

Örgüt Kimliğinin Gücü, Algılanan Örgütsel Prestij ve Kişi-Örgüt Uyumu ile Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkiler: Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü

Hatem Öcel
Karabük Üniversitesi

Özet

Bu araştırma kişi-örgüt uyumu, örgüt kimliğinin gücü ve algılanan örgütsel prestij ile bağlamsal performans arasındaki ilişkilerde örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığın aracı rolünü bir üniversite örneğinde incelemek amacıyla yürütülmüştür. Araştırmaya Karabük Üniversitesinde çalışan 190 akademik personel katılmıştır. Araştırmanın yordayıcı değişkenleri ile yordanan değişkeni arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın alt boyutlarının aracı rolünü incelemek amacıyla üç ayrı hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın kişi-örgüt uyumu, örgüt kimliğinin gücü ve algılanan örgütsel prestij ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide aracı rol oynadığını ancak devamlılık bağlılığının ise böyle bir aracı rolünün olmadığını göstermiştir.

Anahtar kelimeler: Örgütsel bağlılık, bağlamsal performans

Abstract

The present study was carried out to examine the mediating role of organizational commitment (affective, normative and continuance) on the relationship between person-organization fit, perceived organizational prestige and organizational identity strength and organizational commitment of the employees. The results of regression analyses using data collected from 190 academic staff in Karabük University showed that affective and normative commitment has an intermediary role in the relationship between person-organization fit, organizational identity strength, perceived organizational prestige and contextual performance while the same results also showed that there is no intermediary role of continuance commitment in this relationship.

Key words: Organizational commitment, contextual performance

Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans ya da ekstra-rol davranışları asıl görevin yapılmasına doğrudan katkıda bulunmayan ancak, görevin etkili bir şekilde yapılabilmesi için gerekli olan örgütsel, sosyal ve psikolojik çevrenin iyileştirilmesine katkıda bulunan davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Başkalarına yardım etme, onlarla işbirliği içine girme, işin yapılması için gerekli olanın ötesinde çaba harcama, örgütsel normlara ve kurallara uyma, örgütsel amaçları savunma ve gerçekleştirilmelerini sağlama gibi davranışlar bağlamsal performansa örnek olarak verilebilir (Borman ve Motowidlo, 1993). Çalışanların gönüllü olarak sergiledikleri rol ötesi olumlu iş davranışları genellikle örgütsel yurttaşlık davranışları başlığı altında incelenmekle birlikte, ilgili literatürde bu tür davranışlara işaret etmek için farklı kavramlar kullanıldığı görülmektedir (Jahangir, Akbar ve Hag, 2004). Olumlu sosyal davranış (Brief ve Motowidlo, 1986), kendiliğinden davranış (George ve Brief, 1992), bağlamsal performans (Motowidlo ve Van Scotter, 1994) bu kavramlardan bazılarıdır. Bu çalışmada da çalışanların örgüt yararına olan gönüllü iş davranışlarını ifade etmek için bağlamsal performans ve örgütsel yurttaşlık kavramları birlikte kullanılacaktır.

