



T.C
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİMDALI

OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ
ALGISININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIĞA ETKİSİNDE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ROLÜ: KAPADOKYA ÖRNEĞİ

Doktora Tezi

Yasin GÜNDEN

Danışman
Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN

Nevşehir
Ocak, 2019

Buğday saçlı kızım *Asel*'e...



BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tezi Hazırlayan

Yasin GÜNDEN



TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Otel İşletmelerinde Örgütsel Demokrasi Algısının Örgütsel Vatandaşlığa Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Rolü: Kapadokya Örneği” adlı Doktora tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.



Tezi Hazırlayan
Yasin GÜNDEN



Danışman
Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN



Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Başkanı
Doç. Dr. Duygu EREN

KABUL VE ONAY SAYFASI

Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN danışmanlığında Yasin GÜNDEN tarafından hazırlanan “Otel İşletmelerinde Örgütsel Demokrasi Algısının Örgütsel Vatandaşlığa Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Rolü: Kapadokya Örneği” adlı bu çalışma, Jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı’nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

17 / 12 / 2018

Jüri

Danışman: Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN

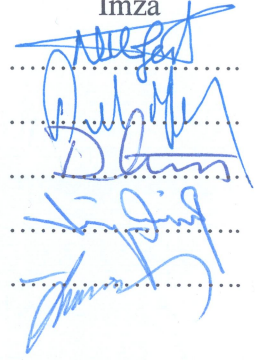
Üye: Prof. Dr. Şule AYDIN

Üye: Doç. Dr. Duygu EREN

Üye: Doç. Dr. Berrin GÜZEL

Üye: Dr. Öğr. Ü. Emre ERBAŞ

İmza



ONAY

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 22 / 01 / 2019 tarih ve 2019-04 66 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

22 / 01 / 2019


Doç. Dr. Vedat AKTEPE
Enstitü Müdürü

**OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ ALGISININ
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIĞA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN**

ROLÜ: KAPADOKYA ÖRNEĞİ

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora, Ocak 2019

Danışman: Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN

ÖZET

Bu çalışmanın amacı turizm sektöründe faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel demokrasi algılarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılıklarının aracılık rolünün olup olmadığını belirlemektir. Bu bağlamda Nevşehir ilinde faaliyette bulunan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanları üzerinde anket tekniği ile veri elde edilmiştir. Verilerin analizinde çeşitli bilgisayar paket programları ile beraber yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Verilerin analizi sonucu elde edilen bulgular eşliğinde örgütsel demokrasi değişkeninin, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık değişkenleri ile ilişkili olduğu ve örgütsel bağlılık değişkeninin örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye kısmi aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel demokrasi, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, otel işletmeleri, Kapadokya.

**THE ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN THE EFFECT OF
ORGANIZATIONAL DEMOCRACY PERCEPTION ON
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP IN HOTEL BUSINESSES: CASE OF
CAPPADOCIA**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences
Tourism Management, Ph.D., January 2019**

Supervisor: Associate Professor Nilüfer ŞAHİN PERÇİN

ABSTRACT

The aim of this study is to determine whether the organizational commitments of the employees working in four and five star hotels operating in the tourism industry have a mediating role in the effect of their organizational democracy perceptions on their organizational citizenship behaviors. In this context, data were obtained via questionnaire application on employees of 4 and 5-star accommodation enterprises in Nevşehir province. In the analysis of the data, structural equation model was used in addition to various computer package programs. With the findings obtained from the analysis of the data, it has been found that the organizational democracy variable is associated with organizational commitment and organizational citizenship variables, and the organizational commitment variable has partially mediated the relationship between organizational democracy and organizational citizenship.

Key Words: Organizational democracy, organizational citizenship, organizational commitment, hotel businesses, Cappadocia.

TEŞEKKÜR

Akademik hayatımın lisansüstü evresi boyunca yanımda olan ve desteğini, samimiyetini, güler yüzünü, akademiye ve hayata dair tecrübelerini esirgemeyen danışmanım Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN hocama; tez izleme komitesinde yer alarak yapıcı eleştiri ve yönlendirmeleri ile tezimin olgunlaşmasına katkı sağlayan Doç. Dr. Duygu EREN ve Doç. Dr. Berrin GÜZEL hocalarıma en içten sevgi, saygı ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Doktora tez savunmamda jüri üyesi olarak bulunan ve çalışmama tecrübe, fikir ve eleştirileri ile katkıda bulunan Prof. Dr. Şule AYDIN ve Dr. Öğr. Ü. Emre ERBAŞ hocalarıma şükranlarımı sunuyorum.

Tez hazırlama aşamasında vaktini benden esirgemeyen kıymetli hocam Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU'na ayrıca teşekkür ederim.

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi'nde bulunan meslektaşlarıma, Nevşehir'deki otel yöneticileri ve çalışanlarına, ankete katılarak araştırmaya katkıda bulunan herkese teşekkür ederim.

Ayrıca bugünlere ulaşmamda desteklerini benden esirgemeyen babam Mehmet Ali GÜNDEN, annem Gülay GÜNDEN ve kardeşim Ersin GÜNDEN'e; hayatımdaki yeriyle her anımda olduğu gibi bu meşakkatli süreçte de desteğini ve sabrını esirgemeyen yoldaşım Burcu GÜNDEN'e sonsuz sevgimi ve minnetimi sunarım.

Yasin GÜNDEN
Ocak 2019, Nevşehir

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	iii
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK	iv
KABUL VE ONAY SAYFASI	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii
TEŞEKKÜR.....	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	13
BİRİNCİ BÖLÜM	16
ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ	16
1.1. Demokrasi Kavramı.....	16
1.2. Örgütsel Demokrasi Kavramı	18
1.3. Örgütsel Demokrasinin Uygulanması.....	19
1.4. Örgütsel Demokrasinin Boyutları	22
1.5. Örgütsel Demokrasinin Avantaj ve Dezavantajları	24
1.6. Örgütsel Demokrasi ile İlgili Çalışmalar	25
İKİNCİ BÖLÜM.....	29
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	29
2.1. Örgütsel Vatandaşlık.....	29
2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı.....	30
2.1.2. Örgütsel Vatandaşlığın Boyutları	31
2.1.3. Örgütsel Vatandaşlığın Avantaj ve Dezavantajları.....	33
2.1.4. Örgütsel Vatandaşlık ile İlgili Çalışmalar	35
2.2. Örgütsel Bağlılık.....	38
2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	38
2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	39
2.2.3. Örgütsel Bağlılığın Avantaj ve Dezavantajları	42
2.2.4. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Çalışmalar.....	43
2.3. Örgütsel Demokrasi, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılık Kavramları	45

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	47
OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ ALGISİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIĞA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ROLÜ: KAPADOKYA ÖRNEĞİ	47
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	47
3.2. Veri Toplama Aracının Hazırlanması.....	48
3.3. Evren ve Örneklem	51
3.4. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları	52
3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	53
3.6. Örnekleme İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	54
3.7. Verilerin Analizi	62
3.8. Araştırmanın Bulguları	69
3.8.1. Kullanılan Ölçeklerin Güvenirliğine İlişkin Bulgular	69
3.8.2. Kullanılan Ölçeklerin Geçerliliğine ve Ölçme Modellerinin Testine İlişkin Bulgular	71
3.8.3. Ölçme Modellerinin Eşzamanlı Kontrolü ve İlişkilerin Belirlenmesine İlişkin Bulgular	83
3.8.4. Aracılık Testine İlişkin Bulgular	85
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	92
KAYNAKÇA	98
EKLER.....	111
EK 1: Anket Formu.....	111
EK 2: Ölçme Modellerinin Test Edilmesinde Kullanılan Syntaxlar.....	113
ÖZGEÇMİŞ	116

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Örgütsel Demokrasi.....	18
Tablo 3.1. Cinsiyete Göre Dağılım.....	54
Tablo 3.2. Yaşa Göre Dağılım.....	54
Tablo 3.3. Sektörde Çalışma Yılına İlişkin Dağılım.....	55
Tablo 3.4. Betimsel İstatistikler (Yaş).....	55
Tablo 3.5. Betimsel İstatistikler (Tecrübe).....	56
Tablo 3.6. Eğitim Durumuna Göre Dağılım.....	56
Tablo 3.7. Otelin Yıldız Sayısına Göre Dağılım.....	57
Tablo 3.8. İşgörenlerin Örgütsel Demokrasi Algılarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	57
Tablo 3.9. İşgörenlerin Örgütsel Vatandaşlık Algılarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	59
Tablo 3.10. İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	61
Tablo 3.11. Betimsel İstatistikler.....	63
Tablo 3.12. Pearson Korelasyon Katsayıları.....	68
Tablo 3.13. Pearson Korelasyon Katsayıları (21. Maddenin çıkarılması sonrası).....	68
Tablo 3.14. Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları.....	69
Tablo 3.15. Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları.....	70
Tablo 3.16. Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları.....	70
Tablo 3.17. Örgütsel Demokrasi Ölçeğinin Uyum İndeksi Değerleri.....	81
Tablo 3.18. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin Uyum İndeksi Değerleri.....	82
Tablo 3.19. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Uyum İndeksi Değerleri.....	82
Tablo 3.20. Aracılık Modelinin Uyum İndeksi Değerleri.....	90

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Örgütsel Demokrasinin Örgüt Yapısına Adaptasyonu.....	21
Şekil 3.1. Araştırma Modeli.....	53
Şekil 3.2. Histogramlar.....	64
Şekil 3.3. Q-Q Grafikleri.....	65
Şekil 3.4. Örgütsel Demokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Değişkenleri Arasındaki (regresyon doğrusu ile) Saçılma Diyagramı.....	66
Şekil 3.5. Örgütsel Demokrasi, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılık Değişkenleri Arasındaki Saçılma Matrisi.....	67
Şekil 3.6. Örgütsel Demokrasi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı (t değerleri).....	72
Şekil 3.7. Örgütsel Demokrasi Ölçeği (21. Maddenin çıkarılması sonrası) Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı (t değerleri).....	74
Şekil 3.8. Örgütsel Demokrasi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı (faktör yükleri ve hata varyansları).....	75
Şekil 3.9. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı (t değerleri).....	77
Şekil 3.10. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı (faktör yükleri ve hata varyansları).....	78
Şekil 3.11. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı (t değerleri).....	79
Şekil 3.12. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı (faktör yükleri ve hata varyansları).....	80
Şekil 3.13. Değişkenler Arası Yol Diyagramı (t değerleri).....	83
Şekil 3.14. Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı (faktör yükleri, hata varyansları, değişkenler arasındaki korelasyonlar).....	84
Şekil 3.15. Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki Modeli.....	85
Şekil 3.16. Modele İlişkin Yol (Path) Diyagramı (t değerleri).....	86
Şekil 3.17. Yol (Path) Diyagramı (faktör yükleri ve hata varyanslarını gösteren).....	87
Şekil 3.18. Aracı Değişken Yer Alan Modele İlişkin Yol (Path) Diyagramı (t değerleri).....	88
Şekil 3.19. Aracı Değişken Yer Alan Yol (Path) Diyagramı (faktör yükleri ve hata varyanslarını gösteren).....	89

GİRİŞ

Hizmet sektörü içerisinde yer alan turizm işletmeleri emek-yoğun bir özelliğe sahiptir. Hizmet gerçekleşirken müşteri ile iletişimin diğer sektörlerle kıyasla daha fazla ve genellikle yüz-yüze olması bu sektörün ve içerisinde yer alan işletmelerin en ayırt edici özelliklerinden biridir. Çünkü tüketim ve üretim aynı anda gerçekleşir. Bu durum küreselleşme ile birlikte turizm işletmelerinin rekabetini yoğunlaştırmaktadır. Turizm işletmelerinin rekabet avantajı sağlmasında en önemli rol oynayan faktör insandır. Rekabet üstünlüğü elde etmek için ise insan faktörünün memnuniyeti söz konusu olmaktadır. Memnuniyet kavramından bahsedilince yoğunluk olarak müşteri memnuniyeti akla gelmektedir. Oysaki müşteriyi memnun etmek iç müşteriyi yani işgöreni memnun etmek gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, hizmet alan müşterinin memnuniyeti kadar hizmet veren işgörenin memnuniyeti de önemlidir. Çünkü turizm işletmelerinde işgören memnuniyeti doğrudan müşteriye yansır. Bu yansımadan olumlu olarak faydalanmak isteyen her işletmenin öncelikle demokratik bir ortam yaratması gerekmektedir. Örgütlerdeki demokratik ortam da ancak işgörenlerin yönetime katılımının sağlanması ve potansiyellerinin dikkate alınmasıyla yaratılabilir. Örgütsel demokrasinin özellikle mevsimlik çalışanlara sık rastlanılan turizm işletmelerinde oluşturulması, belirli bir sürede konaklama ihtiyacını giderecek ve sürekli profili değişecek olan misafir ile iletişimde bulunan işgörenin örgütte dikkate alınması ve değer verilmesi neticesinde ona göre davranışta bulunması açısından son derece faydalıdır.

Örgütsel demokrasi algısı olumlu olan bir işgörenin memnuniyeti, davranışlarına yansır. Bu davranışlar kapsamında işgören, gönüllü ve istekli olarak örgüte daha çok katkıda bulunmaya ve örgütün çıkarını daha fazla gözetmeye başlar ki bu da örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılmaktadır. Örgütün sağlıklı bir işleyiş elde

etmesinde çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı önemli rol oynar. Örgütsel demokrasi algısı örgütsel vatandaşlık davranışına yansıyan bir işgören ile çalışmak, anlık problemlerin yoğun olarak yaşanabileceği turizm sektöründe hızlı çözümler için oldukça önemlidir. Ayrıca örgütsel demokrasi algısı örgütsel vatandaşlığına etki eden işgörenin örgüte bağlılığının sağlanacağı düşünülmektedir. Kendini örgüte aday ve onun bir parçası olarak gören bir işgörenin memnuniyeti örgüte karşı hissettiği bağlılığı ile eşleştirilebilir. Dolayısıyla örgütsel demokrasi algısı sonucu örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen bir işgörenin örgütsel bağlılığı yoğun mesai saatlerinin bulunduğu turizm işletmeleri açısından önem taşımaktadır.

Literatür incelendiğinde örgütsel demokrasi, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık kavramlarının birbirleriyle ortak noktalarda bulunduğu görülmüş ve bu bağlamda rastlanan sonuçlara değinilmiştir. Öncelikle kurulan modele temel oluşturacağı için bağımlı ve bağımsız değişken ilişkisine bakılmıştır. Örgütsel demokrasinin örgütsel vatandaşlık ile ilişkisini belirleyen ulusal ve uluslararası literatürde bazı çalışmalara ulaşılmıştır. Ulaşılan çalışmaların sayıca fazla olmaması ve turizm sektöründe de yapılmamış olması bu çalışmanın önemi açısından büyük bir fark yaratmaktadır. Bu çalışmanın bağımsız değişkeni olan örgütsel demokrasi ile çalışmanın üçüncü değişkeni olan ve kurulan modelde aracılık etkisi incelenen örgütsel bağlılık değişkeni arasında ilişki bulan çalışmalara sadece uluslararası literatürde rastlanmış olması çalışmanın önem açısından yarattığı farkı daha da pekiştirmektedir. Ayrıca bağımlı değişkenin aracı değişken ile ilişkisinin ulusal ve uluslararası literatürde yer aldığı görülmüştür. Kavramların hem ilişkisel bazda ikili ikili çalışılmış olması bakımından planlanan modele temel oluşturacağı hem de az sayıda bulunması ve üç kavramın bir arada olduğu bir araştırmaya rastlanmamış olması bakımından da literatüre ve özellikle de turizm sektörüne katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

Yukarıda bahsi geçen hususların göz önüne alındığı bu çalışmada dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin örgütsel demokrasi algılarının örgütsel vatandaşlıkları üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte, işgörenlerin örgütsel demokrasi algılarının örgütsel vatandaşlıkları üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılıklarının aracılık etkisinin bulunup bulunmadığının belirlenmesi araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Kapadokya bölgesi turizm

unsurları açısından önemli kaynaklara sahiptir. Bu kaynakları ziyaret etmek için her yıl bölgeye yerli ve yabancı turist gelmektedir. Misafirlerin konaklama-eğlence ve yeme-içme ihtiyacı gibi ihtiyaçlarının büyük bir bölümü bölgede yer alan oteller tarafından karşılanmaktadır. Bu bağlamda 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin, örgütsel demokrasi algılarının örgütsel vatandaşlıklarına etkisinde örgütsel bağlılıklarının aracılık rolünün belirlenmesi için Kapadokya Bölgesi seçilmiştir. Dolayısıyla, “Küçük / Kayalık Kapadokya” olarak bilinen Nevşehir ili ve ilçelerinde faaliyette bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demokrasi ve örgütsel demokrasi kavramları, örgütsel demokrasinin uygulanması, boyutları, avantaj ve dezavantajları ve örgütsel demokrasi ile ilgili yapılan çalışmalar yer almaktadır. İkinci bölümde örgütsel vatandaşlık kavramı, örgütsel vatandaşlığın boyutları, avantaj ve dezavantajları, örgütsel vatandaşlık ile ilgili yapılan çalışmalar; örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığın boyutları, avantaj ve dezavantajları, örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalar yer almaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise araştırmanın amacı ve önemi, veri toplama aracının hazırlanması, evren ve örneklem, araştırmanın varsayım ve sınırlılıkları, araştırmanın modeli ve hipotezleri, örnekleme ilişkin tanımlayıcı istatistikler, verilerin analizi, araştırmanın bulguları, kullanılan ölçeklerin güvenilirliğine ilişkin bulgular, kullanılan ölçeğin geçerliğine ve ölçme modellerinin testine ilişkin bulgular, ölçme modellerinin eşzamanlı kontrolü ve ilişkilerin belirlenmesine ilişkin bulgular ve aracılık testine ilişkin bulgular yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ

Çalışmanın birinci bölümünde demokrasi ve örgütsel demokrasi kavramları, örgütsel demokrasinin uygulanması, boyutları, avantaj ve dezavantajları ve örgütsel demokrasi ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

1.1. Demokrasi Kavramı

Demokrasi ile ilgili olarak ortaya atılmış felsefi ve politik tanımlamaların eski Yunan'a dayandığı düşünülmektedir. Çünkü politika alanındaki felsefi teorileri ilk ortaya çıkaranlar da Yunanlılardır (Yazdani, 2010). Bu dönemlerde ortaya atılmasının amacı halkın veya kişilerin kurallarının olduğunu ifade etmektir. Rönesans ile beraber Nicolo Machiavelli, John Locke, Jean-Jacques Rousseau ve John Stuart Mill gibi ünlü düşünürlerin söylemlerinde “özgürlük” ile beraber “mutluluk” ifadelerinin iyi bir yönetim için gerekli olduğunu savunduklarını görmek mümkündür. 19. yüzyıla gelindiğinde Karl Marx toplum yönetiminde “sınıf çatışması” konusunu ortaya atmış ve işçi sınıfının ürettiğine sahip olamadığının altını çizmiştir. 20. yüzyıla gelindiğinde ise bu yüzyılın “demokrasi yüzyılı” olarak adlandırılmasına sebep olarak geçmiş tecrübe ile beraber demokrasi alanında artırılarak elde edilen kalite gösterilmektedir. Dolayısıyla demokrasi kavramı toplumdaki gelişimin sürekliliğini sağlayan ve toplum üyeleri arasında denge kuran ifadeleriyle de daha sonraları karşımıza çıkmıştır (Han ve Dong, 2006; Yazdani, 2010). Fakat bu tanımlamaların günümüzdeki kullanımını ifade etmede tam olarak karşılığını bulması fikriyle yola çıkarak Türk Dil Kurumu'nun demokrasi tanımıyla ilgili olarak “Halkın egemenliği temeline dayanan yönetim biçimi, el erki, demokratlık” ifadesine ulaşılmıştır (Büyük Türkçe Sözlük, 2018). Ortaya çıktığı andan itibaren gösterdiği gelişim sonucundaki tanımını özetle ifade

etmek gerekirse; demokrasinin, eşitlik ve katılım temelli bir yönetim modeli olduğunu söylemek mümkün olacaktır (Coşan ve Gülova, 2014).

Coppedge vd. (2011) yaptıkları çalışmada kavramsal olarak demokrasiyi altı boyutta ele almışlardır. Bu altı kavram şu şekilde belirtilmiştir:

- Elektoral: Seçim, politik partiler ve rekabet ile ilgilidir.
- Liberal: Bağımsız, şeffaf ve yatay hesap verilebilen bir kavramdır.
- Majoriter: Siyasi partilerin rolünün olduğu ve çoğunluğun yönettiği dikey hesap verilebilen bir kavramdır.
- Katılımcı: Seçim hakkının olduğu bir sivil toplum, yerel hükümet ve doğrudan demokrasi ile ilgilidir.
- Müzakereci: Çeşitli yollarla (medya vb.) müzakere etmeyi amaçlar.
- Eşitlikçi: Eşit katılım, temsil ve korumayı içeren bir kavramdır.

Birbirini tamamlayıcı nitelikte gözükse de bu altı kavram içerisinde bile potansiyel karmaşa mevcuttur. Örnek vermek gerekirse liberal kavram kapsamında merkezileştirilmeyen yani bölümlere ayrılmış kurumlar, majoriter kavram kapsamında hükümet kapasitesini düşürebilir ki bu durum da politik eşitsizliğe yol açabilir. Dolayısıyla net bir tanım önermek yerine demokrasiyi bileşenleri ile beraber incelemekte yarar olacaktır. Coppedge vd. (2011) demokrasiyi oluşturan bileşenler arasında; her iki cinsiyetin seçme ve seçilme hakkı, kanun ve kurala uyma, hukuki özgürlük (bağımsızlık), demokratik gelişmedeki pürüzlerin azlığı, doğrudan demokrasi, sivil özgürlük, dini özgürlük, eğitim ve sağlık gibi kaynaklara eşit ulaşım, cinsiyet eşitliği, etnik kökenlere veya farklılıklara bakış eşitliği ile kapsamlı kanun eşitliği gibi birçok madde olduğunu ifade etmişlerdir. İfade edilen maddeler kısmen yada tamamıyla demokrasi izahında kullanılan ve kullanılması gereken demokrasi bileşenleri olmakla beraber aynı zamanda bir sistem ve yönetim çerçevesindeki demokrasi sağlamasında da önemli rol alan ve oynayan bileşenlerdir. Demokrasi yönetim biçimi olarak çok yaygın olduğundan ve içinde bulunduğumuz yüzyıla değişen dünya düzeninin bir gereksinimi olarak damgasını vurduğundan; örgüt politikalarında da son zamanlarda yaygın bir hal almış olup örgütlerdeki politika şekillendirmelerinde önemli rol üstlenmiştir. Buradan hareketle demokrasinin daha küçük sistemler şeklinde uygulandığı örgütsel demokrasi kavramı irdelenecektir.

1.2. Örgütsel Demokrasi Kavramı

Örgütsel demokrasi, bir örgüte bağlı çalışan üyelerin onun yönetim ve süreçlerine dâhil olarak ait oldukları örgütün kaderini belirlemeleri anlamını taşır (Harrison ve Freeman, 2004). Dolayısıyla eski tamlamasıyla endüstriyel yeni tamlamasıyla örgütsel demokraside, örgüt çalışanlarının yapısal ve kurumsal olarak gerçekten desteklendiği bir katılımı beraber örgütün sosyal iklimini de kapsayan bir durum söz konusudur (Weber, Unterrainer ve Schmid, 2009). Esasen örgütsel demokrasinin politik demokrasiden farklılığını belirtmek amacıyla demokrasi sürecinin dört özelliği olan yönetim için hesap verilebilirlik, katılımı eşit haklar, bilgi alışverişinde özgürlük ve yönetimde temsil özelliklerini iyi bilmek gerekir (Geçkil, 2013). Tablo 1’de örgütsel demokrasi kavramının ne olup; ne olmadığı ile ilgili ifadeler mevcuttur:

Tablo 1.1. Örgütsel Demokrasi

Örgütsel Demokrasi Nedir?	Örgütsel Demokrasi Ne Değildir?
İş	Politikalar
Konuşma	Sadece görüş birliği
Merkezi olmayan ağlar	Düz olmak
Liderlik	Yönetim
Evrensel idealler	Sadece Amerikan idealleri
Strateji	Boyut
Zamana göre hızlı/yavaş olunacağını bilmek	Yavaş olmak
Kontrol sizde yanılığınızdan vazgeçmek	Kontrolü bırakmak
Kazançlar ve insanlar	Kazancı önemsememek
Anlamlı iş/çalışma yaratmak	Estetik ofis
Merkezisizleşmiş, dinamik yapılı bir işyeri	Herkes için büyük bir işyeri olmak
Karar vermek	Karar verme tekniklerini analiz etmek
Dörtlü sonuç (finansal, sosyal, iç ve dış çevre)	Sadece üçlü sonuç
Önemli konularda katılımı devam etmek	Her şeyi oylamak

Kaynak: <http://www.worldblu.com>, 2018.

Tablo 1.1’den de anlaşılacağı üzere örgütsel demokrasi; işgörenlerin iş ile ilgili durumlarda rahatça konuşabildikleri ve karşı tarafı dinledikleri, örgüt vizyonu doğrultusunda belirlenen stratejiye uyum sağladıkları, kazanç konusunda maddiyat ile beraber insan faktörünün de dahil edildiği, merkeziyetçilikten uzak ve hesap verebilme kültürünün var olduğu, dinamik yapılı, işgörenlerin kendilerini etkileyen veya ilgilendiren konularda söz hakkına sahip oldukları bir örgüt yapısının varlığını gerektirir. Dolayısıyla örgütsel demokrasi salt görüş birliği, örgüt dışı politikalar,

belirli alanla sınırlanmış idealler, kontrolü elden bırakma, insan faktörünü kazançtan saymama, alınan kararlarda sonuçlar dışında her şeyle ilgilenme, her durumda demokratik katılım sağlama anlamlarına gelmemektedir.

Örgütsel demokrasi yapıcı geribildirim içeren bir iklimi, örgüt içindeki değer ve normların uyumunu, etkinlik odaklı bir vizyonu, yol gösterici bir liderlik anlayışını, örgütteki ideal ve dilekleri birleştiren oйдаşmacı (konsensus) bir anlayışı gerektirmektedir (Sadykova ve Tutar, 2014). Literatür incelendiğinde; örgütsel demokrasinin çalışan katılımı, işyeri demokrasisi, örgütsel politikalar, uzaktan eğitim, örgütlerdeki teknolojik bakış açısı, örgütsel bağlılık ve katılımcı yönetim ile ilişkisine bakıldığı söylenebilir (Stohl ve Cheney, 2001; Collom, 2000; Butcher ve Clarke, 2002; Remtulla, 2007; Deist, 2008; Weber, Unterrainer ve Schmid, 2009; Yazdani, 2010). İnternet ve teknolojik gelişmeler, X ve Y kuşağı çatışması, siyasi geçişler, anlam arayışı, kurumsal sosyal sorumluluk, demokratik yaşam stili, dışıl değerler (duygusal zeka, açıklık, doğruluk) gibi faktörler örgütsel demokrasiye yönelimde etkili olmuşlardır (Diener, 2011; Coşan ve Gülova, 2014). Buradan hareketle örgütsel demokrasinin uygulanmasındaki aktörler, ön koşullar ve dünyadan örnekler incelenecektir.

1.3. Örgütsel Demokrasinin Uygulanması

Örgütsel demokrasinin uygulanmasında işgörenler, sendikalar, devletler, uluslararası kuruluşlar ve örgüt yönetimlerinden her birini birer taraf olarak görmek muhtemeldir. Örgütsel demokrasinin uygulanabilirliği hem işgörenlerin katılım metotları hem de işverenlerin katılıma izin verme konusuyla ilgili eğitimlerinden geçer (Geçkil, 2013).

Örgütsel demokrasinin tüm örgütlere uygulanması mümkün değildir. Çünkü örgütsel demokrasinin uygulanabilmesi için bazı koşullar gereklidir. Bunlar (Yazdani, 2010):

- Bürokraside olduğundan farklı olarak daha öngörülü bir organizasyon yapısı,
- Yapıcı ve kendi kendini eleştiren bir örgütsel iklim,
- Küçük yapıda örgüt,
- Homojen işgören varlığı,

- Örgüt çevresinin değişken ve dinamik olması (etkililikten çok yenilik ve fikir üretmeye odaklanmak için),
- Takım kültürü,
- Örgüt liderliğinden kaynaklı bir güvene dayanan çalışanlar arası içsel bir çevre,
- Yatay ve basık bir örgütsel yapı olarak ifade edilmektedir.

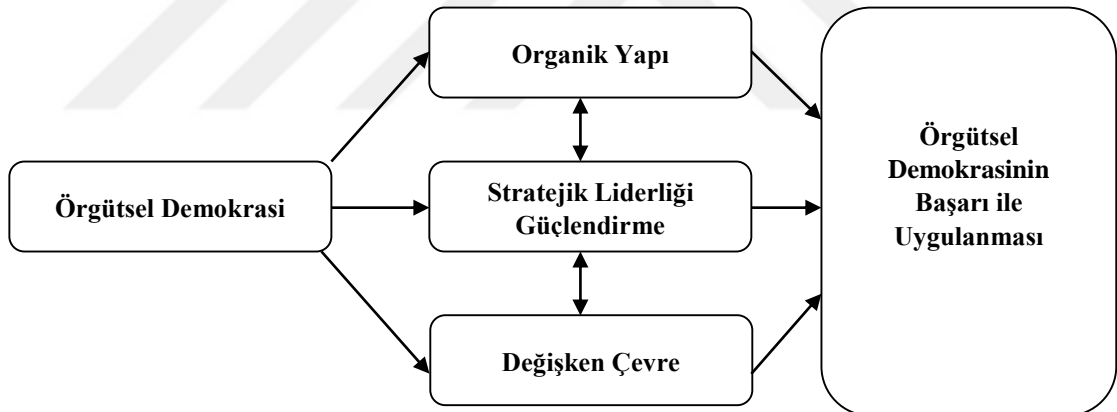
Dünyada örgütsel demokrasi stratejilerini uygulayarak başarıya ulaşmış birçok şirket bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır (<http://www.worldblu.com>):

- *Atlas Container Corporation, Severn, Maryland*: Eski bir konteyner üreticisi olan bu şirket 10 yılda %25'lik büyümesini işgörenlerini ciddiye almalarına bağlamaktadır.
- *General Electric, Durham, North Carolina*: General Elektrik santrali dünyanın en güçlü jet motorlarını üretmekte olup santralin gerçek gücünün işyerindeki demokrasi derslerinden aldığını düşünmektedir.
- *Motek, Beverly Hills, California*: Motek'i ünlü kılan etken; evlerdeki motorlu sistem teknolojilerini üreten bir firma olmakla beraber, kendi geleceği ve sürdürülebilir büyümesini sağlamada kırılma noktasının örgütsel demokrasiyi uygulamaya geçirmesidir.
- *Point B Solutions Group, Seattle, Washington*: Üretken olmayan ofis politikaları ve yönetim katmanlarına bağlı kalmadan bir danışma şirketi olarak çalışan Point B'nin örgütsel stratejisi kendi-yürür (öz itişli) ve eş-düşünen temellidir.
- *Orpheus Chamber Orchestra, New York City, New York*: Bir şefi olmadan Grammy ödülünü kazanan bu orkestranın, liderin "dayatmacı" olduğu konusunda radikal bir yaklaşımı bulunmaktadır.
- *Semco, Sao Paulo, Brazil*: 1980 yılında Ricardo Semler tarafından devralındığında otokratik olarak işletilen bu imalathane finansal bir yıkım yaşamıştır. Cesur, atılgan ve genç bir CEO olan Semler şirketi demokratik modeli bir işyerine çevirdikten sonra % 900'lük bir büyüme göstererek emsalleri arasındaki kendi yerini belirlemiştir.
- *Southwest Airlines, Dallas, Texas*: Southwest Havayolu şirketi bir zamanlar küstah uçuş personeli ile beraber düşük fiyatlı uçuşlar sağlamasıyla ünlüydü. Son 30 yılda karlılığını artırarak % 64'lük bir büyüme sağlayan Southwest'in, diğer şirketler arasında en iyi güvenlik kaydına/siciline sahip olup, prestijli bir ödül olan Triple

Crown'dan da 3 tane hak etmesinin sebebi yüksek katılımlı, demokratik ve eğlenceli bir çalışma ortamını sağlaması olarak bilinmektedir.

