halinde olan işletmeler göz önüne alındığında, hevesli, meraklı ve kendini geliştirmeye istekli çalışanlara olan ihtiyacın artmaktadır bundan dolayı bu boyut bugünde önemini korumaktadır.

Graham (1991) örgütsel vatandaşlık davranışının; örgütsel itaat, örgütsel sadakat ve örgütsel katılım olarak ele almıştır. Graham (1991) örgütsel itaati, örgütün yapısı ve örgütsel sürece saygı duymak ve bunları kabul etmek olarak tanımlarken; örgütsel sadakati, çalışanın örgütün yöneticilerine, liderlerine ve çalışma arkadaşlarına bağlılığı olarak açıklamıştır. Örgütsel katılımı ise çalışanın örgütün süreç ve faaliyetlerinde aktif olarak rol alması şeklinde ifade etmiştir. Çalışanın toplantılara katılıp, fikirlerini beyan etmesi örgütsel katılımı örnektir (akt. Acar, 2006).

Williams ve Anderson (1991) örgütsel vatandaşlık davranışını iki gruba ayırmıştır. Bunlardan ilki bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları, örgüt içerisinde yer alan çalışanlara yönelik davranışları içermektedir. Bu davranışlar, çalışma arkadaşlarına ilgi gösterme, işe gelmeyen çalışma arkadaşına yardım etme gibi özgeci davranışları kapsamaktadır. İkincisi ise örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütle ilgili ve örgüt için faydalı olan davranışları kapsamaktadır. Örgütün düzenini korumak için örgüt içi kurallara uyum sağlamak, çalışanın işe gelemeyeceği zaman haber vermesi gibi davranışlar örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarına örnek verilebilir (Sancar ve Bekaroğlu, 2020).

### **2.2.3.1. Dennis Organ'ın Örgütsel Vatandaşlık Boyutları**

Alanyazında en çok kabul gören ve pek çok araştırmada kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışı tanımı ve boyutları Organ (1983) tarafından ortaya konulmuştur (MacKenzie vd. 1993; Allison vd. 2001; Köse vd. 2003; Özdevecioğlu 2003). Organ (1983), örgütsel vatandaşlık davranışını ilk olarak genel uyum ve özgecilik olmak üzere iki boyutta incelemiştir. Daha sonraki çalışmalarında ise örgütsel vatandaşlık davranışını; özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem olmak üzere beş boyutta ele almıştır (Organ, 1988).

### **2.2.3.1.1. Özgecilik**

Organ (1988), çalışanların örgüt ile ilgili bir sorun veya örgütte oluşan bir problemde, örgütün diğer üyelerine tamamen kendi isteğiyle yardım etmesi davranışını özgecilik olarak adlandırmıştır. İşe yeni başlayan çalışma arkadaşına iş ile ilgili bir konuda yardımcı olmak, öğrenmesi gereken program varsa onun nasıl kullanıldığını öğretmek, ofisi gezdirmek ve diğer çalışma arkadaşlarını tanıtmak, hasta olan çalışma arkadaşlarının işlerini üstlenmek gibi davranışlar özgeciliğe örnektir (Ünal, 2003).

Özgeci davranışlar örgütlerin etkinliğini artırır. Aynı zamanda örgüt içerisinde yaşanacak çatışma ve gerginlikleri azaltarak, örgütte daha iş birlikçi bir ortam oluşmasına yardımcı olur. Bir davranışın özgecilik boyutunda ele alınabilmesi için yardım gerektiren konu, örgüt ile ilgili olmalıdır. Bundan dolayı özgecilik kavramı sadece çalışma arkadaşlarıyla kısıtlı olmayıp, müşterileri, satıcı ve tedarikçileri de kapsamaktadır (İşbaşı, 2000).

### **2.2.3.1.2. Vicdanlılık**

Vicdanlılık, çalışanın örgütün vermiş olduğu rollerin ötesine geçerek, kendisinden beklenen davranışlardan daha fazlasını ortaya koymasındadır (Organ, 1988). İşe devamsızlık yapmamak, düzenli ve planlı çalışmak, iş ile ilgili konularda dakik olmak, verilen mola ve dinlenme aralarından suiistimal etmemek gibi davranışları kapsamaktadır (Ünal, 2003).

Özgecilik ve vicdanlılık birbirinden farklı kavramlardır ve bu kavramlar arasındaki en büyük fark, vicdanlılık genel olarak organizasyona karşı yardım etmeyi kapsarken, özgeciliğe tek bir kişiye karşı yardım davranışı söz konusudur (İşbaşı, 2000).

İşe devamsızlık yapmamak çalışanın sözleşmesinde yazan zorunlu bir yükümlülük olsa da zorunlu olmayan durumlar (hava şartları kötü olunca işe gelmemek, önemsiz hastalıklarda işe devamsızlık yapmak, özel hayatıyla ilgili problemlerde işe bir süre ara vermek) yöneticiler tarafından bir süre anlayış ile karşılanır fakat bu süreç sınırlıdır. Vicdanlılık düzeyi yüksek çalışanların devamsızlık yapma davranışı daha azdır. Bir çalışanın işe ara vermesi ya da sürekli devamsızlık

yapması organizasyondaki sürecin genel olarak aksamasına neden olabilir. Bundan dolayı vicdanlılık düzeyi yüksek çalışanlar, örgüt için önemlidir.

#### **2.2.3.1.3. Centilmenlik**

Literatürde sportmenlik olarak da karşımıza çıkan centilmenlik, çalışanların örgütte karşılaştıkları problemler ve zorluklarla şikâyet etmeden, olumlu bir tutum çerçevesinde baş etmesidir. Centilmenlik boyutuna sahip çalışanlar, küçük problemleri büyütmez ve var olan gerginlikten kaçınmaya çalışır (Tokgöz ve Seymen, 2013).

Centilmenlik tutumu, işteki sıkıntılı durumlara karşı hoşgörülü olmak, şikayetçi olmadan pek çok sıkıntı ve zorluğa katlanmak anlamına da gelmektedir (Sezgin, 2005). Çalışanın olumsuz durumlarının üstesinden gelmesi, zorluklar ve problemlere karşı geliştirdiği olumlu bakış açısı, işi daha istekli yapmasına yardımcı olacaktır.

#### **2.2.3.1.4. Nezaket**

Nezaket, problemlerin ortaya çıkmasını önlemede başkalarına yardım etme amacı taşıyan tüm tutum ve davranışları kapsamaktadır (Polat, 2009). Nezaket tutumu, çalışanlara işlerini etkileyecek bir eylemde bulunmadan önce düşünerek davranmalarını ve adım adım hareket etmelerine yardımcı olmayı amaçlar. Nezaket tutumu içerisinde nezaket tutumlu bilgilendirmeyi de içinde barındırır. Nezaket tabanlı bilgilendirme, başkalarının işleri ile ilgili hareket etmeden ya da karar vermeden önce bu kişilere ön bilgi verilmesidir. Nezaket bilgilendirmesinin temelinde örgütte ortaya çıkması muhtemel bir problemi gerçekleştirmeden önlemek yatmaktadır (Sezgin, 2005).

#### **2.2.3.1.5. Sivil Erdem**

Organ (1988) sivil erdemi örgüte karşı yüksek düzeyde ilgi ve sadakat olarak tanımlamıştır. Allison ve arkadaşları (2001) sivil erdemin, örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde tutmak, örgütü sürekli olarak desteklemek ve örgüt için gönüllü olarak çalışmak gibi davranışları içerdiği ileri sürmüşlerdir. Örgütte düzenlenen toplantılara katılmak, bu toplantılarda fikirlerini açıkça dile getirmek, örgütün politikalarını benimsemek ve içselleştirmek, örgütün düzenlediği sosyal etkinlik ve faaliyetlere katılım sağlamak, örgüt için tehlike oluşturacak durumlardan kaçınmak sivil erdem boyutundaki davranışlar arasında yer almaktadır.

#### 2.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncelleri

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışının öncelleri ile arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok çalışma bulunmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının tek bir tanımı olmadığı gibi, öncelleri ile ilgili bir fikir birliği yoktur. Van Dyne (1974) örgütsel vatandaşlık davranışının öncellerini, kişisel faktörler (örgütsel sinizm, iş tutumu), durumsal faktörler (işyeri değerleri, motive edici iş özellikleri) ve konumsal faktörler (çalışma süresi, iş seviyesi) olmak üzere üç grupta incelemiştir. Dede (2019) çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışının öncellerini bireysel özellikler (örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve güven algısı, kişilik özellikleri...), iş ile ilgili özellikler (görevin önemi, görevin özerkliği, iş rutini...), örgüt ile ilgili özellikler (liderlik özellikleri, kültürel özellikler) olmak üzere dört başlıkta ele almıştır. Organ ve Ryan tarafından 1995 yılında yapılan meta analiz çalışmasında; örgütsel bağlılık, iş tatmini, algılanan örgütsel adalet, lider desteği, örgütsel vatandaşlık davranışının başlıca öncelleri arasında yerini almıştır.

Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara bakıldığında, genel olarak örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş ve örgütsel bağlılık örgütsel vatandaşlık davranışının bir öncülü olarak kabul edilmiştir. Schappe'nin (1998) yapmış olduğu araştırmanın sonuçları, örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri arasında yer aldığını ortaya koymuştur. Dyne, Cummings ve Parks' a (1995) göre örgütsel bağlılık örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen en önemli değişkenlerden biridir. Aryee ve Heng'in çalışmaları da diğer araştırmalarla benzer şekilde örgüte olan bağlılık arttıkça, çalışanın ekstra rol üstlenme davranışının da arttığını bulmuştur (akt. Gürbüz, 2006).

Moorman (1991) ve Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörler arasında en çok vurguyu algılanan örgütsel adalet kavramına yapmaktadır. Literatüre bakıldığında da algılanan örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. İplik'in (2009) yapmış olduğu çalışmada, çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutlarıyla (özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem) arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Locke (1976) iş tatminini çalışanın işine veya işe yönelik deneyimlerine dayanan olumlu tutumları olarak tanımlamıştır. Williams ve Anderson (1997) iş tatmininin, örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda önemli bir role sahip olduğunu, işinden memnun olan çalışanların organizasyonda da olumlu tutum ve davranışlar sergileyeceğini öne sürmüştür. Organ ve Ryan (1995) çalışmasında benzer şekilde iş tatmini ile çalışanın ekstra rol davranışlar sergilemesi arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (akt. Karaalioğlu, 2019).

Algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki çalışmalar incelendiğinde çalışanların örgütsel destek algısı arttıkça örgütsel vatandaşlık sergileme davranışında da artış olduğu bulunmuştur (Günbayı vd., 2013; Wang, 2014). Akgündüz ve Çakıcı (2015) tarafından beş yıldızlı otel işletmelerinde 470 çalışan ile yapılan araştırmada örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Timuroğlu ve Çokgören'in (2019) örgütsel güven algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini incelediği araştırmada, örgütsel güven algısı arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılığının da arttığı ortaya konmuştur. Tokgöz ve Aytemiz Seymen'in (2013) sağlık sektöründe 220 çalışanla yaptığı araştırma sonuçları da benzer şekilde örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya koyulmuştur.

Liderlik tarzları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar, liderlik tarzları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Kuruşçu ve Yenilmez (2019) tarafından 295 öğretmen ile yapılan çalışmada yöneticinin liderlik tarzı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar ise dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu önde etkilediğini ortaya koymuştur (Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Çetin vd., 2012). Karizmatik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini inceleyen araştırmalarda benzer olarak iki değişken arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Podsakoff vd., 1990; Aslan, 2009). Aksoy (2012) etik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonucu, etik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

### 2.2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

Literatüre bakıldığında yapılan ilk çalışmalar örgütsel vatandaşlık davranışının öncelleri üzerinde daha çok durmuş olsa da sonraki çalışmaların örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçları üzerinde durduğu görülmüştür.

Podsakoff ve arkadaşları (2009) örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçlarını üç kategoride toplamıştır. Bunlardan ilki olan örgütsel etkinlik, çalışma arkadaşlarının üretkenliğine katkı sağlamak, kıt kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasına yardımcı olmak, örgüt performansının sürekliliğini sağlamak, takım arkadaşları ile koordinasyonlu bir şekilde hareket etmek gibi davranışları kapsamaktadır. Diğer önemli unsur ise müşteri memnuniyetidir. Literatüre bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışı ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sonuçları, örgütsel vatandaşlık davranışı ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Demirel ve Güner, 2015). Üçüncü unsur ise grup ya da birim devri oranıdır. Diğer unsurların tersine, grup veya birim devri arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı azalmaktadır diğer bir deyişle grup devri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif bir ilişki vardır (Dede, 2019)

Organ'a (2006) göre örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte katkıları oldukça fazladır. Örgütsel vatandaşlık davranışı;

- Grup ve takım sürekliliğinin sağlanmasına yardımcı olur.
- Çalışanların üretkenliğinin artırır.
- Ekip üyelerinin koordinasyonlu bir şekilde çalışmasında etkilidir.
- Örgütsel performansın süreklilik kazanmasına yardımcı olur.
- Çevresel değişimlere uyum sağlamaya destek olur.
- Yönetimsel üretkenliğin gelişiminde rol oynar (akt. Karaalioğlu, 2019).

Cohen ve Vigoda'ya (2000) göre ise örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların ve örgütün verimliliğini artırır. Örgütün üyesi olan bireylerin koordineli bir şekilde çalışmasını destekler. Aynı zamanda örgüt performansının süreklilik kazanmasına, örgütün diğer rakiplerine ve çevreye uyum sağlamasına, yenilikleri takip etmesine yardımcı olur (akt. Gürbüz, 2006).



Özdevecioğlu (2003) örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütsel yaşamı üç noktada etkileyeceğini öne sürmüştür. Bunlardan ilki, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar arttıkça, örgüt içi yardımlaşma artacak, böylece organizasyon içerisindeki bilgi akışı da yükselecektir. İkinci önemli etkisi, örgütsel vatandaşlık davranışı temelinde örgüt için düşünmeyi, gerektiğinde örgütün yanında olmayı gerektirir. Bu temele dayanan örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışmada sorumluluk duygusunun gelişimine de yardımcı olur. Sorumluluk sahibi çalışanlara sahip bir örgütte, çalışanların kendi öz denetimi yüksek olduğu için, yöneticilere düşen kontrol ve denetim görevi azalacaktır. Son önemli nokta ise çalışanların işe ve örgüte karşı pozitif tutumlarıdır. Pozitif tutuma sahip olan çalışanların, iş başarımları düzeyleri yüksek, takım arkadaşları ve yöneticilerle iletişimi kuvvetlidir.

Araştırmalar genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışının olumlu sonuçlarına odaklansa da literatüre bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışının olumsuz sonuçları olduğu da görülmüştür. Bolino ve arkadaşları (2004) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların örgütün vermiş olduğu biçimsel roller ile örgütsel vatandaşlık davranışlarını ayırt edememesi durumunda, örgütsel vatandaşlık davranışlarının rol davranışlarının ötesine geçmesine ve çalışanların verilen rol tanımlarını tam olarak yerine getirememesine sebep olduğu bulunmuştur.

Çalışanın enerji ve motivasyonunun çoğunu örgütsel vatandaşlık davranışlarına harcaması asıl görev ve sorumluluklarında hatalara veya aksamalara yol açabilir. Örgütün çalışana vermiş olduğu rollerin yerine getirilmemesi organizasyon sürecinde bozulmalara sebep olurken, diğer yandan çalışanın kendi rollerinin ötesine geçerek ekstra rol davranışlar sergilemesi, çalışmada birtakım beklentiler oluşturabilir. Bu beklentilerin örgüt tarafından karşılanmaması veya çalışanın sergilediği davranış sonrasında ödüllendirilmemesi, çalışanın örgüte karşı olumsuz tutum sergilemesine neden olabilir.

### **2.3. Güçlendirme**

İş dünyasındaki rekabetin artışı örgüt içerisindeki hiyerarşinin ve karar alma mekanizmalarının esnetilmesini beraberinde getirmiştir. Organizasyonun ihtiyacı olan istekli, motivasyonu yüksek çalışanlardır. İşveren kendisinde bulunan gücü, motivasyonu, çalışma isteği yüksek ve grubun diğer üyelerini etkileme gücüne sahip

bir lidere aktarır. Liderin diğer takım üyelerini etkileyebilme, onlara rol model olma kabiliyeti zamanla dönüşüm yaşar ve takımın diğer üyelerine aktarılmaya başlar. Takımın üyesi olan motivasyonu ve isteği yüksek çalışanlar onlara verilen gücü, örgütün istek ve amaçları doğrultusunda kullanabilir fakat çalışanların elindeki gücü ne doğrultuda kullanacağı örgüt veya lider tarafından nasıl güçlendirildiğine de bağlıdır. Özellikle son dönemlerde yaşanan hızlı değişim ve dönüşümler güçlendirmeye olan ihtiyacı da beraberinde getirmiştir. Spreitzer, (1992) güçlendirmenin nedenlerini altı başlık altında toplamıştır:

- Örgütlerin bilgi çağına uyum sağlamak istemesi,
- Rekabet ortamının küresel pazara taşınması,
- Teknolojideki hızlı değişim ve dönüşümler,
- Paydaşlar arasındaki farklılıklar,
- Müşteri beklentilerin artması,
- Ürün yaşam eğrisinin kısılmasıdır.