Bağlamsal performans çok sayıda araştırmacı tarafından öncülleri ve sonuçları bağlamında ele alınmış ve incelenmiş bir örgütsel değişkendir. Sözgelimi Podsakoff, Whiting, Podsakoff ve Blume (2009) tarafından yürütülen bir meta analiz çalışmasında bağlamsal performans davranışlarının hem birey hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurduğunu gösteren bulgular elde edilmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, bağlamsal performans davranışlarının çalışan açısından doğurduğu olumlu sonuçlar arasında yöneticiler tarafından performansın olumlu değerlendirilmesi, ödüllerden daha fazla pay alma, işten ayrılmayı düşünmeme, işe düzenli olarak devam etme, örgüt açısından doğurduğu sonuçlar arasında da üretimin artması, maliyetin düşmesi, müşteri memnuniyeti, birim başına düşen eleman kaybının azalması yer almaktadır. Bağlamsal performans davranışlarının gerek örgüt gerekse çalışanlar açısından olumlu sonuçlar doğuracağı görüşü ya da bu görüşü destekleyen araştırma bulguları başka araştırmacılar tarafından da rapor edilmiştir (Podsakoff, Ahearne ve MacKenzie, 1997; Smith, Organ ve Near, 1983; Witt ve Ferris, 2003). Bağlamsal performansın öncüllerini belirlemek amacıyla çok sayıda araştırma yürütülmüştür. Bu araştırmalarda, özdisiplin (Kamdar ve Van Dyne, 2007), iş doyumu (Bowling, 2010; Crede, Chernyshenko, Bagraim ve Sully, 2009), süpervizörlü özdeşim kurma ve örgütsel destek (Ersoy, Born, Derousa ve Vander Molen, 2010), örgütsel adalet ve duygusal zeka (Devonish ve Greenidge, 2010) ve bir çok başka değişkenle ilişkisi incelenmiştir. Yukarıda sözü edilen değişkenlerin yanı sıra, kişinin çalıştığı ör-

gütle uyumu, örgütün kimliğinin gücü ve örgütün dışarıdan algılanan prestiji gibi değişkenlerin de bağlamsal performansa yol açacağını düşünmek oldukça mantıklı görünmektedir. Araştırmanın bundan sonraki kısmında sırasıyla yukarıda bahsedilen ve bağlamsal performansı yordayacağı düşünülen değişkenler olan kişi-örgüt uyumu, örgüt kimliğinin gücü ve örgütsel prestij değişkenlerinden bahsedilecek daha sonra ise araştırmanın aracı değişkeni olan örgütsel bağlılık ele alınacaktır.

Kişi-Örgüt Uyumu

Çalışanın bağlamsal performans davranışları göstermesini etkileyecek değişkenlerden biri kişi ile örgüt arasındaki uyumdur (person-organization fit). Kristof-Brown (1996) kişi-örgüt uyumunu “bireyler ve örgütler arasındaki uyumluluk” şeklinde tanımladıktan sonra bu uyumun şu koşullarda gerçekleşeceğini ifade etmiştir: (a) kişi ya da örgütten en azından birinin diğerinin ihtiyaçlarını karşılaması, (b) tarafların benzer temel özellikleri paylaşmaları ya da (c) bu iki durumun birden sağlanması. Tom (1971) ise kişi-örgüt uyumunu çalışanın kişiliği ile örgütün iklimi arasındaki uyuma olarak tanımlamaktadır. Ostroff ve arkadaşları (2005), çalışanların değerlerinin ve önceliklerinin örgütünkile uyumlu olduğu zaman çalışanların daha mutlu olacağını ve örgütte kalma olasılıklarının daha fazla olacağını rapor etmiştir. Çalışanların değerleri örgütün yöneticisi tarafından tanımlanan örgütsel değerlerle uyumlu olduğunda kişilerarası etkileşimler, bilgi işleme süreçleri ve iletişim kolaylaşacak ve bu durum da doyum sağlama ve örgütsel bağlılık gibi olumlu iş tutumlarının artmasına öncülük edecektir (Ostroff, Shin ve Kinicki, 2005). Kişi ile örgütün değerlerinin uyumlu olmasının ya da olmasının, çalışanların örgütsel yaşamın değişik yönlerine ilişkin algı, tutum ve davranışları açısından doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak önemli sonuçlar doğurma olasılığı oldukça yüksek gibi görünmektedir. Nitekim, kişi ile örgütün değerlerinin uyumunun sonuçlarına ve bu uyumun çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkilerine ilişkin farklı araştırmalar yürütülmüştür.

Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson (2005) tarafından yürütülen bir meta-analiz çalışmasında kişi-örgüt uyumunun örgütsel bağlılık, bağlamsal performans, eleman devri, adayın işi kabulü, örgütün çekiciliği ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Kişi-örgüt uyumu, Arthur, Bell, Doverspike ve Villado (2006) tarafından bir personel seçme kriteri olarak ele alınarak iş performansı ve işten ayrılmayı yordayıp yordamadığı incelenmiştir. Bahsedilen araştırmanın bulguları, kişi ile örgütün değerlerinin uyumasının iş doyumu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma değişkenleri aracılığıyla iş performansını yordadığını göstermiştir. Öte yandan Goodman ve Syvanteck (1999) iki farklı kişi-örgüt uyumu olduğunu (kişi-iş; kişi-örgüt), ve bunlardan ilkinin görev perfor-

mansıyla ikincisinin ise bağlamsal performansla ve örgütsel etkililikle ilgili olduğunu vurgulamışlardır. Bir diğer araştırma batılı olmayan kültürel özelliklere sahip olarak tanımlanan Tayvan örnekleminde yapılmış ve bu çalışmada da kişi-örgüt uyumunun örgütsel bağlılığa öncülük ettiği saptanmıştır (Silverthorne, 2004).

Örgüt Kimliğinin Gücü

Bağlamsal performans ile ilişkisi incelenen bir diğer değişken örgüt kimliğinin gücüdür. Örgüt kimliğinin gücü, örgütün üyelerinin örgütsel kimliği ne kadar özel ve benzersiz olarak gördüklerine ilişkin algılarıdır (Milliken, 1990). Cole ve Bruch (2006) örgüt kimliğinin gücü, örgütsel özdeşim ve örgütsel bağlılığın birbirinden farklı yapılar olduğunu dile getiren sınırlı sayıda çalışma olduğunu dile getirmişlerdir. Araştırmacılar, örgüt kimliğinin gücü ve örgütsel özdeşimi iki farklı değişken olarak ele aldıkları çalışmalarında güçlü bir örgütsel kimlik, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılığın çalışanların işten ayrılma niyetleri ile negatif yönde bir ilişkisinin olduğunu dile getirmişlerdir. Kreiner ve Ashforth'un (2004) çalışmasında örgüt kimliği ve örgüt kimliğinin gücü birlikte ele alınmış ancak bu iki kavramın birbirinden farklı yapıları işaret ettiğine dair bir bulgu olmadığına dikkat çekilmiştir.

Örgütsel kimlik, Albert ve Whetten (1985) tarafından örgütün merkezi, ayırdedici ve sürdürülebilir özellikleri olarak tanımlanmıştır. Kreiner ve Ashforth'a (2004) göre ise güçlü bir örgütsel kimlik örgüt üyeleri tarafından yaygın olarak derinden paylaşılan bir özelliktir. Araştırmacılar çekici bir örgütsel kimliği Albert ve Whetten'in (1985) yukarıda bahsettiği üç özelliğe paralel olarak benlik değerinin artmasını, benliğin ayırdediciliğini ve benlik devamlılığını sağlayacağını dile getirmişlerdir. Ashforth ve Mael de (1996) güçlü bir örgütsel kimliğin örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılayıp karşılamadığına karar vermelerinde onlara yol gösterici bir unsur olacağını vurgulamışlardır. Araştırmacılara göre bu durum güçlü bir örgütsel kimliğe sahip örgütlerin üyelerinin de bu güçlü kimliği paylaşmalarına ve örgütte kalmalarına öncülük edecektir. Ashforth ve Mael (1989) bir diğer çalışmalarında ise kendilerini örgütle güçlü bir şekilde tanımlayan çalışanların bağlılık, sadakat gibi daha fazla örgütü destekleyici tutumları olduğunu rapor etmişlerdir.

Örgütsel Prestij

Bağlamsal performans bağlamında yordayıcı gücü incelenen bir diğer değişken örgütsel prestijdir. Örgütsel prestij çalışanların, dışarıdakilerin örgütü nasıl gördüklerine ilişkin düşüncelerine işaret etmek için kullanılmaktadır. Dutton, Dukerich ve Harquail (1994) çalışanların örgütün dışarıdakiler tarafından nasıl görüldüğüne ilişkin algılarını dışsal imaj yorumu olarak adlandırmaktadır.