- *W.L. Gore, Newark, Delaware:* Bu şirkette yenilik derinlikten önce gelir. Demokratik kültürleri de ürünleri kadar yenilikçidir.

Örgütsel demokrasinin uygulanmasının önemli olduğunu göstermek amacıyla örnek olarak verilmiş bu şirketleri örgütsel demokrasi altında ortak noktada birleştiren neden, çalışanlarını yönetime dahil etmeleriyle beraber hızlıca bir yükselişe geçmeleri olmuştur. Elbette yukarıda da bahsedildiği üzere örgütsel demokrasiyi tüm örgütlere uygulamanın mümkün olamayacağını ve yine örgütsel demokrasiyi uygulamak için bahsi geçen belirli koşulların oluşması gerektiğini yinelemek gerekir. Fakat örgütsel demokrasi örgütlerde başarılı bir şekilde uygulanabilirse sonuçlar yukarıdaki örnekler gibi son derece fark yaratır olacaktır. Yazdani (2010) örgütsel demokrasiyi başarılı bir şekilde örgütlerde uygulama şemasını şu şekilde önermiştir:



Şekil 1.1. Örgütsel Demokrasinin Örgüt Yapısına Adaptasyonu (Yazdani, 2010)

Yazdani'ye (2010) göre örgütsel demokrasi, katılımcı yönetim gerektirmektedir ve katılımcı yönetimi sağlamanın en iyi yolu örgütteki mekanik yapıdan ziyade serbest organik yapıdan geçmektedir. Örgütlerdeki yapının mekanik yada organik olacağını söyleyen Yazdani; mekanik yapıda her göreve ait önceden belirlenmiş bir bölümün olduğunu, takım çalışmasının olmadığını, keskin hatlarla çevrili bir hiyerarşinin olduğunu ve dikey iletişim sisteminin var olduğunu altını çizirken daha çok üstünde durduğu organik yapıda işgören katılımının yeterince sağlandığını, takım çalışmasının önemli olduğunu, kural ve hiyerarşinin olması gerektiği kadar

olduğunun ve yatay bir iletişim sisteminin kurulduğunun altını çizmiştir. Yazdani, bahsettiği organik yapının, içinde bulunduğu değişken çevreye stratejik bir liderlik vasıtasıyla adapte olabileceğini ifade etmiştir. Dolayısıyla örgütsel demokrasi, organik yapıdaki bir örgütün içinde bulunduğu değişken çevreye stratejik liderlik eşliğinde adapte olması sonucu başarılı şekilde uygulanmış olacaktır.

1.4. Örgütsel Demokrasinin Boyutları

Modern işletmeleri yönetirken ortaya çıkan çoklu sesleri yansıtma ihtiyacı ile beraber gün yüzüne çıkan örgütsel demokrasi akımında meyil gösteren eğilimleri şu şekilde ifade etmek mümkündür (Butcher ve Clarke, 2002):

- Sürdürülebilir bir inovasyon ve gelişim ihtiyacı bireydeki örtük kalmış bilginin çok değerli bir kaynak olduğu algısını ortaya çıkarmıştır,
- Müşteri memnuniyetinin örgütsel başarıyı sağlamadaki rolü personel güçlendirme ve yetkilendirmeyi tetiklemiştir,
- Bilgiyi yönetmek ve hiyerarşiyi azaltmanın faydası anahtar becerilerde ortaya çıkmıştır,
- Özel müşteri gruplarına hitap etme çabası örgütleri bölümlere ayrılma yoluyla daha da uzmanlaştırmış ve bu doğrultuda örgütün merkezinde bulunan gücün dağılımı sağlanmıştır,
- Örgütlerin tedarikçiler ve rakiplerinden bağımsız olması dış paydaşlarının karar vermede etkili olmasına ve dolayısıyla da rekabet edilebilir bir avantaja sahip olmasına yol açmıştır,
- Daha üst kademelerde çalışan işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını garanti altına alma ihtiyacı, örgütlerin ödül ve tasarruf konularında daha demokratik bir yaklaşıma sahip olmalarına sebep olmuştur,
- Kurumsal düzeyde de örgütsel süreç; işgören katılımı, iletişimi ve korunması alanlarında artan hukuksal düzenlemelerle global çapta etkilenmiştir.

Bahsi geçen eğilimlerden hareketle de örgütsel demokrasinin katılım, eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik ve güç paylaşımından oluşan yedi boyutu bulunduğunu söylemek mümkündür (Geçkil, 2013; Geçkil ve Tikici, 2015; Yazdani, 2010):

- **Katılım** boyutu, işgörenlerin karar süreçlerinin tamamının içinde olarak kendilerini ilgilendiren hususlarda daha sonraları ortaya çıkabilecek sonuçları önceden değerlendirebilmelerini ifade etmektedir.
- **Eleştiri** boyutu, işgörenlerin örgütle alakalı işlerin tamamını özgürce değerlendirebilmesini yani kendilerini veya haklarını ilgilendiren her konuda seslerinin yükseltilmesini ifade eder.
- **Şeffaflık** boyutu, işgörenlerin kendileri dışında alınan kararları ve yapılan işleri öğrenebilmesini dolayısıyla da bu karar ve işlerden ne kadar etkilenildiğini izlemeyebilmesini vurgulamaktadır.
- **Adalet** boyutu, işgörenlerin örgütte algıladıkları hakkaniyet ölçüsü, kendileri ile diğer çalışanlara benzer tutumla yaklaşılması ve terfi gibi konularda her zaman aynı kriterlerin uygulanması anlamlarına gelmektedir.
- **Eşitlik** boyutu, işgörenlerin sunulan hak ve avantajlar konusundaki denklik algısı ile işgörenler arası farklılıkların örgüte yansımamasını ifade etmektedir.
- **Hesap verebilirlik** boyutu, işgörenlerin veya işverenlerin örgütteki herhangi bir tasarruf ile ilgili hesap sorması yada vermesi durumunu dolayısıyla da eleştirmeye olduğu kadar eleştirilmeye de açık olunmasını ifade eder.
- **Güç paylaşımı** boyutu, işgörenlerin kazanmasıyla veya işverenlerin yetkilendirmesiyle ortaya çıkan yetki durumunu ifade etmektedir.

Örgütsel demokrasi literatürde bahsi geçen yedi boyutta incelenmiş olmasına rağmen bu çalışmada 5 boyutuyla ele alınmıştır. Esasen örgütsel demokrasi ölçeğini ülkemizde geliştiren Geçkil ve Tikici (2013), bahsedilen yedi boyuttan altısını örgütsel demokrasi ölçeği alt boyutlarına dahil etmişlerdir. Katılım ve eleştiri alt boyutlarını bir araya getirerek tek bir alt boyut oluşturma yoluyla ortaya çıkardıkları beş boyutlu örgütsel demokrasi ölçeğinin literatür ile de uyumlu olduğunu ifade eden Geçkil ve Tikici (2015), yedinci boyut olarak literatürde var olan ama kendileri tarafından geliştirilen ölçekte yapmış oldukları açımlayıcı faktör analizi neticesinde yalnızca bir ifade ile eşleşen güç paylaşımı boyutunu ölçeğe dahil etmemişlerdir.

Yukarıda boyutlarından bahsedilen örgütsel demokrasinin avantaj ve dezavantajlarına geçmeden önce katılımcı örgüt kültürü ile arasındaki farka değinmekte yarar olacağı düşünülmektedir. Şöyle ki; katılımcı örgüt kültürü genellikle demokratik kültür olarak

algılanmakta olup uygulama ve amaçlar bakımından aralarında farklar barındırmaktadırlar. Örnekle ifade etmek gerekirse katılımcı strateji uygulayan bir örgüt, çalışanlarından kendi hedef ve amaçlarını göz ardı ederek girdi toplarken; demokratik katılımın sağlandığı bir örgüt ise çalışanlarının örgütsel hedefler ve stratejiler üzerinde gerçekten de kontrole sahip olduğu ve kendilerinden de birşeyler katabildikleri bir çerçeve oluştururlar (Foley ve Polanyi, 2006; Tavares, 2011).

1.5. Örgütsel Demokrasinin Avantaj ve Dezavantajları

Genel olarak işgören katılımı ve tatmininin artırılmasını hedefleyen örgütsel demokrasinin avantajlarından bazıları şunlardır (Harrison ve Freeman, 2004):

- Çalıştıkları işyerinde yetenekleriyle bir etki oluşturmak isteyen işgörenlerin katılımını sağlar,
- İşyeri ile ilişkili karar alım sürecine katılan işgörenler, nihayetindeki uygulamalarda yardımcı olurlar,
- İşyerinde sağlanan demokrasi ile beraber işgörenlerin demokratik çıktılara karşı daha sorumlu olmalarını sağlar,
- Demokratik süreçler daha katılımcı bir iklim yaratmakla beraber yenilik ve değişimi de tetikler,
- Çalışanlara yetki vermek, beceri ve yetenek gelişimini sağlamakla beraber onları örgüte karşı daha faydalı kılar,
- Ahlaki olarak da yapılması gerekenin tam olarak yapılmasını sağlar.

Bununla birlikte demokratik süreçlere katılımıla beraber çalışanlarına daha çok güç ve yetki vermenin de getirebileceği bazı dezavantajlardan da bahsetmekte fayda olacaktır (Harrison ve Freeman, 2004):

- Resmin tamamının görülememesi ihtimalinde alt düzeylere de tanınan karar verme mekanizmasının aldığı kararlar her zaman işletmenin yararına olamayabilir,
- Demokratik süreçler, uzlaşma vb. gibi durumların çözümü bağlamında zaman gerektirdiğinden dolayı verimliliği etkileyebilir,
- Orta ve üst kademedeki demokratik süreçlere katılımıda geleneksel otoritenin kaybedilmesi veya alt kademelerden katılımıda da taleplerin artması gibi ihtimaller ön plana çıkabilir,

- Hızlı örgütsel kararlar alınması gereken bir kurumun örgütsel demokrasiye ayak uydurması mümkün olmayabilir,
- Eğer demokratik süreçler örgütsel performansı düşürüyorsa ahlaki açıdan da her zaman tam olarak yapılması gerekeni göstermeyebilir.

Yukarıda sayılanlara ek olarak örgütsel demokrasinin uygulanmasıyla birlikte çalışanların yönetime katılmasının ortaya çıkardığı olumlu psikolojik atmosfer, artan verimlilik, işe bağlılık ve sorumluluk paylaşımı gibi avantajlar belirir. Fakat hızlı karar almada aksaklık veya yöneticilerin yetkilerini kaybetmemek uğruna gösterebilecekleri direnç gibi dezavantajları da bulunmaktadır (Tosun, 1990).

Sonuç itibariyle; örgütsel yapıdaki demokratik süreçler artan örgütsel performansı savunur nitelikte olmalıdır. Eğer örgütsel demokrasi organizasyona rekabet üstünlüğü sağlayacak bir avantaj getiriyorsa destek verilmesinde fayda olacaktır (Harrison ve Freeman, 2004). Doğrudan demokratik katılımın sağlanmasıyla işgörenlerin kendi çalışma yaşamları veya gelecekleri ile alakalı konularda devamlı olarak interaktif olmasının sağlandığı örgütlerde öneriler geliştirmek, problemleri tartışmak, kararlar almak, sosyal sorunların farkında olmak moral ve motivasyonu da olumlu yönde etkileyecektir (Verdorfer ve Weber, 2016).

1.6. Örgütsel Demokrasi ile İlgili Çalışmalar

Örgütsel demokrasi ile ilgili literatür araştırması yapıldığında kavramı örgüte uygulama hususunda birçok araştırmacının farklı yöntemler uygulayıp farklı sonuçlar bulduğunu söylemek mümkün olacaktır. Bu bağlamda örgütsel demokrasi ile ilgili olarak yapılmış çalışmaların bu araştırmayı destekler nitelikte olanlarından bahsedilecektir.

Örgütsel demokrasiyi, benzer kavramlardan “işgörenin yönetime katılımı” (Geçkil ve Koçyiğit, 2017; Cheney, 1995) olarak da ifade etmenin mümkün olduğu göz önünde bulundurulursa; Tayfun ve Kösem (2005)’in otel işletmelerindeki katımlı yönetim üzerine çalışan görüşlerinin öğrenilmesi amacıyla Ankara’da gerçekleştirmiş oldukları araştırmayı da dikkate almak gerekmektedir. Araştırmacılar, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde ulaştıkları 356 çalışan ile elde ettikleri bulgular doğrultusunda katımlı

yönetim uygulamalarının çalışanların eğitim durumları ile doğru yönlü bir ilişki içerisinde bulunduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Weber, Unterrainer ve Schmid (2009), çalışanların demokratik karar alma süreçlerine katılımlarının; onların olumlu sosyal davranışlara yönelmelerindeki, demokratik değerlerdeki, örgüte olan bağlılıklarındaki ve sosyo-ahlaki iklim algılarındaki etkisini ölçmek için Avusturya, Kuzey İtalya ve Güney Almanya'da bulunan 22 şirketteki 325 çalışan üzerinde yapmış oldukları araştırmada, çalışanların karar verme süreçlerine demokratik olarak katılımlarının kendi örgütsel bağlılıkları ve olumlu sosyal davranışlara yönelimleri kadar örgütteki sosyo-ahlaki iklim ile de doğrudan ilişkili olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Ayrıca sosyo-ahlaki iklimin çalışanların örgütsel bağlılıkları ile de pozitif yönlü bir ilişki gösterdiği sonucuna varmışlardır.

Yazdani (2010) modern işletmelere demokratik ilkelerin uygulanmasında stratejik liderliğin ve çevresel belirsizliğin rolünü araştırdığı çalışmasında örgütsel demokrasinin stabil çevreye sahip mekanik yapıdaki işletmelere uygulanamayacağını, bilgi teknolojileri gibi hareketli bir çevreye sahip ve inovasyon oranının yüksek olduğu işletmelerde daha çok telaffuz edileceğinin ve bu bağlamda da hizmet sektörü ile üretim sektörü arasındaki yapısal farklılıklara değinilmesi zorunluluğunun üzerinde durmuştur.

Al Badrani (2010) işgörenlerin örgütlerdeki demokratik algılarının örgütsel vatandaşlık davranışını artırdığı ve örgütün gelecekteki başarısı için çalışanların daha gönüllü bir şekilde katkıda bulunacağını ifade etmiştir.

Verdorfer vd. (2012) örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılık, sosyo-ahlaki iklim, dayanışma, demokratik katılım gibi kavramlar arası ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında örgütsel demokrasinin işyerindeki sosyo-ahlaki iklimi öncüllük ettiği ve sosyo-ahlaki iklimin de örgütsel bağlılık ile olumlu bir ilişkide olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Geçkil (2013) örgütsel demokrasinin örgütsel vatandaşlık ile ilişkisine bakmak için Malatya, Elazığ, Bingöl ve Tunceli illerindeki üniversite hastanelerinde çalışan 582

kişi üzerinde yapmış olduğu uygulamada iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş olup örgütsel demokrasi algısının örgütsel vatandaşlığı beslediği sonucuna ulaşmıştır. Geçkil 2016 yılında Tikici ile yaptığı araştırmasında da aynı sonucu yinelemiştir.

Coşan ve Gülova (2014) tarihsel gelişimini, yöneliş nedenlerini, avantaj ve dezavantajlarını, örgütte sağlama yollarını inceledikleri örgütsel demokrasi kavramının, işgöreninin olumlu edinimleri için ortaya çıkan bir ideal mi; yoksa yönetsel bir strateji mi olduğu konusunda tartışma açmışlardır.

Verdorfer ve Weber (2016) örgütsel demokrasi ile çalışanların ahlaki gelişimi arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, yola çıkış noktası olarak aile ve eğitimden ziyade mesleki içeriği dikkate almışlardır. Geliştirdikleri hipotezler sonrasında İtalya'nın kuzeydoğusunda yer alan 5 demokratik ve 5 geleneksel yapıda faaliyet gösteren toplamda 10 şirketteki 285 çalışana anket uygulamışlardır. Örgütsel demokrasiyi uygulayan veya model alan şirket çalışanlarının geleneksel yöntemlerle yönetilen şirket çalışanlarına nazaran ahlaki gelişime daha duyarlı olduklarını fakat beklenenin aksine örgütteki sosyo-ahlaki iklimin çalışanların ahlaki gelişimini açıklamada bir rolü bulunmadığını ortaya çıkarmışlardır.

Bakan, Güler ve Kara (2017) örgütsel demokrasinin turizm işletmelerindeki örgütsel adalet ve örgütsel destek algıları üzerinde öncül olacağını düşündükleri ve Marmaris'teki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki 201 adet çalışana anket uygulayarak yapmış oldukları çalışmalarında, kurmuş oldukları modelin kabul gördüğünü yani örgütsel demokrasi algısının artmasının örgütsel adalet ve örgütsel destek algılarını da artırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Geçkil ve Koçyiğit (2017), örgütsel demokrasinin psikolojik sermaye ile arasındaki ilişkiyi Konya il merkezindeki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 144 kişiye yaptıkları bir araştırma ile incelemiş olup araştırma sonucunda iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.

Örgütsel demokrasi ile ilgili olarak literatürde rastlanan ve çalışmanın ikinci kısmının oluşmasında yol gösterici olan yukarıdaki çalışmalardan hareketle de örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık kavramlarına geçilecektir.



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Araştırmanın ikinci bölümünde örgütsel vatandaşlık kavramı, örgütsel vatandaşlığın boyutları, avantaj ve dezavantajları, örgütsel vatandaşlık ile ilgili yapılan çalışmalar; örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığın boyutları, avantaj ve dezavantajları, örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

2.1. Örgütsel Vatandaşlık

Vatandaşlık kavramı da bu çalışmanın diğer bir değişkeni olan demokrasi gibi eski Yunan'a dayanmaktadır. Literatür incelendiğinde bir yere ait olma veya ait hissetme anlamının dışına çıkmamıştır. Küreselleşme, modern dünya, yönetim politikaları ve stratejik yönetim adımları eski çağlardan beri süregelen bu devlet-birey ilişkisini "örgüt-birey" (Geçkil, 2013) ilişkisine çevirerek örgütsel vatandaşlığı ortaya çıkarmıştır. Örgütsel vatandaşlık kavramının bu geçmişi 1988 yılında Organ'ın işgörenin örgütsel çerçevedeki üstlendiği resmi roller ve kendisine tanımlanan görevlerin de üstüne çıktığı gönüllülük esaslı ve isteğe bağlı bireysel davranışlar olarak bahsettiği çalışmasına dayanır (Alkailani ve Aleassa, 2017; VanYperen, Berg ve Willering 1999). Bazı araştırmalarda geçmişinin 1938 yılında Chester Barnard veya 1966 yılında Katz ve Kahn (Sevim, 2011; Yeşilyurt, 2013; Çınar, 2013; Harbalıoğlu, 2014; Yurcu, 2014; Ertürk, 2014) tarafından yapılan çalışmalara dayandığı ifade edilse de; o yıllarda bahsi geçenin esasen "rol fazlası davranış" ifadesinin dışına çıkmadığı görülebilecek olup kavramın tanımına ilerleyen kısımlarda değinilecektir.

Örgütsel vatandaşlık, bireyin istekli bir biçimde örgütün planlama, zamanlama, problem çözme ve örgütsel analize daha çok zaman harcamasına katkıda bulunan; bir

başka deyişle örgüt içinde yardımlaşma ve örgüt çıkarlarını gözetme gibi olumlu ve yapıcı davranışları gönüllülük esasıyla içeren bir örgütsel davranış türüdür (Organ, 1988; Gürbüz, 2006). Organ (1988)'in "İyi Asker Sendromu" olarak da ifade ettiği örgütsel vatandaşlık davranışı; çalışma alanında pozitif yönde ahenk yaratan, işgörenlerin sağduyusuna bağlı, olumlu, rol fazlası davranışlar ile olumsuzluklardan kaçınma davranışlarıdır (Çelik, 2007). "İyi Asker Sendromu" denmesinin ardında yatan sebep; ihmali dahilinde cezai yaptırımı yazılı şekilde ifade edilmeyen ve gerektirmeyen davranışlar olması kaynaklıdır (Podsakoff vd., 2000).

Örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde, örgüt işleyişinin sağlıklı halde gerçekleştirilebilmesi ve bu bağlamda örgütün çeşitli olumsuz dış etmenlerden korunması ile çalışanların becerileriyle katkıda buldukları, fedakârlık gösterdikleri, karşılık beklemeden sahiplendikleri örgütün performansını artırma amacı yatmaktadır (Basım ve Şeşen, 2006). Belirli bir beklenti veya korku sebebiyle yapılan ve dolayısıyla da çalışma arkadaşları ve yöneticiler tarafından işletmenin lehine yönde algılanabilme ihtimali taşıyan davranışlar örgütsel vatandaşlık kapsamına girmemektedir (Çelik, 2007). Gürbüz (2006)'e göre işgörenler; adalet, eşitlik, psikolojik sözleşme, sosyal onay, ödül ve terfi konularında pozitif yönde algıda bulduklarında örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceklerdir.

2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı

Örgütsel vatandaşlık kavramı ile ilgili tanım konusunda literatürde bir incelemeye gidildiğinde benzer kavramlarla karşılaşmanın mümkün olduğu görülmektedir. Bu durum kavram karmaşasına yol açıyor gibi gözükse de Bolino, Turnley ve Niehoff (2004) bu konuda araştırmacıların yaptıkları çalışmalarda genel olarak şu üç noktaya değinmeden geçmediklerini ifade etmişlerdir:

- Örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenlerin kendilerinden kaynaklanan ve içlerinden gelen "iyi görünme" niyeti neticesinde sergilenmektedir,
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenlerin ekstradan rol üstlenmesi ile alakalı olarak örgütsel işleyişi kolaylaştırmaktadır,
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, yönetici kesimin algısı dolayısıyla işgörenler üzerinde "ekstra yük hissiyatı" doğurabilmesi sebebiyle olumsuz sonuçlara da yol açabilmektedir.

Yukarıda bahsi geçen ve örgütsel vatandaşlık kavramına yakın olduğu düşünülen ifadelerle, ilgili konu perspektifinde net bir tanımlama yapmak amacıyla yer verilmek istenmiştir. Bu bağlamda; örgütsel vatandaşlık, bireylerin örgütün amaç ve değerleri yönünde taraf tutması anlamına gelen **örgütsel bağlılık**; örgütün koyduğu kurallara tam anlamıyla uyma anlamına gelen **örgütsel katılım**; partizan tutum sergileyerek örgüt hatırı için örgüte bağlı olma anlamına gelen **örgütsel adanma**; kurumsal hedefleri aktif gönüllülük altında kendiliğinden destekleme anlamına gelen **örgütsel spontanlık**; örgütün psikolojik ve sosyal çevresini şekillendirerek etkililiğe katkıda bulunmak anlamına gelen **bağlamsal performans**; yazılı olmayan ve örgüt-çalışan arası karşılıklı güven anlamına gelen **psikolojik sözleşmeler**; verimlilik amaçlı çalışan davranışını etkileme ve yönlendirme anlamına gelen **motivasyon**; biçimsel rolleri icra ederken diğerleri ile uyuma gönüllü katkı sağlama anlamına gelen **prososyal (sosyal temelli) örgütsel davranışlar**; işverenlerin işgörenlerden işin gerekleri konusunda açık şekilde beklentileri anlamına gelen **biçimsel rol davranışları**; zorunluluk bulunmadan gönüllülük esasıyla gerçekleştirilme anlamına gelen **rol fazlası davranışlar** kavramlarıyla yakın ilişki içerisinde olsa da bunlarla aynı anlama geldiği varsayımından kaçınılmalıdır (Çelik, 2007; Organ, 1997; MacKenzie, Podsakoff ve Ahearne 1998; Dağlı, 2016; Çınar, 2013).

Kavramsal ifadelerle yüklenen anlamların bahsinden sonra örgütsel vatandaşlığın boyutlarını ifade etmekte yarar olacağı düşüncesiyle çalışmaya bu yönde devam edilecektir.

2.1.2. Örgütsel Vatandaşlığın Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları konusunda literatürde tam olarak bir fikir birliğine rastlanılmamış olsa da, bu konuda en çok bahsi geçen ve kabul gören 5 boyut olduğu görülmüştür. Bu boyutlar Organ (1988) tarafından oluşturulmuştur. Örgütsel vatandaşlığın özgecilik (diğerkâmlık / yardımlaşma), vicdanlılık, sportmenlik (centilmenlik), nezaket ve örgütsel erdem (sivil erdem) olmak üzere beş boyutu bulunmaktadır. Bu boyutları şu şekilde ifade etmek mümkündür (Organ, 1988; Organ, 1997; Alkailani ve Aleassa, 2017; Podsakoff vd., 2000; Gürbüz, 2006; Meydan ve Basım, 2015; Çetinkaya ve Çimenci, 2014; Karacaoğlu ve Güney, 2010; Çetin, 2011):

- **Özgecillik** boyutu, sorun önleme odaklı bir şekilde örgütte diğerleriyle ortak çalışabilme ve onlara gönüllü olarak yardımcı olabilme yetisini ifade eder. Örnek olarak; işe geç kalan bir kimsenin görevini üstlenme, iş yoğunluğunun altında kalan mesai arkadaşına yardım etmek yada yeni işe başlayan birine uyum sürecine katkıda bulunma sayılabilir. Yardım etme temelli olduğu için çatışmayı azaltıcı bir rolü de bulunmaktadır. Yapılan yardım bireye yönelik olsa da aslında örgütün verimliliğine hizmet etmektedir.
- **Vicdanlılık** boyutu, kimse tarafından izlenmiyorken bile yüksek görev bilinci sergilemeyi ve asgariden fazlasını yapmayı ifade eder. Yani örgütün çalışanından beklediği minimum performanstan daha fazlasının isteğe bağlı olarak yapılması anlamına gelir. Örnek olarak; ekstra ücret beklemeden eğer gerekiyorsa mesaiye kalmak, dakik olmak veya yönetmeliklere uyma sayılabilir.
- **Sportmenlik** boyutu, işin doğasından kaynaklanan zorlukları tolere edebilmeyi vurgular. Sportmenlik davranışı sergileyen bir işgören, örgüt için özveride bulunma ve kişisel çıkarlarını erteleme eğilimindedir. Örnek olarak; gerginlik yaratmamaya gayret etmek, sakin olmak veya şikayetlenmemeyi benimsemek sayılabilir.
- **Nezaket** boyutu, diğer çalışanları önemli görülen hususlar doğrultusunda önceden uymayı vurgular. Esas amaç oluşması muhtemel herhangi bir problemi önlemek veya problemi aza indirmektir. Dolayısıyla zamanın verimli kullanılması konusunda da olumlu bir etkisi ortaya çıkmaktadır. Özgecillik davranışından farklı olarak herhangi bir problem öncesi önlem almayı gerektirir. Örnek olarak; alınan kararlar ile etkinlikler konusunda diğer çalışanlara hatırlatma yapmak veya alınan kararların diğer çalışanları ne kadar etkileyeceği konusunda hassas davranmak sayılabilir.
- **Örgütsel erdem** boyutu, problem çözme yoluna giderek işletmenin lehine karar alma sürecindeki aktif rolü ifade eder. Örnek olarak; kişinin kendisini eğitmesi veya bireysel inisiyatif alması sayılabilir. Bireysel inisiyatif olarak örgüt lehine fayda sağlamayı kendine hedef edinen örgütsel erdem sahibi bir işgören, örgütün imajının sağlamlaştırılması ve savunulması hususlarında mücadele etmeye hazır bir birey haline dönüşmektedir.

Yukarıda bahsi geçen boyutlardan özgecillik ve nezaket kişiye yönelik; vicdanlılık, sportmenlik ve örgütsel erdem ise örgüte yönelik olarak sayılabilir (Yıldız, 2014).

Örgütsel vatandaşlık davranışının başka bir açıdan da yardımseverlik davranışı, centilmenlik, örgüte sadakat duyma, örgütsel uyum, bireysel inisiyatif, yurttaşlık erdemi ve kişisel gelişim olmak üzere yedi boyutu (Podsakoff vd., 2000) bulunmaktadır. Fakat literatür incelendiğinde kabul görenin daha çok Organ'a ait beş boyut olduğunu söylemek mümkün olacaktır. Buna ilaveten halihazırda Türkçe olarak uygulanmış olması sebebiyle de bu çalışmada Organ tarafından belirtilen beş boyuta sahip ölçek tercih edilmiştir.

2.1.3. Örgütsel Vatandaşlığın Avantaj ve Dezavantajları

Örgütsel vatandaşlık davranışının sergilendiği bir örgütte çatışmanın azalması, etkinliğin ve müşteri memnuniyetinin artması, düşük işgören devri ve işleyişin kolaylaşması beklenmektedir (Gürbüz, 2006; Çetin, 2011). Fakat bu durumdan her zaman olumlu sonuçlar elde edileceği veya sadece fayda görüleceği anlamı çıkarılmamalıdır.