Bowen ve Lawler (1922) güçlendirmeyi, çalışanların işleri hakkında karar verme yetkisine sahip olma hakkı olarak tanımlarken, Erstad'a (1997) göre güçlendirme, çalışanların kendi kararlarını almalarına imkân sunmak veya onlara kendi yaptıkları faaliyetlerin sorumluluklarını almasına izin vermek olarak tanımlamıştır. Blanchard, Carlos ve Randolph (1995) güçlendirmeyi, çalışanların işleri ile ilgili karar verirken özgürce davranabilmesi ve yaptığı davranışlardan sorumlu olması durumu olarak tanımlamışlardır. Moorhead ve Griffin'e (1995) göre güçlendirme, örgütteki çalışanların örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlamak için güdülenmesidir. Güçlendirme bazı araştırmacılar tarafından üstlerden astlara güç aktarımı olarak tanımlanırken (Koçel, 2005), bazı araştırmacılar güçlendirmeyi, çalışanların karar alma sürecindeki otonominin, yöneticiler tarafından çalışana verilmesi olarak tanımlamışlardır (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1995). Kısaca güçlendirme, lider tarafından çalışana verilen, çalışanın kendi işi ile ilgili sorumluluk alması, işi üzerinde söz hakkı olması ve iş ile ilgili kararları alırken inisiyatifin kendinde olması durumudur. Güçlendirme, çalışanların işteki görevleri üzerine düşünmelerini ve bu görevleri tam olarak yerine getirmelerine yardımcı olur. Aynı zamanda işteki zorluklarla nasıl baş edilmesi gerektiği ve inisiyatif alma gibi davranışları öğrenmeyi içerir (Laschinger vd., 2004).

Güçlendirme kavramının tek bir tanımı yoktur. Bununla birlikte yazarlar tarafından farklı boyutlarda ele alınmıştır. Güçlendirme, yapısal yaklaşım ve psikolojik (motivasyonel) yaklaşım olmak üzere iki temele dayanmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988). Yapısal yaklaşıma göre güç, takım liderinin elindedir. Lider gücü, istediği kişilere uygun gördüğü şekilde dağıtır. Yapısal yaklaşım güçlendirmeyi, karar verme gücünün devredilmesi olarak açıklar (Menon, 2001). Yapısal güçlendirme modelini benimseyen liderler, çalışanların örgütsel sürece katılmasını destekler, örgütsel araçları kullanırken ya da örgütsel amaçlara ulaşırken çalışanlara kaynakları kullanma ve denetleme gücünü verir. Bu anlayış, gücün örgüt içinde yeniden dağıtılmasına olanak tanır. Yapısal güçlendirmenin dayandığı, örgütte var olan güç miktarının değişmeyeceği düşüncesi ve güçlendirmenin sadece karar verme yetkisinin çalışana verilmesi olduğu anlayışı ilişkisel/yapısal güçlendirme modeline eleştirileri beraberinde getirmiştir. Bu durum psikolojik güçlendirme kavramının doğmasına zemin hazırlamıştır (Şen, 2008).

### **2.3.1. Psikolojik Güçlendirme**

Psikolojik güçlendirme, çalışanın iş ile ilgili konularda kontrol sahibi hissetmesi için gerekli olan psikolojik durumların ifadesidir (Spreitzer, 2007). Tekiner (2014) psikolojik güçlendirmeyi, çalışanın yaptığı işe motive olması, işin gerekliliklerini düşünebilmesi ve iş ile ilgili üzerine düşen rol ve görevleri yerine getirmesi, hatta beklenenden fazla rol üstü performans sergilemesi olarak tanımlamıştır. Arslantaş (2007) psikolojik güçlendirme kavramını çalışanın güçlendirilip, güçlendirilmediğine dair algısı olarak tanımlamıştır.

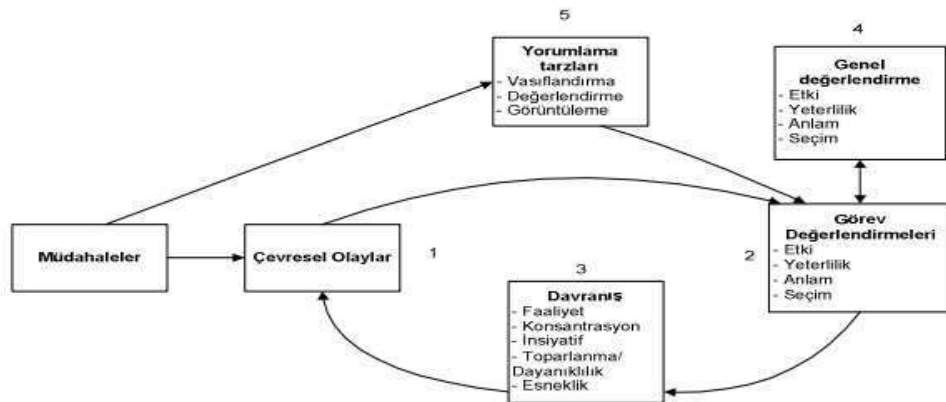
Psikolojik güçlendirme kavramı Conger ve Kanungo'nun (1988) çalışmasına dayanmaktadır. Conger ve Kanungo'ya (1988) göre güçlendirme motivasyonel şekilde olmalıdır. Başka bir deyişle güçlendirme, çalışanların kendini içsel olarak motive etmesi durumudur. Bu sebeple güç dediğimiz olgu motivasyonel bir unsurdur. Conger ve Kanungo'nun ardından Thomas ve Velthouse (1990) güçlendirme kavramını benzer şekilde motivasyonel bir kavram olarak ele almışlardır. Thomas ve Velthouse'un, Conger ve Kanungo'dan farkı güçlendirme kavramı için bilişsel bir model geliştirmiş olmalarıdır.

Thomas ve Velthouse'a göre (1990) güçlendirme kavramı çalışanların algıları üzerine odaklanmaktadır. Thomas ve Velthouse'un (1990) bilişsel modeline göre

Güçlendirmede, yönetimin sadece güçlendirmeyi hedefleyip, çalışana uygun ortam sağlaması yeterli olmayacaktır. Bunun nedeni çalışanın bir durumu kendi bilişsel süreci ile yorumlamasıdır. Güçlendirme, çalışanın algısı ve bilişsel durumuna bağlıdır.

Şekil 2.3'te görüldüğü üzere bilişsel model altı aşamadan oluşmaktadır. Modelin özünde, çevresel olaylar, görev değerlendirmeleri ve davranış döngüsü vardır. Modelin ilk aşaması olan çevresel olaylar, çalışanın şimdiki ve gelecekteki davranışlarıyla ilgili bilgi verir. Bu bilgi, anlam, etki, yeterlilik ve seçim ile ilgili görev değerlendirmelerin yer aldığı ikinci aşamayı yönlendirmektedir. Anlam, çalışanların işin amacına veya hedefine yüklediği anlamdır. Etki, çalışanın yaptığı çalışmalar sonucunda fark yaratma isteğidir. Yeterlilik, bireyin verilen görevleri kendi yetenek ve becerisiyle gerçekleştireceğine olan inancıdır. Seçim boyutu ise bireyin yapacağı faaliyetlerde özgür olmasını ve yapacağı işin sorumluluğunu almasını ifade eder (Thomas ve Velthouse, 1990).

Üçüncü aşama ise bu görev değerlendirmelerinin çalışan davranışını güçlendirmesidir. Güçlenen bu davranış çevresel olayları etkilemekte ve bu döngüyü sürdürmektedir. Modelin dördüncü aşaması, çalışanın genel değerlendirilmesidir. Birey, geçmiş görev değerlendirmelerinden yola çıkarak tümevarım şeklinde genellemeler yapar. Beşinci aşamada açıklayıcı tarzlar, görev değerlendirme ile ilgili yetersiz bilgi olduğu durumlarda bilgi üretmek için dışsal olayları ele alır. Modelin son aşaması ise müdahale aşamasıdır. Çalışanın görev değerlendirmesini arttırmak için modelde yer alan değişkenler için alternatif aranır (Thomas ve Velthouse, 1990).



Şekil 2.3 Bilişsel güçlendirme modeli

Kaynak: Thomas ve Velthouse, 1990

Thomas ve Velthouse'un (1990) bilişsel modeline göre;

- Güçlendirme, bireyin işteki rolünü nasıl algıladığıyla ilgilidir. Güçlendirmenin amacı çalışanın işe karşı olan beklentilerini karşılamaktır.
- Bilişsel model, bir bütünlük arz eder. Bu modeli oluşturan boyutlardan birinin eksik olması durumunda, güçlendirme de olmayacaktır.
- “Güçlendirilmiş çalışan” veya “güçlendirilmemiş çalışan” kavramları doğru değildir. Bunun nedeni, güçlendirme kendi içinde süreklilik, dinamizm ve değişkenlik barındırır.
- Güçlendirme evrensel bir yaklaşım değildir. Çalışanın algısına göre değişkenlik gösterir.

Daha sonraki yıllarda Thomas ve Velthouse tarafından ortaya konulan bu model Spreitzer tarafından iş yeri ortamında test edilmiş ve Thomas ve Velthouse'un bilişsel modeline benzer yeni bir psikolojik model ortaya konulmuştur. Psikolojik güçlendirmeyi dört boyutta inceleyen bu model literatürde kabul görmüş ve sıklıkla kullanılmıştır.

### **2.3.2. Psikolojik Güçlendirmenin Boyutları**

Spreitzer'a (1995) göre güç, çalışanların kendini güçlü hissetmesi, ortaya koyduğu işlerde etkili olduğunu düşünmesidir. Spreitzer'ın yaklaşımı gücü, psikolojik bir unsur olarak ele alır. Spreitzer (1995) psikolojik güçlendirmeyi, içsel motivasyon süreci olarak tanımlar ve geliştirdiği psikolojik güçlendirme modelinde güçlendirmeyi anlamlılık, yeterlilik, özerklik, etki olmak üzere dört boyutta ele alır.

#### **2.3.2.1. Anlam**

Anlamlılık, çalışana verilen görevin amaçlarıyla, çalışanın kendi değer ve inançlarının uyuşması durumudur (Lee ve Koh, 2001). Spreitzer'e (1995) göre anlamlılık, çalışanın sahip olduğu değer, inanç ve amaçların, örgütün ve işin amaç ve hedefleriyle uyuşması durumudur. Anlamlılığın düşük düzeyde olması, kişinin önemli durumlar karşısında duyarsız kalmasına neden olurken, yüksek düzeyde anlamlılık çalışanın bağlılığın artmasına, işe katılım sağlamasına yardımcı olmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990).

### **2.3.2.2. Yeterlilik**

Çalışanın işin gerektirdiği yeteneklere ve sonuca ulaştıracak performansa sahip olmasıdır (Spreitzer, 1995). Yeterlilik, çalışanın iş ile ilgili konularda öz yeterliliğe sahip olma inancıdır (Spreitzer, 1996). Polatçı ve Özçalık'a (2013) göre yeterlilik, çalışanın işini en iyi şekilde yapacağına dair inancıdır. Arslantaş (2007) ise yeterliliği, bireyin kendi yeteneğine inanması ve iş ile ilgili durumlarda inisiyatif kullanması olarak tanımlamıştır. Yeterliliği yüksek olan çalışanlar, sorunlar ve engellerle karşılaştığında bunlarla baş etmek için çaba sarf edecektir. Çalışan bir iş konusunda ne kadar yeterli olduğunu hissediyorsa, o denli becerilerini kullanacağı etkinliklere katılma olasılığı artacaktır (Emet, 2006).

### **2.3.2.3. Özerklik**

Spreitzer (1995) özerkliği, çalışanın işi üzerinde karar verme hakkına sahip olması olarak tanımlamıştır. Özerklik, bireyin bir işi başlatma, sürdürme ve düzeltme ile ilgili konularda otonomi sahibi olması durumudur (Karakaş ve Serçek, 2014). Thomas ve Velthouse tarafından seçim olarak adlandırılan bu boyut, çalışanın kendi davranışları üzerinde denetime sahip olması olarak tanımlanmıştır. Seçim algısına sahip çalışanların, esneklik, yaratıcılık ve girişimciliği daha yüksektir. Bireylere otonomi verilmemesi durumu, çalışanların ruh halini daha olumsuz etkileyecek ve çalışanın öz saygısını düşürecektir (Thomas ve Velthouse, 1995).

### **2.3.2.4. Etki**

Çalışanın örgüt içerisindeki sonuçları etkileyebilmesi, işletmeye değer kattığına ve fayda sağladığına inanmasıdır (Spreitzer, 1995). Bu boyut yeterlilik boyutuna benzer şekilde çalışanın iş ile ilgili kontrol duygusundan ziyade örgütsel sonuçlar üzerinde kontrol sahibi olmasıdır. Yeterlilik işe katılımı vurgularken, etki örgütsel katılımı gerektirmektedir (Spreitzer vd., 1997)

Psikolojik güçlendirmenin gerçekleşmesi için tek bir boyutun olması yeterli değildir. Psikolojik güçlendirmenin oluşabilmesi için bu boyutların (anlam, yeterlilik, özerklik ve etki) çalışanlar tarafından yüksek düzeyde algılanması gerekmektedir.

### 2.3.3. Psikolojik Güçlendirmenin Öncelleri

Psikolojik güçlendirmenin öncelleri pek çok araştırmacı tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır. Conger ve Kanungo (1988) psikolojik güçlendirmeyi etkileyen değişkenlerden örgüt içi faktörler üzerine odaklanmıştır. Örgüt içi faktörleri de kendi içinde; örgütse faktörler, yönetsel tarzlar, iş tasarımı ve ödül sistemleri olmak üzere dört grupta ele almıştır.

Conger ve Kanungo'ya (1998) göre çalışanı psikolojik olarak çalışanı güçsüzleştiren örgütsel faktörler; önemli örgütsel değişim ve transferler, örgütün rekabetçi tavrından dolayı çalışana uyguladığı baskı, örgüt içindeki iletişimin sınırlı olması, riskli girişimler, bürokratik örgüt iklimi ve aşırı merkezîyetçiliktir. Çalışan üzerinde otorite kurma isteği, çalışanların hatalarına odaklanma, faaliyet ve sonuçlarda nedensizlik gibi davranışlar yönetsel tarzlar arasında yerini alır ve bu tarz yaklaşımlar çalışanın güçlendirilmesini olumsuz etkiler. İş tasarımı içerisinde yer alan; iş tanımının net olmaması ve bu sebeple oluşan rol belirsizliği, teknik ve eğitim eksikliği, gerçek dışı amaçlar, otoritenin yetersiz kalması, rutin işlerin yoğunluğu, kuralcı yapı, toplantılara sınırlı katılım, örgütsel iletişimde eksiklik, kaynakların eksikliği, ilerleme fırsatının az olması, anlamsız iş ve görevler gibi nedenler psikolojik güçlendirme algısını olumsuz etkilemektedir. Aynı zamanda çalışan motivasyonu için gerekli olan ödül sistemlerindeki adaletsizlikler ve ödüllerin azlığı gibi nedenler de psikolojik güçlendirme üzerinde negatif etkiye sahiptir (akt. Bozkurt, 2012).

Spreitzer (1985) psikolojik güçlendirmenin çalışan tarafından algılanmasının bazı bireysel ve dışsal faktörlere bağlı olduğunu öne sürmüş ve psikolojik güçlendirme algısı oluşan çalışanlarda birtakım davranışlar sergilediğini ortaya koymuştur. Şekil 2.4' te görülen modelde kontrol, öz saygı bireysel faktörleri, bilgiye erişim, ödüller ise örgütsel faktörleri de kapsamaktadır.



**Şekil 2.4** Psikolojik güçlendirme

Kaynak: Spreitzer, 1995

İçsel kontrole sahip olan çalışanlar işlerini ve iş çevresini geliştirme yeteneğine sahiptir. İçsel kontrole sahip çalışanların denetlenmeye ve kontrol edilemeye gereksinimi yoktur. Bu kişiler bu sayede kendilerini güçlendirilmiş hissederler. Onlar deneyim ve kontrolden uzakta verilen işleri en iyi şekilde yapamaya çalışırlar (Aydoğmuş, 2011).

Brockner (1988) öz saygıyı, bireyin kendi kişisel gelişiminin farkında olması olarak tanımlamıştır. Spreitzer (1995) çalışmasında yüksek öz saygıya sahip çalışanların güçlendirmeyi daha fazla hissettiğini ortaya koymuştur. Gist, (1987) öz saygısı yüksek olan çalışanların sorumluluk düzeylerinde yüksek olduğunu öne sürmüştür.

Lawner (1922) bilgiyi miyon hakkında ilgi ve performans hakkında bilgi olmak üzere iki grupta incelemiştir. Örgütün miyonu ile ilgili bilgili bilgi, örgütün miyonu ile çalışanın amacının uyumlu olması gerekmektedir. Performans hakkında bilgiyi ise Kanter (1989), güçlendirme algısının oluşabilmesi için örgütlerin bilgi erişim araçlarını kullanması olarak ifade etmiştir. Kouzes ve Posner (1997) bilgiye erişimin olmaması halinde bireylerin yaratıcılıklarının azalacağını öne sürmüştür.



Bowen ve Lawler'a (1992) göre bilgiye erişim, çalışanların büyük resmi görmelerinde örgütteki rollerini kavraması için önemlidir (Çöl, 2006).

Psikolojik güçlendirme sürecini etkileyen bir diğer faktör ödüllendirme sistemidir. Çalışan kendi performansı ile ilgili geri bildirim almak, ortaya koyduğu emeğin karşılığını olumlu bir şekilde almak ister. Ödüller her zaman maddi değer taşımak zorunda olmamakla birlikte, çalışanların takdir edilmesi ve övülmesi psikolojik güçlendirme için etkili bir yöntemdir. Yönetim tarafından takdir edilmek ve övülmek çalışanın kendine olan güvenini arttırmaktadır (Öztuna, 2010).

Spreitzer'a (1995) göre bu dört koşulun sağlanması sonucunda çalışanlar psikolojik olarak güçlendirilmiş hisseder ve psikolojik olarak güçlendirilmiş hisseden çalışandan beklenen davranış yönetsel etkinlik ve yenilikçiliktir.

Robins ve arkadaşlarının (2002) psikolojik güçlendirme sürecini açıkladıkları modelde, gücün ve yetkinin transferi ve kaynak ve bilginin paylaşımını kapsayan iş çevresinin, eğitim ve performans değerlendirmeyi içeren insan kaynakları faaliyetlerinin çalışanlarının algı ve tutumlarını olumlu yönde etkileyerek psikolojik güçlendirme algısının oluşumunda rol oynayacağını öne sürmüştür (akt. Bozkurt, 2012).

#### **2.3.4. Psikolojik Güçlendirmenin Sonuçları**

Örgütlerin çalışanları güçlendirmek için ortaya koyduğu uygulamalar, güçlendirmenin pek çok faydası olduğunu ortaya çıkarmıştır. Güçlendirmenin olduğu örgütlerde, astların karar alma sürecine katılımı, çalışanların verimliliğinde artış, maliyette azalma, karar alma sürecinde hızlanma görülür. Bu durum dış çevreye daha hızlı adapte olmaya yardımcı olur (Genç, 2004). Aynı zamanda güçlendirme, müşteriye iyi bir hizmet sunmak, denetleme ve kontrollerin azalmasına bağlı olarak zaman ve maliyetin azalması, işletmenin kârında artış, işletmenin öğrenen bir yapıya dönüşmesi, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın işletme içerisinde tesis edilm

esi, örgüt içi iletişimin artması bakımından da önemlidir (Doğan, 2003).

Güçlendirme, çalışanların kendilerini daha iyi hissetmesine ve böylece işe karşı sahiplik hissi duygusunun oluşmasına yardımcı olmaktadır. İş ile ilgili konularda yüksek sahiplik hissi duyan çalışanlar, iş ile ilgili sorumluluk alırlar ve

işlerini anlamlı bulurlar. İşlerini anlamlı bulan çalışanların iş tatmini daha yüksektir. İş tatminin yüksek olması da işe devamsızlık ve iş devrini azaltmaktadır (Salazar vd., 2006). Bowen ve Lawler'de (1992) benzer şekilde çalışanlara sorumluluk verip işleri ile ilgili karar almalarına izin vermenin çalışanların işe sahipliğini arttıracaklarını ve işini daha anlamlı bulacaklarını öne sürmüştür.

Baltaş (2001) psikolojik güçlendirme algısının işletme açısından faydalarını şu şekilde sıralamıştır:

- İş veriminin ve performansın yükselmesi,
- Çalışanların iş ile ilgili sorumlulukları üstlenmesi ve daha kaliteli iş çıktısı,
- Çalışanın daha fazla sorumluluk sahibi olması ve inisiyatif kullanması,
- Takım içinde yardımlaşma ve ekip çalışmasının artması,
- Yüksek iş tatmini,
- Çalışanların yenilik ve yaratıcılıklarını daha fazla ortaya koyması,
- İşletme için maliyet tasarrufu ve rekabet avantajı.

Psikolojik güçlendirme ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar, çalışanların psikolojik güçlendirme algısı arttıkça performansının da arttığını, güçlendirildiğini hisseden çalışanların verimliliğinin, güçlendirmeden yoksun çalışanlara göre daha yüksek olduğunu bulmuştur (Spreitzer, 1995; Sigler ve Pearson, 2000).

Psikolojik güçlendirme algısı iş tatminini de etkilemektedir. Özdemir ve Atan (2020) tarafından beyaz yakalılar üzerinde yapılan çalışmada psikolojik güçlendirmenin iş tatminini pozitif olarak etkilediği ortaya konmuştur. Işın (2009) tarafından yapılan çalışmada da psikolojik güçlendirme algısı arttıkça, iş tatmininin de arttığı tespit edilmiştir.

Conger ve Kanungo (1988) çalışmasında psikolojik güçlendirmenin yeniliği ve yaratıcılığı tetiklediğini ortaya koymuş, benzer şekilde Thomas ve Velthouse (1990) da yönetim tarafından güçlendirilmiş çalışanların örgütsel veya çevresel engellere rağmen daha yaratıcı olduğunu ortaya koymuştur. Şimşek ve Öztürk (2020) tarafından yapılan çalışmada da psikolojik güçlendirme arttıkça yaratıcılığında arttığını ortaya konulmuştur.

Günümüz iş dünyasının küresel bir yapıda olması, işletmelerin rekabet içindeki durumu psikolojik güçlendirme kavramının doğmasına ve işletmelerde uygulanmasına neden olsa da bu kavram oldukça yenidir. Yöneticilerin psikolojik güçlendirmeyi doğru anlayıp bu süreci uygun adımlarla tamamlaması gerekmektedir. Bu kavram her ne kadar faydaları ile öne çıksa da işletmenin yönetim tarzına ve yapısına uygun olmaması durumunda birtakım maliyetleri ve riskleri beraberinde getirecektir.

Psikolojik güçlendirme süreci uzun vadeli bir uygulama olduğu için yöneticilerin kontrol ve denetimleri elden bırakması bazı olumsuzluklara neden olabilir (Doğan, 2003). Psikolojik güçlendirme sürecinin yönetim tarafından doğru algılanmaması, yöneticilerin bu konu ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmamaları, psikolojik güçlendirmenin sağlanması için işletmenin gerekli yatırımları sunmaması bu sürecin tamamlanmamasına neden olacaktır.

İşletmede var olan ödül sisteminin güçlendirmeyi desteklememesi, iş tasarımının psikolojik güçlendirme için uygun olmaması, güçlendirme kavramının çalışanlar ve yöneticiler tarafından iyi kavranamamış olması (Barutçugil, 2004), oluşacak yönetsel hataların maliyeti arttırma olasılığı, çalışanların değişikliğe istekli olmaması, çalışanların eğitim ve gelişim sürecinin belirli maliyet getirmesi, müşterilere sunulan hizmette bozulmaların olma olasılığı, yöneticilerin ellerinde bulunan kontrol ve denetim gücünü kaybetme korkusu, örgüt içinde var olan güç dengesinin değişmesi gibi nedenler psikolojik güçlendirme sürecinde ortaya çıkabilecek istenilmeyen durumlardır (Koçel, 2005).

#### **2.4. Değişkenler Arası İlişkiler**

Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar için örgüt büyük bir anlam ve öneme sahiptir. Duygusal bağlılığa sahip çalışanlar örgütte zorunda oldukları için değil, kendileri istedikleri için kalmaya devam ederler. Örgüte karşı duygusal bağlılığı güçlü bireyler kendi istek ve çıkarlarından özveride bulunarak örgütün iyiliği için hareket ederler. Bu sebeple duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar buldukları örgütte daha fazla ekstra rol davranışlar sergilerler (Bolat ve Bolat, 2008). Duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara bakıldığında, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılığı

artıkça örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme ihtimalleri de artmaktadır (Organ ve Knovsky, 1989; Moorman vd., 1993; Meyer, 2002; Ünüvar, 2006). Yapılan araştırmalardan bazıları sadece örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki olduğunu bulmuşlardır (Organ ve Ryan, 1995; Podsakoff, 2000). Meyer ve diğerleri (2002) yaptığı çalışmada örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Akbaş'ın (2010) mobilya sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmeler ile yapmış olduğu araştırma sonuçlarında da benzer şekilde duygusal bağlılık arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğiliminin de arttığını göstermiştir. Bu çalışmanın sonuçları duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuç literatürde yer alan çalışmalar ile uyumludur (Köse vd., 2003; Ünüvar, 2006).

Psikolojik güçlendirme ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediği bulunmuştur (Joo ve Shim, 2010; Jha, 2011). Akgün (2015) tarafından yapılan araştırma sonuçları da çalışanlar psikolojik olarak güçlendirildikçe, örgüte karşı olan duygusal bağlılıklarının artacağını ortaya koymuştur. Balçık ve Ordu (2019) tarafından yapılan araştırmada psikolojik güçlendirme ile duygusal bağlılık arasında olumlu ilişki tespit etmiş ve çalışanlar işlerini anlamlı buldukça, verilen görevlerde özerklik sağlandıkça, işe yönelik yetenek, bilgi ve beceriye sahipse ve bu işin sonucunda iz bırakabiliyorsa örgüte olan duygusal bağlılığının da yükseleceğini öne sürmüştür.

Psikolojik güçlendirme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar, psikolojik güçlendirme arttıkça çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının da artacağını ortaya koymuştur (Yücel ve Demirel, 2012; Atalay, 2010). Çavuşoğlu ve Güler (2016) tarafından yapılan 434 çalışana uygulanan ankette, kendisini güçlendirilmiş hisseden çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılığının daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Turhan ve Helvacı (2020) tarafından 219 öğretmenin katılımıyla oluşturulan araştırma sonuçları da benzer şekilde psikolojik güçlendirme algısına sahip çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediğini ortaya koymuştur.

Bu bilgiler ışığında araştırmanın birinci hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

**H1: Duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.**

**H1a: Duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü vardır.**

Duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık alt boyutu olan özgecilik davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda, duygusal bağlılık arttıkça çalışanların diğer çalışanlara karşılıksız yardım etme, iş ile ilgili bilgilendirmeler ve hatırlatmalar yapma gibi özgeci davranışların arttığı görülmüştür. Tarcan ve arkadaşları (2019) tarafından yapılan çalışmada çalışanların duygusal bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışının bir alt boyutu olan özgecilik davranışı ile arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Altaş ve Çekmecelioğlu (2007) tarafından yapılan araştırmada da benzer şekilde duygusal bağlılığın özgecilik davranışını pozitif etkilediği görülmüştür. Gautam ve arkadaşları (2005) tarafından yapılan araştırma sonuçları da benzer şekilde duygusal bağlılık ile özgecilik boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Shore ve Wayne, (1993) tarafından ortaya koyulan çalışmada da duygusal bağlılık ile örgütsel özgecilik davranışı gösterme eğiliminin arttığı görülmüştür.

Şen (2008) yılında yapmış olduğu çalışmada psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilediği sonucunu ortaya koymuştur. Asforth (1990) yapmış olduğu çalışmada psikolojik olarak güçlendirilmiş, yaptığı işi anlamlı bulan çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi olduğunu öne sürmüştür.

Bu bilgiler ışığında araştırmanın ikinci hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

**H2: Duygusal bağlılık ile özgecilik arasında pozitif yönlü ilişki vardır.**

**H2a: Duygusal bağlılık ile özgecilik arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü vardır.**

Vicdanlılık, işe erken gitme, uzun süre mola vermektan kaçınma, verilen görevleri zamanında yerine getirme, kaynakları koruma gibi davranışları kapsayan, çalışanın kendisinden beklenen sorumlulukların ötesine geçerek, bulunduğu örgüt için daha fazlasını yapmasıdır (Allison vd, 2001). Bolat ve Bolat (2008) tarafından

283 otel çalışanı çalışan ile yapılan araştırma sonuçları duygusal bağlılığın, tüm örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını pozitif etkilediğini ortaya koysa da en fazla vicdanlılık boyutunu etkilediğini tespit etmiştir.

Turnipseed ve VandeWaa (2020) tarafından yapılan çalışma, psikolojik güçlendirme ile vicdanlılık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir ve çalışanların kendini işinde yeterli görmesi vicdanlılık davranışları sergilemesine neden olacağını ortaya koymuştur.

Bu bilgiler işığında araştırmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

**H3: Duygusal bağlılık ile vicdanlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.**

**H3a: Duygusal bağlılık ile vicdanlılık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü vardır.**

Gürbüz tarafından tekstil, gıda ve otomobil sektöründe çalışan 136 katılımcının yer aldığı araştırma sonuçlarına göre duygusal bağlılıkla en yüksek ilişkisi olan örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu centilmenliktir. Arı (2014) tarafından yapılan araştırma da duygusal bağlılık ile centilmenlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Altınbaş (2008) tarafından örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi açıklanmak için yapılan araştırma, duygusal bağlılık arttıka çalışanların daha fazla centilmenlik davranışı sergilediğini ortaya koymuştur.

Almohtaseb vd. (2023) tarafından yapılan araştırma psikolojik güçlendirmenin çalışanların iş motivasyonu ve becerisini arttırdığını ve bununda örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Bu bilgiler işığında araştırmanın dördüncü hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

**H4: Duygusal bağlılık ile centilmenlik arasında pozitif yönlü ilişki vardır.**

**H4a: Duygusal bağlılık ile centilmenlik arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü vardır.**

Literatüre bakıldığında duygusal bağlılık ile nezaket davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda tutarsız bulgular bulunmaktadır ancak duygusal bağlılık ile nezaket davranışı arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğunu ortaya

koyan çalışmalar daha fazladır. Gürbüz (2006) yaptığı araştırmada duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarını ele aldığı çalışmada sadece duygusal bağlılığın sadece nezaket boyutu ile arasında ilişki olmadığını, duygusal bağlılığın diğer boyutları etkilediğini tespit etmiştir. Altınbaş (2008) yapmış olduğu araştırmada örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından en fazla özgecilik ve nezaket boyutlarını etkilediğini bulmuş ve örgüte olan duygusal bağlılık arttıkça çalışanların örgüte katılımın artacağını, örgüt içerisinde yaşanacak olan olumsuz durumlardan kaçınacağını, çalışanlardan beklenenin ötesinde bir performans ortaya koyacaklarını öne sürmüştür. Emek (2014) tarafından yapılan çalışmada da duygusal bağlılık ile nezaket davranışı arasında anlamlı ilişki bulunmuştur.

Gözcü (2019) tarafından 443 çalışan ile yapılan ve psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisinin incelendiği araştırmada, psikolojik güçlendirme algısı yüksek olan çalışanların duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Taşkiran (2019) tarafından yapılan çalışmada psikolojik güçlendirmenin anlam alt boyutuyla, örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgudan yola çıkarak yaptığı işi anlamlı bulan çalışanların daha fazla nezaket davranışı sergileyeceği öngörülebilir.

Bu bilgiler ışığında araştırmanın beşinci hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

**H5: Duygusal bağlılık ile nezaket arasında pozitif yönlü ilişki vardır.**

**H5a: Duygusal bağlılık ile nezaket arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü vardır.**

Organ (1988) sivil erdemi, örgüt içerisindeki kuralları pasif bir şekilde yerine getirmek değil, örgüt içi süreçlere aktif şekilde katılmak olarak tanımlamıştır. Bu tanımdan da yola çıkarak sivil erdem, örgütün düzenlediği etkinliklere, toplantılara çalışanın kendi isteğiyle aktif olarak katılmasını içermektedir. Aynı zamanda sivil erdem örgütü sarsacak ve olumsuz etki yaratacak durum ve olaylara karşı çalışanın daha dikkatli olmasını gerektirir. Sivil erdem davranışını sergilemek yöneticilerin tutumuna da bağlı olduğu için Organ'a (1998) göre örgütsel vatandaşlık davranışları arasından sergilenmesi en zor davranıştır (akt. Sert, 2013).