Örgütsel vatandaşlığı benimseyen bir işgörenin örgütü proaktif olarak dış tehditlere karşı koruyup savunma, örgüte sadık kalma, örgütsel kurallara üst düzeyde uyma, çatışmaları azaltma, örgüt kaynaklarını verimli kullanma, bireysel öğrenmeye yönelim yoluyla tatmin ve motivasyonunu artırma gibi avantajları (Acar, 2006; Çelik 2007) bulunurken işgörenlerde stres, iş kazalarında artma, iş doyumunda azalma ve aşırı rol yüklemesi gibi dezavantajları (Bolino ve Turnley, 2005; Çelik ve Turunç, 2010; Sezgin ve Kılıç, 2012) da bulunmaktadır.

Dalgın (2015)'a göre örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesi sadece işgörenlerin değil aynı zamanda yöneticilerin de verimliliklerini artıracaktır. Örnek vermek gerekirse yeni işe başlayan bir işgören nasıl daha verimli olabileceğini kolayca öğrenme fırsatı yakalarken deneyim kazanıp kısa sürede oluşabilecek muhtemel problemlere karşı etkili bir çözüm arayışına gitme ve çözüm getirme konusunda da mesafe kat etmiş olacaktır. Dolayısıyla da bu durumun yöneticilere yansması yeni işgörelere vakit ayırmadan ziyade işletmenin diğer alanlarda da verimliliğini artırmak amaçlı zaman kazanma veya zaman yaratma şeklinde olacaktır. Tüm bu sonuçlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde de işgörenler açısından örgütün çekiciliğinin artacağı düşünülmektedir.

Bolino, Turnley ve Niehoff (2004)'a göre örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel düzeydeki muhtemel olumsuz sonuçları şunlardır:

- İşgören verilen özel görevleri yerine getirirken veya diğerlerine örgütsel vatandaşlık davranışı çerçevesinde yardım ederken sözleşmesinde yazılı olarak kendisine bildirilen görevleri aksatabilir,
- İşe yeni başlayan birinin görevini algılaması ve o konuda deneyim kazanması için örgütsel vatandaşlık çerçevesinde diğerlerinden yardım alması onların asıl işini aksatırsa, örgütte bu iş için bir uzman bulundurulmasından daha fazla maliyete yol açabilir,
- İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı çerçevesinde diğerlerine yardımcı olmaya çalışırken düşük seviyeli fayda sağlama veya kusurlu tavsiyede bulunma ihtimalleri olabilir,
- Sürekli fazla mesaiye kalan veya başkasına yardım etmeye çalışan işgörenlerin bulunduğu bir örgütte ciddi yönetim problemleri ortaya çıkabilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının bireysel düzeydeki muhtemel olumsuz sonuçları ise şunlardır (Bolino, Turnley ve Niehoff, 2004):

- İşgörenler biçimsel rol davranışı ile fazladan rol davranışı sergileme arasında sıkışarak rol belirsizliği yaşayabilirler,
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, işgören performans değerlendirmelerinin güvenilirliği konusunda olumsuzluklara yol açabilir,
- İşgörenler örgütsel bir vatandaş olarak gözükebilmek için giderek artan şekilde sergiledikleri davranışlar neticesinde stres, baskı, aşırı iş yükü ve kişisel hayatlarına daha az zaman ayırdıkları düşüncelerine kapılabilirler,
- İşgörenler istemedikleri bir yardımda bulduklarında veya uzun saatler çalıştıklarında örgütsel vatandaşlık davranışını içerebilirler.

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel ve bireysel düzeydeki avantaj ve dezavantajlarının incelenmesinin ardından örgütsel vatandaşlık ile ilgili yapılan çalışmalara değinilecektir.

2.1.4. Örgütsel Vatandaşlık ile İlgili Çalışmalar

Çalışmanın bu kısmına kadar bahsi geçen kavramsal boyutun uygulama safhasında hangi sonuçlar ortaya çıkardığını ifade etmek bağlamsal açıdan son derece önem içermektedir. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık kavramı ile alakalı olarak yapılmış olan çalışmaların bu araştırmayı destekler nitelikte olanlarından bahsedilecektir.

Gürbüz (2006) çeşitli sektörlerden çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ve duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere yola çıktığı ve 136 kişi üzerinde yaptığı çalışmasında pozitif yönlü bir sonucun ortaya konduğunu ve duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemede yol açıcı bir özelliğe sahip olduğunu ifade etmiştir.

Karacaoğlu ve Güney (2010) örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki örgütsel bağlılık etkisini belirlemek amacıyla yola çıktıkları çalışmalarında iki değişken arası pozitif yönde bir ilişki olduğunu ve örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında duygusal bağlılık ve normatif (minnet) bağlılık boyutlarının etkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Çetin (2011) örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında hangi değişkenlerin rol oynadığını temel amaç edinerek İstanbul'da hizmetler sektörünün bir kolu olan bankacılık alanında çalışan 700 katılımcı üzerinde yaptığı çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışının boyutsal bazda açıklanmasında örgütsel bağlılığın olumlu rolünün bulunduğunu ifade etmiştir.

Sevim (2011) örgütsel vatandaşlık davranışı ve kavrama ait alt boyutlar ile işe bağlılık üzerindeki tükenmişlik duygusu etkisini araştırmak amacıyla Antalya ilinde faaliyet gösteren grup ve zincir işletmeler üzerinde bir araştırma yapmıştır. 5 yıldızlı işletmelerde çalışan 366 işgörene anket yöntemi uygulayarak elde ettiği sonuçlar itibariyle işe bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu etkilediğini ifade etmiştir.

Allen, Evans ve White (2011) örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve eşitlik algısı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Amerika'da bulunan bir işletme

okulu öğrencilerine yapmış oldukları çalışmalarında örgütlerin örgütsel vatandaşlık davranışını artırmak için örgütsel bağlılık seviyesini artırma konusunda bir arayışa girmelerini tavsiye etmişlerdir.

Gürel (2012) örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki kurumsal sorumluluk uygulamaları ile bu ilişkideki bireysel sorumluluğun aracı rolünü incelemek amacıyla 500 denek üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışını açıklayan en önemli faktör olduğunu tespit etmiştir. Araştırmacı aynı zamanda bireysel sorumluluk ve kurumsal sorumluluk kavramlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık etkisinin bulunduğunu da ifade etmiştir.

Yeşilyurt, 2013 yılında örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar açısından incelemek amacıyla yola çıktığı ve 321 kişi ile yaptığı çalışmada iki değişken arası ilişki düzeyini pozitif yönlü ve anlamlı olarak bulmuştur. En fazla sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışı olarak yardımlaşma alt boyutu ile yeni işe başlayan birine alışincaya kadar yardım etme ifadesini göstermiştir. Araştırmada otel işletmeleri çalışanlarının kadrolu veya sözleşmeli olmalarının sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği ve tahmin de edileceği üzere kadrolu olanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışında buldukları belirlenmiştir.

Tecimen (2013) Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerin 427 çalışanı üzerinde örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada işgörenlerin yaş, medeni durum, turizm eğitimi almaları, gelir durumları, sektör tecrübeleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

Çınar (2013) örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık etkisini ortaya çıkarmak istemiştir. İş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel destek ve örgütsel adalet değişkenlerinin çalışan performansı ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkisinde bahsi geçen aracılığı araştırmak amacıyla Kahramanmaraş'taki banka çalışanları

üzerine yaptığı çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışının bu ilişkiye kısmen aracılık ettiği sonucuna ulaşmıştır.

Harbalıoğlu (2014) konaklama işletmelerindeki örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Antalya’da bulunan 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin 392 çalışanı ile anket tekniği kullanarak elde ettiği sonuçlar neticesinde örgütsel vatandaşlık ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişki tespit ederken çalışanların en fazla nezaket en az da sportmenlik davranışı sergilediklerini ifade etmiştir.

Karabay (2014) iş stresi, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin varlığını tespit etmek amacıyla yola çıktığı çalışmasında çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılığı arasında olumlu bir ilişki olduğunu ifade etmiştir.

Dalgın (2015) çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını liderlik uygulamalarının ne kadar etkilediği ve örgütsel adalet algısının bu etki dahilindeki rolünü belirlemek amacıyla Marmaris ve Bodrum’daki 5 yıldızlı otellerin 339 orta ve alt düzey yöneticisi ile yaptığı araştırmasında katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışlarından yardımseverlik ve nezaketi daha fazla sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Araştırmacı ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasını betimleyen değişkenin örgütsel adalet olduğunu ifade etmiştir.

Zayas-Ortiz vd. (2015) hizmetler sektörünün bir kolu olan bankacılık sektörü çalışanlarının örgütsel vatandaşlıkları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Porto Rico’da yapmış oldukları çalışmalarında örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem, nezaket ve özgecilik alt boyutları arasında olumlu ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir.

Chib (2016) örgütsel vatandaşlık ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi eğitim sektöründe test etmek amacıyla mühendislik fakültesinden 161 akademisyen ile gerçekleştirdiği çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışının öncüllerinden bir tanesinin örgütsel bağlılık olduğunu belirtmiştir.

Harbalıoğlu (2016) konaklama işletmelerindeki insan kaynakları uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla Hatay’da bulunan 401 konaklama işletmesi çalışanına uyguladığı araştırması sonucu örgütsel vatandaşlık davranışının insan kaynakları yönetim uygulamalarının bazı boyutlarından (planlama, personel seçimi, değerlendirme, eğitim, takım çalışması ve çalışanların katılımı) etkilendiği tespitinde bulunmuştur.

Yukarıda sayılan özellikler çerçevesinde örgütlerine karşı olumlu içsel duygular besleyen ve kendilerini örgütsel birer vatandaş olarak gören veya görmeye başlayan işgörenlerin örgüte bağlılıkları da doğal olarak artacaktır. Tam tersi durum göz önünde bulundurulduğunda da aynı artışın meydana gelme olasılığı yüksektir. Diğer bir deyişle kendini örgüte bağlı hissedenden bir işgörenin sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışının da artacağı düşünülmektedir. Tüm bu sebep sonuç ilişkisi göz önünde bulundurularak; çalışmanın bir sonraki kısmında üçüncü değişken olan örgütsel bağlılığa değinilecektir.

2.2. Örgütsel Bağlılık

Araştırmanın bu kısmında çalışmanın son değişkeni olan örgütsel bağlılık kavramının tanımı, boyutları, sonuçları ile kavramla ilgili yaklaşımlardan ve çalışmalardan bahsedilecektir. Örgütsel bağlılığa geçmeden önce bağlılık kavramı yalın olarak ele alınacaktır.

2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

“Bireylerin kendilerini bir topluluk, toplumsal kesim ya da kümenin üyesi saymaları” (Büyük Türkçe Sözlük, 2018) anlamına gelen bağlılık kavramına örgütsel açıdan bakıldığında bu anlamın çok da dışına çıkılmadığını görmek mümkündür. Literatür incelendiğinde işgörenin örgüt ile ilişkisini sadakat, teslimiyet, aidiyet veya bağlılık terimleriyle sınıflandırma çabasının görülebileceği aşikârdır. Kavramsal olarak ilk defa 1960 yılında Becker tarafından ortaya atılan (Berberoğlu, 2018) örgütsel bağlılık, yetenekli çalışanlara ihtiyaç duyan her örgüt için elzem bir kavram olmakla beraber geleneksel personel yönetimini insan kaynakları haline dönüştüren bir olgu niteliği taşımaktadır (Dinc, 2017). Becker (1960) bağlılığın “tutarlı insan davranışı üreten tek

bir mekanizma” içerdığını ifade etmiştir. İşgörenin, örgütün daimi bir parçası olma yönünde gönüllülüğünü belirlemesi, kendini örgütle özdeşleşmiş hissetmesi, işyerine devamlı olarak gelmek istemesi, örgütün amaç ve değerlerine yönelik çaba göstermesi ve kendisi ile örgüt arasında kurduğu psikolojik durum anlamlarına (Agarwal ve Sajid, 2017; Diker, 2014) gelen ve Kanter (1968)’a göre örgütsel ihtiyaçların kişisel tecrübelerle birleştiği noktada boy gösteren örgütsel bağlılık 3 bileşenden oluşmaktadır (Ahuja, Padhy ve Srivastava, 2018):

- Örgüt hedeflerinin kabulü konusundaki güçlü inanç,
- Örgüte katkı sağlama konusundaki gönüllülük,
- Örgütteki üyeliği devam ettirme konusundaki arzu.

Söz konusu bu üç bileşenin, aslında çalışmanın devamında irdelenecek olan bütün yaklaşımları ve boyutları kısaca ifade ettiğini veya temelini oluşturduğunu söylemenin yanlış olmayacağı inancından hareketle; örgütsel bağlılığın boyutlarından ve örgütsel bağlılık ile ilgili yaklaşımlardan bahsetmenin yerinde olacağı düşünülmektedir.

2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılık hem çok fazla araştırmacı tarafından ele alınan bir konu olması bakımından ve hem de çok fazla yaklaşım ile ilişkilendirildiğinden dolayı farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Genel itibariyle bu sınıflandırmalardan şu şekilde bahsedilebilir (Diker, 2014; Perçin, 2007; Yıldız, 2017; Meyer ve Allen, 1984; Penley ve Gould, 1988; Wiener, 1982; O’Reilly, 2008; Buchanan II, 1974; Balay, 2000; Mowday, 1999; Kanter, 1968):

Katz ve Kahn, örgütsel bağlılığı içsel veya dışsal ödüllere dayalı bir motivasyon ile ifade eder. Dışsal ödüllere örnek olarak maddi kazanç verilebilir. Eğer para tek güdüleyici olmaya başlarsa tam bir bağlılıktan da bahsetmek mümkün gözükmemektedir.

Etzioni, örgütsel bağlılığı 3 aşamada incelemiştir. Bunlar işgörenin örgütsel amaçları kabullenmesi ve ödül beklememesi anlamına gelen *ahlaki bağlılık*; performansı karşılığında aldığı ücreti değerlendirmesi ve kıyaslaması anlamına gelen *hesapçı*

bağlılık ile örgütü zararlı olarak addettiğinde başka bir alternatifinin olmaması anlamına gelen *yabancılaştırıcı bağlılık*tır.

Wiener, örgütsel bağlılığı bireysel çıkarlardan kaynaklı veya bireysel çıkarlara dayandırma anlamına gelen *araçsal bağlılık* ve örgütsel çıkarları içselleştirerek göz önünde bulundurma anlamına gelen *normatif bağlılık* olarak incelemiştir.

Buchanan II, örgütsel bağlılığı 3 bileşen ile ifade etmiştir. Bunları örgütün bir bütün olarak kabullenilmesi anlamına gelen *özdeşleşme* ve işteki role kendini adama anlamına gelen *sarılma* ile örgütten ayrılamama anlamına gelen *sadakat* olarak belirtmiştir.

O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı 3 aşamada incelemiştir. Bunlar ödül karşılığında veya cezadan kaçmak için kabullenme anlamına gelen *uyum* ve örgütün kabullenilmesiyle beraber diğer çalışanlarla ilişkilerin iyi şekilde devam ettirilmesi anlamına gelen *özdeşleşme* ile bireysel değerlerin örgütsel değerlerle ilişkilendirilmesi anlamına gelen *içselleştirme* olarak ifade edilmiştir.

Kanter, örgütsel bağlılığı gitmenin kalmaktan daha maliyetli olması anlamına gelen *devam bağlılığı*, grup dayanışması ve sosyal ilişkileri yadsıyamama anlamına gelen *birlik bağlılığı* ve çalışanların birbirlerine kenetlenip örgüt normlarına grup olarak bağlı kalması anlamına gelen *kontrol bağlılığı* olmak üzere 3 şekilde incelemiştir.

Becker, örgütsel bağlılığı yan bahis kuramına dayandırmıştır. İşletmedeki deneyimi kazanım veya yatırım sayan bu görüşe göre işgören, oradan ayrılması halinde bu kazanım veya yatırımları kaybetme maliyetiyle karşı karşıya kalacağından örgüte bağlılık göstermeye devam edecektir. Becker; çalışanların genel kültürel beklentiler, kişisellik içermeyen bürokratik düzenlemeler, sosyal pozisyonlara bireysel uyum ve yüzyüze etkileşim sebepleriyle yan bahiste bulduklarını ifade etmektedir.

Mowday, Porter ve Steers, örgütsel bağlılığı çalışmadaki isteklilik anlamına gelen *tutum* açısından ve çalışma esnasındaki samimiyet anlamına gelen *davranışsal* açıdan incelerler.

Salancik, örgütsel bağlılığı bireyin örgütte önceden sergilediği davranışlarına olan bağlılığının gücü olarak ifade etmiştir.

Penley ve Gould, örgütsel bağlılığı temel olarak Etzioni'nin yaptığı sınıflandırmaya (ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılık) dayandırmakla beraber modelin uyum stratejilerine odaklandığını ifade etmektedirler. Etzioni'den farklı olarak bahsi geçen bağlılıkların örgüt kültürüne, liderlik tarzına, örgüt felsefesi ve işe alım kriterlerindeki detaylara bağlı olduğunu ifade ederler.

Meyer ve Allen, örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yukarıda da bahsedilen birçok model sonrası 3 boyutlu bir model geliştirmişlerdir. Onlara göre bu 3 boyut duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Dinc, 2017; Agarwal ve Sajid, 2017; Ahluwalia ve Preet, 2017; Meyer ve Allen, 1984; Allen ve Meyer, 1990; Kaplan, 2010; Perçin, 2007):

- **Duygusal bağlılık** boyutu işgörenin kendini örgüte içsel olarak bağlı hissetmesi anlamına gelmektedir. Örgüt için iyi bir şey yapmak isteyen işgören, kendi tercihleri sebebiyle işletmede kalmayı arzulamakta ve bu durumu duygusal bir *tutku* haline dönüştürmektedir. İşgörenin örgüte karşı duygusal bağlılığını kişisel faktörler, işle ilgili faktörler ve işyerinde kazandığı deneyim artırabilir.
- **Devam bağlılığı** boyutu örgütten ayrılmanın yarattığı maliyet algısı anlamına gelmektedir. Mevcut işlerin kısıtlılığı ve alternatiflerin az olması sebebiyle işgörenin örgüte olan devamlılığı bir ihtiyaç haline dönüşmektedir. Bu ihtiyaç dahilinde de işgören tutarlı davranışlar gösterip, örgütteki devamlılığı sürdürme eğilimi içerisindedir. İşgörenin devam bağlılığını; sahip olduğu yetenek, tecrübe, eğitim ve örgüte yapmış olduğunu düşündüğü yatırım ile örgütten elde edeceğini düşündüğü kazanç şekillendirmektedir.
- **Normatif bağlılık** boyutu ise işgörenin örgütte kalmak için hissettiği sorumluluk duygusu anlamına gelmektedir. Ahlaki açıdan tam olarak böyle olması gerektiğini düşünen işgören, örgüte olan bağlılığını bir zorunluluk haline dönüştürme eğilimindedir. İşgörenin normatif bağlılığını kendi karakteri, içinde bulunduğu sosyal sınıf, örgütteki statüsü, örgüte karşı hissettiği yükümlülük ve örgütü kabullenmesi şekillendirmektedir.

Örnekle ifade etmek gerekirse; örgüte duygusal bağlılık besleyen bir işgören örgüt amaçları için üstün bir çaba gösterme, devam bağlılığı besleyen bir işgören örgüte olan katkısının boşa gitmemesi ve bireysel neden ve fayda dolayısıyla örgütten vazgeçememe, normatif bağlılık besleyen bir işgören ise kendisinin ihtiyaç duyduğu bir dönemde işe alınması sebebiyle örgüte minnet duyma eğilimindedir (Karacaoğlu ve Güney, 2010).

Bu çalışmada da Meyer ve Allen tarafından oluşturulan üç boyutlu ölçek tercih edilmiştir. Buna sebep olarak literatürde çok yaygın biçimde karşılaşılmış olması, üç boyutlu olması sebebiyle elde edilecek sonuçların daha sağlıklı olacağı düşüncesi ve halihazırda Türkçe olarak uygulanmış olması sayılabilir.

Yukarıda ayrı ayrı ifade edilmeye çalışılan örgütsel bağlılık boyutları ve örgütsel bağlılık ile ilgili yaklaşımlar özü itibariyle işgören-işletme veya işgören-iş arasındaki soyut anlamlardan ibarettir. İşgören açısından bu soyutluluk maddi bir kazanç elde etmenin devamlılığını sağlarken; işletme açısından da verimliliğin devamını sağlar. Dolayısıyla bahsi geçen soyut anlamlarla ifade edilen örgütsel bağlılığın sonuçlarına değinmekte yarar olacağı düşünülmektedir.

2.2.3. Örgütsel Bağlılığın Avantaj ve Dezavantajları

Örgütsel bağlılığa medeni durum, yaş, görev süresi, cinsiyet, eğitim, işin alternatifleri ve liyakat duygusu gibi *bireysel etmenler*; işin gerektirdikleri, rol belirsizliği, çalışma koşulları, ücret, terfi ve ödül gibi *görevsel etmenler*; algılanan yapı, süreç, örgüt iklimi, iş tatmini, örgütsel kültür, örgütsel sosyalleşme, çalışan-örgüt uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi *örgüt kaynaklı etmenler* ve sektör ile ülkenin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik durum, işsizlik gibi *örgüt dışı etmenler* etki etmektedir (Ahuja, Padhy ve Srivastava, 2018; Diker, 2014; Perçin, 2007). Bütün bu etmenlere bakıldığında örgütsel bağlılığın avantaj ve dezavantajlarının kişi ve örgüt nazarında farklılık göstereceğini kestirmek mümkün olacaktır.

Örgütsel bağlılığın; kişisel yaratıcılık, yenilik, özgünlük gibi işgören performansı üzerinde ve artan moral, yeni iş alımları ile beraber örgüt amaçlarını gerçekleştirme üzerinde önemli avantajları bulunurken; işten ayrılma niyeti, stres, devamsızlık, kişisel

yabancılaşma, sosyal yabancılaşma, iş-aile dengesini kuramama, işe geç kalma, işten çıkarma, hızlı personel devri, zarar verici rol model ve örgüt esnekliğini azaltma gibi dezavantajları da bulunmaktadır (Cohen, 1992; Angle ve Perry, 1981; Somers, 1995; Perçin, 2007; Balay, 2000).

2.2.4. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Çalışmalar

Örgütsel bağlılık ile ilgili yeterli tanımlamaların ifade edilmesiyle sağlanan teorik bilginin uygulama safhasında ne tür sonuçlar ortaya çıkardığını belirtmek amacıyla örgütsel bağlılık kavramı ile alakalı olarak yapılmış olan çalışmaların bu araştırmayı destekler nitelikte olanlarından bahsedilecektir.

Kılıç (2013) örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışını boyutlar bazında incelemek için Bursa ve İstanbul illerinde yaptığı araştırmasında örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında yüksek oranda ve olumlu bir ilişkiye rastlamıştır. Ayrıca örgütlere işgörenlerinin bağlılık, üretkenlik ve devamlılıklarını artırmak için örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık sağlamaları tavsiyesinde bulunmuştur.

Chiang ve Lin (2016) Tayvan'daki 4 ve 5 yıldızlı uluslararası otellerin 402 adet tam zamanlı ön büro çalışanı ile yaptıkları araştırmalarında örgütsel bağlılık ile dönüştürücü liderlik arasında adalet, güven, lider-üye ilişkisinin aracılık rolü üstlendiğini, lider-üye ilişkisinin örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkilediğini belirtmişlerdir. Ayrıca otel yöneticilerine ilk önce adalet ve güven duygularını arttırmalarını, sonra lider-üye ilişkisini kurmalarını ve işgörenlerden en sonunda örgütsel bağlılık beklentilerini tavsiye etmişlerdir.

Chordiya, Sabharwal ve Goodman (2017) kamuda çalışan yöneticilerin finansal kısıtlamalar ve sektörler-arası artan rekabet dolayısıyla kalifiye işgörenleri etkileme ve elde tutma çabasıyla karşı karşıya kaldıkları gerçeğinden yola çıkarak onların performanslarını veya zorla tutulmalarını doğrudan etkileyecek örgütsel bağlılıklarını güçlendiren değişken koşullara değinmişlerdir. Amerika Birleşik Devletleri'nin Oregon, Florida, Washington ve Utah eyaletleri ile Hindistan'ın Delhi, Rajasthan ve Batı Bengal kentleri arasında kıyaslama yaklaşımına başvurdukları çalışmalarında

örgütsel bağlılığın en önemli öncülü olarak kabul gören iş tatminine odaklanmışlardır. Araştırma sonucunda her iki ülkedeki iş tatmini seviyesinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etki oluşturduğunu ve Hindistan'daki yöneticiler arasında Amerikan eyaletlerindekiilere nazaran daha çok örgütsel bağlılığa rastlanıldığı kanısına varmışlardır.

Jiang, Gollan ve Brooks (2017) farklı ülkelerdeki çalışanların davranışlarını anlamak ve örgütteki etkilerini belirlemek amacıyla Çin, Güney Kore ve Avustralya'daki 65 üniversitede çalışan 706 kişi üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda örgütsel bağlılığın Avustralya'da usul adaleti ile; Çin ve Güney Kore'de hem dağıtımsal adalet hem de usul adaleti ile ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca örgütsel güvenin dağıtıcı adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisine Çin'de kısmen; Güney Kore'de tamamen aracılık ettiği sonucuna ulaşmışlardır.

Aksoy, Şengün ve Yılmaz (2018) örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yola çıktıkları çalışmalarında Gaziantep, Şanlıurfa, Diyarbakır, Mardin ve Batman illerinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 492 personele rastgele örnekleme yöntemiyle 54 soruluk bir anket uygulamışlardır. Araştırma sonucunda örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal ve normatif bağlılığın çalışan tatminiyle olumlu; devam bağlılığı alt boyutu ile de olumsuz yönde bir ilişkide olduğunu ifade etmişlerdir.

Berberoğlu (2018) sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel performansları üzerindeki örgütsel iklim etkisini ölçmek amacıyla Kuzey Kıbrıs'ta bulunan beş kamu hastanesinin dördünde çalışan 213 kişi üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucu elde edilen bilgiler ışığında örgütsel bağlılığın tahmininde örgütsel iklimin etkili olduğunu, çalışanların örgütsel bağlılık skorlarının örgütsel iklim skorlarıyla doğru orantıda olduğunu, güvenli bir örgüt ikliminin çalışanların örgütsel bağlılığına katkıda bulunduğunu, çalışanların eşitlik ve ödül dağıtımındaki adalet algılarının olumlu iklim oluşturmada son derece önem taşıdığını, örgüt yapısının örgütsel bağlılık ile beraber algılanan örgütsel performans üzerinde etkisinin olduğunu ifade etmiştir.

Esmacilpour ve Ranjbar (2018) çalışanların tatmin ve bağlılıklarının sadakatlerine etkisini araştırmak amacıyla İran'ın Buşehr kentinde bulunan Liman ve Denizcilik Kuruluşunda hizmet alan ve hizmet veren toplam 250 kişi üzerinde yaptıkları çalışmalarında yapısal eşitlik modeli kullanmışlardır. Araştırma sonucunda çalışanların iş tatminlerinin örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etki yarattığı, iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının beraberce örgüte duyulan sadakat duygusu üzerinde olumlu rol oynadığı ve örgüte karşı hissedilen sadakatin müşteriye hizmette etkili olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Ayrıca yöneticilere tavsiye olarak görev ve sorumlulukların ödül ve uygun değerlendirmeye dayandırılmasını, çalışanların görüş ve önerilerinin dikkate alınmasını, eğitimsel ve motivasyonel programların artırılmasını, hizmet kalitesinin sıklıkla değerlendirilmesini ifade etmişlerdir.

2.3. Örgütsel Demokrasi, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılık Kavramları

Araştırma çerçevesine dahil edilen kavramların birbirleri ile olan ilişkisinden, uygulama kısmında test edilecek olan hipotezlerin gerekçelerine değinerek bahsedilecektir. Araştırma hipotezleri belirlenirken çalışmayı daha kapsamlı hale getirmek ve niteliğini artırmak amacıyla değişkenler arası ilişki ve değişkenlerin birbirine olan etkisi ayrı ayrı kurulan hipotezlerle değerlendirilmiştir. Buradan hareketle oluşturulan hipotezler ve gerekçeleri aşağıda sunulmuştur:

Araştırmanın birinci ve dördüncü hipotezleri kapsamında incelenen örgütsel demokrasi algısı ile örgütsel vatandaşlık düzeyi arasındaki ilişkiye değinen ve pozitif yönde sonuçlar bulan çalışmalar mevcuttur (örn. Al Badrani, 2010; Geçkil, 2013; Geçkil ve Tikici 2016). Ulusal ve uluslararası literatürde bahsi geçen ilişkinin incelenmesi hususunda sayıca fazla çalışma bulunmaması ve de turizm sektöründe yapılmamış olmasından hareketle; çalışanların örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasında bir ilişkinin var olduğu ve örgütsel demokrasi algılarının örgütsel vatandaşlık düzeylerine etki ettiği hususundaki hipotezler geliştirilmiştir.

Araştırmanın ikinci ve beşinci hipotezleri kapsamında incelenen örgütsel demokrasi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye değinen ve pozitif yönde sonuçlar bulan

çalışmalar mevcuttur (örn. Weber, Unterrainer ve Schmid, 2009; Verdorfer vd., 2012). Ayrıca Berberoğlu (2018) tarafından yapılan çalışma da dolaylı olarak bu ilişkiye yönlendirmektedir. Bahsi geçen ilişkiye doğrudan sadece uluslararası literatürde rastlanmış olması, sayıca fazla olmaması ve de turizm sektöründe yapılmamış olmasından hareketle; çalışanların örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişkinin var olduğu ve örgütsel demokrasi algılarının örgütsel bağlılık düzeylerine etki ettiği hususundaki hipotezler geliştirilmiştir.

Araştırmanın üçüncü ve altıncı hipotezleri kapsamında incelenen örgütsel vatandaşlık ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye değinen ve pozitif yönde sonuçlar bulan çalışmalar mevcuttur (örn. Gürbüz, 2006; Karacaoğlu ve Güney, 2010; Çetin, 2011; Allen, Evans ve White, 2011; Sevim, 2011; Çınar, 2013; Kılıç, 2013; Karabay, 2014; Zayas-Ortiz vd., 2015; Chib, 2016). Bahsi geçen ilişkiye ulusal ve uluslararası literatürde yeterince rastlanmış olmasından hareketle; çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişkinin var olduğu ve örgütsel vatandaşlık düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeylerine etki ettiği hususundaki hipotezler geliştirilmiştir.