Alanyazındaki duygusal bağıllık ile sivil erdem davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda, duygusal bağıllık ile sivil erdem davranışı arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu göstermektedir. Doğrul (2013) tarafından yapılan araştırmada örgütsel bağıllığın duygusal bağıllık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Tarcan ve arkadaşları (2019) tarafından yapılan araştırmada duygusal bağıllık ile sivil erdem arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Tekin (2019) yapmış olduğu araştırmada benzer olarak duygusal bağıllık ile sivil erdem arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

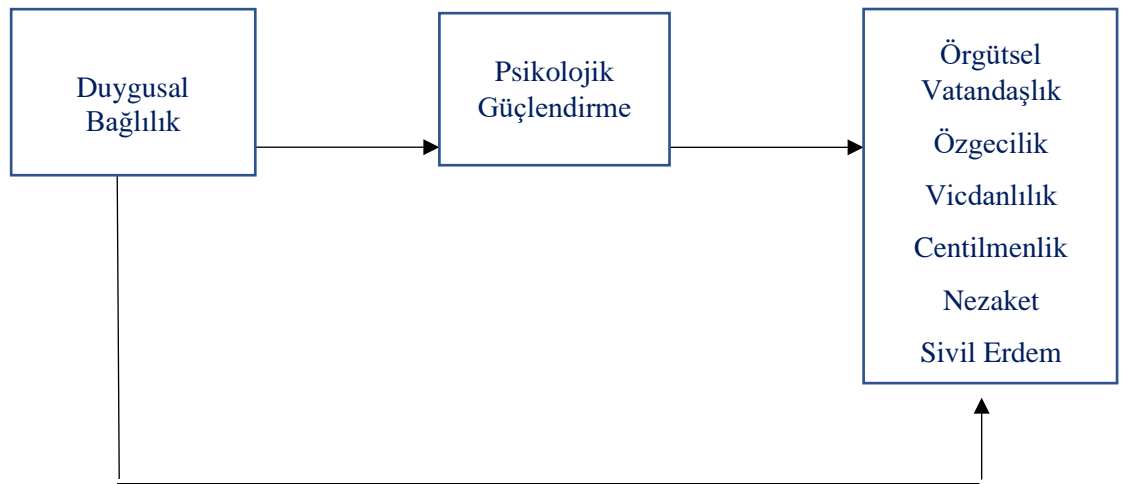
Turhan ve Helvacı (2020) tarafından yapılan araştırmada psikolojik güçlendirme algısına sahip çalışanların sivil erdem davranışı sergileme eğilimlerinin daha fazla olduğunu ortaya koymuştur.

Bu bilgiler ışığında araştırmanın altıncı hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

**H6: Duygusal bağıllık ile sivil erdem arasında pozitif yönlü ilişki vardır.**

**H6a: Duygusal bağıllık ile sivil erdem arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü vardır.**

Araştırma hipotezleri kapsamında araştırmanın modeli aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.



**Şekil 2.5** Araştırmanın Modeli: Duygusal Bağıllık, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler



### **3. YÖNTEM**

Araştırmada verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Anket soruları Google Forms yardımıyla katılımcılara ulaştırılmış ve araştırmada kartopu örneklem metodu kullanılmıştır. Anket, sosyodemografik bilgi formu ve duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve psikolojik güçlendirmeye ilişkin ölçek formları olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

Sosyodemografik bilgi formunda; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, mevcut kurumda çalışma süresi, sektör, toplam çalışma süresi olmak üzere toplam 7 soru bulunmaktadır. Duygusal bağlılığın ölçümünde kullanılan “Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Duygusal Bağlılık Boyutu” 6 soruyla, örgütsel vatandaşlık davranışının ölçülmesinde kullanılan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” 19 soruyla, psikolojik güçlendirmenin ölçülmesinde kullanılan “Psikolojik Güçlendirme Ölçeği” 12 soruyla ölçülmüştür. Araştırmada toplam 44 sorudan bulunmaktadır. Toplanan veriler SPSS programına girilmiş, analizler sonrasında gerekli bulgular elde edilmiştir.

#### **3.1. Örneklem**

Araştırmanın örneklemini, 18-65 yaş aralığındaki “çalışanlar” oluşturmaktadır. Araştırmaya toplam 207 çalışan katılmıştır. Çalışanların %70’i kadın, %30’u erkektir.

#### **3.2. Ölçme Araçları**

##### **3.2.1. Duygusal Bağlılık Ölçeği**

Meyer ve arkadaşları (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Her boyut 6 madde ile ölçülmüş olup, ölçek toplam 18 maddeden

oluşan bu ölçeğin iç tutarlılığı kabul edilebilir düzeydedir (alfa=0,75). Bu çalışmada ölçeğin sadece “Duygusal Bağlılık” alt boyutuna ait bölüm kullanılmıştır.

Ölçeğin Türkçe uyarlaması Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda ölçeğin toplam Cronbach Alfa katsayısı .884’ tür. Duygusal bağlılık boyutunun iç tutarlılık kat sayısı ise .80’dir. Duygusal bağlılık ölçeğinde “Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu okulda geçirmek beni çok mutlu eder.”, “Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.” gibi sorular bulunmakla beraber “Kuruma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.”, “Bu kuruma karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.” gibi ters sorularda bulunmaktadır.

Ölçek sorularında yer alan ifadeler 5’li Likert ölçeği ile düzenlenmiştir. Buna göre ifadeler 1: “Hiçbir Zaman”, 2: “Nadiren”, 3: “Sık Sık”, 4: “Genellikle”, 5: “Her Zaman” şeklindedir.

### **3.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği**

Araştırmada Konovsky ve Organ tarafından (1996) geliştirilen ve Basım ve Şeşen (2006), tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” kullanılmıştır (alfa=0.87). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği, “Diğerkâmlık (Özgecilik)” (5 madde), “Vicdanlılık” (3 madde), “Nezaket” (3 madde), “Centilmenlik” (4 madde) ve “Sivil Erdem” (4 madde) olmak üzere beş boyut, 19 maddeden oluşmaktadır.

Ölçek sorularında yer alan ifadeler 5’li Likert ölçeği ile düzenlenmiştir. Buna göre ifadeler 1: “Hiçbir Zaman”, 2: “Nadiren”, 3: “Sık Sık”, 4: “Genellikle”, 5: “Her Zaman” şeklindedir.

Diğerkâmlık alt boyutunda “Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.”, Vicdanlılık alt boyutunda “Görevle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.”, Nezaket alt boyutunda “Zamanımın çoğunu kurumumla ilgili faaliyetlerle geçiririm.”, Centilmenlik alt boyutunda “Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim.”, Sivil erdem alt boyutunda “Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam.” gibi maddeler yer almaktadır.

### 3.2.3. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği

Araştırmada Spreitzer (1995) tarafından geliştirilmiş olan; anlam, yeterlilik, özerklik, etki olmak üzere 4 alt boyuttan oluşan “Psikolojik Güçlendirme Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılık düzeyi yüksektir (alfa=0,89). Ölçeğin Türkçe uyarlaması Sürgevil, Tolay ve Topayan (2013) tarafından yapılmıştır. Her boyut 3 maddeden oluşmakla birlikte ölçekte toplam 12 soru bulunmaktadır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa katsayısı .794 olarak bulunmuştur.

Ölçek sorularında yer alan ifadeler 5’li Likert ölçeği ile düzenlenmiştir. Buna göre ifadeler 1: “Hiçbir Zaman”, 2: “Nadiren”, 3: “Sık Sık”, 4: “Genellikle”, 5: “Her Zaman” şeklindedir.

Anlam alt boyutunda “Yaptığım iş benim için çok önemlidir.”, Yeterlilik alt boyutunda “İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.”, Özerklik alt boyutunda “İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.”, Etki alt boyutunda “Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.” gibi ifadeler yer almaktadır.

## **4. BULGULAR**

Bu araştırma, duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık ile ilişkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisini tespit edebilmek amacıyla yapılmıştır. Bu amaç bağlamında 207 katılımcıdan veri toplanmıştır. Bu süreçte elde edilen verilerin analizinde SPSS-25 istatistik programı kullanılmıştır. Yapılan her analiz, tablo formatında organize edilerek bu bölümde rapor edilmiştir.

Yapılan analizlerde ilk olarak duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve psikolojik güçlendirme düzeylerine ilişkin elde edilen verilerin normal dağılım varsayımını karşılamaya durumu değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmelerde, araştırma verilerine yönelik çarpıklık ve basıklık değerleri referans alınmıştır. Normal dağılımın tespit edilmesi sebebiyle, araştırma analizlerinde parametrik yöntemler tercih edilmiştir.

Araştırma kapsamında, katılımcıların duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve psikolojik güçlendirme düzeylerine yönelik tanımlayıcı istatistikler (aritmetik ortalama ve standart sapma) hesap edilmiştir. Ayrıca, duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve psikolojik güçlendirme düzeyleri arasındaki ilişki pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. Duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık ile ilişkisinde psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi incelenirken ise regresyon analizi kullanılmıştır.

### **4.1. Araştırma Verilerinin Dağılımına Yönelik Bulgular**

Katılımcıların duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve psikolojik güçlendirme düzeylerine ilişkin elde edilen veriler incelenmeden önce ilgili verilerin normal dağılım varsayımını karşılamaya durumu değerlendirilmiştir. Normalite kontrolleri Shapiro-Wilk ve Kolmogorov-Smirnov testi kullanılarak yapılmaktadır (Büyüköztürk, 2010). Fakat sosyal bilimlerdeki normalite kontrolleri, yaygın olarak çarpıklık ve basıklık değerlerinin incelenmesi ile kontrol edilmektedir (Yalçıntaş, 2019). Çarpıklık ve basıklık değerlerinin normal dağılım varsayımını karşılamasında

kullanılan farklı referanslar vardır. Büyüköztürk (2010)'e göre çarpıklık ve basıklığın -1 ile +1; Tabachnick ve Fidell (2013)'e göre -1,5 ve +1,5; George ve Mallery (2010)'ye göre ise -2 ile +2 değerleri arasında yer alması normal dağılıma işaretir.

**Tablo 4.1** Duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve psikolojik güçlendirme düzeyine ait normallik kontrolleri

Değişken	Boyut	Çarpıklık		Basıklık	
		İst.	St. Hata	İst.	St. Hata
Duygusal Bağlılık	Toplam	-.22	.17	-.50	.34
	Toplam	-.34	.17	-.02	.34
Örgütsel Vatandaşlık	Özgecilik	-.42	.17	-.45	.34
	Vicdanlılık	-.10	.17	-.59	.34
	Nezaket	-1.11	.17	1.25	.34
	Centilmenlik	-.19	.17	.18	.34
	Sivil Erdem	-.33	.17	-.38	.34
	Toplam	-.61	.17	.20	.34
Psikolojik Güçlendirme	Anlam	-1.29	.17	1.26	.34
	Yeterlilik	-1.32	.17	1.74	.34
	Özerklik	-.88	.17	.23	.34
	Etki	-.52	.17	-.42	.34

Tablo 4.1'e göre; katılımcıların duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve psikolojik güçlendirme düzeylerine ilişkin elde edilen verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 arasında yer almaktadır. Bu kapsamda, araştırma verilerinin normal dağıldığı kabul edilmiştir. Verileri normal dağılım gösteren araştırmaların analizinde, parametrik yöntemler kullanılmaktadır (Kul, 2014). Bu sebeple araştırmaya pearson korelasyon analizi ve regresyon analizi gibi parametrik testler ile devam edilmiştir.

## 4.2. Sosyodemografik Değişkenlerin Dağılımına İlişkin Bulgular

**Tablo 4.2** Cinsiyetlere Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kadın	145	70
Erkek	62	30
Toplam	207	100

Tablo 4.2' ye göre araştırma kapsamındaki katılımcıların %70'ini kadın çalışanlar, %30'unu erkek çalışanlar oluşturmaktadır.

**Tablo 4.3** Yaş Grubuna Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
18-25	111	53,6
26-35	68	32,9
36-45	19	9,2
46-55	8	3,9
56-65	1	0,5
Toplam	207	100

Tablo 4.3'e göre üzere araştırma kapsamındaki katılımcıların yaşlarına göre dağılımı incelendiğinde yarısından fazlasının 18-25 yaş (53,6) aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların 68'i (32,9) 26- 35 yaş, 19'u (9,2) 36-45 yaş, 8'i (3,9) 46-55 yaş ve 1 kişi ise 56-65 yaş (0,5) aralığında olduğu görülmüştür.

**Tablo 4.4** Medeni Durumlarına Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
Evli	51	24,6
Bekar	152	73,4
Boşanmış	4	1,9
Toplam	207	100,0

Tablo 4.4'e göre üzere araştırma kapsamındaki katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %73,4'ü bekar, %24,6'sı evli, %1,9'u boşanmış çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılan grubun büyük çoğunluğunu bekar çalışanlar oluşturmaktadır.

**Tablo 4.5** Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
Lise	24	11,6
ÖnLisans/Lisans	153	73,9
Yüksek Lisans	28	13,5
Doktora	2	1,0
Toplam	207	100,0

Tablo 4.5'e göre üzere araştırma kapsamındaki katılımcıların eğitim düzeylerine göre dağılımı incelendiğinde, %11,6'sı lise, %73,9'u ön lisans/lisans, %13,5'i yüksek lisans ve %1'i doktora eğitimine sahiptir.

**Tablo 4.6** Sektörlere Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
Eğitim/Danışmanlık	61	29,5
Finans	12	5,8
Tekstil	15	7,2
Hizmet	32	15,5
Pazarlama	15	7,2
Diğer	72	34,8
Toplam	207	100,0

Katılımcıların sektöre göre dağılımı 5 ana kategoride incelenmiş, geriye kalan sektörler "diğer" başlığı altında toplanmıştır. Tablo 4.6'ya göre üzere araştırma kapsamındaki katılımcıların sektöre göre dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %29,5'i eğitim ve danışmanlık, %5,8'i finans, %7,2'si tekstil, %15,5'i hizmet, %7,2'si pazarlama sektöründe görev alırken, %34,8'i diğer sektörlerde çalışmaktadır.

**Tablo 4.7** Mevcut Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
0-2 yıl	135	65,2
3-5 yıl	41	19,8
6-9 yıl	17	8,2
10-14 yıl	7	3,4
15 yıl ve üzeri	7	3,4
Toplam	207	100,0

Tablo 4.7'ye göre üzere araştırma kapsamındaki katılımcıların mevcut kurumda çalışma süresine göre dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %65,2'si 0-2 yıl, %19,8'i 3-5 yıl arası, %8,2'si 6-9 yıl arası, %3,4'ü 10-14 yıl arası, %3,4'ü 15 yıl ve üzeri sürede kurumda çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğunun 0-2 yıl çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.8** Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
0-2 yıl	72	34,8
3-5 yıl	67	32,4
6-9 yıl	31	15,0
10-14 yıl	19	9,2
15 yıl ve üzeri	18	8,7
Toplam	207	100,0

Tablo 4.8'e göre üzere araştırma kapsamındaki katılımcıların toplam çalışma süresine göre dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %34,8'i 0-2 yıl, %32,4'ü 3-5 yıl arası, %15,0'ı 6-9 yıl arası, %9,2'si 10-14 yıl arası, %8,7'si 15 yıl ve üzeri sürede kurumda çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğunun 0-2 yıl çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir.



## 4.2. Korelasyon Analizine Yönelik Bulgular

Katılımcıların duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve psikolojik güçlendirme düzeyleri arasındaki ilişki, pearson korelasyon analizi kullanılarak değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmelerde, toplam puan ile alt boyutların ilişkisi beraber verilmiştir. Ayrıca, Tablo 4.9’da katılımcıların duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve psikolojik güçlendirme düzeylerine yönelik tanımlayıcı istatistikler (aritmetik ortalama ve standart sapma) de paylaşılmıştır.

**Tablo 4.9** Duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişki

	$\bar{x}$	ss	DB	ÖV	Ö	V	N	C	SE	PG
DB	3.22	1.00	1							
ÖV	3.76	.54	.379**	1						
Ö	3.87	.63	.183**	.754**	1					
V	3.49	.81	.436**	.770**	.434**	1				
N	4.33	.62	.069	.690**	.505**	.391**	1			
C	3.48	.70	.296**	.741**	.370**	.476**	.460**	1		
SE	3.70	.80	.404**	.832**	.486**	.641**	.437**	.513**	1	
PG	4.13	.63	.390**	.473**	.229**	.393**	.264**	.440**	.456**	1

DB: Duygusal Bağlılık (Toplam); ÖV: Örgütsel Vatandaşlık; Ö: Özgecilik; V: Vicdanlılık; N: Nezaket; C: Centilmenlik; SE: Sivil Erdem; PG: Psikolojik Güçlendirme (Toplam)

Tablo 4.9’a göre, katılımcıların duygusal bağlılıkları ( $3.22 \pm 1.00$ ) orta; örgütsel vatandaşlık ( $3.76 \pm .54$ ) ve psikolojik güçlendirme düzeyleri ( $4.13 \pm .63$ ) ise yüksek düzeyde tespit edilmiştir.