Tüm bu bulgular ışığında da çalışanların örgütsel demokrasi algılarının örgütsel vatandaşlığa etkisinde örgütsel bağlılıklarının aracılık etkisinin var olduğu hususundaki araştırmanın son hipotezi oluşturulmuş ve araştırmanın kuramsal modeli belirlenmiştir. Araştırmanın bundan sonraki bölümünde uygulama kısmı ile ilgili bilgilere yer verilecektir. Bu bağlamda çalışmanın amacı ve önemi, veri toplama aracı, model ve hipotezleri, sınırlılık ve varsayımları ile elde edilen bulgulara değinilecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ ALGISININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIĞA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ROLÜ: KAPADOKYA ÖRNEĞİ

Çalışmanın bu kısmında Kapadokya Bölgesinde yer alan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel demokrasi algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi tespit edilmeye çalışılmış ve bu ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık rolü ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Kapadokya Bölgesi Türkiye'nin önemli turizm destinasyonlarından birisi konumundadır. Turizm unsurları açısından bölgenin önemli kaynaklara sahip olmasından dolayı bu kaynakları ziyaret etmek için her yıl bölgenin yerli ve yabancı turist çekmesi gelen misafirlerin konaklama-eğlence ve yeme-içme ihtiyacı gibi ihtiyaçlarının büyük bir bölümünün bölgede yer alan oteller tarafından karşılanmasına olanak sağlamaktadır. Hizmet sektöründe yer alan otel işletmelerinin emek yoğun olmasının yüz yüze iletişim gerektirmesi sebebiyle müşterilerin memnun olması önce çalışanların diğer bir deyişle iç müşterinin memnun olmasına bağlıdır. Çalışanların memnuniyeti ise; onların örgütte kendilerini konumlandıkları pozisyon, örgütte hissettikleri atmosfer, örgüt içindeki eşitlik algıları ile birlikte örgüte olan bağlılıklarıyla alakalıdır. Bu gerekçe ile otel işletmelerindeki çalışanların örgütsel demokrasi algılarının örgütsel vatandaşlıklarına etkisinde örgütsel bağlılıklarının aracılık rolünün belirlenmesi sektör ve literatürdeki boşluğu doldurması açısından önemli bir adım olacaktır.

Bu çalışmanın amacı turizm sektöründe faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel demokrasi algılarının örgütsel vatandaşlık düzeyleri üzerindeki etkisini ölçmek ve örgütsel demokrasinin örgütsel vatandaşlığa etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolünün olup olmadığını tespit etmektir. Bu bağlamda örgütsel demokrasi ve örgütsel vatandaşlık ilişkisini belirleyen ulusal ve uluslararası literatürde ulaşılan çalışmaların sayıca fazla olmaması ve turizm sektöründe de böyle bir çalışmaya rastlanmamış olması bu çalışmanın önemi açısından fark yaratmaktadır. Ayrıca örgütsel demokrasi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye değinen çalışmalara sadece uluslararası literatürde rastlanmış olması da bahsi geçen önemi biraz daha artırmaktadır. Bununla beraber; üç değişkenin aynı anda incelendiği bir çalışmaya rastlanılmamış olması bakımından bu çalışmanın literatüre ve özellikle de turizm sektörüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Tüm bu hususlar göz önünde bulundurulduğunda çalışmanın önemi daha da netleşmektedir.

3.2. Veri Toplama Aracının Hazırlanması

Bu araştırmada veri toplama tekniği olarak birincil veri toplama yöntemlerinden anket kullanılmıştır. Anket dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde örgütsel demokrasi ifadeleri, ikinci bölümde örgütsel vatandaşlık ifadeleri, üçüncü bölümde örgütsel bağlılık ifadeleri yer almaktadır. Anketin dördüncü bölümünde ise bulguların yorumuna katkı sağlayabilir düşüncesiyle demografik değişkenlere de yer verilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçekler, daha önceki araştırmalarda kullanılmış güvenilirlik ve geçerliliği kanıtlanmış ölçeklerden oluşmaktadır. Ayrıca kullanılan ölçeklerle ilgili uzman görüşlerine başvurulup, araştırma kapsamında veri toplayabilmek açısından uygun olduğu sonucuna varılınca çalışmaya devam edilmiştir.

Çalışanların örgütsel demokrasi algılarını ölçmek üzere Geçkil ve Tikici (2013) tarafından geliştirilen 28 maddelik Örgütsel Demokrasi Ölçeği kullanılmıştır. Çalışmalarında ölçek toplamı için cronbach alfa katsayısını 0,94 olarak tespit etmişlerdir. Ölçek 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır. Ölçek her bir madde için "1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=ne katılıyorum-ne katılmıyorum, 4=katılıyorum ve 5=kesinlikle katılıyorum" ifadelerinden oluşmaktadır. 5 boyutlu olan Örgütsel Demokrasi Ölçeği boyutlar bazında şu şekilde sıralanmıştır:

- **Katılım-Eleştiri Boyutu:** Örgütsel demokrasi ölçeğinin katılım-eleştiri boyutu, “örgütsel kararlara katılmam için yöneticiler beni cesaretlendirir” ve “yanlış bulduğum karar ve politikaları rahatlıkla eleştirebilirim” gibi ifadelerden oluşmaktadır.
- **Şeffaflık Boyutu:** Örgütsel demokrasi ölçeğinin şeffaflık boyutu, “kurumumda işler şeffaflık ilkesiyle yürütülür” ve “kurumumda performans değerlendirmeleri şeffaflık ilkesine uygun yapılır” gibi ifadelerden oluşmaktadır.
- **Adalet Boyutu:** Örgütsel demokrasi ölçeğinin adalet boyutu, “kurumumda adil bir ödül sistemi vardır” ve “görev dağılımında liyakat dikkate alınır” gibi ifadelerden oluşmaktadır.
- **Eşitlik Boyutu:** Örgütsel demokrasi ölçeğinin eşitlik boyutu, “kurumumda cinsiyet ayrımı gözetilmez” ve “kurumumuzda dil, din, ırk vb. ayrımı gözetilmez” gibi ifadelerden oluşmaktadır.
- **Hesap Verebilirlik Boyutu:** Örgütsel demokrasi ölçeğinin hesap verebilirlik boyutu, “işyerimizde politika ve prosedürler çalışanlar tarafından her zaman sorgulanabilir” ve “kurumumda hesap verebilme kültürü gelişmiştir” gibi ifadelerden oluşmaktadır.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek için Organ (1988) tarafından belirlenen örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile uyumlu olduğunun kanıtlandığı Basım ve Şeşen (2006) tarafından geliştirilen 19 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Çalışmalarında ölçek toplamı için cronbach alfa katsayısını örneklem grupları bazında minimum 0,89 olarak tespit etmişlerdir. Geliştirilen bu ölçek 5'li Likert tipinde uygulanmıştır. Ölçek her bir madde için “1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=ne katılıyorum-ne katılmıyorum, 4=katılıyorum ve 5=kesinlikle katılıyorum” ifadelerinden oluşmaktadır. 5 boyutlu olan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği boyutlar bazında şu şekilde sıralanmıştır:

- **Diğerkâmlık Boyutu:** Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin diğerkâmlık boyutu, “günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım” ve “yeni gelen bir çalışanın işi öğrenmesine yardımcı olurum” gibi ifadelerden oluşmaktadır.
- **Vicdanlılık Boyutu:** Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin vicdanlılık boyutu, “zamanımın çoğunu kurumumla ilgili faaliyetlerle geçiririm” ve “mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam” gibi ifadelerden oluşmaktadır.
- **Nezaket Boyutu:** Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin nezaket boyutu, “beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım” ve “kurumda görev yaptığım diğer çalışanlar için problem yaratmamaya gayret ederim” gibi ifadelerden oluşmaktadır.
- **Centilmenlik Boyutu:** Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin centilmenlik boyutu, “kurum içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım” ve “mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım” gibi ifadelerden oluşmaktadır.
- **Sivil Erdem Boyutu:** Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin sivil erdem boyutu, “üst makamlarca yayımlanan duyuru, mesaj yada kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum” ve “her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım” gibi ifadelerden oluşmaktadır.

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve Türkçesi Diker (2014: 310)'in çalışmasındaki şekliyle kullanılan 18 maddelik bir ölçek belirlenmiştir. Çalışmasında ölçek toplamı için cronbach alfa katsayısını 0,70 olarak tespit etmiştir. Ölçek 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır. Ölçek her bir madde için “1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=ne katılıyorum-ne katılmıyorum, 4=katılıyorum ve 5=kesinlikle katılıyorum” ifadelerinden oluşmaktadır. 3 boyutlu olan Örgütsel Bağlılık Ölçeği boyutlar bazında şu şekilde sıralanmıştır:

- **Duygusal Bağlılık Boyutu:** Örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutu, “kariyerimin geri kalan bölümünü bu işyerinde geçirmek bana büyük mutluluk verir” ve “bu işyeri benim için önemli ölçüde kişisel anlam taşır” gibi ifadelerden oluşmaktadır.
- **Devam Bağlılığı Boyutu:** Örgütsel bağlılık ölçeğinin devam bağlılığı boyutu, “şu anda bu işyerinde çalışmak bir istek olduğu kadar benim için bir zorunluluktur” ve “bu işyerinden ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri mevcut alternatiflerin azlığıdır” gibi ifadelerden oluşmaktadır.
- **Normatif Bağlılık Boyutu:** Örgütsel bağlılık ölçeğinin normatif bağlılık boyutu, “yararıma bile olsa, şu anda bu işyerinden ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum” ve “işyerimdeki insanlara olan sorumluluk hissimden dolayı bu kurumdan ayrılmam” gibi ifadelerden oluşmaktadır.

3.3. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini Kapadokya'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin işgörenleri oluşturmaktadır. Kapadokya bölgesi Nevşehir, Aksaray, Kayseri, Niğde ve Kırşehir illerini kapsamaktadır. Fakat “Küçük Kapadokya” veya “Kayalık Kapadokya” denildiğinde ise sadece Nevşehir ili ve ilçeleri dahil edilmektedir. Bu çalışmada da “Küçük / Kayalık Kapadokya”da diğer bir ifadeyle Nevşehir il merkezi ve ilçelerinde faaliyette bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin işgörenleri seçilmiştir. Buna sebep olarak; bölgenin çeşitli turizm faaliyetlerini gerçekleştirme imkanı sunması, turizm arzının sezonluk olmaktan ziyade 12 ay devam ettirilmesi ve ülkemiz ile beraber dünyada önemli bir turizm destinasyonu olması gösterilebilir. Nevşehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün 2016 yılı verilerinde bildirdiği ve araştırma evrenine dahil olan 6 adet beş yıldızlı ve 17 adet 4 yıldızlı otel işletmesinde zaman ve maliyet kısıtları sebepleriyle tamsayım yapmanın mümkün olmadığı görülüp örnekleme yöntemine gidilmiştir. Araştırmada örnekleme metodu olarak kasti (yargısal, amaca göre) örnekleme yöntemi seçilmiştir. Kasti örnekleme yöntemi örneği oluşturan elemanlar arasında araştırmacının problemine cevap bulacağına inandığı kişilerden oluşmaktadır (Altunışık vd., 2012). Kasti örnekleme, gerekli bilgiyi

en iyi sağlayabilecek elemanların örnekleme seçilmesini içermektedir (Özdemir, 2010).

Nevşehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden sağlanan veriler ışığında belirlenen otellerde çalışan işgörenler Haziran-Kasım 2016 ayları arasında araştırma kapsamında incelenmiştir.

Araştırmada kullanılan anketin anlaşılır olup olmadığı veya anlam karmaşası oluşturup oluşturmadığı ya da hatalı ifadeye yer verilip verilmediği gibi muhtemel problemleri önceden engellemek amacıyla aynı bölgede pilot test uygulaması yapılmıştır. Pilot uygulama neticesinde herhangi bir farklı anlayış veya yanlış anlama ortaya çıkmadığından elde edilen anketler de dahil edilmek suretiyle belirtilen tarih aralığında yeterli sayıda anket otellere bırakılıp gerekli durumlarda hatırlatma yaparak tekrar geri toplanmıştır. Değerlendirmeye dâhil edilebilecek toplamda 367 adet ankete ulaşılmıştır. Kline (2005) örneklem sayısını yapısal eşitlik modelinde yaklaşık 200 olarak belirlemiştir. Dolayısıyla yeterli sayıya ulaşılmıştır.

3.4. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları

Araştırmanın varsayımlarını şu şekilde ifade etmek mümkündür:

- Otel işletmelerinde çalışanlar örgütsel demokrasi, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık ile alakalı ölçeklerde kendi görüş ve düşüncelerini yansıtmaktadırlar.
- Otel işletmelerinde çalışanlar örgütsel demokrasi, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık ile alakalı ölçeklerde varolan durumu yansıtmaktadırlar.
- Veri değerlendirme tekniğinin araştırmanın amacına hizmet ettiği düşünülmektedir.
- Örneklemin evreni temsil ettiği düşünülmektedir.

Araştırmanın sınırlılıklarını ise şu şekilde ifade etmek mümkündür:

- Araştırma Kapadokya'da bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları ile sınırlandırılmıştır.
- Kapadokya bölgesi kapsamında sadece Nevşehir il merkezi ve ilçeleri dahil edilmiştir.
- Sonuçlar sadece araştırmaya katılanlar ile sınırlıdır.

- Toplanan veriler sadece Haziran-Kasım 2016 ayları ile sınırlıdır.
- Veri toplama sadece anket tekniği ile sınırlandırılmıştır.
- Zaman ve finansal kısıtlılıklar veri toplama alanı ve zamanını sınırlandırmıştır.

3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma kapsamında literatür incelendiğinde, örgütsel demokrasi ve örgütsel vatandaşlık boyutunu inceleyen çok fazla çalışmanın bulunmamasıyla beraber örgütsel demokrasi, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya da rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın sonuçlarının, tespit edilmiş bu boşluğu doldurarak gelecek çalışmalar için yol gösterici olması düşüncesiyle araştırma modeli şu şekilde oluşturulmuştur:



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Araştırma modelinin kurulmasıyla bahsi geçen üç değişkenden örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi (**H₁**, **H₄**), örgütsel vatandaşlık ile örgütsel bağlılık arası ilişkiyi (**H₃**, **H₆**) ve örgütsel demokrasi ile örgütsel bağlılık arası ilişkiyi (**H₂**, **H₅**) inceleyen çalışmalara rastlanmıştır. Ayrıca literatüre katkı sağlayacağına inanılan örgütsel bağlılığın aracılık rolü (**H₇**) de araştırılmıştır. Araştırma dahilinde cevap aranacak hipotezler aşağıda yer almaktadır:

H₁: Çalışanların örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasında ilişki vardır.

H₂: Çalışanların örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır.

H₃: Çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır.

H4: Çalışanların örgütsel demokrasi algılarının örgütsel vatandaşlık düzeylerine etkisi vardır.

H5: Çalışanların örgütsel demokrasi algılarının örgütsel bağlılık düzeylerine etkisi vardır.

H6: Çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeylerine etkisi vardır.

H7: Çalışanların örgütsel demokrasi algılarının örgütsel vatandaşlığa etkisinde örgütsel bağlılıklarının aracılık etkisi vardır.

3.6. Örneklem İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bu araştırmanın çalışma grubunu Kapadokya Bölgesi'nde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 3.1. Cinsiyete Göre Dağılım

	<i>f</i>	%
Erkek	173	47,1
Kadın	194	52,9
Total	367	100,0

Tablo 3.1 incelendiğinde, katılımcıların 194'ünün (% 52.9) kadın, 173'ünün (% 47.1) erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşa göre dağılımı aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 3.2. Yaşa Göre Dağılım

	<i>f</i>	%
18-22 arası	192	52,4
23-27 arası	95	26,0
28-32 arası	62	16,9
33-37 arası	11	2,9
38-42 arası	7	1,8
Total	367	100,0

Katılımcıların yaşa göre dağılımını gösteren tablo 3.2 incelendiğinde, en fazla oranı 192 kişi (% 52,4) ile 18-22 arası yaşları olanların, sonrasında da 95 kişi (% 26) ile 23-27

arası yaşı olanların ve 62 kişi (% 16,9) ile de 28-32 arası yaşı olanların oluşturduğunu söylemek mümkündür. Aynı listeden elde edilen veriler ışığında 33 ve üstü yaşta olanların sayısının düşük seviyede olduğu söylenebilir (% 4,7).

Katılımcıların turizm sektöründe kaç yıldır çalıştıklarına ilişkin dağılımı aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 3.3. Sektörde Çalışma Yılına İlişkin Dağılım

	<i>f</i>	%
1 yıl ve daha az	145	39,5
2-5 yıl arası	137	37,3
6-9 yıl arası	53	14,4
10-13 yıl arası	23	6,2
14 yıl ve üzeri	9	2,6
Total	367	100,0

Katılımcıların turizm sektöründeki deneyimlerine ilişkin durumu gösteren tablo 3.3'e en çok oran sıralamasıyla bakıldığında; 145 kişinin (% 39,5) 1 yıllık veya daha az; 137 kişinin (% 37,3) 2-5 yıllık; 53 kişinin (% 14,4) de 6-9 yıllık sektör tecrübesine sahip olduğunu söylemek mümkün olacaktır. Sektörde 10 yıldan fazla tecrübeye sahip kişilerin sayısı ise oldukça azdır (% 8,8).

Katılımcıların yaşlarına ve sektörde çalışma sürelerine (yıl) ilişkin betimsel istatistikler aşağıda sırasıyla sunulmuştur.

Tablo 3.4. Betimsel İstatistikler (Yaş)

		<i>Yaş</i>
N	Kişi	367
Ortalama		23,8
Std. Sapma		4,6
Ranj		24
Minimum		18
Maksimum		42

Tablo 3.4 incelendiğinde, katılımcıların ortalama 23.8 (S=4.6) yaşında olduğu görülmektedir. Çalışma grubunda yer alan katılımcıların en genci 18 yaşında, en büyüğü 42 yaşındadır.

Tablo 3.5. Betimsel İstatistikler (Tecrübe)

		<i>Sektörde Çalışma Süresi</i>
N	Kişi	367
Ortalama		3,7
Std. Sapma		3,7
Ranj		22
Minimum		1
Maksimum		23

Tablo 3.5 incelendiğinde, katılımcıların ortalama olarak 3.7 (S=3.7) yıldır bu sektörde çalışmakta olduğu ifade edilebilir. Ayrıca katılımcıların en az 1; en fazla 23 yıldır bu sektörde çalışmakta olduğu görülmektedir. Dolayısıyla çalışma grubunda yaş ve deneyim açısından çeşitlilik sağlandığı söylenebilir.

Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımı aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3.6. Eğitim Durumuna Göre Dağılım

	<i>f</i>	<i>%</i>
Lise	44	12,0
Ön lisans	100	27,2
Lisans	218	59,4
Yüksek lisans	5	1,4
Total	367	100,0

Tablo 3.6 incelendiğinde, katılımcıların 44'ünün (% 12) lise mezunu, 100'ünün (% 27.2) ön lisans mezunu, 218'inin (% 59.4) lisans mezunu ve 5'inin (% 1.4) de yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Katılımcıların çalıştıkları otelin yıldız sayısına göre dağılımı aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3.7. Otelin Yıldız Sayısına Göre Dağılım

	<i>f</i>	%
Dört yıldız	208	56,7
Beş yıldız	159	43,3
Total	367	100,0

Tablo 3.7 incelendiğinde, katılımcıların 208'inin (% 56.7) dört yıldızlı, 159'unun (% 43.3) da beş yıldızlı bir otelde çalışıyor olduğu görülmektedir.

Örgütsel demokrasi ölçeğinde bulunan ifadelerin cevaplanma oranları ile verilen cevap ortalamaları aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 3.8. İşgörenlerin Örgütsel Demokrasi Algılarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
1. Örgütsel kararlara katılmam için yöneticiler beni cesaretlendirir.	11,2	19,3	29,4	27,7	12,3	3,11	1,19
2. Kurumsal karar almada çoğunluğun görüşleri dikkate alınır.	5,0	10,9	21,8	43,7	18,5	3,60	1,07
3. Kurumumda kararlar alınırken o kararlardan etkilenecek herkesin söz hakkı vardır.	7,6	14,0	19,0	28,9	30,5	3,61	1,26
4. Yöneticiler hoşlarına gitmese de çoğunluğun verdiği kararlara saygı gösterirler.	10,6	16,5	31,1	29,1	12,6	3,17	1,17
5. Yanlış bulduğum karar ve politikaları rahatlıkla eleştirebilirim.	7,6	13,7	21,0	30,3	27,5	3,56	1,24
6. Yönetim, çalışanları eleştiri yapma konusunda cesaretlendirir.	13,7	22,1	33,1	20,7	10,4	2,92	1,18
7. Yönetim çalışanların eleştirilerini dikkate alır.	9,5	17,6	38,4	26,1	8,4	3,06	1,07
8. Çalışanların yönetimin uygulamalarını eleştirmesi normal karşılanır.	12,3	26,9	31,4	21,0	8,4	2,86	1,14
9. Toplantılarda herkese düşüncelerini ifade etme fırsatı verilir.	7,3	14,3	28,0	35,0	15,4	3,37	1,13
10. Kurumumda işler şeffaflık ilkesiyle yürütülür.	9,5	14,8	41,2	27,2	7,3	3,08	1,04
11. Yöneticiler önemli gelişmelerin yaşandığı dönemlerde bilgilendirme toplantıları düzenlerler.	3,4	9,0	19,6	51,0	17,1	3,69	0,97
12. Kurumumda açık ve çift yönlü bir iletişim vardır.	4,8	13,4	37,3	33,9	10,6	3,32	0,99

13. Kurumumda performans değerlendirmeleri şeffaflık ilkesine uygun yapılır.	5,6	12,9	39,8	33,1	8,7	3,26	0,98
14. Kurumum çalışanların eğitim alarak gelişmesini destekler.	5,6	11,5	24,9	40,3	17,6	3,53	1,08
15. Kurumumda adil bir ödül sistemi vardır.	9,5	18,8	38,7	23,5	9,5	3,05	1,09
16. Çalışanların ücret ve diğer gelirleri yaptıkları işe ve kuruma katkıları dikkate alınarak belirlenir.	10,1	19,6	28,0	34,2	8,1	3,11	1,12
17. Görev dağılımında liyakat dikkate alınır.	5,3	14,3	37,0	31,7	11,8	3,30	1,03
18. Kurumumuzda değerlendirme kriterleri standartlaşmıştır.	4,2	11,8	38,7	36,7	8,7	3,34	0,94
19. Amirlerin başarı düzeyinin belirlenmesinde astların görüşleri etkilidir.	7,0	15,4	32,8	33,1	11,8	3,27	1,08
20. Kurumumda cinsiyet ayrımı gözetilmez.	9,8	12,3	19,3	34,7	23,8	3,50	1,25
21. Kurumuma personel alımında kişilerin politik düşünceleri ve dünya görüşü etkili olur.	8,7	24,4	28,3	18,2	20,4	3,17	1,25
22. Toplantılarda, gelen önerinin kimden geldiğine değil önerinin niteliğine bakılır.	7,8	14,3	29,7	35,0	13,2	3,31	1,11
23. Kurumumdaki çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaktadır.	15,1	20,2	28,6	21,6	14,6	3,00	1,27
24. Kurumumuzda dil, din, ırk vb. ayrımı gözetilmez.	5,3	11,5	21,8	32,8	28,6	3,68	1,16
25. Kurumumun demokratik bir örgüt olduğunu düşünürüm.	7,0	16,0	34,7	30,3	12,0	3,24	1,08
26. İşyerimizde politika ve prosedürler çalışanlar tarafından her zaman sorgulanabilir.	8,4	18,8	35,0	28,0	9,8	3,12	1,09
27. Kurumumda her düzeydeki çalışandan her zaman hesap sorulabilir.	16,5	12,0	31,1	25,8	14,6	3,10	1,27
28. Kurumumda hesap verebilme kültürü gelişmiştir.	12,0	15,7	34,5	26,1	11,8	3,10	1,17

Tablo 3.8’de işgörenlerin örgütsel demokrasi algısı ile ilgili tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Bu durumda araştırmaya katılan işgörenlerden; % 40’ı yönetsel kararlara katılımlarında yöneticilerinden cesaret aldıklarını, % 59,4’ü karar alma sürecinde ilgili herkesin söz hakkı olduğunu, % 57,8’i yanlış buldukları karar ve politikaları rahatlıkla eleştirebildiklerini, % 50,4’ü toplantılarda herkesin düşüncesini rahatlıkla söyleme fırsatı bulduğunu, % 68,1’i önemli gelişmelerin toplantı ile bildirildiğini, % 44,5’i işyerinde açık ve çift yönlü bir iletişim sağlandığını, % 57,9’u eğitim alarak gelişmelerinin destek gördüğünü, % 43,5’i görev dağılımında liyakat olduğunu, % 22,1’i cinsiyet ayrımının gözetildiğini, % 48,2’si önerinin kimden geldiğinden ziyade niteliğine bakıldığını, % 23’ü işyerlerini demokratik bir örgüt olarak düşünmediğini ifade etmişlerdir.

Örgütsel demokrasi ölçeği ifadelerine genel açıdan bakıldığında; verilen cevapların neticesinde işgörenlerin demokrasi algılarının ortalamasının üzerinde (3,26) olmasına rağmen güçlü bir demokrasi algısına sahip olmadıklarından bahsetmek mümkün olacaktır.

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinde bulunan ifadelerin cevaplanma oranları ile verilen cevap ortalamaları aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 3.9. İşgörenlerin Örgütsel Vatandaşlık Algılarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
1. Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.	12,9	14,0	21,8	33,6	17,6	3,29	1,27
2. Kurum yapısında yapılan gelişmelere destek olurum.	1,1	6,2	15,7	56,0	21,0	3,90	0,84
3. Kurum içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım.	3,4	10,6	30,3	37,8	17,9	3,56	1,01
4. Yeni gelen bir çalışanın işi öğrenmesine yardımcı olurum.	1,4	3,4	10,6	45,1	39,5	4,18	0,86
5. Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	1,7	5,0	11,8	47,6	33,9	4,07	0,90
6. Görevle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.	1,7	5,6	15,7	45,4	31,7	4,00	0,92
7. Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	1,4	7,8	24,4	47,6	18,8	3,75	0,90
8. Görev esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	1,4	7,3	20,2	52,4	18,8	3,80	0,88
9. Zamanımın çoğunu kurumumla ilgili faaliyetlerle geçiririm.	4,2	14,8	35,3	32,2	13,4	3,36	1,03
10. Üst makamlarca yayımlanan duyuru, mesaj yada kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	3,6	10,1	25,5	43,1	17,6	3,61	1,01
11. Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	2,2	7,3	18,5	43,7	28,3	3,89	0,97
12. Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim.	2,2	9,2	26,1	40,1	22,4	3,71	0,99
13. Kurumun sosyal etkinliklerine kendi isteğimle katılırım.	2,5	7,3	23,5	44,0	22,7	3,77	0,96

14. Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	2,2	5,0	8,1	41,7	42,9	4,18	0,94
15. Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	3,1	5,9	26,6	39,5	24,9	3,77	0,99
16. Kurumda görev yaptığım diğer çalışanlar için problem yaratmamaya gayret ederim.	1,7	5,0	13,7	41,2	38,4	4,10	0,93
17. Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam.	4,5	6,7	21,6	37,3	30,0	3,82	1,08
18. Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	2,0	10,6	25,5	42,6	19,3	3,67	0,97
19. Meseide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.	5,9	15,4	36,4	28,9	13,4	3,29	1,07

Tablo 3.9’da işgörenlerin örgütsel vatandaşlık düzeyleri ile ilgili tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Bu durumda araştırmaya katılan işgörenlerden; % 51,2’si izin alan bir kimsenin de işini yaptığını, % 55,7’si çatışmaların önlenmesinde aktif rol aldığını, % 4,8’i yeni gelen bir kimsenin işi öğrenmesine katkıda bulunmadığını, % 6,7’si beklenmeyen problemler oluştuğunda zarar görmemeleri için diğer çalışanları uyarmadığını, % 77,1’i elinde bulunan malzemeyi diğerleriyle paylaşmaktan kaçınmadığını, % 60,7’si üst makamlarca yayımlanan bilgileri (duyuru, mesaj, kısa not) okuyup ulaşabileceği bir yerde bulundurduğunu, % 72’si işyeri için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak istediğini, % 7,2’si diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı göstermediğini, % 9’u mesai ortamı ile ilgili problemlerde olayların pozitif yönüyle ilgilenmediğini, % 79,6’sı diğer çalışanlara problem yaratmamak için gayrette bulunduğunu, % 61,9’u mesai içerisinde kişisel işlerine zaman harcamadığını, % 21,3’ü meseideki durumlara karşı gücenme veya kızgınlık duyduğunu ifade etmişlerdir.

Örgütsel vatandaşlık ölçeği ifadelerine genel açıdan bakıldığında; verilen cevapların neticesinde işgörenlerin örgütsel vatandaşlık düzeylerinin ortalamasının üzerinde olduğu (3,77) söylenebilir. Dolayısıyla araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme hususunda bir eğilimlerinin olduğundan söz edilebilir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinde bulunan ifadelerin cevaplanma oranları ile verilen cevap ortalamaları aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 3.10. İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
1. Kariyerimin geri kalan bölümünü bu işyerinde geçirmek bana büyük mutluluk verir.	13,7	12,9	38,7	23,0	11,8	3,06	1,17
2. İşyerimin sorunları, kendi sorunlarım gibi gelir.	7,3	14,8	32,5	31,9	13,4	3,29	1,10
3. İşyerime güçlü bir aitlik duygusu taşıyorum.	9,2	25,8	30,8	21,8	12,3	3,02	1,16
4. Kendimi işyerime "duygusal olarak bağlanmış" hissetmiyorum.	12,3	23,0	34,2	19,0	11,5	2,94	1,17
5. İşyerimde "aileden biri" gibi hissetmiyorum.	8,7	21,0	33,9	20,4	16,0	3,14	1,18
6. Bu işyeri benim için önemli ölçüde kişisel anlam taşır.	5,9	15,4	34,2	32,5	12,0	3,29	1,05
7. Şu anda bu işyerinde çalışmak bir istek olduğu kadar benim için bir zorunluluktur.	12,6	32,5	35,6	12,6	6,7	2,68	1,06
8. İstesem bile şu anda bu işyerinden ayrılmak benim için çok zor olur.	9,0	30,8	31,4	18,5	10,4	2,90	1,12
9. Şu anda bu işyerinden ayrılmaya karar versem hayatımın çok büyük bir bölümü altüst olur.	6,7	21,8	33,6	20,2	17,6	3,20	1,17
10. Şu anda işyerimden ayrılamayacak kadar az seçeneğim var.	8,7	22,1	36,1	19,9	13,2	3,07	1,14
11. Eğer kendimi işyerime bu kadar çok vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	8,1	25,2	36,1	20,4	10,1	2,99	1,09
12. Bu işyerinden ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri mevcut alternatiflerin azlığıdır.	14,0	28,6	31,9	16,0	9,5	2,78	1,16
13. Şu andaki işverenimle çalışmak için hiçbir zorunluluk hissi duymuyorum.	7,0	16,2	40,6	23,5	12,6	3,18	1,07
14. Yararıma bile olsa, şu anda bu işyerinden ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum.	10,6	15,4	35,6	28,9	9,5	3,11	1,11
15. İşyerimden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	20,7	21,8	34,7	16,8	5,9	2,65	1,16
16. Bu işyeri benim sadakatimi hak ediyor.	9,5	13,4	36,1	28,6	12,3	3,21	1,12
17. İşyerimdeki insanlara olan sorumluluk hissimden dolayı bu kurumdan ayrılmam.	10,4	17,1	36,1	24,4	12,0	3,11	1,14
18. İşyerime karşı kendimi borçlu hissediyorum.	22,4	21,8	30,3	17,4	8,1	2,67	1,23

Tablo 3.10'da işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilgili tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Bu durumda araştırmaya katılan işgörenlerden; % 26,6'sı kariyerlerine çalıştıkları işyerinde devam etmekten mutlu olmayacaklarını, % 45,3'ü işyeri ile alakalı sorunları kendi sorunu gibi gördüğünü, % 35'i işyerine ait güçlü bir aitlik duygusu taşıdığını, % 44,5'i işyerinin kendisi için önemli ölçüde kişisel anlam taşıdığını, % 19,3'ü mevcut işyerindeki çalışmasının kendisi için bir zorunluluk

olduğunu, % 37,8'i işyerinden ayrılması durumunda hayatının büyük bir bölümünün altüst olacağını, % 30,8'i kendisi için iş seçeneklerinin az olmadığını, % 42,6'sı mevcut iş alternatiflerinin de yeterli olduğunu, % 36,1'i mevcut işyerinde çalışmasının zorunluluk hissi uyandırmadığını, % 26'sı yararına olması dahilinde mevcut işyerinde ayrılabileceğini, % 40,9'u işyerinin kendi sadakatini hakettiğini ifade etmişlerdir.

Örgütsel bağlılık ölçeği ifadelerine genel açıdan bakıldığında; verilen cevapların neticesinde işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin ortalama düzeyde olduğu (3,01) söylenebilir. Bu durumda araştırmaya katılan işgörenlerin örgütlerine karşı güçlü bir bağlılık duygusu taşımadıkları ifade edilebilir.

3.7. Verilerin Analizi

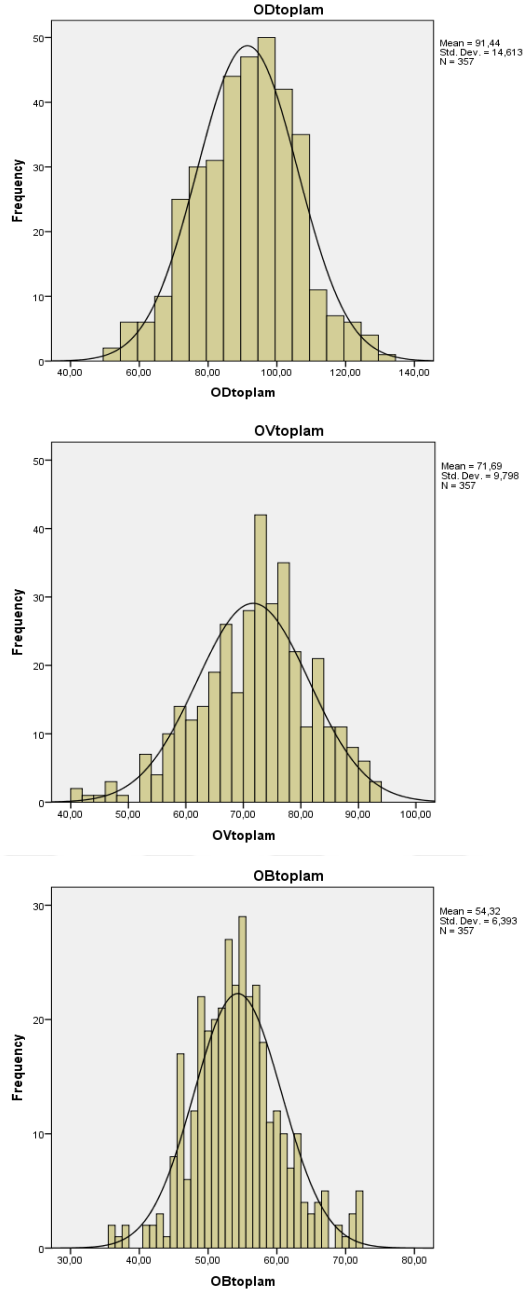
Çalışma kapsamında verilerin analizine geçilmeden önce kayıp değerler incelenmiştir. Verilerde kayıp değer bulunmamaktadır. Daha sonra uç değer analizi yapılmıştır. Örgütsel Demokrasi Ölçeğinden alınan toplam puanlar için yapılan incelemelerde 184 ve 332 numaralı katılımcıların uç değer olduğu tespit edilerek bu kişiler veri setinden çıkarılmıştır. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinden alınan toplam puanlar için yapılan incelemelerde 75, 108, 123, 255, 300 ve 306 numaralı katılımcıların uç değer olduğu tespit edilerek bu kişiler veri setinden çıkarılmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden alınan toplam puanlar için yapılan incelemelerde 102 ve 113 numaralı katılımcıların uç değer olduğu tespit edilerek bu kişiler de veri setinden çıkarılmıştır. Analizlere 357 kişilik çalışma grubu ile devam edilmiştir.

Yapısal eşitlik modeli kurabilmenin bir gerekliliği olarak Örgütsel Demokrasi, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinden alınan toplam puanların normalliğinin incelendiği puanlara ilişkin betimsel istatistiklere ihtiyaç duyulmaktadır. Verilerin normal dağılımından söz edilebilmesi için önerilen yöntemlerden olan çarpıklık ve basıklık değerlerinin (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyükoztürk, 2010; Gürbüz ve Şahin, 2014) sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 3.11. Betimsel İstatistikler

		<i>ODtoplam</i>	<i>OVtoplam</i>	<i>OBtoplam</i>
N	357	357	357	357
	0	0	0	0
Ortalama		91,4398	71,6919	54,3221
Medyan		92,0000	73,0000	54,0000
Mod		103,00	73,00	55,00
Std. Sapma		14,61336	9,79769	6,39346
Varyans		213,550	95,995	40,876
Çarpıklık Katsayısı		-,102	-,396	,274
Çarpıklık K. Std. Hatası		,129	,129	,129
Basıklık Katsayısı		-,083	,205	,578
Basıklık K. Std. Hatası		,257	,257	,257

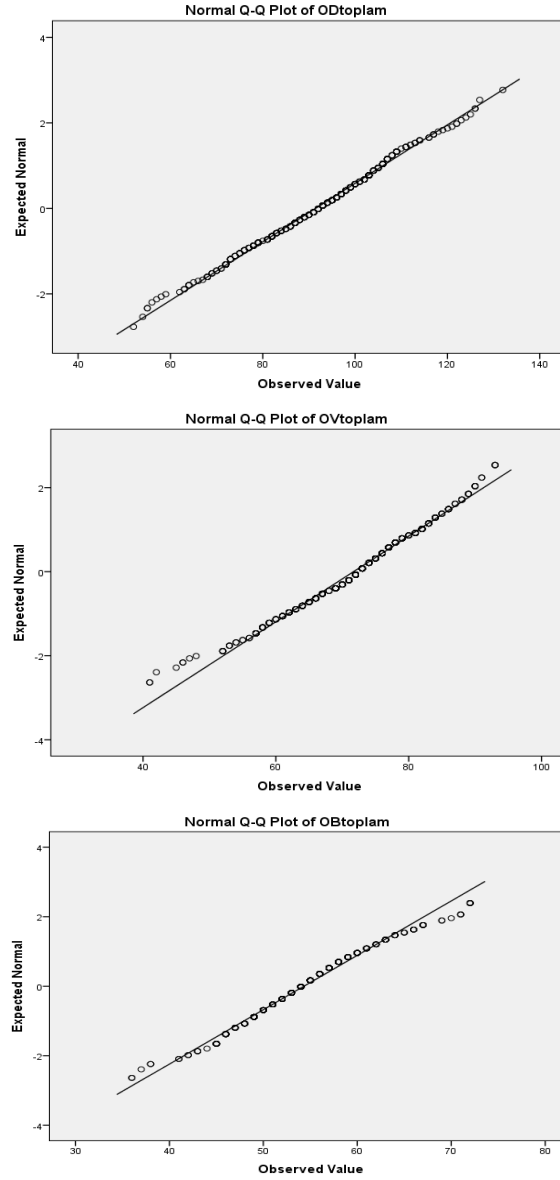
Tablo 3.11 incelendiğinde normal dağılıma ulaşılabildiği görülmektedir. Çünkü normal olarak dağılım gösteren bir verinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -3 ve +3 aralığında olması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2001). Yukarıdaki tabloya bakıldığında örgütsel vatandaşlık ölçeği için çarpıklık katsayısının (-,396) ve örgütsel bağlılık ölçeği için de basıklık katsayısının (,578) ilgili literatürde verilen aralığın biraz üzerine çıktığı; fakat basıklık ve çarpıklık katsayılarının genel itibarıyla uygun aralıkta olduğu görülecektir. Bahsi geçen aralığın üzerine geçmenin verilerin normalliğini ne derecede etkilediğini ölçmek amacıyla alınan toplam puanlara ilişkin, normal dağılım eğrisiyle birlikte çizdirilen histogramlar aşağıda sunulmuştur.



Şekil 3.2. Histogramlar

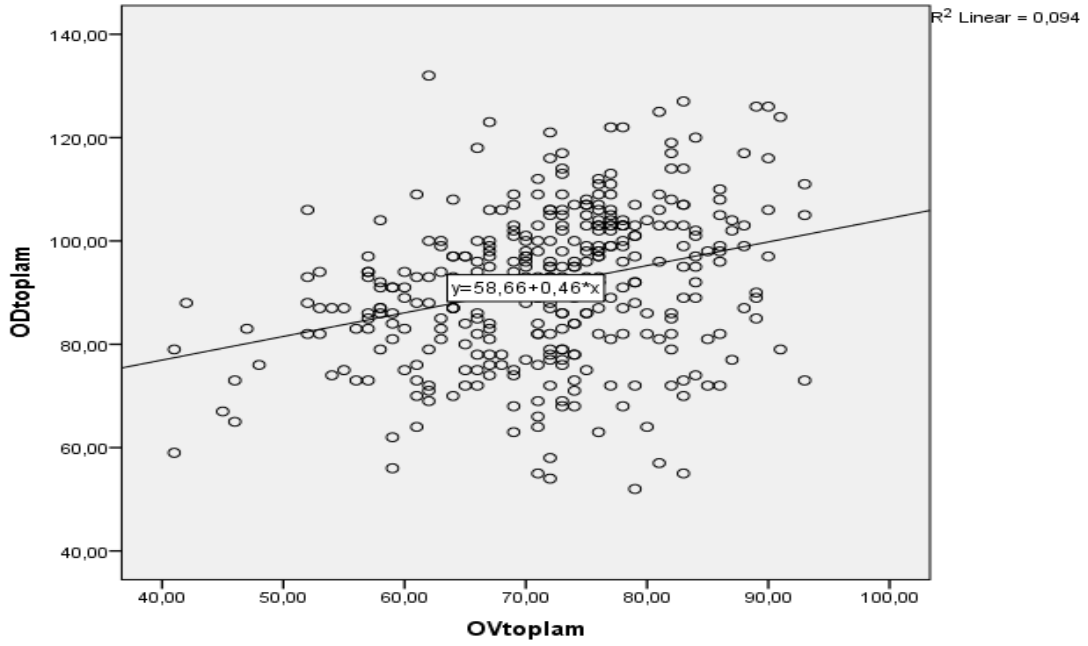
Tablo 3.11 ve Şekil 3.2 birlikte incelendiğinde Örgütsel Demokrasi, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinden alınan toplam puanların normal dağılıma uygun olduğu görülmektedir. Tablo 3.11’de verilen ve uygun aralığın biraz üzerinde çıkan birer adet çarpıklık ve basıklık katsayısının da normalliğe olumsuz yönde etki etmediğinin kanıtı olarak yukarıda verilen ölçek bazlı histogram eğrileri gösterilebilir. Bu durumda verilerin normal dağılım gösterdiğini yinelemek yanlış olmayacaktır.

Daha sonra analizin bir diğ er varsayımı olan doğrusallık test edilmiştir. Bu kapsamda sırasıyla Örgütsel Demokrasi, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinden alınan toplam puanların Q-Q grafikleri aşağıda sunulmuştur.



Şekil 3.3. Q-Q Grafikleri

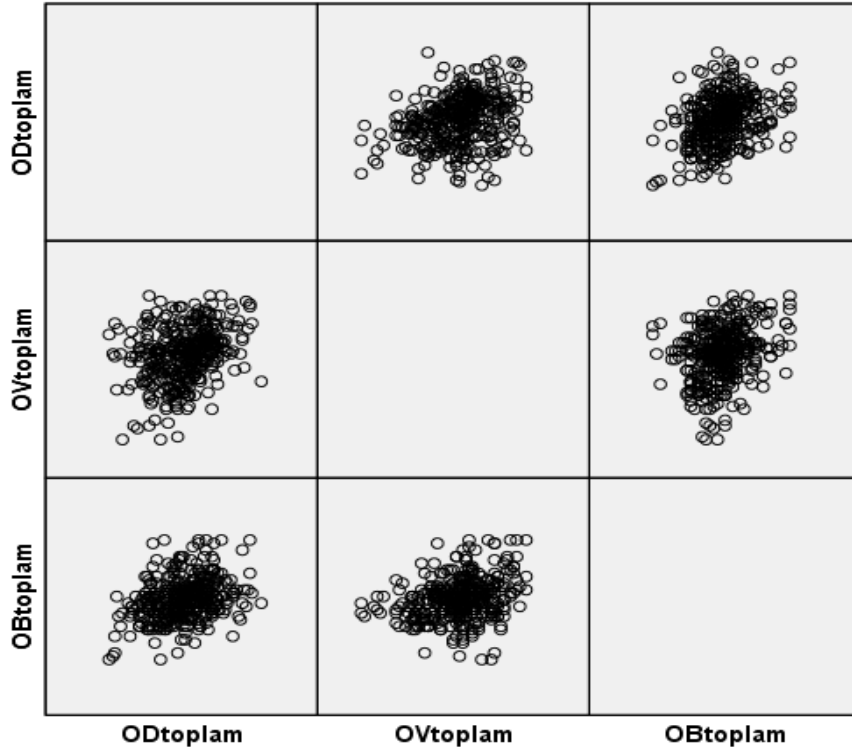
Çalışmanın modeli (bkz. Sayfa 53) doğrultusunda örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık değişkenleri arasındaki ilişkinin doğrusal bir özellik gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla üzerinde regresyon doğrusu ile birlikte çizdirilen saçılma diyagramı aşağıdaki şekilde sunulmuştur.



Şekil 3.4. Örgütsel Demokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Değişkenleri Arasındaki (regresyon doğrusu ile) Saçılma Diyagramı

Şekil 3.4 incelendiğinde örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık değişkenlerinin doğrusal bir ilişkiye sahip olduğu söylenebilir. Katılımcıların bu değişkene ilişkin değerlerini gösteren noktalar bir doğru etrafında toplanmaktadır.

Örgütsel demokrasi, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkinin doğrusal bir özellik gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla çizdirilen, çok değişkenli doğrusallığı belirlemeye yarayan saçılma matrisi aşağıdaki şekilde sunulmuştur.



Şekil 3.5. Örgütsel Demokrasi, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılık Değişkenleri Arasındaki Saçılma Matrisi

Şekil 3.5 incelendiğinde değişkenler arasındaki saçılma diyagramlarının elips şekline benzer olduğu görülmektedir. Bu durumda değişkenlerin çok değişkenli doğrusal bir ilişkiye sahip olduğu söylenebilir.

Analizin bir diğer varsayımı çoklu doğrusal bağlantıdır. Çoklu doğrusal bağlantının belirlenmesi amacıyla VIF değeri 1.130, tolerans değeri 0.885, koşul indeksi değerleri ise 1.000, 14.219 ve 20.890 olarak hesaplanmıştır. VIF değeri 10'un altında, tolerans değeri 0.10'dan büyük ve koşul indeksi değerleri 30'dan küçük olduğundan veride çoklu doğrusal bağlantı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ek olarak, "aracılık etkisinin inceleneceği değişkenler arasında ilişki olmalıdır" varsayımını ve çalışma kapsamında ele alınan ilk iki hipotezi test etmek amacıyla örgütsel demokrasi değişkeni ile örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişki incelenmiştir. İlişkileri belirlemek amacıyla hesaplanan Pearson korelasyon katsayıları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.12. Pearson Korelasyon Katsayıları

		<i>OB</i> toplam	<i>OV</i> toplam
ODtoplam	Pearson Korelasyon Katsayısı	,339**	,307**
	p	,000	,000
	N	357	357

** . 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.12 incelendiğinde, örgütsel demokrasi değişkeni ile örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasında orta düzeyde pozitif, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür. Bu durumda aracılık etkisi test edilebilir. Dolayısıyla, çalışma kapsamında ele alınan ilk iki hipotez (**H₁**: Çalışanların örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasında ilişki vardır; **H₂**: Çalışanların örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır) doğrulanmıştır.

Tablo 3.12’den alınan korelasyon katsayıları doğrulayıcı faktör analizi ile aynı sonuçları vermemektedir. Bunun iki sebebi bulunmaktadır. Bu sebeplerden birincisi Tablo 3.12’de ikili korelasyon kurulurken doğrulayıcı faktör analizinde aracılık etkisine bakılan üçüncü değişken de devreye sokulmuştur. Diğer bir ifadeyle Pearson Korelasyon’da ikili; doğrulayıcı faktör analizinde de çoklu korelasyon bulunmaktadır. İkinci sebep ise; doğrulayıcı faktör analizi yapılırken örgütsel demokrasi ölçeğinden madde 21 modele uymadığı gerekçesiyle çıkarılmıştır. Fakat bu durumun da bahsi geçen gerekçeler sebebiyle sonucu değiştirmedeğini göstermek amacıyla aşağıda örgütsel demokrasi ölçeğinden madde 21 çıkarımı sonrası elde edilen Pearson Korelasyon katsayıları tekrardan verilmiştir.

Tablo 3.13. Pearson Korelasyon Katsayıları (21. Maddenin çıkarılması sonrası)

		<i>OB</i> toplam	<i>OV</i> toplam
ODtoplam	Pearson Korelasyon Katsayısı	,337**	,303**
	p	,000	,000
	N	357	357

** . 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.13’de örgütsel demokrasi ölçeğinden madde 21’in çıkarılması sonucu elde edilen ikili korelasyon sonuçlarına değinilmiştir. Sonuçlarda değişiklik olması tabii bir

durumken; doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ile uyuşmayacağıının yinelenmesi gerekliliği görülmüştür.

3.8. Araştırmanın Bulguları

Ölçeklerden alınan toplam puanlara ve ölçeklerin alt boyutlarından alınan toplam puanlara ilişkin güvenilirlikler Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanarak belirlenmiştir. Her bir ölçme aracının (örgütsel demokrasi, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık) yapı geçerliğini belirlemek ve analizin bir gereği olarak ölçme modellerini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır.

3.8.1. Kullanılan Ölçeklerin Güvenirliğine İlişkin Bulgular

Örgütsel Demokrasi ölçeğinin uygulanması sonucunda elde edilen puanlara ilişkin güvenilirlik kestirimleri amacıyla hesaplanan Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3.14. Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları

	Örgütsel Demokrasi					
	Toplam	KE	SEF	ADA	ES	HV
Cronbach Alfa	0,865	0,781	0,702	0,676	0,469	0,688
Madde Sayısı	28	8	5	5	6	3

Tablo 3.14 incelendiğinde, örgütsel demokrasi ölçeğinden alınan toplam puanlara ait Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısının yüksek derecede güvenilir olduğunu söylemek mümkündür. Ölçeğin KE (Katılım-Eleştiri), SEF (Şeffaflık), ADA (Adalet) ve HV (Hesap Verebilirlik) alt boyutlarından alınan puanların Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısının oldukça güvenilir; ES (Eşitlik) alt boyutundan alınan puanların Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısının ise düşük güvenilirlikte olduğu (Özdamar, 2004) görülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin uygulanması sonucunda elde edilen puanlara ilişkin güvenilirlik kestirimleri amacıyla hesaplanan Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3.15. Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları

	Örgütsel Vatandaşlık					
	Toplam	DIG	VIC	NEZ	CEN	SE
Cronbach Alfa	0,855	0,660	0,666	0,592	0,635	0,568
Madde Sayısı	19	5	3	3	4	4

Tablo 3.15 incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık ölçeğinden alınan toplam puanlara ait Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısının yüksek derecede güvenilir olduğunu söylemek mümkündür. Ölçeğin DIG (Diğerkâmlık), VIC (Vicdanlılık) ve CEN (Centilmenlik) alt boyutlarından alınan puanların Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısının oldukça güvenilir, NEZ (Nezaket) ve SE (Sivil Erdem) alt boyutlarından alınan puanların Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısının ise düşük güvenirlikte olduğu (Özdamar, 2004) görülmektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin uygulanması sonucunda elde edilen puanlara ilişkin güvenirlilik kestirimleri amacıyla hesaplanan Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3.16. Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları

	Örgütsel Bağlılık			
	Toplam	DB	DEB	NB
Cronbach Alfa	0,459	0,656	0,746	0,740
Madde Sayısı	18	6	6	6

Tablo 3.16 incelendiğinde, örgütsel bağlılık ölçeğinden alınan toplam puanlara ait Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısının düşük derecede güvenilir, ölçeğin alt boyutlarından (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) alınan puanların Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısının ise oldukça güvenilir olduğu (Özdamar, 2004) görülmektedir.

Her ne kadar örgütsel demokrasi eşitlik alt boyutu (0,469); örgütsel vatandaşlık nezaket (0,592) ve sivil erdem (0,568) alt boyutları ile örgütsel bağlılık boyutu (0,459) cronbach alfa katsayıları düşük güvenirlikte gözükse de literatürde farklı çalışmalarda 0,40-0,60 aralığındaki alfa katsayılarının düşük güvenirlikte kabul edildiği (Özdamar, 2004; Akgül ve Çevik, 2003; Ural ve Kılıç, 2005; Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004;

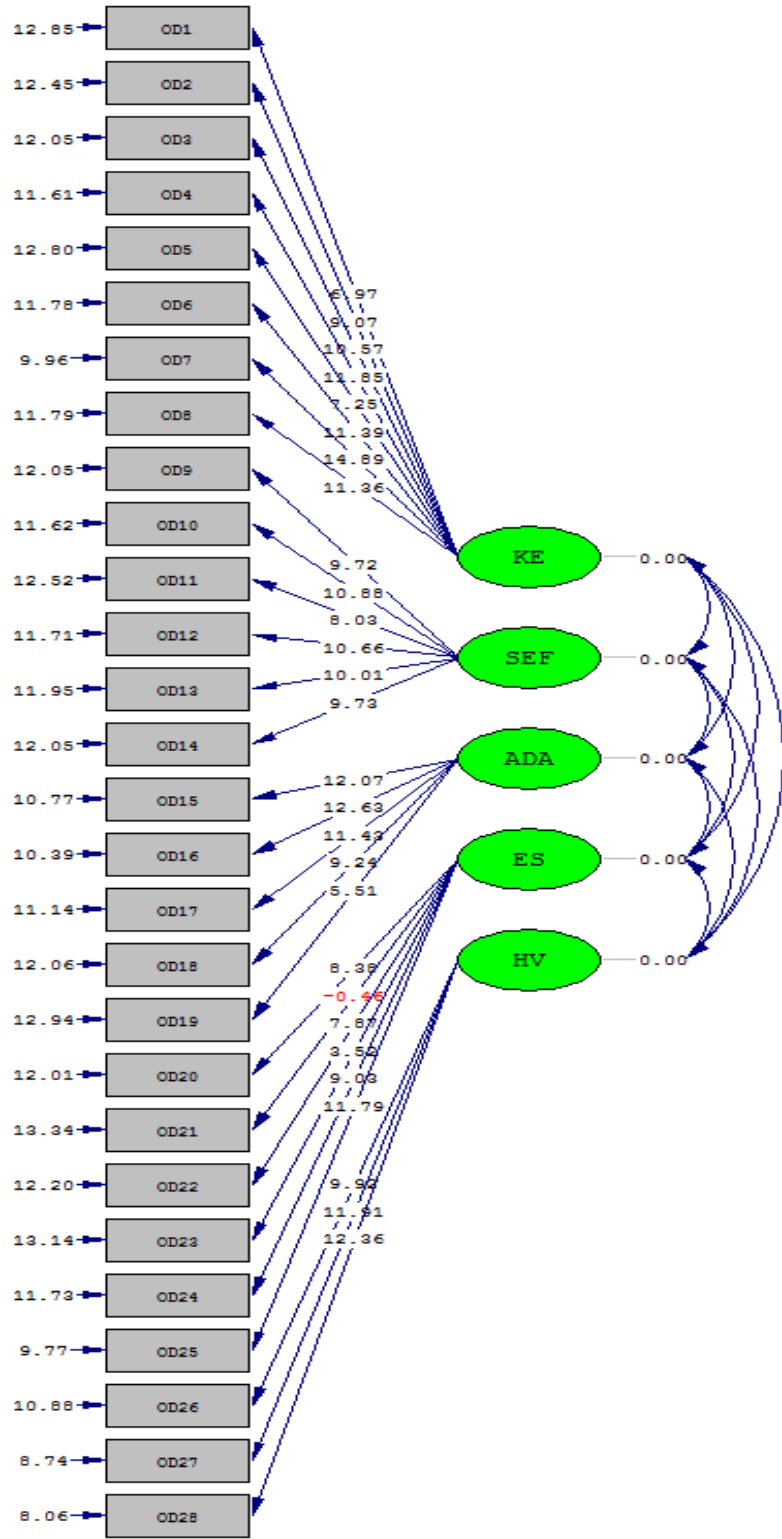
Ergün, 1995); dolayısıyla bu katsayılarının güvenilirmez olduğu anlamına gelmemesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple ölçeklerin tamamının alt boyutları ile beraber güvenilir olduğu söylemek yanlış olmayacaktır.

Çalışmada açıklayıcı faktör analizi yapılmamıştır. Buna sebep olarak herhangi bir ölçek geliştirilmediği ve uygun olmayan soruları çıkartma gereksiniminin doğmadığı gösterilebilir.

3.8.2. Kullanılan Ölçeklerin Geçerliğine ve Ölçme Modellerinin Testine İlişkin Bulgular

Çalışma kapsamında çalışanların örgütsel demokrasi algılarının örgütsel vatandaşlığa etkisinde örgütsel bağlılıklarının aracılık etkisinin olup olmadığının test edilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla bir model kurulmuştur (bkz. Sayfa 53). Söz konusu aracılık etkisinin belirlenebilmesi amacıyla yapısal eşitlik modeli kurulabilmesi için öncelikle, kullanılan her bir ölçeğin ölçme modelinin doğrulanması gereklidir. Örgütsel Demokrasi, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin uygulanması sonucunda elde edilen puanlara ilişkin yapı geçerliğini belirlemek ve analizin bir gereği olarak ölçme modellerini test etmek amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları sırasıyla verilmiştir.

Şekil 3.6'da örgütsel demokrasi ölçeğinin uygulanması sonucunda elde edilen puanlara uygulanan doğrulayıcı faktör analizi yol (path) diyagramı (t değerleri) sunulmuştur.



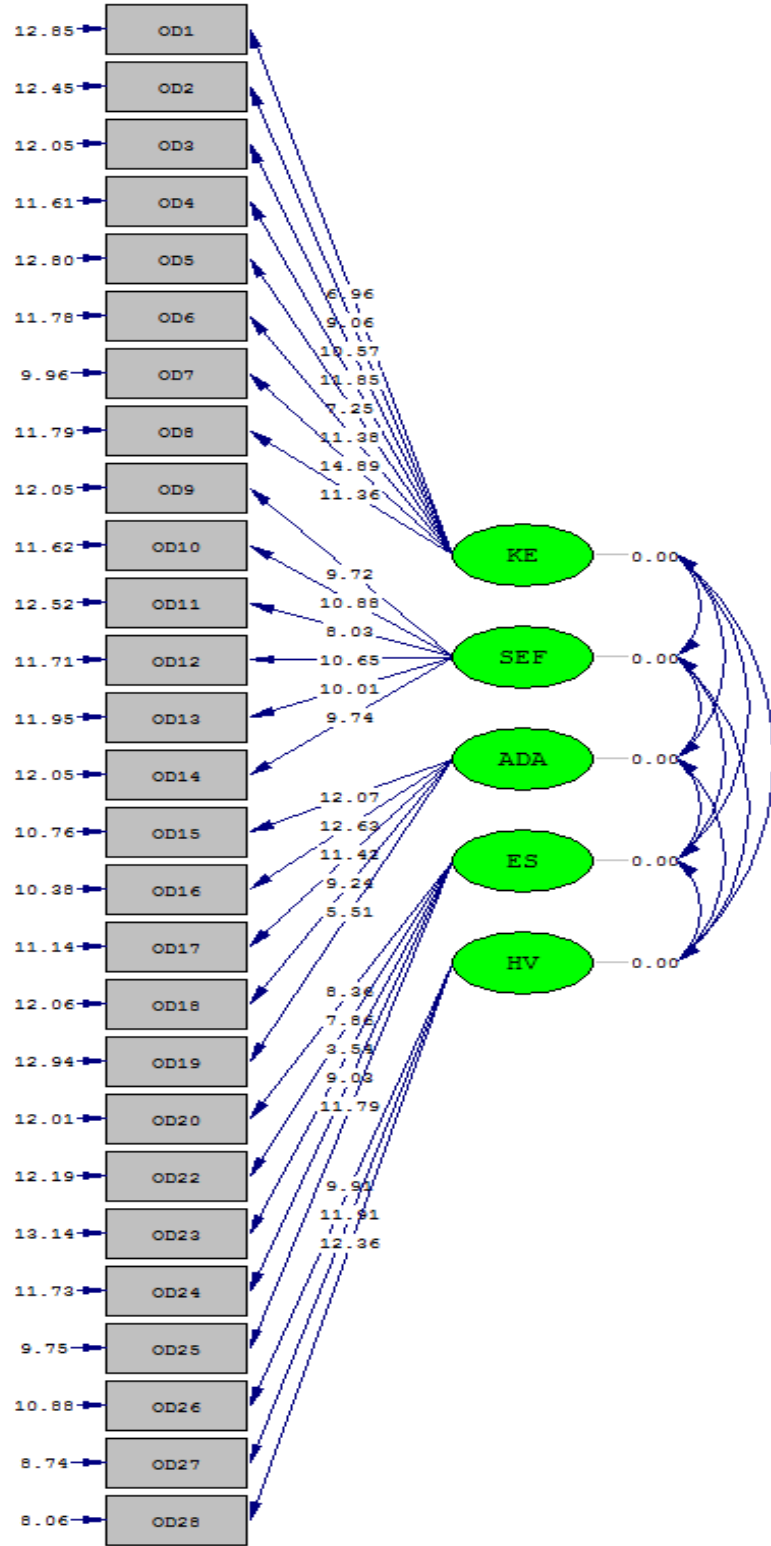
Chi-Square=723.02, df=340, P-value=0.00000, RMSEA=0.056

Şekil 3.6. Örgütsel Demokrasi Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Yol Diyagramı (t değerleri)

Örgütsel demokrasi ölçeğinin uygulanması sonucunda elde edilen puanlara uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda bir maddenin (madde 21) modele uyum sağlamadığı (t değerinin kritik değerin altında olduğu / kırmızı ile gösterilen) bulunmuştur. Bu nedenle bu madde analiz dışı bırakılarak analiz tekrar edilmiştir.