Tablo 4.9’a göre, katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri ile örgütsel vatandaşlığa ilişkin toplam puan, özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem boyutları arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $p < .05$ ). Fakat katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri ile nezaket boyutu arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır ( $p > .05$ ).

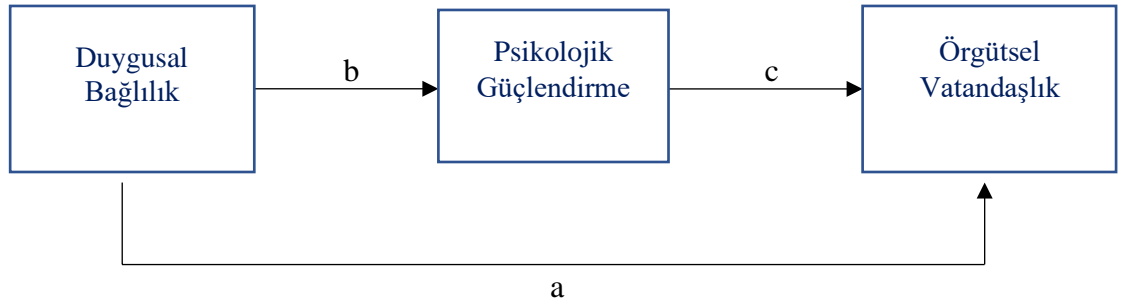
Tablo 4.9'a göre, katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri ile psikolojik güçlendirmeye ilişkin toplam puan arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $p<.05$ ).

Tablo 4.9'a göre, katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri ile örgütsel vatandaşlığa ilişkin toplam puan, özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem boyutları ile psikolojik güçlendirmeye ilişkin toplam puan arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $p<.05$ ).

### 4.3. Regresyon Analizine Yönelik Bulgular

Bu araştırmanın ana amacı, duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık ile ilişkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisi incelemektir. Bu inceleme yapılırken, Baron ve Kenny (1986) tarafından belirtilen model temel alınmıştır. Bu model temelinde, 3 adım bulunmaktadır. Buna göre, 1. adımda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, 2. adımda bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisi ve 3. adımda ise bağımsız değişken ile aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi değerlendirilmektedir.

Şekil 4.1'de aracı değişken analizlerinde izlenen 3 adımlık model yer almaktadır.



**Şekil 4.1** Araştırmanın modeli

Bu araştırmanın modeli Şekil 4.1'de paylaşılmıştır. Buna göre; duygusal bağlılık bağımsız değişkeni, örgütsel vatandaşlık bağımlı değişkeni ve psikolojik güçlendirme ise aracı değişkeni temsil etmektedir.

Regresyon analizinin karşılanması gereken şartlarından biri olan çoklu bağlantı sorununu önlemek için bağımsız değişken (duygusal bağlılık) ile aracı değişken (psikolojik güçlendirme) arasındaki ilişkinin güçlü bir ilişki olmaması

beklenmiştir. Korelasyon değerinin .70 ve üzerinde yer almasının güçlü ilişkiye işaret olduğu göz önüne alındığında (Büyüköztürk, 2010), bağımsız değişken (duygusal bağlılık) ile aracı değişken (psikolojik güçlendirme) arasında tespit edilen ilişkinin güçlü olmadığı belirlenmiştir ( $r=.390^{**}$ ;  $p<.05$ ). Bu bakımdan regresyon analizinin ön şartının sağlandığı söylenebilir (Tablo 4.2).

Regresyon analizinin karşılanması gereken şartlarından bir diğeri de tolerans ve VIF değerlerinin uygun aralıklarda yer alması gerekmektedir. Regresyon analizinin doğru yapılabilmesi için tolerans değerinin .10'dan büyük ve VIF değerinin ise 10'dan küçük olması gerekmektedir (Albayrak, 2005). Bu araştırmada da yapılan analizlerde bu değer aralıkları gözetilmiştir.

**Tablo 4.10** Duygusal Bağlılık ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Rolü

Adım	Bağımsız Değişken	Model	B	S.H.	$\beta$	t	p
1	Duygusal Bağlılık	Sabit	3.11	.12		26.37	.000
		Duygusal Bağlılık	.20	.04	.38	5.86	.000
		Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık R=.38; R <sup>2</sup> =.14; $\Delta R^2$ =.14; $F_{(1,205)}=34.30$ ; $p$ =.000					
2	Duygusal Bağlılık	Sabit	3.33	.14		24.30	.000
		Duygusal Bağlılık	.25	.04	.39	6.07	.000
		Bağımlı Değişken: Psikolojik Güçlendirme R=.39; R <sup>2</sup> =.15; $\Delta R^2$ =.15; $F_{(1,205)}=36.84$ ; $p$ =.000					
3	Duygusal Bağlılık + Psikolojik Güçlendirme	Sabit	2.01	.22		9.36	.000
		Duygusal Bağlılık	.12	.04	.23	3.51	.001
		Psikolojik Güçlendirme	.33	.06	.38	5.90	.000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık R=.52; R <sup>2</sup> =.27; $\Delta R^2$ =.26; $F_{(2,204)}=37.41$ ; $p$ =.000							

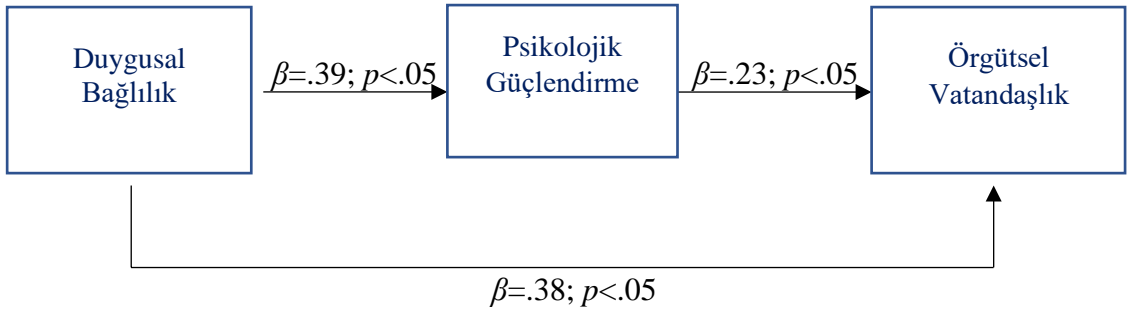
Tablo 4.10'da duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisine yönelik kuruluna model paylaşılmıştır. Modelin 1. adımında bağımsız değişken olan duygusal bağlılığın bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi incelenmiş olup regresyon modelinin

anlamli olduğu tespit edilmiştir ( $p<.05$ ). Bu adımda, duygusal bağlılığının örgütsel vatandaşlık varyansının %14'ünü açıkladığı belirlenmiştir.

Tablo 4.10'da paylaşılan regresyon modelinin 2. adımında bağımsız değişken olan duygusal bağlılığın aracı değişken olan psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi incelenmiş olup regresyon modelinin anlamli olduğu tespit edilmiştir ( $p<.05$ ). Bu adımda, duygusal bağlılığının psikolojik güçlendirme varyansının %15'ini açıkladığı belirlenmiştir.

Tablo 4.10'da paylaşılan regresyon modelinin 3. adımında bağımsız değişken olan duygusal bağlılık ile aracı değişken olan psikolojik güçlendirme regresyon modeline beraber sokulmuştur. Burada, bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık üzerindeki etki incelenmiş olup regresyon modelinin anlamli olduğu tespit edilmiştir ( $p<.05$ ). Bu adımda, duygusal bağlılık ile psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık varyansının %26'sını açıkladığı belirlenmiştir.

Regresyon modelinin 3. adımında duygusal bağlılığının anlamlılığını sürdürmesine rağmen 1. adımdaki  $\beta$  katsayısının .38'den .23'e düşmüştür. Bu sebeple, duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin kısmi aracı değişken rolü bulunmaktadır. Dolayısıyla  $H_1$  hipotezi kabul edilmiş olup,  $H_{1a}$  hipotezi kısmen destek görmüştür.



**şekil 4.2** Duygusal Bağlılık ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü

**Tablo 4.11** Duygusal Bağlılık ile Özgecilik Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Rolü

Adım	Bağımsız Değişken	Model	B	S.H.	$\beta$	t	p
1	Duygusal Bağlılık	Sabit	3.49	.15		23.95	.000
		Duygusal Bağlılık	.12	.04	.18	2.67	.01
		Bağımlı Değişken: Özgecilik R=.18; R <sup>2</sup> =.03; $\Delta R^2$ =.03; F <sub>(1,205)</sub> =7.12; p=.01					
2	Duygusal Bağlılık	Sabit	3.33	.14		24.30	.000
		Duygusal Bağlılık	.25	.04	.39	6.07	.000
		Bağımlı Değişken: Psikolojik Güçlendirme R=.39; R <sup>2</sup> =.15; $\Delta R^2$ =.15; F <sub>(1,205)</sub> =36.84; p=.000					
3	Duygusal Bağlılık + Psikolojik Güçlendirme	Sabit	2.89	.28		10.14	.000
		Duygusal Bağlılık	.07	.05	.11	1.50	.14
		Psikolojik Güçlendirme	.19	.07	.19	2.53	.01
Bağımlı Değişken: Özgecilik R=.25; R <sup>2</sup> =.06; $\Delta R^2$ =.05; F <sub>(2,204)</sub> =6.85; p=.001							

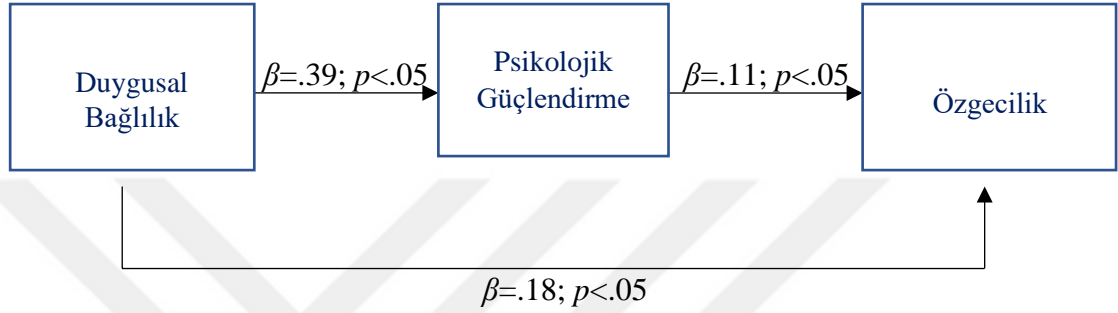
Tablo 4.11’de, duygusal bağlılık ile özgecilik arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisine yönelik kurulan model paylaşılmıştır. Modelin 1. adımında bağımsız değişken olan duygusal bağlılığın bağımlı değişken olan özgecilik üzerindeki etkisi incelenmiş olup regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $p<.05$ ). Bu adımda, duygusal bağlılığının özgecilik varyansının %3’ünü açıkladığı belirlenmiştir.

Tablo 4.11’de paylaşılan regresyon modelinin 2. adımında bağımsız değişken olan duygusal bağlılığın aracı değişken olan psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi incelenmiş olup regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $p<.05$ ). Bu adımda, duygusal bağlılığının psikolojik güçlendirme varyansının %15’ini açıkladığı belirlenmiştir.

Tablo 4.11’de paylaşılan regresyon modelinin 3. adımında bağımsız değişken olan duygusal bağlılık ile aracı değişken olan psikolojik güçlendirme regresyon modeline beraber sokulmuştur. Burada, bağımlı değişken olan özgecilik üzerindeki

etki incelenmiş olup regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $p<.05$ ). Bu adımda, duygusal bağlılık ile psikolojik güçlendirmenin özgecilik varyansının %5'ini açıkladığı belirlenmiştir.

Regresyon modelinin 3. adımında duygusal bağlılığının anlamlılığını yitirmiş ve 1. adımdaki  $\beta$  katsayısının .18'den .11'e düşmüştür. Bu sebeple, duygusal bağlılık ile özgecilik arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin tam aracı değişken rolü bulunmaktadır. Dolayısıyla hem  $H_2$  hem de  $H_{2a}$  hipotezleri kabul edilmiştir.



**Şekil 4.3** Duygusal Bağlılık ile Özgecilik Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü

**Tablo 4.12** Duygusal Bağlılık ile Vicdanlılık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Rolü

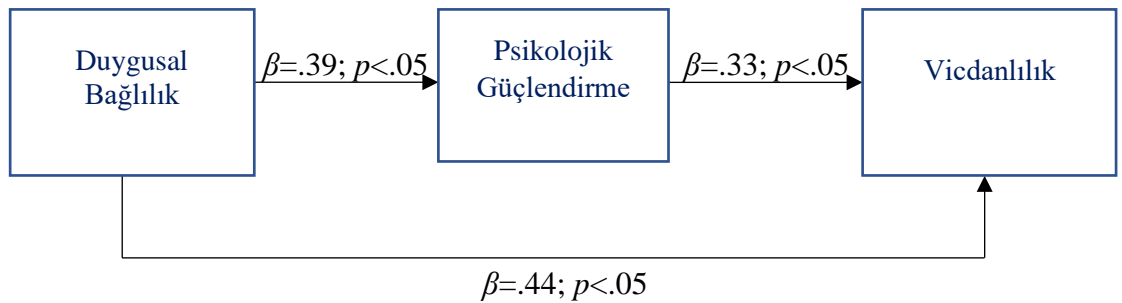
Adım	Bağımsız Değişken	Model	B	S.H.	$\beta$	t	p
1	Duygusal Bağlılık	Sabit	2.35	.17		13.68	.000
		Duygusal Bağlılık	.35	.05	.44	6.95	.000
		Bağımlı Değişken: Vicdanlılık		R=.44; R <sup>2</sup> =.19; $\Delta R^2$ =.19; $F_{(1,205)}=48.21$ ; $p$ =.000			
2	Duygusal Bağlılık	Sabit	3.33	.14		24.30	.000
		Duygusal Bağlılık	.25	.04	.39	6.07	.000
		Bağımlı Değişken: Psikolojik Güçlendirme		R=.39; R <sup>2</sup> =.15; $\Delta R^2$ =.15; $F_{(1,205)}=36.84$ ; $p$ =.000			
3	Duygusal Bağlılık + Psikolojik Güçlendirme	Sabit	1.23	.33		3.57	.000
		Duygusal Bağlılık	.27	.05	.33	5.06	.000
		Psikolojik Güçlendirme	.34	.09	.26	3.99	.000
		Bağımlı Değişken: Vicdanlılık		R=.50; R <sup>2</sup> =.25; $\Delta R^2$ =.24; $F_{(2,204)}=33.82$ ; $p$ =.000			

Tablo 4.12’de duygusal bağıllık ile vicdanlılık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisine yönelik kurulan model paylaşılmıştır. Modelin 1. adımında bağımsız değişken olan duygusal bağıllığın bağımlı değişken olan vicdanlılık üzerindeki etkisi incelenmiş olup regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $p<.05$ ). Bu adımda, duygusal bağıllığın vicdanlılık varyansının %19’unu açıkladığı belirlenmiştir.

Tablo 4.12’de paylaşılan regresyon modelinin 2. adımında bağımsız değişken olan duygusal bağıllığın aracı değişken olan psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi incelenmiş olup regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $p<.05$ ). Bu adımda, duygusal bağıllığın psikolojik güçlendirme varyansının %15’ini açıkladığı belirlenmiştir.

Tablo 4.12’de paylaşılan regresyon modelinin 3. adımında bağımsız değişken olan duygusal bağıllık ile aracı değişken olan psikolojik güçlendirme regresyon modeline beraber sokulmuştur. Burada, bağımlı değişken olan vicdanlılık üzerindeki etki incelenmiş olup regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $p<.05$ ). Bu adımda, duygusal bağıllık ile psikolojik güçlendirmenin vicdanlılık varyansının %24’ünü açıkladığı belirlenmiştir.

Regresyon modelinin 3. adımında duygusal bağıllığın anlamlılığını sürdürmesine rağmen 1. adımdaki  $\beta$  katsayısının .44’ten .33’e düşmüştür. Bu sebeple, duygusal bağıllık ile vicdanlılık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin kısmi aracı değişken rolü bulunmaktadır. Dolayısıyla  $H_3$  hipotezi kabul edilmiş olup,  $H_{3a}$  hipotezi kısmen destek görmüştür.