Şekil 3.7’de örgütsel demokrasi ölçeğinden madde 21’in çıkarılması ile elde edilen puanlara uygulanan doğrulayıcı faktör analizi yol (path) diyagramı (t değerleri) sunulmuştur.

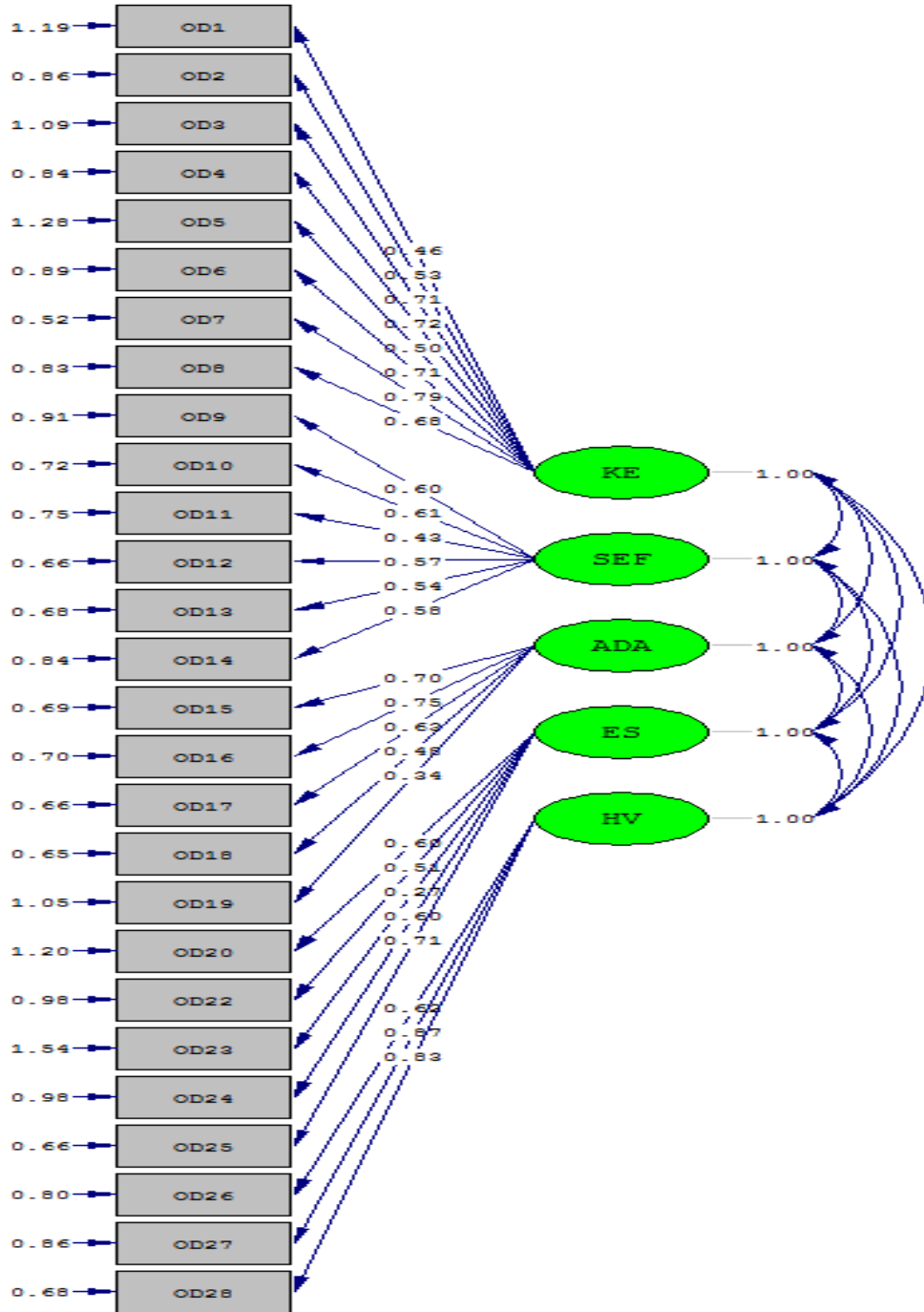




Şekil 3.7. Örgütsel Demokrasi Ölçeği (21. Maddenin çıkarılması sonrası)
Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı (t değerleri)

Şekil 3.7 incelendiğinde tüm maddelere ait t değerlerinin 0.01 düzeyinde manidar olduğu görülmektedir.

Şekil 3.8’de örgütsel demokrasi ölçeğinden madde 21’in çıkarılması sonucunda elde edilen puanlara uygulanan doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen yol (path) diyagramı (faktör yükleri ve hata varyanslarını gösteren) sunulmuştur.

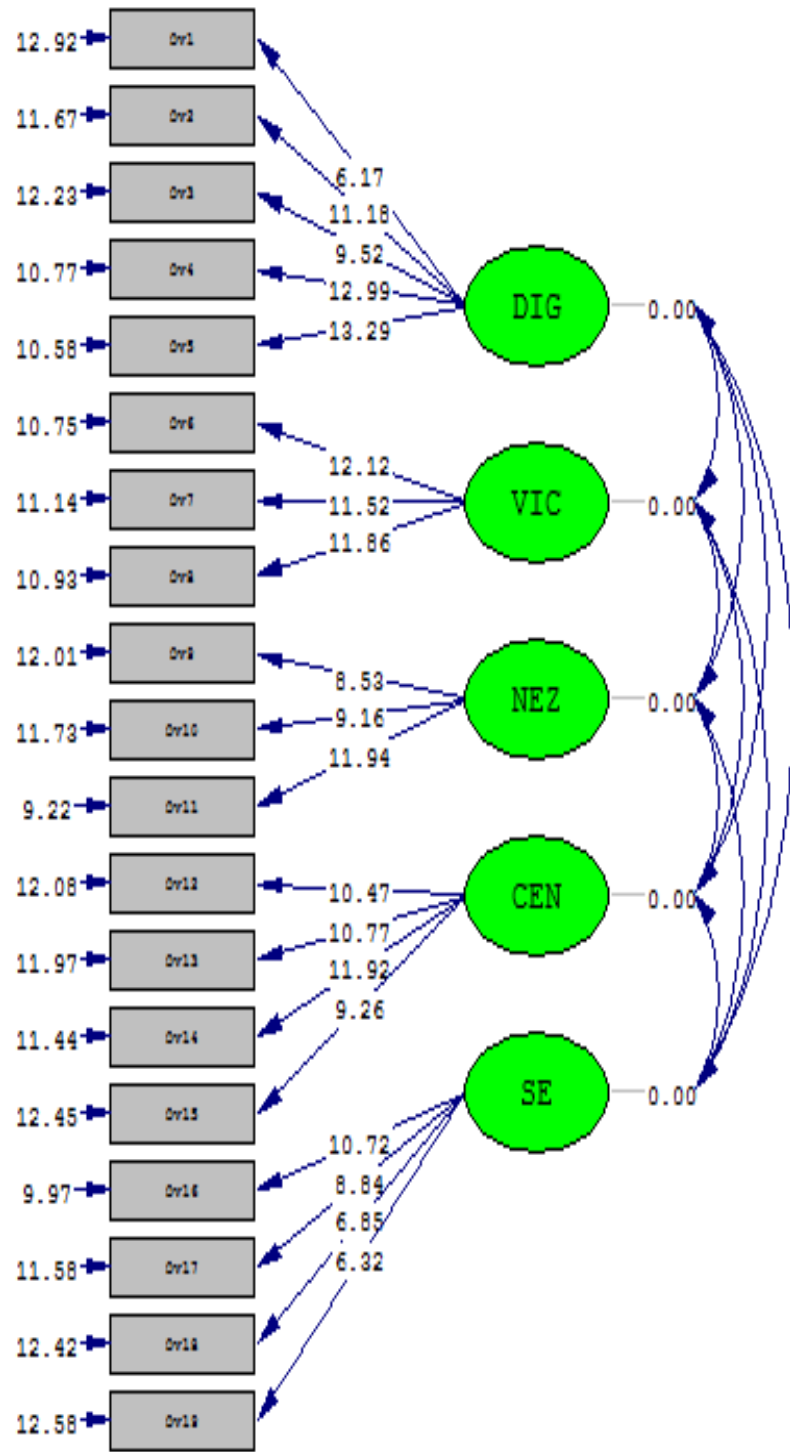


Şekil 3.8. Örgütsel Demokrasi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı
(faktör yükleri ve hata varyansları)

Şekil 3.8 incelendiğinde, ölçekte yer alan maddelere ilişkin faktör yüklerinin (standardize edilmemiş tahmin değerleri) 0.27-0.87 arasında değiştiği görülmektedir. Ölçekte yük değeri 0.30'un altında olan bir madde (OD23) bulunmaktadır. Ancak bu maddenin t değeri (3,54) 0,01 düzeyinde manidar olduğundan ve oluşturulan model, alt boyut toplam puanları üzerinden değerlendirildiği için ölçekten çıkarılmamıştır.

Şekil 3.9'da Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin uygulanması sonucunda elde edilen puanlara uygulanan doğrulayıcı faktör analizi yol (path) diyagramı (t değerleri) sunulmuştur.



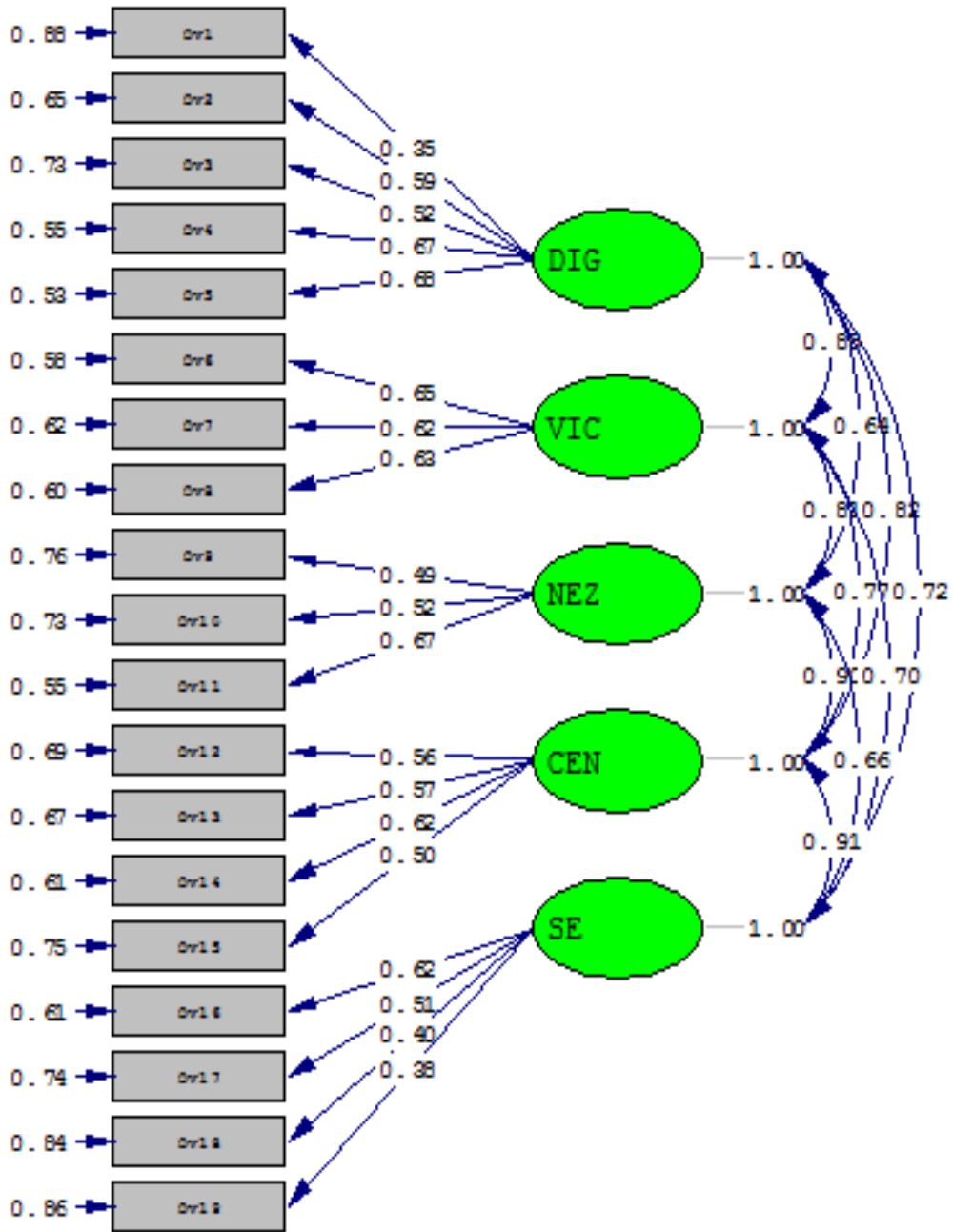


Chi-Square=395.06, df=142, P-value=0.00000, RMSEA=0.071

Şekil 3.9. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı (t değerleri)

Şekil 3.9 incelendiğinde tüm maddelere ait t değerlerinin 0.01 düzeyinde manidar olduğu görülmektedir.

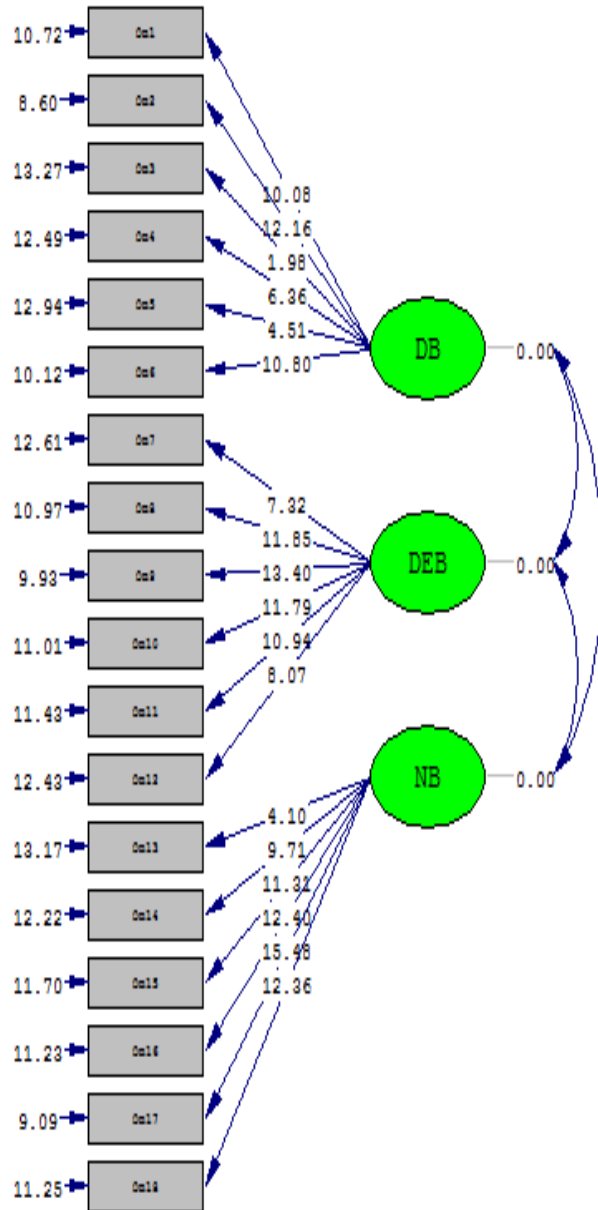
Şekil 3.10'da örgütsel vatandaşlık ölçeğinin uygulanması sonucunda elde edilen puanlara uygulanan doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen yol (path) diyagramı (faktör yükleri ve hata varyanslarını gösteren) sunulmuştur.



Şekil 3.10. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı (faktör yükleri ve hata varyansları)

Şekil 3.10 incelendiğinde, ölçekte yer alan maddelere ilişkin faktör yüklerinin (standardize edilmemiş tahmin değerleri) 0.35-0.68 arasında değiştiği görülmektedir. Ölçekte yük değeri 0.30'un altında olan madde bulunmamaktadır.

Şekil 3.11'de örgütsel bağlılık ölçeğinin uygulanması sonucunda elde edilen puanlara uygulanan doğrulayıcı faktör analizi yol (path) diyagramı (t değerleri) sunulmuştur.

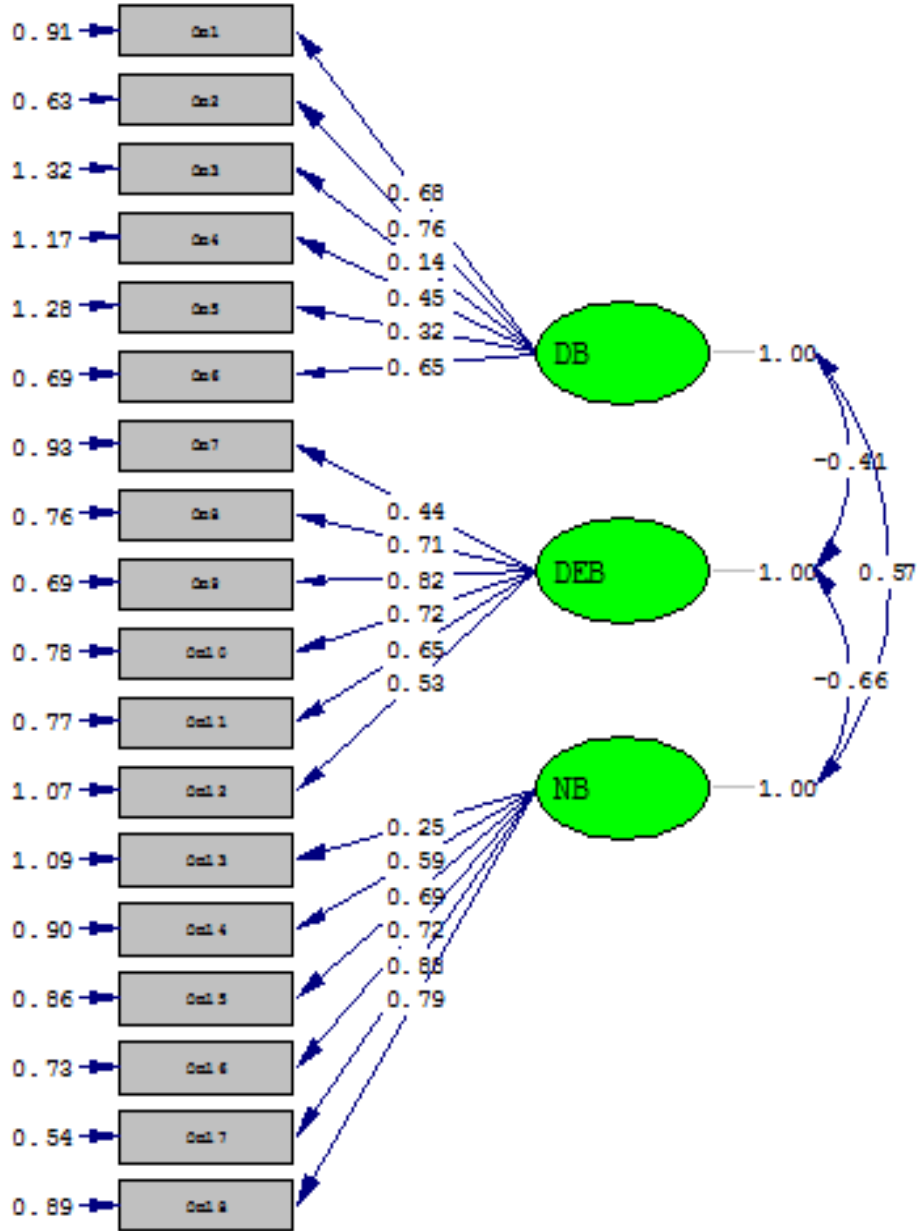


Chi-Square=549.48, df=132, P-value=0.00000, RMSEA=0.094

Şekil 3.11. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı (t değerleri)

Şekil 3.11 incelendiğinde tüm maddelere ait t değerlerinin 0.01 düzeyinde manidar olduğu görülmektedir.

Şekil 3.12’de örgütsel bağlılık ölçeğinin uygulanması sonucunda elde edilen puanlara uygulanan doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen yol (path) diyagramı (faktör yükleri ve hata varyanslarını gösteren) sunulmuştur.



Şekil 3.12. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı (faktör yükleri ve hata varyansları)

Şekil 3.12 incelendiğinde, ölçekte yer alan maddelere ilişkin faktör yüklerinin (standardize edilmemiş tahmin değerleri) 0.14-0.88 arasında değiştiği görülmektedir. Ölçekte yük değeri 0.30'un altında olan iki madde (DB3 ve NB1) bulunmaktadır. Ancak bu maddelerin t değerleri (1,98 ve 4,10) 0,01 düzeyinde manidar olduğundan ve oluşturulan model, alt boyut toplam puanları üzerinden değerlendirildiği için ölçekten çıkarılmamıştır.

Analiz sonucunda üç ölçek için de p değeri 0.01 düzeyinde manidar bulunmuştur. Ancak büyük örneklerde p değerinin manidar çıkma olasılığı yüksektir (Yılmaz ve Çelik, 2009). Bu nedenle beklenen ve gözlenen kovaryans matrisleri arasındaki uyumu incelemek için alternatif uyum indeksleri kullanılır. Ölçeklere ait diğer uyum indeksi değerleri ve uyum düzeyleri sırasıyla verilmiştir.

Örgütsel Demokrasi ölçeğine ilişkin uyum indeksi değerleri Tablo 3.17'de sunulmuştur.

Tablo 3.17. Örgütsel Demokrasi Ölçeğinin Uyum İndeksi Değerleri

Uyum İndeksi	χ^2/sd	RMSEA	GFI	SRMR	IFI	NNFI	CFI
Değer	2.17	0.057	0.88	0.063	0.94	0.93	0.94
Uyum	Mükemmel	İyi Uyum	Kabul Edilebilir	İyi Uyum	İyi Uyum	İyi Uyum	İyi Uyum

Tablo 3.17'de sunulan uyum indeksleri incelendiğinde; χ^2/sd oranı (681.84/314) 2.17 olarak hesaplanmaktadır. Bu oranın ≤ 3 olması mükemmel uyumu gösterir (Kline, 2005). Yol şemasında RMSEA=0.057 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan değer RMSEA'nın (≤ 0.06) iyi uyum kriterine karşılık gelmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). GFI için 0.85'den daha büyük değerler kabul edilebilir uyumun göstergesidir (Yılmaz ve Çelik, 2009). Standardize edilmiş RMR değeri iyi uyuma karşılık gelmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). IFI, NNFI ve CFI indekslerin 0.90'ın üzerinde olması iyi uyuma, 0.95'in üzerinde olması mükemmel uyuma karşılık gelir (Tabachnick ve Fidell, 2001).

Örgütsel Vatandaşlık ölçeğine ilişkin uyum indeksi değerleri Tablo 3.18’de sunulmuştur.

Tablo 3.18. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin Uyum İndeksi Değerleri

Uyum İndeksi	χ^2/sd	RMSEA	GFI	SRMR	IFI	NNFI	CFI
Değer	2.78	0.071	0.90	0.056	0.95	0.94	0.95
Uyum	Mükemmel	İyi Uyum	İyi Uyum	Vasat	Mükemmel Uyum	İyi Uyum	Mükemmel Uyum

Tablo 3.18’de sunulan uyum indeksleri incelendiğinde; χ^2/sd oranı (395.06/142) 2.78 olarak hesaplanmaktadır. Bu oranın ≤ 3 olması mükemmel uyumu gösterir (Kline, 2005). RMSEA’nın (≤ 0.08) iyi uyum kriterine karşılık gelmektedir (Sümer, 2000). Standardize edilmiş RMR vasat uyuma karşılık gelmektedir (Kline, 2005). GFI, IFI, NNFI ve CFI indekslerin 0.90’ın üzerinde olması iyi uyuma 0.95’in üzerinde olması mükemmel uyuma karşılık gelir (Tabachnick ve Fidell, 2001).

Örgütsel Bağlılık ölçeğine ilişkin uyum indeksi değerleri Tablo 3.19’da sunulmuştur.

Tablo 3.19. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Uyum İndeksi Değerleri

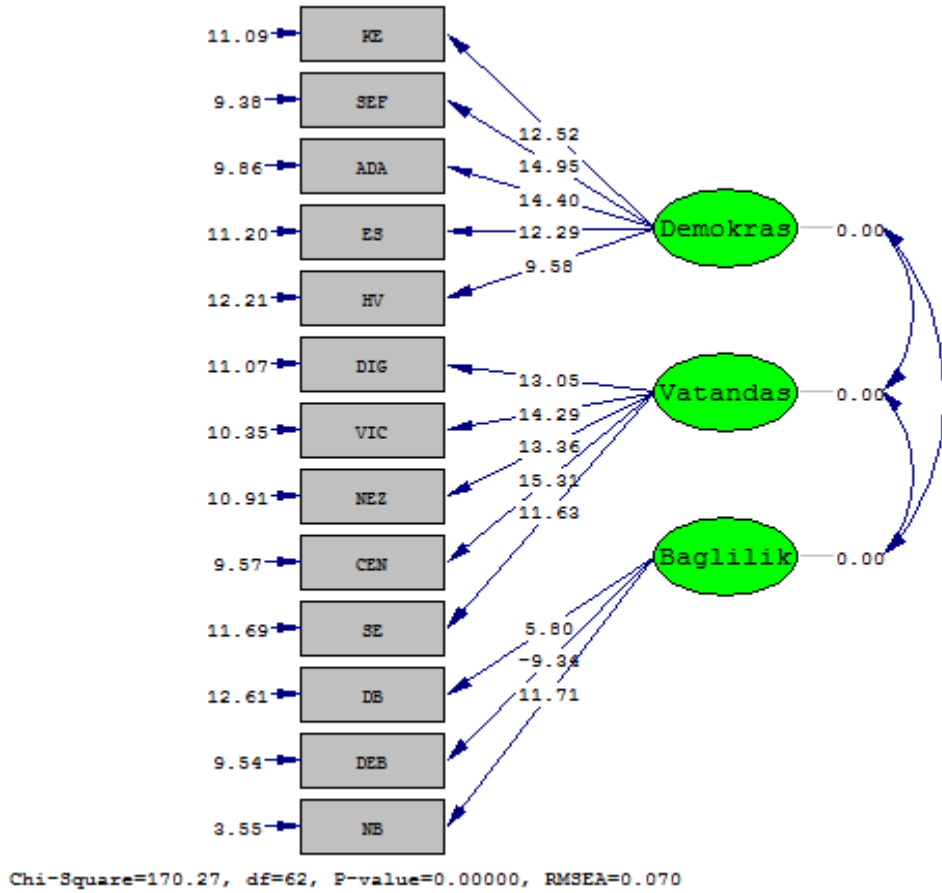
Uyum İndeksi	χ^2/sd	RMSEA	GFI	SRMR	IFI	NNFI	CFI
Değer	4.16	0.094	0.85	0.090	0.88	0.85	0.87
Uyum	Orta Düzey	Zayıf Uyum	Kabul Edilebilir	Vasat	Kabul Edilebilir	Kabul Edilebilir	Kabul Edilebilir

Tablo 3.19’da sunulan uyum indeksleri incelendiğinde; χ^2/sd oranı (549.48/132) 4.16 olarak hesaplanmaktadır. Bu oranın 5’in altında olması orta düzeyde uyumu gösterir (Sümer, 2000). Hesaplanan RMSEA (≤ 0.10) zayıf uyum kriterine denk gelmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2001). GFI, IFI, NNFI ve CFI 0.85’den daha büyük değerler olarak kabul edilebilir uyumu işaret etmektedir (Yılmaz ve Çelik, 2009). Standardize edilmiş RMR ise vasat uyuma karşılık gelmektedir (Kline, 2005).

Ölçeklere ilişkin modifikasyon önerileri incelenmiş ve kuramsal temel ile desteklenebilecek bir modifikasyon önerisinin olmadığına karar verilmiştir. Analizler sonucu elde edilen güvenilirlik kanıtları ve geçerlik kanıtları (uyum indeksi değerleri, standartlaştırılmış yükler, açıklanan varyans, hata varyansı ve t değerleri) birlikte ele alındığında uygulanan ölçeklerin, geliştirildiği yapı ile uyumlu olduğu görülmektedir.

3.8.3. Ölçme Modellerinin Eşzamanlı Kontrolü ve İlişkilerin Belirlenmesine İlişkin Bulgular

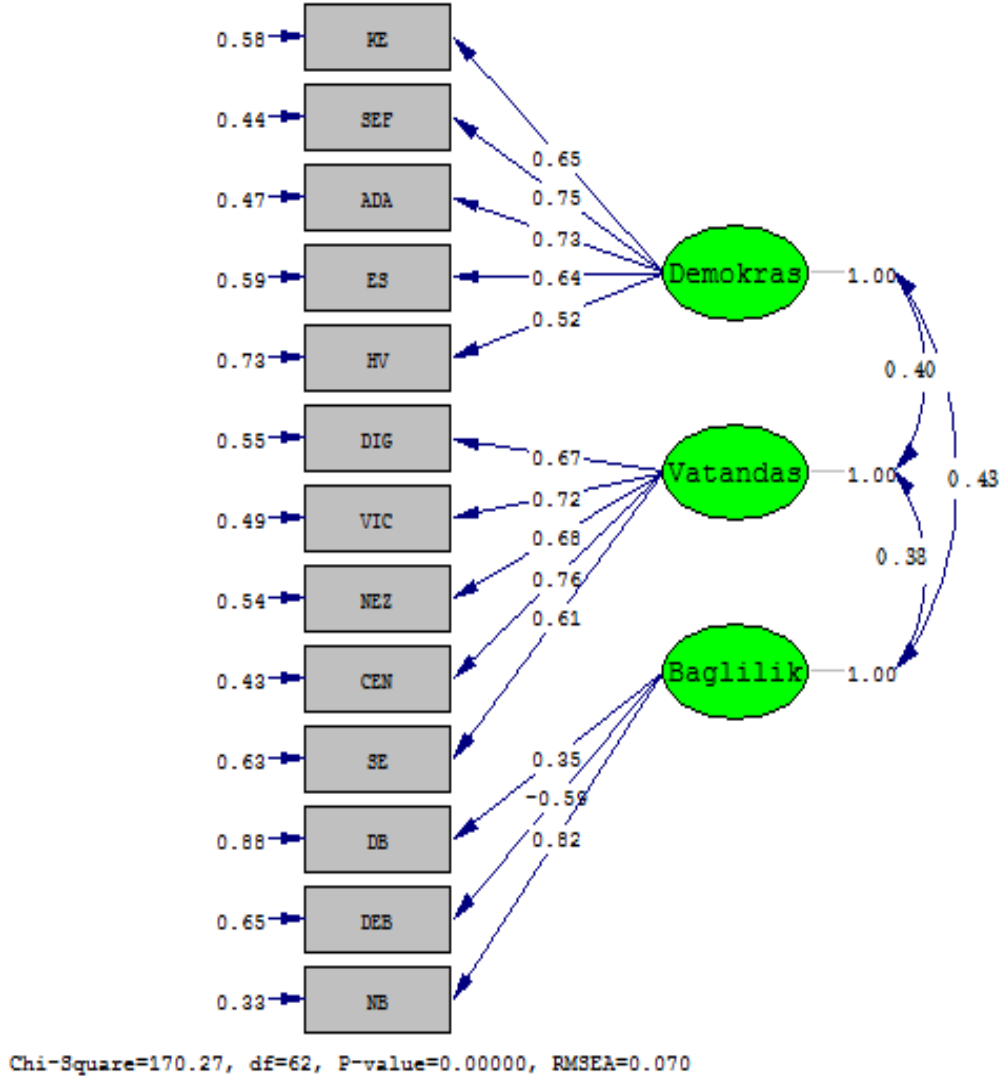
Önceki bölümde ayrı ayrı test edilen ölçme modelleri tek bir modelde ele alınmış ve gizil değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmiştir. Şekil 3.13'te değişkenler arasındaki ilişkileri de gösteren yol (path) diyagramı (t değerleri) sunulmuştur.



Şekil 3.13. Değişkenler Arası Yol Diyagramı (t değerleri)

Bu modelde t değerlerinin 0.01 düzeyinde manidar olduğu görülmektedir.

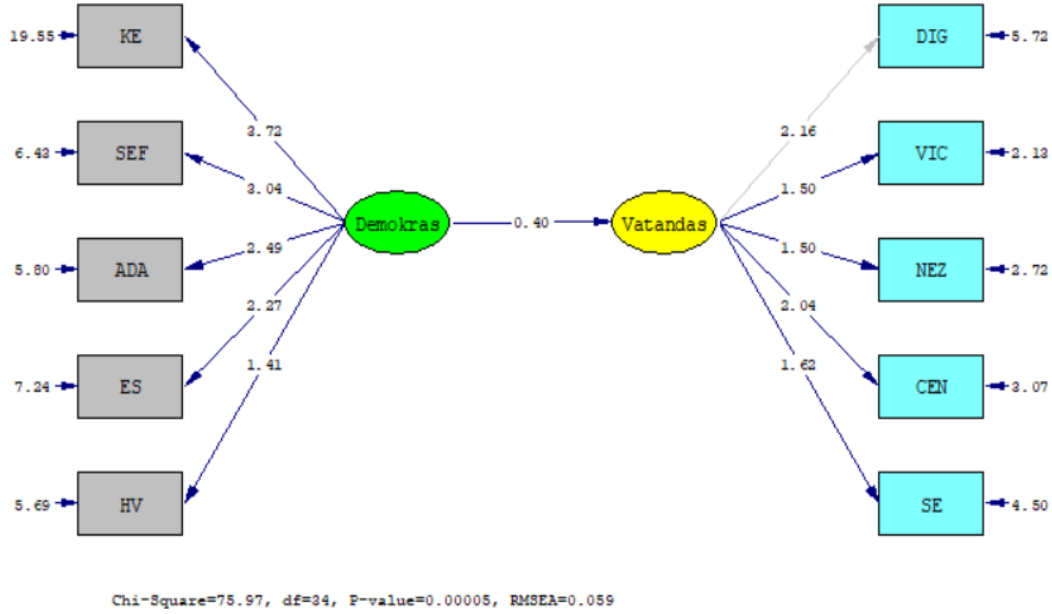
Şekil 3.14'de faktör yükleri ve hata varyansları ile değişkenler arasındaki korelasyonları gösteren yol (path) diyagramı sunulmuştur.



Şekil 3.14. Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı (faktör yükleri, hata varyansları, değişkenler arasındaki korelasyonlar)

Şekil 3.14 incelendiğinde, çalışmanın ilk üç hipotezinin (**H₁**: Çalışanların örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasında ilişki vardır; **H₂**: Çalışanların örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır; **H₃**: Çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır) doğrulandığı görülmektedir. Bu model ile örgütsel demokrasi

değişkeninin, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık değişkenleri ile ilişkili olduğuna dair kanıt elde edilmiştir.



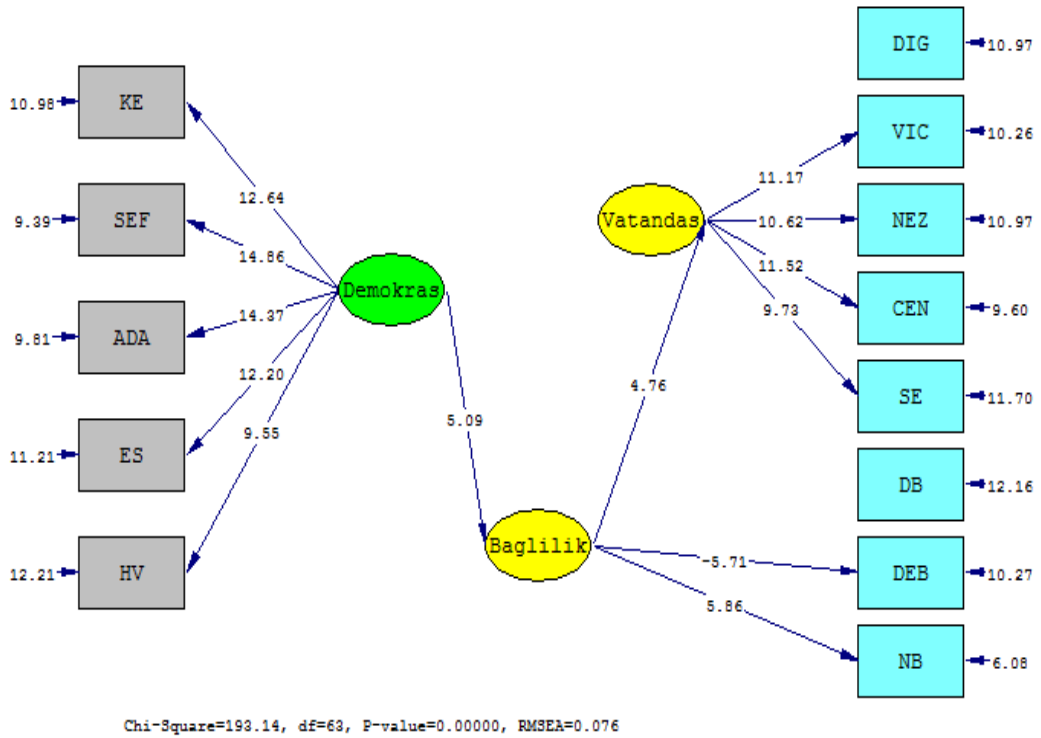
Şekil 3.15. Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki Modeli

Şekil 3.14’de verilen örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık ilişkisi, Şekil 3.15’de yeniden belirtilmiştir. Analizin bundan sonraki aşamasında örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki 0.40 düzeyindeki bu ilişkinin örgütsel bağlılık değişkenince aracılık edilip edilmediği belirlenmiştir.

3.8.4. Aracılık Testine İlişkin Bulgular

Çalışma kapsamında test edilen modelde (bkz. sayfa 53), kişilerin örgütsel demokrasi algılarının onların örgütsel vatandaşlık algılarını doğrudan mı yoksa örgütsel bağlılık değişkeni aracılığıyla mı belirlediğine ilişkin soruya yanıt aranmıştır. Bu modele göre, kişilerin örgütsel demokrasi algılarının onların örgütsel vatandaşlık algıları üzerindeki belirleyici etkisi hem doğrudan hem de örgütsel bağlılık değişkeni aracılığıyla gerçekleşmektedir. Örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki 0.40 düzeyindeki ilişkinin örgütsel bağlılık değişkenince aracılık edilip edilmediğinin belirlenmesi amacıyla aracılık testi kurulmuştur. Bu test kurulurken Baron ve Kenny (1986) yöntemine başvurulmuştur. Örgütsel demokrasi ile örgütsel bağlılık değişkenlerinin yordayıcı, örgütsel vatandaşlık değişkeninin yordanan olduğu

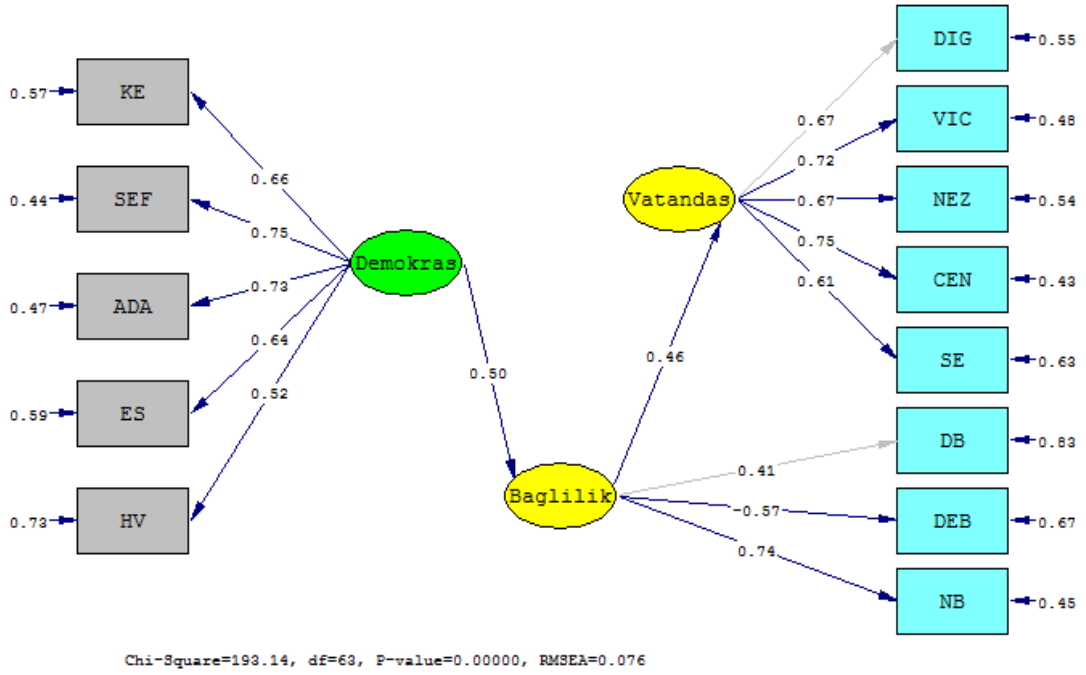
modelde; örgütsel demokrasiden örgütsel vatandaşlığa giden yolun anlamlı çıkmaması ya da aradaki değerlerin ilk halinden düşük olması beklenir. Modelde yer alan her bir ölçme aracı için ölçme modeli test edildiğinden analizin bu aşamasından sonra maddeler ile değil her bir alt boyuttan alınan toplam puanlarla işlemler yapılmıştır. Öncelikle model aracı değişken modele eklenmeden test edilmiştir. Şekil 3.16'da modele ilişkin yol (path) diyagramı (t değerleri) sunulmuştur.



Şekil 3.16. Modele İlişkin Yol (Path) Diyagramı (t değerleri)

Şekil 3.16 incelendiğinde tüm t değerlerinin 0.01 düzeyinde manidar olduğu görülmektedir.

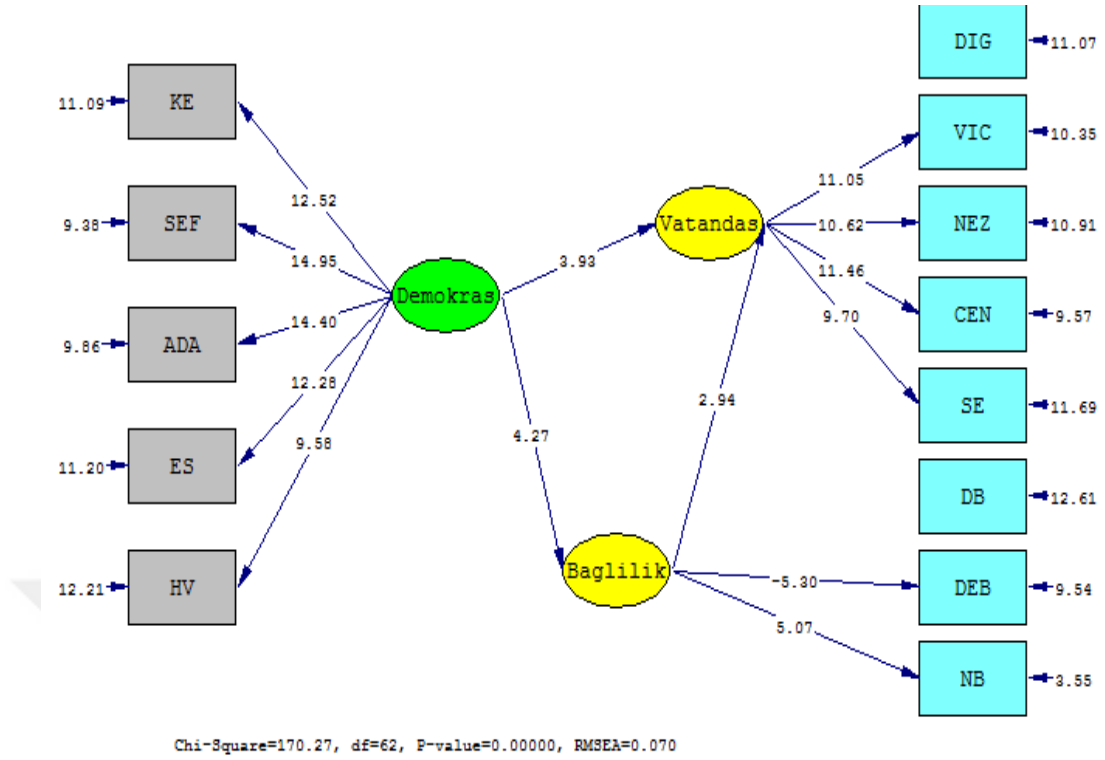
Şekil 3.17'de modele ilişkin faktör yükleri ve hata varyanslarını gösteren yol sunulmuştur.



Şekil 3.17. Yol (Path) Diyagramı (faktör yükleri ve hata varyanslarını gösteren)

Şekil 3.17 incelendiğinde, örgütsel demokrasi değişkeni için faktör yüklerinin (standardize edilmemiş tahmin değerleri) 0.52-0.75 arasında, örgütsel bağlılık değişkeni için faktör yüklerinin 0.41-0.74 arasında ve örgütsel vatandaşlık değişkeni için faktör yüklerinin 0.61-0.75 arasında değiştiği görülmektedir. Aracı değişken modele eklenerek model tekrar test edilmiştir.

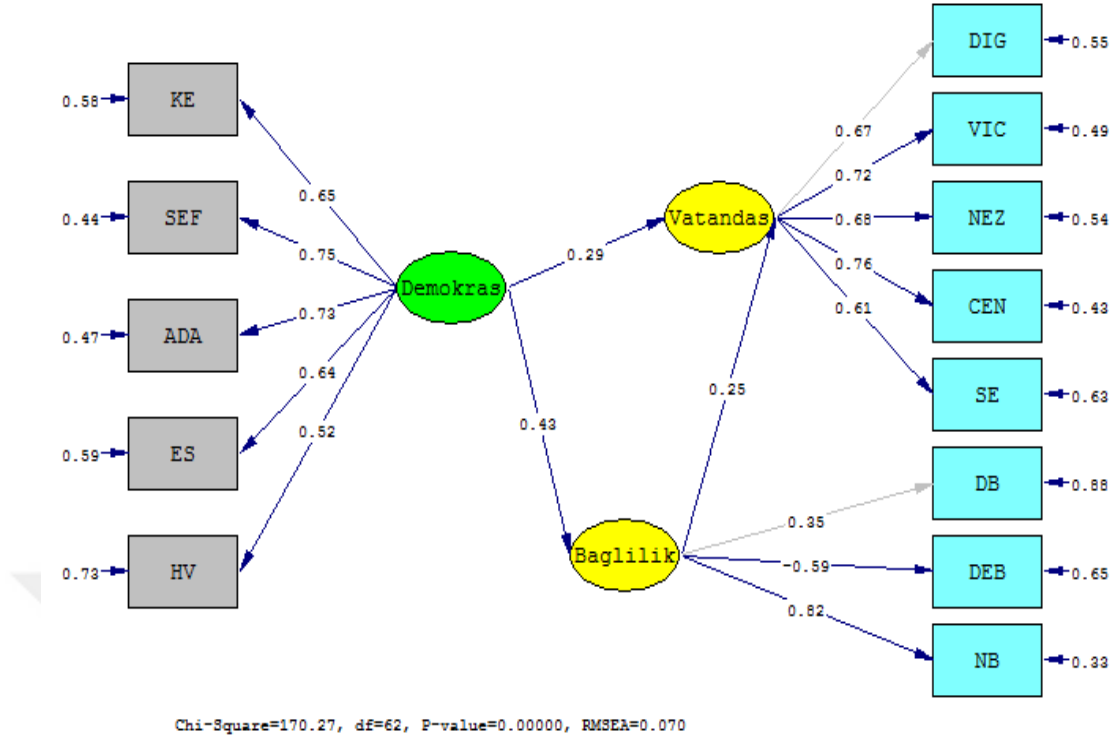
Şekil 3.18'de aracı değişken olan modele ilişkin yol (path) diyagramı (t değerleri) sunulmuştur.



Şekil 3.18. Aracı Değişken Yer Alan Modele İlişkin Yol (Path) Diyagramı
(t değerleri)

Şekil 3.18 incelendiğinde tüm t değerlerinin 0.01 düzeyinde manidar olduğu görülmektedir.

Şekil 3.19'da aracı değişken yer alan modele ilişkin faktör yükleri ve hata varyanslarını gösteren yol sunulmuştur.



Şekil 3.19. Aracı Değişken Yer Alan Yol (Path) Diyagramı (faktör yükleri ve hata varyanslarını gösteren)

Şekil 3.19 incelendiğinde, örgütsel demokrasi değişkeni için faktör yüklerinin (standardize edilmemiş tahmin değerleri) 0.52-0.75 arasında, örgütsel bağlılık değişkeni için faktör yüklerinin 0.35-0.82 arasında ve örgütsel vatandaşlık değişkeni için faktör yüklerinin 0.61-0.76 arasında değiştiği görülmektedir.

Şekil 3.15 ve Şekil 3.19 birlikte değerlendirildiğinde, yani örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki 0.40 (Bkz. Şekil 3.14; 3.15) düzeyindeki ilişkinin örgütsel bağlılık değişkenince aracılık edilip edilmediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan aracılık testi sonuçları incelendiğinde, diğer bir ifadeyle örgütsel demokrasi ile örgütsel bağlılık değişkenlerinin yordayıcı, örgütsel vatandaşlık değişkeninin de yordanan olduğu modelde; örgütsel demokrasiden örgütsel vatandaşlığa giden yolun değerinin 0.40'dan düşük olduğu (0.29) görülmektedir. Yol istatistiksel olarak anlamlıdır ancak değerinde azalma mevcuttur. İlişkinin miktarında düşüş olması kısmi aracılığın göstergesidir. (Baron ve Kenny, 1986; Gürbüz ve Şahin, 2014). İki değişken arasındaki ilişkinin bir başka değişkeni şart koştuğu görülmektedir. Bir başka deyişle

örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki örgütsel bağlılık değişkenini şart koşmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide kısmen aracıdır. Kurulan aracılık modeline ilişkin uyum indeksi değerleri tablo 3.20’de sunulmuştur.

Tablo 3.20. Aracılık Modelinin Uyum İndeksi Değerleri

Uyum İndeksi	χ^2/sd	RMSEA	GFI	SRMR	IFI	NNFI	CFI
Değer	2.74	0.070	0.93	0.070	0.95	0.94	0.95
Uyum	Mükemmel	İyi Uyum	İyi Uyum	İyi Uyum	Mükemmel Uyum	İyi Uyum	Mükemmel Uyum

Tablo 3.20’de sunulan uyum indeksleri incelendiğinde; χ^2/sd oranı (170.27/62) 2.74 olarak hesaplanmaktadır. Bu oranın ≤ 3 olması mükemmel uyumu gösterir (Kline, 2005). Yol şemasında RMSEA=0.070 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan değer RMSEA’nın (≤ 0.07) iyi uyum kriterine karşılık gelmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). Standardize edilmiş RMR değeri de iyi uyuma karşılık gelmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). GFI, IFI, NNFI ve CFI indekslerin 0.90’ın üzerinde olması iyi uyuma 0.95’in üzerinde olması mükemmel uyuma karşılık gelir (Tabachnick ve Fidell, 2001).

Modifikasyon önerileri incelenmiş, değişkenler arasındaki ilişkilere ilişkin bir modifikasyon önerisi olmadığı, önerilen modifikasyonların kuramsal temel ile desteklenmediği görülmüştür.

Analizler sonucunda elde edilen geçerlik kanıtları (uyum indeksi değerleri, standartlaştırılmış yükler, açıklanan varyans, hata varyansı ve t değerleri) birlikte ele alındığında incelenen modelin uyumlu olduğu görülmektedir. Bu durumda çalışmanın diğer hipotezleri (**H4:** Çalışanların örgütsel demokrasi algılarının örgütsel vatandaşlık düzeylerine etkisi vardır; **H5:** Çalışanların örgütsel demokrasi algılarının örgütsel bağlılık düzeylerine etkisi vardır; **H6:** Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin örgütsel vatandaşlık düzeylerine etkisi vardır; **H7:** Çalışanların örgütsel demokrasi

algularının örgütsel vatandaşlığa etkisinde örgütsel bağlılıklarının aracılık etkisi vardır) de doğrulanmaktadır.



SONUÇ ve ÖNERİLER

Emek-yoğun olan turizm işletmelerinin rekabet avantajı sağlamasında insan faktörü önemli rol oynamaktadır. Rekabet üstünlüğü elde etmek için insan faktörünün memnuniyetini sağlamak gerekir. Bu açıdan bakıldığında turizm işletmelerinin öncelikle demokratik bir ortam oluşturması önem taşımaktadır. İşletmelerde demokratik ortam işgörenlerin yönetime katılımının, iş ile ilgili konularda düşüncelerini rahatça ifade edebilmelerinin, örgüt stratejisine uyum göstermelerinin, takım çalışmasını uygulayabilmelerinin, yatay bir iletişim kurabilmelerinin ve potansiyellerinin dikkate alındığının sağlanmasıyla oluşturulabilir. Bahsedilen demokratik ortamı benimseyen bir işgörenin memnuniyeti de doğrudan davranışlarına yansır. Dolayısıyla işgören gönüllü ve istekli olarak örgüte daha çok fayda sağlamaya, fedakarlıkta bulunmaya, beklenilenden fazlasını yapmaya, örgütün çıkarını daha fazla gözetmeye ve hatta bu konuda inisiyatif almaya başlar. Artık örgütte hissettiği demokratik algıları onun örgütsel bir vatandaş olarak davranmasında etkili olmuştur. Bu bağlamda örgütsel demokrasi algısı örgütsel vatandaşlık davranışına yansıyan bir işgören ile çalışmak da anlık problemlerin yoğun olarak yaşanabileceği turizm sektöründe faaliyet gösteren birçok işletmenin tercih edeceği bir durumdur. Örgütsel demokrasi algısının artmasıyla örgütsel vatandaşlık davranışı gelişen bir işgören, doğrudan veya dolaylı (bahsi geçen örgütsel demokrasi algısının örgütsel vatandaşlığına etki etmesi neticesinde) olarak örgüte karşı bir bağlılık besler. Bu bağlılık onun için örgüte aidiyet duyma, sadık kalma, fayda sağlama ve minnet duyma anlamlarına gelir. Dolayısıyla örgütsel demokrasi algısı sonucu örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen bir işgörenin örgütsel bağlılığına yoğun mesai saatlerinin bulunduğu turizm işletmelerinde bireysel performans, işletme verimliliği, sıkıntı anında ihtiyaç duyulan moral ve motivasyon için gereksinim duyulabilmektedir.

Bu çalışmanın evrenini “Küçük/Kayalık Kapadokya” da denilen Nevşehir ili ve ilçelerinde faaliyet gösteren ve 2016 yılı verilerine göre belirlenen 6 adet beş yıldızlı ve 17 adet dört yıldızlı otel işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. Zaman ve maliyet kısıtları sebepleriyle evrene dair tamsayım yapmanın mümkün olmadığı görülüp örnekleme yöntemine gidilmiş ve örnekleme metodu olarak kasti (yargısal / amaca yönelik) örnekleme seçilmiştir. Örneklem büyüklüğüne ulaşmak adına otel çalışanlarından veri toplamak için oluşturulan ankette sırasıyla örgütsel demokrasi, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık değişkenlerine ait ifadelere yer verilmiştir. Çalışanların örgütsel demokrasi algılarını ölçmek üzere Geçkil ve Tikici (2013) tarafından geliştirilen 28 maddelik Örgütsel Demokrasi Ölçeği; örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek üzere Basım ve Şeşen (2006) tarafından geliştirilen 19 maddelik Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ve örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek üzere Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen 18 maddelik Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Tüm ölçekler bulguların yorumunda ikilem yaratmaması açısından 5’li Likert tipinde hazırlanmıştır. Anketin dördüncü bölümüne de otel çalışanlarının demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular dahil edilmiştir.

Demografik değişkenlerin analizi neticesinde katılımcıların % 52,9’unun kadın, % 47,1’inin erkek çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların yarısından fazlasının (% 52,4) 18-22 yaş arası olduğu ifade edilebilir. Bu durumda Kapadokya bölgesinde dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının çoğunlukla genç nesilden oluştuğunu ifade etmek mümkündür. Hâlihazırda bu durum araştırmaya katılan çalışanların sektör tecrübeleri incelendiğinde en fazla oranın (% 76,8) 5 yıl ve altı tecrübeye sahip kişilere ait olduğu görülerek de desteklenmiş olur. Yaş aralığının 18 ve 42 arasında değiştiği araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğun (% 59,4) lisans mezunu olduğu görülebilir. Dolayısıyla Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışanların çoğunluğunun genç ve eğitimli olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Ayrıca araştırmaya katılan çalışanlardan % 56,7’sinin dört yıldızlı, % 43,3’ünün de beş yıldızlı otellerde çalıştığı söylenebilir. Demografik değişkenlerin analizi sonrasında uç değer analizi yapılarak çalışma grubuna 357 anket ile devam edilmiştir.

Olumsuz ifadelerin ters kodlanarak girildiği veri analizinde çeşitli bilgisayar paket programları kullanılarak sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre örgütsel demokrasi sorularına verilen yanıtlar incelendiğinde; işgörenlerin % 59,4'ünün karar alma süreçlerinde herkesin söz hakkına sahip olduğu konusundaki düşünceleri demokrasi algılarının ortalamasının üzerinde (3,26) çıkması ile bağdaşmaktadır. Bu durumda Kapadokya'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının bir demokrasi algısı hissettiğini fakat hissedilen bu algının çok güçlü olmadığını söylemek mümkün olacaktır.

Örgütsel vatandaşlık sorularına verilen yanıtlar incelendiğinde; işgörenlerin % 72'sinin işyeri için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak istediği ve % 79,6'sının da diğer çalışanlara problem yaratmamak için gayrette bulunduğu sonucuna ulaşılabilir. Bu sonuçlar işgörenlerin örgütsel vatandaşlık düzeyi ortalamaları (3,77) ile de uyumaktadır. Dolayısıyla Kapadokya'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinden bahsedilebilir.

Örgütsel bağlılık sorularına verilen yanıtlar incelendiğinde; işgörenlerin % 45,3'ünün işyerinin sorunlarını kendi sorunları gibi gördüğünü ve % 44,5'inin de işyerinin kendisi için kişisel bir anlam taşıdığını ifade ettiği görülebilir. Ayrıca işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyi ortalamaları (3,01) neticesinde de Kapadokya'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin güçlü olmadığını söylenebilir.