**Şekil 4.4** Duygusal Bağıllık ile Vicdanlılık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü

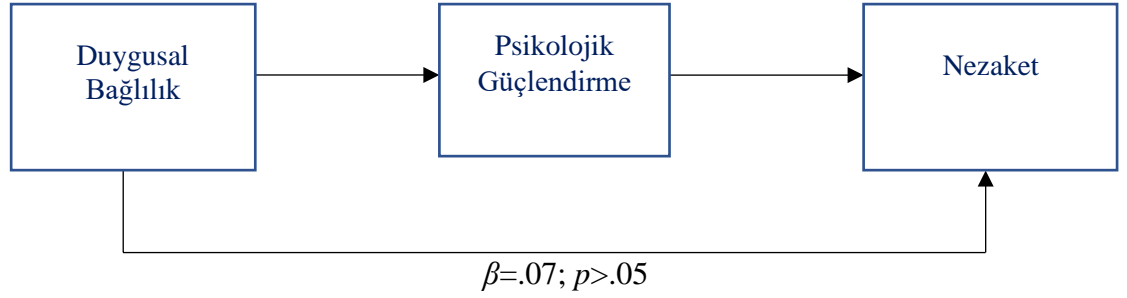
**Tablo 4.13** Duygusal Bağlılık ile Nezaket Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Rolü

Adım	Bağımsız Değişken	Model	B	S.H.	$\beta$	t	P
1	Duygusal Bağlılık	Sabit	4.20	.15		28.75	.000
		Duygusal Bağlılık	.04	.04	.07	1.00	.32

Bağımlı Değişken: Nezaket  
 $R=.07$ ;  $R^2=.01$ ;  $\Delta R^2=.000$ ;  $F_{(1,205)}=.99$ ;  $p=.32$

Tablo 4.13'te duygusal bağlılık ile nezaket arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisine yönelik kurulan model paylaşılmıştır. Modelin 1. adımında bağımsız değişken olan duygusal bağlılığın bağımlı değişken olan nezaket üzerindeki etkisi incelenmiş olup regresyon modelinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $p>.05$ ). Bu adımda, duygusal bağlılığının nezaket varyansının %1'ini açıkladığı belirlenmiştir.

Duygusal bağlılık ile nezaket arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolüne ilişkin kurulan modelin 1. adımında ulaşılan bulguların anlamlı çıkmaması sebebiyle, geriye kalan 2 adıma devam edilmemiştir. Dolayısıyla,  $H_4$  ve  $H_{4a}$  hipotezi reddedilmiştir.



**Şekil 4.5** Duygusal Bağlılık ile Nezaket Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü



**Tablo 4.14** Duygusal Bağlılık ile Centilmenlik Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Rolü

Adım	Bağımsız Değişken	Model	B	S.H.	$\beta$	t	p
1	Duygusal Bağlılık	Sabit	2.82	.16		18.00	.000
		Duygusal Bağlılık	.21	.05	.30	4.44	.000
		Bağımlı Değişken: Centilmenlik R=.30; R <sup>2</sup> =.09; $\Delta R^2$ =.08; F <sub>(1,205)</sub> =19.70; p=.000					
2	Duygusal Bağlılık	Sabit	3.33	.14		24.30	.000
		Duygusal Bağlılık	.25	.04	.39	6.07	.000
		Bağımlı Değişken: Psikolojik Güçlendirme R=.39; R <sup>2</sup> =.15; $\Delta R^2$ =.15; F <sub>(1,205)</sub> =36.84; p=.000					
3	Duygusal Bağlılık + Psikolojik Güçlendirme	Sabit	1.41	.29		4.92	.000
		Duygusal Bağlılık	.10	.05	.15	2.17	.03
		Psikolojik Güçlendirme	.42	.07	.38	5.67	.000
Bağımlı Değişken: Centilmenlik R=.46; R <sup>2</sup> =.21; $\Delta R^2$ =.20; F <sub>(2,204)</sub> =27.40; p=.000							

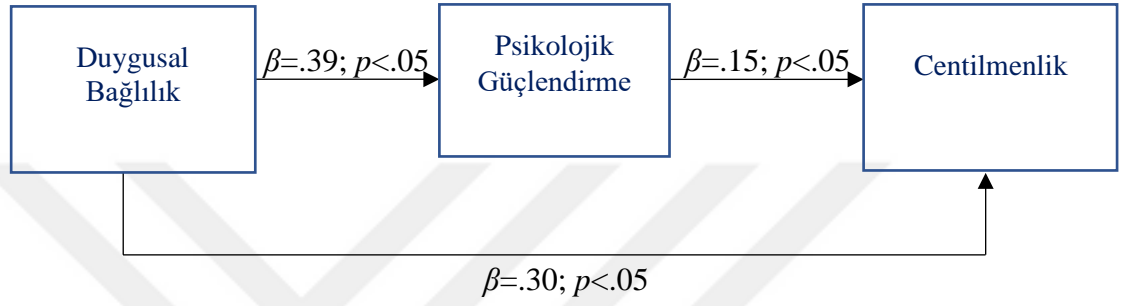
Tablo 4.14’te duygusal bağlılık ile centilmenlik arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisine yönelik kurulan model paylaşılmıştır. Modelin 1. adımında bağımsız değişken olan duygusal bağlılığın bağımlı değişken olan centilmenlik üzerindeki etkisi incelenmiş olup regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $p < .05$ ). Bu adımda, duygusal bağlılığının centilmenlik varyansının %9’unu açıkladığı belirlenmiştir.

Tablo 4.14’te paylaşılan regresyon modelinin 2. adımında bağımsız değişken olan duygusal bağlılığın aracı değişken olan psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi incelenmiş olup regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $p < .05$ ). Bu adımda, duygusal bağlılığının psikolojik güçlendirme varyansının %15’ini açıkladığı belirlenmiştir.

Tablo 4.14’te paylaşılan regresyon modelinin 3. adımında bağımsız değişken olan duygusal bağlılık ile aracı değişken olan psikolojik güçlendirme regresyon modeline beraber sokulmuştur. Burada, bağımlı değişken olan centilmenlik üzerindeki etki incelenmiş olup regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir

( $p<.05$ ). Bu adımda, duygusal bağlılık ile psikolojik güçlendirmenin centilmenlik varyansının %20'sini açıkladığı belirlenmiştir.

Regresyon modelinin 3. adımında duygusal bağlılığının anlamlılığını sürdürmesine rağmen 1. adımdaki  $\beta$  katsayısının .30'dan .15'e düşmüştür. Bu sebeple, duygusal bağlılık ile centilmenlik arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin kısmi aracı değişken rolü bulunmaktadır. Dolayısıyla  $H_5$  hipotezi kabul edilmiş olup,  $H_{5a}$  hipotezi kısmen destek görmüştür.



**Şekil 4.6** Duygusal Bağlılık ile Centilmenlik Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü

**Tablo 4.15** Duygusal Bağlılık ile Sivil Erdem Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Rolü

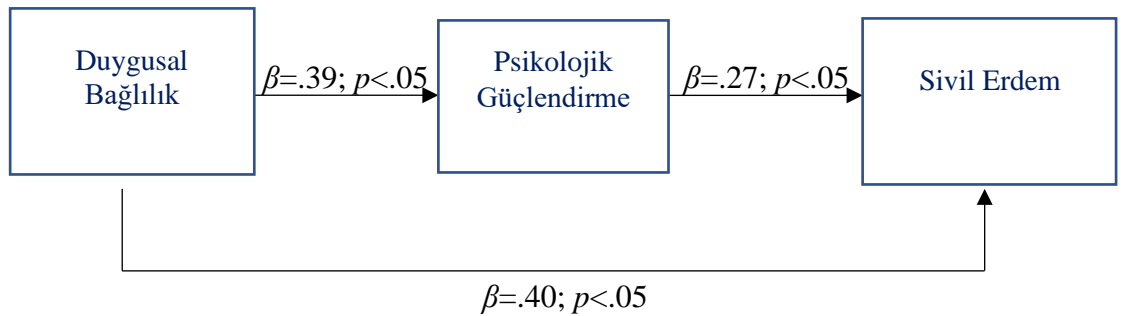
Adım	Bağımsız Değişken	Model	B	S.H.	$\beta$	t	p
1	Duygusal Bağlılık	Sabit	2.62	.17		15.37	.000
		Duygusal Bağlılık	.32	.05	.40	6.32	.000
		Bağımlı Değişken: Sivil Erdem R=.40; R <sup>2</sup> =.16; $\Delta R^2$ =.16; $F_{(1,205)}=39.91$ ; $p$ =.000					
2	Duygusal Bağlılık	Sabit	3.33	.14		24.30	.000
		Duygusal Bağlılık	.25	.04	.39	6.07	.000
		Bağımlı Değişken: Psikolojik Güçlendirme R=.39; R <sup>2</sup> =.15; $\Delta R^2$ =.15; $F_{(1,205)}=36.84$ ; $p$ =.000					
3	Duygusal Bağlılık + Psikolojik Güçlendirme	Sabit	1.17	.32		3.65	.000
		Duygusal Bağlılık	.21	.05	.27	4.09	.000
		Psikolojik Güçlendirme	.44	.08	.35	5.42	.000
Bağımlı Değişken: Sivil Erdem R=.52; R <sup>2</sup> =.27; $\Delta R^2$ =.26; $F_{(2,204)}=37.41$ ; $p$ =.000							

Tablo 4.15'te duygusal bağıllık ile sivil erdem arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisine yönelik kurulan model paylaşılmıştır. Modelin 1. adımında bağımsız değişken olan duygusal bağıllığın bağımlı değişken olan sivil erdem üzerindeki etkisi incelenmiş olup regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $p<.05$ ). Bu adımda, duygusal bağıllığın sivil erdem varyansının %16'sını açıkladığı belirlenmiştir.

Tablo 4.15'te paylaşılan regresyon modelinin 2. adımında bağımsız değişken olan duygusal bağıllığın aracı değişken olan psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi incelenmiş olup regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $p<.05$ ). Bu adımda, duygusal bağıllığın psikolojik güçlendirme varyansının %15'ini açıkladığı belirlenmiştir.

Tablo 4.15'te paylaşılan regresyon modelinin 3. adımında bağımsız değişken olan duygusal bağıllık ile aracı değişken olan psikolojik güçlendirme regresyon modeline beraber sokulmuştur. Burada, bağımlı değişken olan sivil erdem üzerindeki etki incelenmiş olup regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $p<.05$ ). Bu adımda, duygusal bağıllık ile psikolojik güçlendirmenin sivil erdem varyansının %26'sını açıkladığı belirlenmiştir.

Regresyon modelinin 3. adımında duygusal bağıllığın anlamlılığını sürdürmesine rağmen 1. adımdaki  $\beta$  katsayısının .40'tan .27'ye düşmüştür. Bu sebeple, duygusal bağıllık ile sivil erdem arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin kısmi aracı değişken rolü bulunmaktadır. Dolayısıyla  $H_6$  hipotezi kabul edilmiş olup,  $H_{6a}$  hipotezi kısmen destek görmüştür.



**Şekil 4.7** Duygusal Bağıllık ile Sivil Erdem Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü

**Tablo 4.16** Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Ret Durumu

No	Hipotez	Durum
1	Duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Kabul
1a	Duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü vardır.	Kısmen Kabul
2	Duygusal bağlılık ile özgecilik arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Kabul
2a	Duygusal bağlılık ile özgecilik arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü vardır.	Kabul
3	Duygusal bağlılık ile vicdanlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Kabul
3a	Duygusal bağlılık ile vicdanlılık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü vardır.	Kısmen Kabul
4	Duygusal bağlılık ile nezaket arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Ret
4a	Duygusal bağlılık ile nezaket arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü vardır.	Ret
5	Duygusal bağlılık ile centilmenlik arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Ret
5a	Duygusal bağlılık ile centilmenlik arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü vardır.	Kabul
6	Duygusal bağlılık ile sivil erdem arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Kısmen Kabul
6a	Duygusal bağlılık ile sivil erdem arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü vardır.	Kabul
		Kısmen Kabul

## 5. SONUÇ

Bu çalışmanın amacı, çalışanların duygusal bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlıkları arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisini incelemektir.

Bu araştırmanın bulgularına göre; katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri ile örgütsel vatandaşlığa ilişkin boyutları (özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, sosyal erdem) arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Fakat katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri ile nezaket boyutu arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri ile psikolojik güçlendirme arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; duygusal bağlılık ile özgecilik arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin tam aracı değişken rolünün olduğunu ortaya koyarken, duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem boyutları arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin kısmi aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmanın sonuçlarına göre çalışanın duygusal bağlılık özgecilik davranışını pozitif yönde etkilemektedir. Aynı zamanda çalışanlar örgüt içerisinde psikolojik olarak güçlendirildikçe, örgüte olan duygusal bağlılıkları artacak ve bu çalışanın özgeci davranışlar sergilemesine neden olacaktır. Blau (1964) ortaya koyduğu sosyal değişim teorisinde açıkladığı gibi çalışana verilen ödüller, çalışan ve örgüt arasında güvenin ve bağlılığın temellerini oluşturur. Aynı zamanda çalışanın psikolojik olarak güçlendirilmesi (çalışanın yaptığı işle ilgili gerekli yetenek ve donanımlara sahip olması, işini anlamlı bulması, yaptığı iş üzerinde söz hakkına sahip olması ve ortaya koyduğu işin sonucunda kendisine ve örgüte bir değer kattığını hissetmesi) çalışanın örgüte olan duygusal bağlılığını artırır (Jha, 2011).

Duygusal bağlılık ile özgecilik davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda, çalışanların duygusal bağlılık arttıkça takım arkadaşlarına herhangi bir beklenti olmadan karşılıksız yardım etmesi, iş ile ilgili konularda gerekli bilgilendirmeleri ve hatırlatmaları yapması gibi özgeci davranışların arttığı görülmüştür. Literatüre bakıldığında da çalışanların duygusal bağlılıkları ile özgecilik

davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle, yüksek duygusal bağlılığa sahip çalışanların özgeci davranışlar sergileme olasılığı da fazladır (Guatam vd., 2005; Tarcan vd., 2019). Altaş ve Çekmecelioğlu (2007) yapılan çalışmada çalışanların duygusal bağlılıkları ile özgecilik davranışı ile arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. İşbaşı (2000) özgecilik ve vicdanlılık davranışlarının birbirinden farklı kavramlar olduğunu ortaya koymuştur ve bu kavramlar arasındaki farkı, vicdanlılık genel olarak organizasyona karşı yardım etmeyi kapsarken, özgecilikte tek bir kişiye karşı yardım davranışı kapsadığını belirtmiştir. Bu bulgudan yola çıkarak çalışanlar arası ilişkisinde çalışanların duygusal bağlılığını etkilediği ve bunu örgütsel vatandaşlık davranışı olarak yansıttıkları öngörülebilir. Bu bulgulara dayanarak psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanların örgüte daha fazla duygusal bağlandıklarını ve bu bağlılığın çalışanların özgeci faaliyetlerini arttırdığı sonucuna ulaşabiliriz.

Duygusal bağlılığın vicdanlılıkla ilişkisini inceleyen araştırmalar, iki değişken arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğunu, duygusal bağlılık arttıkça vicdanlılık davranışının da artacağını ortaya koymuştur. Allison ve arkadaşları (2001) vicdanlılık davranışını; iş yerinde uzun soluklu mola vermekten kaçınma, örgütün vermiş olduğu görevleri yerine gitme, işe geç kalmama, örgütün kaynakları koruma gibi davranışları kapsayan, çalışanın kendisinden beklenen görevlerin ötesine geçerek, bulunduğu örgüt için daha fazlasını yapması olarak tanımlamıştır. Bolat ve Bolat (2008) tarafından yapılan araştırma sonuçları duygusal bağlılığın, tüm örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını pozitif etkilediğini ortaya koysa da en fazla vicdanlılık boyutunu etkilediğini tespit etmiştir.

Duygusal bağlılık ile centilmenlik davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında duygusal bağlılık arttıkça centilmenlik davranışının da arttığı görülmüştür. Altınbaş (2008) tarafından sanayi sektöründe faaliyet gösteren çalışanlara uygulanan ankette çalışanların duygusal bağlılıkları ile vicdanlılık davranışı arasında kuvvetli pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Tarcan ve arkadaşları (2019) tarafından yapılan çalışmada duygusal bağlılık ile vicdanlılık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Gürbüz (2006) tarafından tekstil, gıda ve otomobil sektöründe çalışan 136 katılımcının yer aldığı araştırma sonuçlarına göre duygusal bağlılıkla en yüksek ilişkisi olan örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu centilmenliktir.