Verilerin analizi sonucunda çalışanların örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel vatandaşlık düzeyleri; örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki bulunduğu ve bu ilişkilerin de pozitif yönde olduğu ifade edilebilir. Ayrıca çalışanların örgütsel demokrasi algılarının örgütsel vatandaşlık düzeylerine; örgütsel demokrasi algılarının örgütsel bağlılık düzeylerine ve örgütsel vatandaşlık düzeylerinin de örgütsel bağlılık düzeylerine etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum literatür ile de uyumaktadır. Şöyle ki; çalışanların örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasında bulunan pozitif yönlü ilişkinin Al Badrani, 2010; Geçkil, 2013; Geçkil ve Tikici, 2016 ile uyumlu olduğu görülmektedir. Çalışanların örgütsel demokrasi algıları

ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bulunan pozitif yönlü ilişkinin Weber, Unterrainer ve Schmid, 2009; Verdorfer vd., 2012 ile uyumlu olduğu görülmektedir. Çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönde bulunan ilişkinin Gürbüz, 2006; Karacaoğlu ve Güney, 2010; Karabay, 2014; Çetin, 2011; Sevim, 2011; Zayas-Ortiz vd., 2015; Çınar, 2013; Allen, Evans ve White, 2011; Chib, 2016; Kılıç, 2013 ile uyumlu olduğu görülmektedir. Fakat bazı istisnai durumlara değinmekte yarar olacaktır. Gürbüz (2006) sadece örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sevim (2011) bağlılık kapsamında sadece işe bağlılığı ele almıştır. Zayas-Ortiz vd. (2015) örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem, nezaket ve özgecilik boyutları ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulmuşlardır. Chib (2016) örgütsel bağlılığı örgütsel vatandaşlık davranışı öncüllerinden bir tanesi olarak ifade etmiştir.

Bu çalışma kapsamında değerlendirilen değişkenlerin aralarında ilişki bulunması ve ilişkilendirildiği değişkenlere etki etmelerinin de turizm sektöründe bir anlamı bulunmaktadır. Şöyle ki; turizm işletmelerinde örgütsel demokrasi algısı oluşturulan bir birey doğrudan veya dolaylı olarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimine girmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen bir işgören de alt, orta veya üst kademe yöneticileri tarafından izlenmiyorken bile örgüte fayda sağlama ve örgüt imajına olumlu katkıda bulunma düşüncesiyle müşteri ile birebir irtibatla bulunması gereken durumlarda tamamıyla müşterinin memnun olmasını hem kendi hem de çalıştığı örgüt için amaç edinir. Olması gerekenden fazla bir rol davranışı sergileyen bir işgören karşısında da müşteri memnuniyeti kazanılmış olur. Bununla beraber örgütsel demokrasi algısının artırdığı örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi turizm işletmelerinde çatışmaları azaltır, işgören devir hızını düşürür, işleyişi kolaylaştırır ve kaynakların verimli kullanılmasını sağlar. Ayrıca örgütsel demokrasi algısı oluşturmak mevsimlik çalışanların fazlaca bulunduğu turizm işletmelerinde işgörenlerin örgüte olan bağlılık düzeyleri açısından da önem taşımaktadır. Çok güçlü olmasa da örgüte karşı ortalamanın üzerinde bağlılık besleyen bir turizm işletmesi çalışanın örgüt hedeflerini kabul edip o yönde davranması, işgören-örgüt uyumunu ve işgören-iş uyumunu da sağlamış olur. Bu durumun da personel devrini düşürücü etkisi bulunmaktadır. Çünkü örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılığa etki eden örgütsel demokrasi yenilik ve değişimi tetikleyerek ahlaki açıdan tam da yapılması

gerekeni ortaya çıkarır. Turizm işletmelerinde çalışan ve örgütsel vatandaşlığı örgütsel bağlılığına etki eden bir işgörenin yaratıcılığı, performansı ve morali artarken; işten ayrılma niyeti, stresi ve devamsızlığı da azalacaktır.

Tüm bu ilişkiler neticesinde çalışanların örgütsel demokrasi algılarının örgütsel vatandaşlıklarına etkisinde örgütsel bağlılıklarının aracılık etkisinin belirlenmesine yönelik geliştirilen araştırmanın son hipotezi test edilmiş ve elde edilen bulgular sonucunda da örgütsel demokrasi ile örgütsel bağlılık değişkenlerinin yordayıcı, örgütsel vatandaşlık değişkeninin de yordanan olduğu modelde örgütsel demokrasiden örgütsel vatandaşlığa giden yolun değerinde bir azalma olduğu görülmektedir. İstatistiki olarak gidilen yolun anlamlı olmasına rağmen değerinin azalması kısmi aracılığa işaret etmektedir. Bir diğer ifadeyle Kapadokya'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel demokrasi algılarının örgütsel vatandaşlık düzeylerine etkisinde örgütsel bağlılıklarının kısmen aracılık rolü bulunduğunu söylemek mümkündür. Bu sonuçlar araştırmaya katılan çalışanların ölçeklere verdikleri cevap ortalamalarıyla da uyumaktadır. Yukarıda da bahsedildiği gibi çalışanlar örgütsel demokrasi algıları arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi göstermektedirler. Ancak bu ilişkide örgütsel bağlılıklarının tam olarak bir etkisi bulunmamaktadır. Çünkü verilen cevap ortalamalarında da örgüte karşı güçlü bir bağlılık hissetmedikleri ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmadan elde edilen bulgular sonucunda turizm işletmeleri yöneticilerine örgütlerde demokratik ortam yaratmaları konusunda tavsiyede bulunulabilir. Örgütsel demokrasi algısını artırma yönünde atılacak her adım, örgütsel vatandaşlık davranışına yansıtacağından çalışanların örgüt misyonunu gerçekleştirirken örgüt vizyonunu benimsemesi amacına da hizmet edecektir. Dolayısıyla örgütlerde demokratik katılımın sağlanabilmesi işgörenin örgüte olan bağlılığına da yansıtılmaktadır. Bununla beraber işletme yöneticileri kadar çalışanlara da örgütlerde demokratik kararlara katılma ve eşitlik algılarının kendileri için örgütte verimliliği artıran, örgütü benimsemelerine katkıda bulunan ve örgüte karşı minnet ve bağlılık duygularını geliştiren faktörler olduğunu her fırsatta hatırlamaları ve gerektiği durumlarda da hatırlatmaları tavsiye edilebilir.

Bu araştırma kapsamında oluşturulan modelde 3 değişken arası ilişki incelenmiştir. Öncelikle bu değişkenler için kullanılan ölçeklerden farklı ölçekler kullanarak elde edilen bulgular gelecekteki çalışmalarda kıyaslanabilir. Buna ilaveten özellikle turizm işletmelerinde birbiri ile ilişkili olan birçok değişken bulunmaktadır. Dolayısıyla çalışma kapsamındaki değişkenlerin psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sağlık, örgütsel güven gibi başka değişkenlerle de ilişkisine bakılabilir. Araştırmanın kısıtları arasında sayılan ve uygulama alanı olarak Nevşehir ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerini içeren bu araştırma sonuçlarının diğer sektörler için de genelleştirilebilmesi adına ilgili sektörlerde ayrı ayrı yapılmasında yarar vardır. Çünkü turizm sektörü dışında kalan sektörlerde uygulanma ihtimali de disiplinlerarası kıyaslama açısından teoriye büyük katkı sağlayacaktır. Yine turizm sektörünün sadece konaklama dalında uygulanan bu araştırma gelecekte yiyecek-içecek işletmelerine veya seyahat acentalarına da uygulanabilir. Kapadokya dışında kalan önemli turizm destinasyonlarında uygulanması sonucu elde edilecek sonuçlar da sektör ve literatür açısından önem arz etmektedir. Ayrıca araştırma kısıtlı zamanda ulaşılan çalışan görüşlerini yansıttığı için belirli aralıklarla yapılp sonuçlarının kıyaslanması da literatüre ve sektöre katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda ilerideki çalışmalara yol gösterici olması, literatüre ve sektöre değer katması açısından farklı kuşaklara veya kültürlere uygulanarak kıyaslama yapılmasının da mümkün olabileceği tavsiye edilebilir.

KAYNAKÇA

Acar AZ (2006) Örgütsel yurttaşlık davranışı: kavramsal gelişimi ile kişisel ve örgütsel etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 7(1): 1-14.

Agarwal P, Sajid SM (2017) A study of job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among public and private sector employees. *Journal of Management Research* 17(3): 123-136.

Ahluwalia AK, Preet K (2017) The influence of organizational commitment on work motivation: a comparative study of state and private university teachers. *The IUP Journal of Organizational Behaviour* 16(2): 55-70.

Ahuja KK, Padhy P, Srivastava G (2018) Performance appraisal satisfaction & organizational commitment. *The Indian Journal of Industrial Relations* 53(4): 675-692.

Akgül A, Çevik O (2003) *İstatistiksel Analiz Teknikleri* (Emek Ofset, Ankara).

Aksoy C, Şengün Hİ, Yılmaz Y (2018) Examination of the relationship between job satisfaction levels and organizational commitments of tourism sector employees: a research in the southeastern Anatolia region of Turkey. *Electronic Journal of Social Sciences* 17(65): 356-365.

Al Badrani H (2010) Perceptions of organizational justice and its relationship with organizational trust among security organization. MA Thesis, Naif Arab University for Security Sciences, Kingdom of Saudi Arabia.

- Alkailani M, Aleassa H (2017) The effect of organizational justice on its citizenship behavior among sales personnel in the banking sector in Jordan. *International Journal of Business, Marketing, and Decision Sciences* 10(1): 60-75.
- Allen RS, Evans WR, White CS (2011) Affective organizational commitment and organizational citizenship behavior: examining the relationship through the lens of equity sensitivity. *Organization Management Journal* 8(4): 218-228.
- Allen NJ, Meyer JP (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational & Organizational Psychology* 63(1): 18-38.
- Altunışık R, Coşkun R, Bayraktaroğlu S, Yıldırım E (2012) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı* (Sakarya Kitabevi, Sakarya).
- Angle HL, Perry JL (1981) An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 26(1): 1-14.
- Bakan İ, Güler B, Kara E (2017) Örgütsel demokrasinin örgütsel adalet ve örgütsel destek algıları üzerine etkileri: otel çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 22(4): 1031-1048.
- Balay R (2000) *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık* (Nobel Yayın Dağıtım, Ankara).
- Baron RM, Kenny DA (1986) The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51: 1173-1182.
- Basım HN, Şeşen H (2006) Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 61(4): 83-101.

- Becker HS (1960) Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology* 66(1): 32-40.
- Berberoğlu A (2018) Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research* 18(399): 1-9.
- Bolino MC, Turnley WH, Niehoff BP (2004) The other side of the story: reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review* 14: 229–246.
- Bolino MC, Turnley WH (2005) The personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology* 90(4): 740-748.
- Buchanan II B (1974) Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly* 19(4): 533-546.
- Butcher D, Clarke M (2002) The cornerstone for organizational democracy. *Organizational Dynamic* 31(1): 35-41.
- Cheney G (1995) Democracy in the workplace: theory and practice from the perspective of communication. *Journal of Applied Communication* 23: 167-200.
- Chiang CF, Lin MY (2016) Motivating organizational commitment in hotels: the relationship between leaders and employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism* 15(4): 462-484.
- Chib S (2016) Study on organizational commitment and workplace empowerment as predictors of organization citizenship behaviour. *International Journal of Management & Development* 3(3): 63-73.

- Chordiya R, Sabharwal M, Goodman D (2017) Affective organizational commitment and job satisfaction: a cross-national comparative study. *Public Administration* 95(1): 178-195.
- Cohen A (1992) Antecedents of organizational commitment across occupational groups: a meta- analysis. *Journal of Organizational Behavior* 13(6): 539-558.
- Collom E (2000) Worker control: the bases of the women's support. *Economic and Industrial Democracy & 2000* 21: 211-235.
- Coppedge M, Gerring J, Altman D, Bernhard M, Fish S, Hicken A, Kroenig M, Lindberg SI, Mcmann K, Paxton P, Semetko HA, Skaaning SE, Staton J, Teorell J (2011) Conceptualizing and measuring democracy: a new approach. *Perspectives on Politics* 9(2): 247-267.
- Coşan PE, Gülova AA (2014) Örgütsel demokrasi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi* 21(2): 231-248.
- Çelik M (2007) Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı-bir uygulama-. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Çelik M, Turunç Ö (2010) Örgütsel vatandaşlık davranışının olumsuz etkilerine yönelik kavramsal bir araştırma. *KHO Bilim Dergisi* 20(1): 1-36.
- Çetin F (2011). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında örgütsel bağlılık, iş tatmini, kişilik ve örgüt kültürünün rolü. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Çetinkaya M, Çimenci S (2014) Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: yapısal eşitlik modeli çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi* 12(23): 237-278.

Çınar Ö (2013) Yapısal eşitlik modellemesi ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel destek ve örgütsel adaletin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü: Kahramanmaraş bankacılık sektöründe bir alan araştırması. Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.

Çokluk Ö, Şekercioğlu G, Büyüköztürk Ş (2010) *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları* (PegemA Yayıncılık, Ankara).

Dağlı M (2016). Psikolojik sözleşme ihlalleri, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet algısı ilişkisine yönelik bir araştırma. Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Dalgın T (2015) Yöneticilerin liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve örgütsel adalet algısının düzenleyici rolü: Muğla konaklama sektörü örneği. Doktora Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muğla.

Deist HV (2008) Possibilities of democratisation in organisations. *Social Epistemology* 22: 97-107.

Diener RB (2011) *Positive Psychology As Social Change* (London: Springer Dordrecht Heidelberg).

Diker O (2014) Algılanan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin turizm endüstrisinde incelenmesi. Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.

Dinc MS (2017) Organizational commitment components and job performance: mediating role of job satisfaction. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* 11(3): 773-789.

Ergün M (1995) *Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları* (Ocak Yayınları, Ankara).

Ertürk E (2014) Sosyal mübadele teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya.

Esmailpour M, Ranjbar M (2018) Investigating the impact of commitment, satisfaction, and loyalty of employees on providing high-quality service to customer. *Studies in Business and Economics* 13(1): 41-57.

Foley J, Polanyi M (2006) Workplace democracy: why bother? *Economic and Industrial Democracy* 27: 173-191.

Geçkil T (2013) Örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki: trb1 bölgesindeki üniversite hastanelerinde bir uygulama. Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sivas.

Geçkil T, Tikici M (2015) Örgütsel demokrasi ölçeği geliştirme çalışması. *Amme İdaresi Dergisi* 48(4): 41-78.

Geçkil T, Tikici M (2016) Hospital employees' organizational democracy perceptions and its effects on organizational citizenship behaviors. *Asian Pacific Journal of Health Sciences* 3(2): 123-136.

Geçkil T, Koçyiğit N (2017) Örgütsel demokrasi ile psikolojik sermaye arasındaki ilişki: konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Social Sciences Research Journal* 6(4): 331-346.

Gürbüz S (2006) Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* 3(2): 48-75.

Gürbüz S, Şahin F (2014) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (Seçkin Yayıncılık, Ankara).

Gürel H (2012) The mediating role of individual responsibility on the relationship between corporate responsibility-organizational citizenship behavior and the role of corporate responsibility conceptions and organizational identification as moderators. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalı, İstanbul.

Han Z, Dong L (2006) Democracy as a way to social compromise. *Frontiers of Philosophy in China* 1:1-5.

Harbalıoğlu M (2014) Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.

Harbalıoğlu H (2016) İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Konya.

Harrison JS, Freeman RE (2004) Is organizational democracy worth the effort? *Academy of Management Executive* 18(3): 49-53.

Jiang Z, Gollan PJ, Brooks G (2017) Relationships between organizational justice, organizational trust and organizational commitment: a cross-cultural study of China, South Korea and Australia. *The International Journal of Human Resource Management* 28(7): 973-1004.

Kanter RM (1968) Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review* 33(4): 499-517.

Kaplan M (2010) Otel işletmelerinde etiksel iklim ve örgütsel destek algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kapadokya örneği. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya.

Karabay ME (2014) İş stresi ile örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin incelenmesi: bankacılık sektörü üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 6(1): 282-302.

Karacaoğlu K, Güney YS (2010) Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi: Nevşehir ili örneği. *Öneri Dergisi* 9(34): 137-153.

Kılıç E (2013) The relationship among organizational commitment and organizational citizenship behavior -a research study on call center employees. *İş, Güç Industrial Relations and Human Resources Journal* 15(3): 83-93

Kline RB (2005) *Principles and Practice of Structural Equation Modelling*, Guilford Publications, New York).

MacKenzie SC, Podsakoff PM, Ahearne M (1998) Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing* 62(3): 87-98.

Meydan CH, Basım HN (2015) Örgütsel vatandaşlık davranışında kontrol odağı, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 15(1): 99-116.

Meyer JP, Allen NJ (1984) Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology* 69(3): 372-378.

O'Reilly C (2008) Corporations, culture and commitment: motivation and social control in organizations. *California Management Review* 50(2): 85-101.

Organ DW (1988) *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome* (Lexington, MA: Lexington).

Organ DW (1997) Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time. *Human Performance* 10(2): 85-97.

Özdamar K (2004) *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi - Çok Değişkenli Analizler* (Kaan Kitabevi, Eskişehir).

Özdemir G (2010) *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri* (Beta Yayınları, İstanbul).

Penley L, Gould S (1988) Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior* 9: 43-59.

Perçin N (2007) Personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.

Podsakoff PM, Mackenzie SB, Paine JB, Bachrach DG (2000) Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future search. *Journal of Management* 26(3): 513-563.

Remtulla KA (2007) The knowledge-based economy and e-learning: critical considerations for workplace democracy. *Convergence* 40(1): 9-24 (<http://eric.ed.gov/?id=EJ813694>, E.T: 25.08.2018).

Sadykova G, Tutar H (2014) Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi* 2(1): 1-16.

Sevim L (2011) Tükenmişlik ve işe bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: turizm sektöründe bir araştırma. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Sezgin F, Kılıç AÇ (2012) İlköğretim okulu öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)* 13(3): 103-127.

Somers JM (1995) Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior* 16(1): 49-58.

Stohl C, Cheney G (2001) Participatory processes\paradoxical practices: communication and the dilemmas of organizational democracy. *Management Communication Quarterly* 14: 349-407.

Sümer N (2000) Yapısal eşitlik modelleri: temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları* 3(6): 49-74.

Tabachnick BG, Fidell LS (2001) *Using Multivariate Statistics* - 5th Edition (Pearson, USA).

Tavares KO (2011) Evaluating organizational democracy. Master of Arts, University of Oregon Graduate School, Arts and Administration Program, Eugene, USA.

Tayfun A, Kösem HA (2005) Katımlı yönetim üzerine otel işletmelerinde bir araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* 2: 113-128.

Tecimen M (2013) Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi: konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Ankara.

- Tosun K, (1990) Yönetim ve İşletme Politikası. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi* 232: 527-547.
- Ural A, Kılıç İ (2005) *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- VanYperen NW, Berg AE, Willering MC (1999) Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behaviour: a multilevel analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 72: 377-392.
- Verdorfer AP, Weber WG, Unterrainer C, Seyr S (2012) The relationship between organizational democracy and socio-moral climate: exploring effects of the ethical context in organizations. *Economic and Industrial Democracy* 34(3): 423-449.
- Verdorfer AP, Weber WG (2016) Examining the link between organizational democracy and employees' moral development. *Journal of Moral Education* 45(1): 59-73.
- Weber WG, Unterrainer C, Schmid BE (2009) The influence of organizational democracy on employees' socio-moral climate and prosocial behavioral orientations. *Journal of Organizational Behavior* 30: 1127-1149.
- Wiener, Y (1982) Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review* 7(3): 418-428.
- Yazdani N (2010) Organizational democracy and organization structure link: role of strategic leadership & environmental uncertainty. *Business Review* 5(2): 51-73.
- Yazıcıoğlu Y, Erdoğan S (2004) *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (Detay Yayıncılık, Ankara).

Yeşilyurt H (2013). Otel işletmelerinde iş doyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin analizi: İzmir il merkezinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.

Yıldız OŞ (2017) Otel işletmelerinde iş özellikleri ve örgütsel bağlılık ilişkisinde işe yabancılaşmanın rolü. Doktora Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Nevşehir.

Yıldız S (2014) Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde iş tatmininin aracı rolü. *Ege Akademik Bakış* 14(2): 199-210.

Yılmaz V, Çelik HE (2009) *LISREL ile Yapısal Eşitlik Modellemesi-1* (PegemA Yayıncılık, Ankara).

Yurcu G (2014) Konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş doyumu ve öznel iyi oluşlarına etkisi. Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Aydın.

Zayas-Ortiz M, Rosario E, Marquez E, Gruneiro PC (2015) Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees. *International Journal of Sociology and Social Policy* 35(1/2): 91-106.

İnternet Kaynakçası

Büyük Türkçe Sözlük (2018). http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5c310fde5b15b4.27120987 (01.03.2018).

Büyük Türkçe Sözlük (2018). http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=32217 (05.05.2018).

<https://www.worldblu.com/democratic-design/> (03.03.2018).

<http://www.worldblu.com/learn/models.php> (03.03.2018).

<http://www.worldblu.com/learn/models.php> (05.03.2018).



EKLER

EK 1: Anket Formu

<p>Sayın Katılımcı, Bu anketten elde edilecek veriler Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Turizm Fakültesinde yürütülmekte olan doktora çalışması için kullanılacaktır. Bu çalışmada amaç otel işletmelerinde örgütsel demokrasi, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık arasında nasıl ve hangi yönde bir ilişki olduğunu ve örgütsel demokrasinin örgütsel vatandaşlığa etkisinde örgütsel bağlılığın etkisinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Ankete vereceğiniz cevaplar genel değerlendirmeler yapmak için kullanılacaktır ve hiçbir şekilde şahıs ya da kurum ismi kullanılmayacaktır. Anketi, hiçbir soruyu boş bırakmadan, objektif esaslarla cevaplandırmanız, çalışmanın amacına ulaşmasına önemli katkılar sağlayacaktır. Katkılarınız için teşekkür ederiz, iyi bir sezon geçirmenizi dileriz.</p> <p>Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN - Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi Okt. Yasin GÜNDEMEN - Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksekokulu</p>					
<p>Aşağıdaki sorulara ne ölçüde katıldığınızı belirtmeniz beklenmektedir. <i>1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum</i></p>					
	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
I. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ İFADELERİ					
1. Örgütsel kararlara katılmam için yöneticiler beni cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
2. Kurumsal karar almada çoğunluğun görüşleri dikkate alınır.	1	2	3	4	5
3. Kurumumda kararlar alınırken o kararlardan etkilenecek herkesin söz hakkı vardır.	1	2	3	4	5
4. Yöneticiler hoşlarına gitmese de çoğunluğun verdiği kararlara saygı gösterirler.	1	2	3	4	5
5. Yanlış bulduğum karar ve politikaları rahatlıkla eleştirebilirim.	1	2	3	4	5
6. Yönetim, çalışanları eleştiri yapma konusunda cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
7. Yönetim çalışanların eleştirilerini dikkate alır.	1	2	3	4	5
8. Çalışanların yönetimin uygulamalarını eleştirmesi normal karşılanır.	1	2	3	4	5
9. Toplantılarda herkese düşüncelerini ifade etme fırsatı verilir.	1	2	3	4	5
10. Kurumumda işler şeffaflık ilkesiyle yürütülür.	1	2	3	4	5
11. Yöneticiler önemli gelişmelerin yaşandığı dönemlerde bilgilendirme toplantıları düzenlerler.	1	2	3	4	5
12. Kurumumda açık ve çift yönlü bir iletişim vardır.	1	2	3	4	5
13. Kurumumda performans değerlendirmeleri şeffaflık ilkesine uygun yapılır.	1	2	3	4	5
14. Kurumum çalışanların eğitim alarak gelişmesini destekler.	1	2	3	4	5
15. Kurumumda adil bir ödül sistemi vardır.	1	2	3	4	5
16. Çalışanların ücret ve diğer gelirleri yaptıkları işe ve kuruma katkıları dikkate alınarak belirlenir.	1	2	3	4	5
17. Görev dağılımında liyakat dikkate alınır.	1	2	3	4	5
18. Kurumumuzda değerlendirme kriterleri standartlaşmıştır.	1	2	3	4	5
19. Amirlerin başarı düzeyinin belirlenmesinde astların görüşleri etkilidir.	1	2	3	4	5
20. Kurumumda cinsiyet ayrımı gözetilmez.	1	2	3	4	5
21. Kurumuma personel alımında kişilerin politik düşünceleri ve dünya görüşü etkili olur.	1	2	3	4	5
22. Toplantılarda, gelen önerinin kimden geldiğine değil önerinin niteliğine bakılır.	1	2	3	4	5
23. Kurumumdaki çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
24. Kurumumuzda dil, din, ırk vb. ayrımı gözetilmez.	1	2	3	4	5
25. Kurumumun demokratik bir örgüt olduğunu düşünürüm.	1	2	3	4	5
26. İşyerimizde politika ve prosedürler çalışanlar tarafından her zaman sorgulanabilir.	1	2	3	4	5
27. Kurumumda her düzeydeki çalışandan her zaman hesap sorulabilir.	1	2	3	4	5
28. Kurumumda hesap verebilme kültürü gelişmiştir.	1	2	3	4	5

II. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İFADELERİ					
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 yada 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

III. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İFADELERİ					
1. Kariyerimin geri kalan bölümünü bu işyerinde geçirmek bana büyük mutluluk verir.	1	2	3	4	5
2. İşyerimin sorunları, kendi sorunlarım gibi gelir.	1	2	3	4	5
3. İşyerime güçlü bir aitlik duygusu taşıyorum.	1	2	3	4	5
4. Kendimi işyerime "duygusal olarak bağlanmış" hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
5. İşyerimde "aileden biri" gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
6. Bu işyeri benim için önemli ölçüde kişisel anlam taşır.	1	2	3	4	5
7. Şu anda bu işyerinde çalışmak bir istek olduğu kadar benim için bir zorunluluktur.	1	2	3	4	5
8. İstesem bile şu anda bu işyerinden ayrılmak benim için çok zor olur.	1	2	3	4	5
9. Şu anda bu işyerinden ayrılmaya karar versem hayatımın çok büyük bir bölümü altüst olur.	1	2	3	4	5
10. Şu anda işyerimden ayrılamayacak kadar az seçeneğim var.	1	2	3	4	5
11. Eğer kendimi işyerime bu kadar çok vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
12. Bu işyerinden ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri mevcut alternatiflerin azlığıdır.	1	2	3	4	5
13. Şu andaki işverenimle çalışmak için hiçbir zorunluluk hissi duymuyorum.	1	2	3	4	5
14. Yararıma bile olsa, şu anda bu işyerinden ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15. İşyerimden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
16. Bu işyeri benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
17. İşyerimdeki insanlara olan sorumluluk hissinden dolayı bu kurumdan ayrılmam.	1	2	3	4	5
18. İşyerime karşı kendimi borçlu hissediyorum.	1	2	3	4	5

EK 2: Ölçme Modellerinin Test Edilmesinde Kullanılan Syntaxlar

OD Ölçme Modeli Testi

Observed Variables

OD1- OD28

Covariance Matrix from File OD.COV

Sample Size: 357

Latent Variables: KE, SEF, ADA, ES, HV

Relationships:

OD1- OD8 = KE

OD9- OD14 = SEF

OD15- OD19 = ADA

OD20- OD25 = ES

OD26- OD28 = HV

Path Diagram

End of Problem

.....

OD Ölçme Modeli Testi 2.Deneme (Madde 21 çıkarıldı)

Observed Variables

OD1- OD20 OD22 - OD28

Covariance Matrix from File OD.COV

Sample Size: 357

Latent Variables: KE, SEF, ADA, ES, HV

Relationships:

OD1- OD8 = KE

OD9- OD14 = SEF

OD15- OD19 = ADA

OD20 OD22 OD23 OD24 OD25 = ES

OD26- OD28 = HV

Path Diagram

End of Problem

OV Ölçme Modeli Testi

Observed Variables

OV1- OV19

Covariance Matrix from File OV.COV

Sample Size: 357

Latent Variables: DIG, VIC, NEZ, CEN, SE

Relationships:

OV1- OV5 = DIG

OV6- OV8 = VIC

OV9- OV11 = NEZ

OV12- OV15 = CEN

OV16- OV19 = SE

Path Diagram

End of Problem

OB Ölçme Modeli Testi

Observed Variables

OB1 - OB18

Covariance Matrix from File OB.COV

Sample Size: 357

Latent Variables: DB, DEB, NB

Relationships:

OB1 - OB6 = DB

OB7 - OB12 = DEB

OB13 - OB18 = NB

Path Diagram

End of Problem

Ölçme modellerinin eşzamanlı kontrolü ve modelde yer alacak değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla kullanılan syntax aşağıda sunulmuştur.

OMEZK

Observed Variables

KE SEF ADA ES HV DIG VIC NEZ CEN SE DB DEB NB

Covariance Matrix from File OMEZK.COV

Sample Size: 357

Latent Variables: Demokrasi, Vatandaslik, Baglilik

Relationships:

KE SEF ADA ES HV = Demokrasi

DIG VIC NEZ CEN SE = Vatandaslik

DB DEB NB = Baglilik

Path Diagram

End of Problem

Çalışmada aracılık etkisinin test edilmesinde kullanılan syntaxlar aşağıda sunulmuştur.

Buna göre aracı değişken modele dahil edilmediğinde ortaya çıkan syntax:

Aracılık Etkisi Testi 1. AŞAMA

Observed Variables

KE SEF ADA ES HV DIG VIC NEZ CEN SE DB DEB NB

Covariance Matrix from File ARAC.COV

Sample Size: 357

Latent Variables: Demokrasi, Vatandaslik, Baglilik

Relationships:

KE SEF ADA ES HV = Demokrasi

DIG VIC NEZ CEN SE = Vatandaslik

DB DEB NB = Baglilik

Vatandaslik = Baglilik

Baglilik = Demokrasi

Path Diagram

End of Problem

Aracı değişken modele dahil edildiğinde ortaya çıkan syntax:

Aracılık Etkisi Testi 2. AŞAMA

Observed Variables

KE SEF ADA ES HV DIG VIC NEZ CEN SE DB DEB NB,
Covariance Matrix from File ARAC.COV

Sample Size: 357

Latent Variables: Demokrasi, Vatandaslik, Baglilik

Relationships:

KE SEF ADA ES HV = Demokrasi

DIG VIC NEZ CEN SE = Vatandaslik

DB DEB NB = Baglilik

Baglilik = Demokrasi

Vatandaslik = Baglilik

Vatandaslik = Demokrasi

Path Diagram

End of Problem

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Yasin GÜNDEN

Doğum Yılı / Yeri: 1985, Muğla

İletişim: yasingnden@yahoo.com

Eğitim Durumu

Lisans: Ege Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, İngiliz Dili ve Edebiyatı

Yüksek Lisans: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm
İşletmeciliği

Yabancı Diller: İngilizce, İtalyanca