Duygusal bağıllık ile sivil erdem davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında iki değişenin birbirini pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Sivil erdem, çalışanın örgüt içindeki toplantılara, yemeklere, etkinliklere gönüllü katılımı ve katıldığı ortamlarda kendi fikirlerini sunması olarak tanımlanır. Sivil erdem, örgüt için yapılan tehditlere karşı çalışanın bulunduğu örgütü savunması davranışını da içerir (Ünüvar, 2006). Doğrul (2013) yaptığı çalışmada örgütsel



bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılık ile vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem davranışları arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü vardır. Bunun nedeni psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılık ile vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem davranışları arasındaki ilişkide rol oynayan tek faktör olmamasıdır. Organ (1988) sivil erdemi örgütsel vatandaşlık davranışları arasında sergilenmesi en zor davranış olarak tanımlamıştır. Bunun nedenini yöneticilerin çalışanlara karşı tutum ve davranışlarına olduğunu belirtmiştir. Bu bulgudan yola çıkarak yöneticilerin çalışanlara karşı olan tutumunun ve liderlik özelliklerin duygusal bağlılık ile vicdanlılık arasındaki ilişkiyi etkilediği düşünülebilir. Göksal'ın (2022) 372 sınıf öğretmeniyle yaptığı çalışmada, sınıf öğretmenlerinin kişilik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve araştırma sonucunda öğretmenlerin kişilik özelliklerinin vicdanlılık boyutunu daha fazla etkilediğini ortaya koymuş ve bunun sebebinin Türkiye'de öğretmenlik mesleğinin kutsal sayılmasına dayandırılmıştır. Bu çalışmadan yola çıkarak çalışanların kişilik özelliklerinin de örgütsel vatandaşlık davranışı etkileyebileceği ve aynı zamanda toplumun mesleklere attığı önemde çalışanların işine olan tutumunda etkili olduğu söylenebilir.

Nezaket, problemlerin ortaya çıkmasını önlemede başkalarına yardım etme amacı taşıyan tutum ve davranışlardır (Polat, 2009). Çalışanın ortaya çıkacak sonucu önlemek için hatırlatmalar yapması, bilgi vermesi, önceden haberdar etmesi, sorun ile ilgili yapılacakları danışması gibi davranışları içermektedir. Nezaket davranışı yüksek çalışanlarda çalışma arkadaşlarının haklarını koruma ve problemlere yapıcı bir tutumla yaklaştıkları görülür (Altınbaş, 2008). Literatüre bakıldığında bazı çalışmalar duygusal bağlılık ile nezaket davranışı arasında ilişki olduğunu öne sürerken (Kılıç, 2010) bazı çalışmalarda bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Gürbüz, 2006). Gök (2007) sorumluluk sahibi ve işinde uzman kişilerin nezaket davranışı sergileyeceğini düşünmektedir. Bu görüşten yola çıkarak çalışanların nezaket davranışı sergilemesi için belirli bir tecrübe ve uzmanlığa aynı zamanda kişiliğinin de bir parçası olan sorumluluk duygusuna sahip olması gerekeceği yorumu yapılabilir.

Araştırmaya katılım sağlayan gönüllülerin yarısından fazlasının 18-25 yaş aralığında olduğunu göstermektedir. Katılımcıların daha genç yaşta olmasından



dolayı iş ile ilgili uzmanlığa ve tecrübeye henüz sahip olmaması öngörülebilir. Ayrıca araştırmaya katılan katılımcıların yarısından fazlasının mevcut kurumda çalışma süresi deneyimi 0-2 yıl olduğu için, çalışanların işi ile ilgili sorumluluk almaktan kaçınabilecekleri bu bulgulara dayanarak söylenebilir.

Araştırmanın bazı kısıtlılıkları vardır. Araştırma 207 kişi ile sınırlı olup aynı zamanda araştırmaya katılım sağlayan çalışanların yarısından fazlasını 18-25 yaş grubu ve kadın katılımcılar oluşturmaktadır. Gelecek araştırmalarda farklı örneklemelerle araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenebilir ve kültürel unsurlarında etkisi göz önüne alınabilir. Diğer yandan gelecek araştırmaların aynı modelde; kişilik özellikleri, liderlik özellikleri, örgütsel destek algısı, duygusal zekâ gibi farklı düzenleyici değişkenlerin etkisinin incelendiği çalışmalar yarar sağlayabilir. Bu sayede modeldeki değişkenler arasındaki ilişkilere dair daha kapsamlı bilgiler ortaya konabilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, A. Z. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1-14.
- Adams, J. S. (1963). Toward An Understanding Of Inequity. *Journal Of Abnormal And Social Psychology*, 67, 422.
- Albayrak, A.S. (2005). Çoklu Doğrusal Bağlantı Halinde En Küçük Kareler Tekniğinin Alternatifi Yanlı Tahmin Teknikleri ve Bir Uygulama. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 1(1), 105-126.
- Albayrak, E.G. (2007). Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Allen N.J., Meyer J.P. (1990). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 63 (1), 1-8.
- Allison, B. J., Voss, R. S. ve Dryer, S. (2001). Student Classroom And Career Success: The Role Of Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of Education For Business*, 282-288.
- Alrowwad, A., Almajali, D.A., Masa'deh, R., Obeidat, B., Aqqad, N. (2020). The Role Of Organizational Commitment İn Enhancing Organizational Effectiveness. Education Excellence And Innovation Management Through Vision.
- Altaş, S.S. ve Çekmecelioğlu, H.G. (2007). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 7 (28), 47-57.
- Altınbaş, B. (2008). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Altundemir, M. E. ve Göksu, G. G. (2015, Aralık). Yükseköğretimde performans esaslı bütçeleme yöntemi: Çeşitli ülke uygulamaları. M. Elmas, A. İşman, C. Sexton, D. Franklin, T. Franklin, A. Eskicumalı (Eds.), Uluslararası Yükseköğretimde Kalite Kongresi Bildiri Kitabı, Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Akbaş T. T. (2010). Örgütsel Etik İklim, Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Görgül Bir Araştırma (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akgündüz, Y. ve Çakıcı, A. C. (2015). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisinde Örgütsel Stresin Aracılık Rolü: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2).
- Aksoy, A. ve Yılmaz, O. (2016). Örgütsel Bağlılıkta Yan Bahisler Yaklaşımı: İşgörenlerin Demografik Özellikleri ile Yan Bahisler Arasındaki Farklılığı Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *International Journal Of Academic Value Studies*, 2 (5), 73-83.
- Aksoy, S. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Angle, H. L. ve Perry, J.L. (1981). An Empirical Assessment Of Organizational Commitment And Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Arı, G. (2014). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: 4 ve 5 Yıldızlı Otel Uygulaması (Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Arslantaş C. (2007). Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 227- 239.
- Arslantaş, C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik

Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 261-286.

Atakay, Ö. ve Yılmaz, S. (2020). Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü: Bir Zincir Perakende İşletmesi Üzerine Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29 (3), 159-175

Atlı, N.U. (2021). Çalışanların Kişilik Özellikleri ve Esnek Çalışmanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Savunma Sanayi Uygulaması (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Aycan, M. M. (2020). Öğretmenlerde Mesleki Motivasyon ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

Ayık, A., Savaş, M. ve Yücel, E. (2015). İlkokullarda Görev Yapan Okul Müdürlerinin Genel Öz Yeterlik ile Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 193- 218.

Balay, R. (2000). Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Baltaş A., (2001), “Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekibin Çalışması ve Liderlik”, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Barling, J. ve P. Michelle, (1993), Interactional, Formal, And Distributivejustice İn The Workplace: An Exploratory Study, *The Journal Of Psychology*, 127 (6), 649-656.

Barnard, C. I. (1968). *The Functions Of The Executive* (11. Bs.). USA: Harward University Press.

Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 5, 1173–1182.

- Bateman, T. S. ve Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction And The Good Soldier: The Relationship Between Affect And Employee "Citizenship". *Academy Of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bayer E. ve Özkan Ş. (2019). Örgütsel Destek Algısı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(68), 1385-1398.
- Becker, H. S. (1960). Notes On The Concept Of Commitment. *American Journal Of Sociology*, 66, 32-42.
- Bıyıklı, Ö. F. (2021). Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki: İstanbul İli Değerli Metal Sektörü Kuruluşlarına Yönelik Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Altınbaş Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Blanchard, K., Carlos, J.P. ve Randolph, A. (1995). "The Empowerment Barometer", San Diego: Blanchard Companies.
- Bolat, T. (2010). Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17 (3-4), 199- 219.
- Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (19), 75-94.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., ve Niehoff, B. P. (2004). The Other Side of the Story: Reexamining Prevailing Assumptions About Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management Review*, 14(2), 229–246.
- Bozlağan, R. (2009). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı ve Belediyelerde Yönetim Sorunu. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 0 (56), 262-285.

- Bozkurt, F. G. (2012). Yetki Devrinin Psikolojik Güçlendirme ve Amirin Algılanan Sosyal Kaytarması İle İlişkisinde Amire Duyulan Güvenin Düzenleyici Etkisi (Doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bowen, D. E. Ve Lawler, E.E. (1992). The Empowerment of Service Workers: What, Why,How and When. *Sloan Management Review*, Spring, 31-39.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers İn Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 533- 546.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum. (12. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cibgi, A. (2015). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cohen, A. (2007). Commitment Before And After: An Evaluation And Reconceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336–354.
- Conger, J. A.; Kanungo, Rabindra, N. (1988). “The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice”, *The Academy Of Management Review*, C.13, No:3, 471–482.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti Ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *Isguc The Journal Of Industrial Relations And Human Resources*, 8 (2), 153-168.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2006). Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık Ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (2), 295-310.
- Çekmecelioğlu, H. G. ve Eren, E. (2007). Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık Ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi. *Yönetim:*

*İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*,  
18(57), 13-25.

Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28), 21-34

Çetin, M.Ö. (2006). The Relationship Between Job Satisfaction, Occupational And Organizational Commitment Of Academics, *The Journal Of American Academy Of Business*, 8 (1), 78-88.

Çetin, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi (Educational Administration: Theory and Practice)*, 18(1), 7-36.

Çöl, G. (2004). İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Ve Benzeri Kavramlarla İlişkisi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (2), 0-0.

Çöl, G., Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306.

Çöl, G. (2006). Güçlendirme Algılarını Etkileyen Sosyal Yapısal Özelliklerin Analizi. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 33 (Haziran), 63-86.

Dağlı, A., Gençdal, G. (2018). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(14), 164-175.

Demirel, Y. ve Güner, E. (2015). İç müşteri ilişkileri yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 1- 14.

Demirgil A., (2008), İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelemesine Yönelik Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Demirtaş, E., Şama, E. (2016). Okullarda Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (10), 275-298.

- Dinç Elmalı, E., Öcal-Özakar, Ö. (2021). Algılanan Örgütsel Destek Ve Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 24-43.
- Doğrul M. A. (2013) Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Afyon Meslek Yüksek Okulu'nda Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 210-219.
- Doğan, D. D. S., Kılıç, A. G. S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0 (29).
- Doğanay, A. ve Erdal, Ş. E. N. (2007). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi Ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 324-348.
- Doğrul, M. A. (2013). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Afyon Meslek Yüksek Okulu'nda Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Dyne, Linn Van, Jill W. Graham And Richard M. Dienesch (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, And Validation, *Academy Of Management Journal*, 37 (4), 765-802.
- Eğilmezkol, G. (2011). Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Emet, C. (2006). Personel Güçlendirme Algıları ile Örgütsel Kültür Arasındaki İlişkinin Bankacılık Sektöründe Ampirik Olarak İncelenmesi (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.



- Erstad, M. (1997). Empowerment And Organizational Change. *International Journal Of Contemporary Hospitality*, 9 (7), 325-333.
- Eryeşil, K., İraz, R. (2017). Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20 (2), 129-139.
- Eslami, J., Gharakhani, D. (2012). Organizational Commitment And Job Satisfaction. *Arpn Journal Of Science And Technology*. 2 (2), 85-91.
- Etzioni, A., 1966. A Comparative Analysis Of Of Complex Organizations: On Power, Involvement And Their Correlates, New York: The Free Press.
- Genç, Nurullah (2004). Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- George, D. ve Mallery, M. (2010). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference. Boston: Pearson.
- Gist, M. E. (1987). Self-Efficacy: Implications For Organizational Behavior And Human Resource Management. *Academy Of Management Review*, 12 (3), 472-485.
- Graham, Jill W. (1991). An Essay On Organizational Citizenship Behavior”, *Employee Responsibilities And Rights Journal*, 4 (4), 249-270.
- Greenberg, J. (1993). Justice And Organizational Citizenship: A Commentary On The State Of The Science. *Employee Responsibilities And Rights Journal*, 6(3), 249-256.
- Grusky, O. (1966). Career Mobility And Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488-503.
- Gouldner, H. P. (1960). Dimensions Of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 468-490.
- Göksal, M. (2022). Sınıf Öğretmenlerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Türk Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 131-146.

- Gözcü, E. (2019). Psikolojik Güçlendirme Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi (Yüksek Lisans Tezi). Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Academic Review*, 2 (1), 37-56.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı Ve Değerlendirilmesi. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 10 (1), 73-83.
- Güllü, S., Yıldız, B.S., Kaya, R. (2020). E Mediating Effect Of Organizational Commitment Between Mobbing And Turnover Intention: An Application On Physical Education And Sports Teachers. *European Journal Of Education Studies*, 7 (2), 181-190.
- Günbayı, İ., Dağlı, E. Ve Kalkan, F. (2013). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Destekleyici Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 575-602.
- Güney, S., Akalın, Ç. ve İlsev, A. (2007). Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Algılanan Örgütsel Destek Ve Örgüt Temelli Öz-Saygı. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (2), 189-211
- Gürbüz, S., Ayhan, Ö., Sert, M. (2016). Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Türkiye’de Yapılan Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 31(77).
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 48-75.
- Gürbüz, S. (2007). Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini Ve Algıladıkları Örgütsel Adalet İle İlişkisi, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güvençer, Ü. C. (2008). Vekâlet Teorisi: Firma Performansına Etkisi (Doktora Tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi, Bursa.

- Heffernan, M. ve Dundon, T. (2016). Cross-Level Effects Of High-Performance Work Systems (Hpws) And Employee Well-Being: *The Mediating Effect Of Organisational Justice. Human Resource Management Journal*, 26(2), 211-231.
- İlgin, B. (2014). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda Lider Üye Etkileşimi Niteliğinin Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (3), 33-56.
- Işın, A. F. ve Baran, M. (2009). Psikolojik Personel Güçlendirme Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Ve Bir Uygulama. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Iqbal, S., Ehsan, S., Rizwan, M., Nooren, M. (2014). The Impact Of Organizational Commitment, Job Satisfaction, Job Stress And Leadership Support On Turnover İntention İn Educational İnstitutes. *International Journal Of Human Resource Studies*, 4 (2), 181-195.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İplik, E., İplik, F. N. Ve Efeoğlu, İ. E. (2014). Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (12), 109-122.
- İplik, F. N. Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (25), 107-118.
- İşbaşı, J. (2000). Çalışanların Yöneticilere Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Jha, S. (2011). Influence of Psychological Empowerment on Affective, Normative And Continuance Commitment: A Study in The Indian IT Industry. *Journal of Indian Bussiness Research*, 3 (4), 263-282.

- Kanbay A. (2010). Hemşirelerin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığı (Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment And Social Organization: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communities. *American Sociological Review*, 499-517.
- Kanter, R. M. (1986). Empowering People To Act On Ideas. *Executive Excellence*, February, 5-6.
- Kaplan, M. (2010). Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karaaliolu, Z.F. (2019). Algılanan Örgütsel Destek İle İş Performansı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Rolü (Doktora Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karaaslan, A., Özler, D. Kulaklıoğlu, A. S. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11 (2), 135-160.
- Karaca, E., ve Özmen, A. (2018). Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 7-30.
- Karataş, S. Ve Güleş, H. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (2), 74-89.
- Katz, D., Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology Of Organizations*, New York: Ny:Wiley.
- Kaynak, İ. (2021). Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılığa Etkisinde Ücret Tatmininin Düzenleyici Rolü. *Ekonomi Maliye İşletme Dergisi*, 4(2), 193- 208.

- Kesen, M. (2015). Örgütsel Bağlılığın İşkoliklik Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (4), 53-68.
- Kılıç, A. G. S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0 (29).
- Kılıç, E. (2010). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Yabancılaşma Arasındaki İlişki- Çağrı Merkezi Çalışanları Üzerine Uygulama (Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Kılıç, R., Bozkaya, E. (2014). Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 153 – 178.
- Kim, K.Y., Eisenberger R., Baik K. (2016). Perceived Organizational Support And Affective Organizational Commitment: Moderating Influence Of Perceived Organizational Competence. *Journal Of Organizational Behavior*. 37(4), 558–583.
- Kul, S. (2014). Uygun İstatistiksel Test Seçim Kılavuzu/Guideline For Suitable Statistical Test Selection. *Plevra Bülteni*, 8(2), 26-29.
- Kuruşcu, M. Ve Yenilmez, Ö. (2019). Duygusal Zekâ ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 284-307.
- Küçüközkan, Y. (2015). Örgütsel Bağlılık İle Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 14-37.
- Koçel, T. (1989). İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme, Organizasyon Ve Davranış, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.
- Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği. 6.Baskı. İstanbul: Beta
- Kouzes, J. M. Ve Posner, B. Z. (1987). The Leadership Challenge: How To Get Extraordinary Things Done İn Organizations. San Francisco: Jossey-Bass

- Köksal, O. (2012). Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven Ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkisi (Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Köse, S., Kartal, B., Kayalı, N. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 1-19.
- Lee Tw, Ashford Sj, Walsh Jp, Mowday Rt (1992). Commitment Propensity, Organizational Commitment And Voluntary Turnover: A Longitudinal Study Of Organizational Entry Processes, *J. Manage.* 18: 15–32.
- Lok, P., Crawford, J. (2001). Antecedents Of Organizational Commitment And The Mediating Role Of Job Satisfaction. *Journal Of Managerial Psychology*, 16(8), 594-613.
- M. Elmas, A. İşman, C. Sexton, D. Franklin, T. Franklin, A. Eskicumalı (Eds.), *İcqh 2015, Uluslararası Yükseköğretimde Kalite Kongresi Bildiri Kitabı*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Manogran, P. Ve Conlon, E.J. (1993). A Leader-Member Exchange Approach To Explaining Organizational Citizenship Behavior. Paper Presented At The Meeting Of The Academy Of Management, Atlanta, Georgia.
- Markovits, Y., Davis, A. J., Van Dick, R. (2007). Organizational Commitment Profiles And Job Satisfaction Among Greek Private And Public Sector Employees. *International Journal Of Cross Cultural Management*, 7(1), 77- 99.
- Mathieu, J. E., ve Zajac, D.M. (1990). A Review And Meta-Analysis Of The Antecedents, Correlates And Consequences Organizational Commitment. *Psychology Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- Menon, Sanjay T. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (1), 153–180.

- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment As A Core Essence Of Organizational Commitment: An İntegrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414.
- Mete, A.H. (2021). Sağlık Kurumlarında Sosyal Kaytarma, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Meyer, J. P., Ve Allen, N. J. (1987). Research Bulletin No. 660. The University of Western Ontario, Department of Psychology, London.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993). Commitment To Organizations And Occupations: Extensionand Test Of A Three-Component Conceptualization. *Journal Of Applied Psychology*. 78, 538-551.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1997). Commitment İn The Workplace: Theory, Research, And Application, Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- 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 The 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, Andconsequences. *Journal Of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- Moorhead, G. ve Griffin, R. (1995). Organizational Behavior, Managing People And Organizations. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions İnfluence Employee Citizenship? *Journal Of Applied Psychology*, 76 (6): 845–855.
- Mowday R.T., Steers R.M., Porter L.W., (1979). The Measurement Of Organizational Commitment. *Journal Of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

- Mowday, R T., Porter, L. Pl., Steers, R M. (1982). Employee-Organization Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism, And Turnover. New York: Academic Press.
- Niehoff, B. P. Ve 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.
- Northcraft, G. B., Neale, M. A., *Organizational Behavior, A Management Challenge*, The Dryden Press: Usa, 1990.
- Oktuğ, Z. (2017). Psikolojik Güçlendirme Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Bireycilik-Toplulukçuluk Eğilimlerinin Biçimlendirici Rolü. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (3), 245-266.
- O'reilly C., Chatman J., (1986). Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification And Internalization On Prosocial Behavior. *Journal Of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington: Ma:Lexington Books.
- Organ, D. W. Ve Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review Of Attitudinal And Dispositional Predictors Of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775- 802.
- Organ, D.W. ve Konovsky, M. (1989). Cognitive Versus Affective Determinants Of Organizational Citizenship Behaviour. *Journal Of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- Öz, C. ve Sağlam, T. (2019). Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Gıda Sektöründe Bir Araştırma, *Uluslararası Ekonomi İşletme Ve Politika Dergisi*, 3 (2), 131-150.
- Özdemir, B. ve Atan, E. U. (2020). Psikolojik Güçlendirme İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Rolü. *International Journal Of Social Inquiry*, 13(1), 301-328.



- Özkaya, M. O., Kocakoç, İ. D., Kara, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 77-96.
- Özsoy, S., Ergül, Ş., Bayık, A. (2004). Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Isguc The Journal Of Industrial Relations And Human Resources*, 6 (2), 0-0.
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık Ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 37(2). 79-97.
- Paşa, F. (2008). Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi Ve Beyaz Eşya Sektöründe Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Penley, L. E., Gould, S. (1988). Etzioni's Model Of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations. *Journal Of Organizational Behavior*, 9 (1), 43-59.
- Pierce JI, Dunham Rb (1987). Organizational Commitment: Preemployment Propensity And İnitial Work Experiences, *J. Manage.* 13: 163–178.
- 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*, 3(26), 513-563.
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki (Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli
- 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 Ş. (2005) Mesleğe- Örgüte Bağlılık Ve İş Tatmini İle İşten Ayrılma İlişkisi Ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D., İstanbul.

- Polat Dede, N. (2019). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Kuramsal Bir Çalışma. *Ekonomi İşletme Ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1 (3), 294-304.
- Randal, D. M. (1987). Commitment And Organization: The Organization Man Revisited, *Academy Of Management Review*, 12(1), 460-471.
- Ross, S. A. (1973). The Economic Theory Of Agency: The Principal's Problem. *The American Economic Review*, 63(2), 134-139.
- Sancar, O., ve Bekaroğlu, Ş. B. (2020). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması. *Joeep: Journal Of Emerging Economies And Policy*, 5(2), 99-107.
- Salancik, G. (1977) Commitment And The Control Of Organizational Behavior And Belief. In: Staw, B. And Salancik, G., Eds., *New Directions İn Organizational Behavior*, St. Clair Press, Chicago, 1-54.
- Salazar, J.; Pfaffenger, C.; Salazar, L.; “Locus Of Control Vs. Employee Empowerment And The Relationship With Hotel Managers’ Job Satisfaction”, *Journal Of Human Resources İn Hospitality&Tourism*, Cilt 5, Sayı 1, 2006, S.1-15.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. (1995). *Basic Organizational Behavior*. New York: John Wiley And Sons.
- Schnake, M. E., & Dumler, M. P. (2003). Levels Of Measurement And Analysis Issues İn Organizational Citizenship Behaviour Research. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 76(3), 283-301.
- Sert, M. (2013). Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık e Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Üzerine Bir Meta Analizi (Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 317-339.
- Sharma, Manoj K. Ve Kaur, Gurvinder (2008). Employee Empowerment: A Conceptual Analysis. *The Journal Of Global Business Issues*, 2(2), 7-12.

- Sıgler, T. H. Ve Pearson, C. M. (2000). Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture And Perceptions Of Empowerment. *Journal Of Quality Management*, 5, 27-52.
- Sıgır, Ü. (2007). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 261–278.
- Sıgır, Ü., Basım, N. (2006). İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (6), 131-154.
- Smith, C. A., Organ, D. W., Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature And Antecedents, *Journal Of Applied Psychology*, 68 (4), 653- 663.
- Solmuş, T. (2004). İş Yaşamında Duygular Ve Kişilerarası İlişkiler, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Somers, M. J., Ve Birnbaum, D. (1998). Work-Related Commitment And Job Performance: It's Also The Nature Of The Performance That Counts. *Journal Of Organizational Behavior: The International Journal Of Industrial, Occupational And Organizational Psychology And Behavior*, 19(6), 621-634.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment In The Work Place: Dimensions, Measurment And Validation. *Academy Of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social Structural Characteristics Of Psychological Empowerment. *Academy Of Management Journal*, 39 (2), 483-504.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A. Ve Nason, S. W. (1997). A Dimensional Analysis Of The Relationship Between Psychological Empowerment And Effectiveness, Satisfaction, And Strain. *Journal Of Management*, 23 (5), 679-704.
- Sürgevil, O. (2007). Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık (Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, İzmir.

- Sürücü, L., Maslakçı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme. *International Journal Of Management And Administration*, 2 (3), 49-65.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents And Outcomes Of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22:46-56.
- Swales, S. (2002). Organizationalcommitment: A Critique Ofthe Construct And Measures. *International Journal Of Management Review*, 4 (2), 155-178.
- Şener, T. (2010). Hastanelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Alan Araştırması. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şeşen, H. ve Basım, H. N. (2010). Çalışanların Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. *ODTÜ Gelişim Dergisi*, 37, 171-193.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. (6th Edition). Boston: Pearson.
- Tarcan, G. Y., Yeşilaydın, G., & Karahan, A. (2019). Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İncelenmesi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(1), 157-180.
- Taşkıran, G. (2019). Psikolojik Güçlendirmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolü: Konaklama Sektöründe Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taştan, S., Yurtkoru, S. (2018). Algılanan Örgüt İkliminin Davranışsal Ve Tutumsal Sonuçlarının İncelenmesi: Çalışanların Görev İçi Performans Davranışı Ve Örgütsel Bağlılık Algısı Açısından Bir Değerlendirme. *İş'te Davranış Dergisi*, 3 (2), 85-99.
- Tayfun, A., Palavar, K., Çöp, S. (2021). İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 3-18.

- Temirhan, G. (2022). Hemşirelerde Algılanan Örgütsel Desteğin ve Yönetici Desteğinin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Tengilimoğlu, D. & Mansur A. F. (2009), İşletmelerde Uygulanan Mobbing'in (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İdari ve İktisadi İncelemeler Dergisi*, 1(3), 69-84.
- Tekin, E. (2018). Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü. *Business and Management Studies: An International Journal*, 6(1), 291- 314.
- Tekin, S. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Tekiner, M. A. (2014). Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Bağlılık: Emniyet Teşkilatı Örnekleme. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14 (27), 172-203.
- Tekingündüz, S. Ve Tengilimoğlu, D. (2013). Hastane Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Belirlenmesi. *Sayıştay Dergisi*, 91, 77-103.
- Testa, Mark R. (2001). Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Effort In The Service Environment. 135(2), 226-236.
- Thomas, Kenneth W.; Velthouse, Betty A.: Cognitive Elements Of Empowerment: An Interpretive Model Of Intrinsic Task Motivation, *The Academy Of Management Review*, 15 (4), 1990, 666–681.
- Thomas, K.W. Ve Velthouse, B.A. (1990). Cognitive Elements Of Empowerment: An Interpretive Model Of Intrinsic Task Motivation. *Academy Of Management Review*, 15 (4), 666-681.
- Timuroğlu, M.K, Çokgören, Ö. (2019). Örgütsel Güven Algısı Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23 (4), 1767-1783.

- Tolay, E., Sürgevil, O., Topoyan, M. (2012). Impact Of Structural And Psychological Empowerment On Affective Commitment And Job Satisfaction İn Academic Work Settings. *Ege Academic Review*, 12(4), 449- 466.
- Tokgöz, E., Seymen, O. A. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.
- Turhan, M. ve Helvacı, İ. (2020). Psikolojik Güçlendirme ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (3), 625-640.
- Ülker, F. (2015). Lider Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerinde Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Ünal, Z. (2003). Öğretmenlerde İş Doyumu Ve Örgütsel Vatandaşlık (Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Ünüvar, T. G. (2006). An Integrative Model Of Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Andorganizational Citizenship Behavior (Yüksek Lisans Tezi). Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ürek, 2015. Sağlık Kurumlarında Lider-Üye Etkileşim Düzeyi İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ürü Sanı, O., Çalışkan, S. C., Atan, Ö., Yozgat, U. (2013). Öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve ardılları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*. 13 (1), 63-82.
- Vroom, Victor H. (1964). *Work And Motivation*, Newyork: Wiley.
- Yalçıntaş, M. (2019). Fen Bilimleri Öğretiminde Kuantum Öğrenme Modeli Kullanmanın İlkokul Dördüncü Sınıf Öğrencilerinin Akademik Merak,

Kaygı, Özyeterlik ve Başarı Düzeylerine Etkisi (Yüksek Lisans Tezi).  
Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Yavuz, A., ve Zehir, C. (2017). Değişim Odaklı Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 18(2), 97-115.

Yıldırım, F., (2003). Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık İle Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı Ve Bazı Kişisel Ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi. *Mülkiye Dergisi*, 27 (239), 371–402.

Yılmazer, A. (2010). Örgütsel Bağlılık Ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi*, 5(2), 236-250.

Yüksel, M. Ve Tunçsiper, B. (2011). The Relationship Between Mobbing And Organizational Commitment İn Workplace. *International Review Of Management And Marketing*, 1 (3), 54-64.

Wayne, S. J. Ve Green, S. A. (1993). The Effects Of Leader-Member Exchange On Employee Citizenship And İmpression Management Behavior. *Human Relations*, 46, 1431-1440.

Williams, L.J., Ven Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction And Organizational Commitment As Predictors Of Organizational Citizenship And İn-Role Behaviors. *Journal Of Management*, 17(3), 601-617.

## **EKLER**

### **EK-1 Onam Formu**

Bu çalışma İstanbul Kültür Üniversitesi Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Bölümü yüksek lisans öğrencisi Esmâ Uz tarafından yürütülmektedir. Araştırmanın amacı, çalışanların duygusal bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek ve psikolojik güçlendirmenin bu ilişkideki aracı rolünü belirlemektir.

Araştırma için tahminen 10 -15 dakikanızı ayırmanız beklenmektedir. Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, ankette verilen soruların eksiksiz olarak cevaplanmasıdır. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır; ancak verileriniz yayın amacı ile kullanılabilir. Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Ancak, çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmayı bırakma hakkına da sahipsiniz.



## EK-2 Demografik Bilgi Formu

---

**Cinsiyet:**

Kadın ( ) Erkek ( )

**Yaş:**

18-25 ( ) 26-35 ( ) 36-45 ( ) 46-55 ( ) 56-65 ( )

**Medeni Durum:**

Bekar ( ) Evli ( ) Boşanmış ( )

**Eğitim Durumu:**

Lise ( ) Üniversite ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )

**Sektör:**

Eğitim/Danışmanlık ( ) Özel Eğitim ve Rehabilitasyon ( ) Finans ( ) Tekstil ( )  
Hizmet ( ) Pazarlama ( ) Diğer ( )

**Mevcut Kurumda Çalışma Süresi:**

0-2 yıl ( ) 3-5 yıl ( ) 6-9 yıl ( ) 10-14 yıl ( ) 15 yıl ve üzeri ( )

**Toplam Çalışma Süresi:**

0-2 yıl ( ) 3-5 yıl ( ) 6-9 yıl ( ) 10-14 yıl ( ) 15 yıl ve üzeri ( )

---

### EK-3 Duygusal Bağlılık Ölçeği

İfadelerin karşısına size uygun katılım düzeyinizi aşağıdaki kutucuklara işaretleyebilirsiniz. Hiçbir Zaman = 1, Nadiren = 2, Sık Sık = 3, Genellikle = 4, Her Zaman = 5

Madde No	İfade	Hiçbir Zaman	Nadiren	Sık Sık	Genellikle	Her Zaman
1.	Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu okulda geçirmek beni çok mutlu eder.	1	2	3	4	5
2.	Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.	1	2	3	4	5
3.	Kuruma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
4.	Bu kuruma karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
5.	Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.	1	2	3	4	5
6.	Bu kurumun benim için çok özel bir yeri vardır.	1	2	3	4	5

## EK-4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

İfadelerin karşısına size uygun katılım düzeyinizi aşağıdaki kutucuklara işaretleyebilirsiniz. Hiçbir Zaman = 1, Nadiren = 2, Sık Sık = 3, Genellikle = 4, Her Zaman = 5

Madde No	İfade	Hiçbir Zaman	Nadiren	Sık Sık	Genellikle	Her Zaman
1.	Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım	1	2	3	4	5
2.	Kurum yapısında yapılan gelişmelere destek olurum	1	2	3	4	5
3.	Kurum içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım	1	2	3	4	5
4.	Yeni gelen bir çalışanın işi öğrenmesine yardımcı olurum	1	2	3	4	5
5.	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım	1	2	3	4	5
6.	Görevle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam	1	2	3	4	5
7.	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım	1	2	3	4	5
8.	Görev esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım	1	2	3	4	5
9.	Zamanımın çoğunu kurumumla ilgili faaliyetlerle geçiririm	1	2	3	4	5
10.	Üst makamlarca yayımlanan duyuru, mesaj ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum	1	2	3	4	5
11.	Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim	1	2	3	4	5
12.	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim	1	2	3	4	5
13.	Kurumun sosyal etkinliklerine kendi isteğimle katılırım	1	2	3	4	5
14.	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm	1	2	3	4	5
15.	Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım	1	2	3	4	5
16.	Kurumda görev yaptığım diğer çalışanlar için problem yaratmamaya gayret ederim	1	2	3	4	5
17.	Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam	1	2	3	4	5
18.	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam	1	2	3	4	5
19.	Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam	1	2	3	4	5

## EK-5 Psikolojik Güçlendirme Ölçeği

İfadelerin karşısına size uygun katılım düzeyinizi aşağıdaki kutucuklara işaretleyebilirsiniz. Hiçbir Zaman = 1, Nadiren = 2, Sık Sık = 3, Genellikle = 4, Her Zaman = 5

Madde No	İfade	Hiçbir Zaman	Nadiren	Sık Sık	Genellikle	Her Zaman
1.	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
2.	İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.	1	2	3	4	5
3.	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	1	2	3	4	5
4.	İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.	1	2	3	4	5
5.	İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	1	2	3	4	5
6.	İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.	1	2	3	4	5
7.	İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.	1	2	3	4	5
8.	İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	1	2	3	4	5
9.	İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim	1	2	3	4	5
10.	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.	1	2	3	4	5
11.	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.	1	2	3	4	5
12.	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.	1	2	3	4	5