Örgütün dışarıdan algılanan imajı örgüt çalışanlarının örgüt kimliği algılarını da etkilemektedir. Bu yolla çalışanlar içinde buldukları örgütü sosyal açıdan değerlendirmek için bilgi elde etmektedirler. Smidts ve arkadaşları (2001) çalışanların dışarıdakilerin örgüte ilişkin düşünceleriyle ilgili algılarını algılanan dışsal prestij olarak adlandırmışlardır. Algılanan dışsal prestij, çalışanların dışarıdaki insanların örgütün statüsünü ve prestijini nasıl değerlendirdiklerine ilişkin inançlarıdır. Algılanan dışsal prestij çalışanların değerlendirmesi sonucunda oluştuğu için, aynı örgütün üyelerinin örgütün dışsal prestijine ilişkin düşünceleri birbirinden farklı olacaktır (Smidts, Pruyn ve Van Riel, 2001). Bir grup araştırmacı örgütün algılanan dışsal prestiji ile algılanan örgütsel desteğin üniversite çalışanlarında örgütsel bağlılığı yordayıp yordamadığını incelemişlerdir. Araştırmacıların elde ettiği bulgular algılanan dışsal prestij duygusal bağlılık ve geri çekilme davranışlarını yordadığını göstermiştir (Fuller, Hester, Barnett, Frey ve Relyea, 2006). Carmeli (2005) sağlık sektöründeki 228 sosyal hizmet uzmanı ile yaptığı çalışmadan örgütün algılanan dışsal prestijinin, duygusal bağlılık aracılığı ile çalışanların bağlamsal performans davranışlarını yordadığını gösteren bulgular elde etmiştir. Carmeli (2007) bir başka çalışmasında da örgütün finans alanında dışarıdan başarılı olarak algılanmasının yani prestijli olarak algılanmasının çalışanların örgütle özdeşleşmelerine ve daha fazla iş performansı göstermelerine öncülük edeceğine işaret etmiştir.

Bir Aracı Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı Porter, Steers, Mowday ve Boulian, (1974) tarafından bireyin örgütle özdeşiminin ve örgüte katılımının göreceli gücü olarak tanımlanmıştır. Örgütsel bağlılığı çok boyutlu bir yapı olarak ele alan Porter ve arkadaşları (1974) bu yapının (a) örgütün hedeflerine ve değerlerine inanma ve bunları kabul etme, (b) örgütün yararına çaba harcamaya gönüllü olma ve (c) örgütün bir üyesi olarak kalmayı istemeye devam etme olmak üzere üç faktörle karakterize edildiğini belirtmişlerdir. Meyer ve Allen (1991) tarafından günümüzde de yaygın olarak kullanılan bir diğer tanıma göre ise bağlılık, örgüte karşı duygusal bir yönelimi, örgütü terk etmeye ilişkin algılanan maliyeti ve örgütte kalmaya ilişkin duyulan zorunluluğu içermektedir. Diğer bir ifadeyle örgütsel bağlılık duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır.

Duygusal bağlılık, çalışanın örgütle bütünleşmesini, örgütle özdeşleşmesini ve örgütün üyesi olmaktan memnuniyet duymasını yansıtmaktadır. Duygusal bağlılığı fazla olan çalışanlar sadece çok istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler (Meyer ve Allen, 1991). Duygusal bağlılığın etkisi çoğunlukla sosyal mübadele çerçevesinde (çalışanların örgüte duygusal bağlılık göstermeleri örgütün de onlara güvenli iş koşulları sağlama-

sı ve ücretlerdeki dengeyi koruması) ele alınmaktadır. Çalışanların örgüte yönelik bu güçlü bağlılıkları daha fazla olumlu iş performansı göstermelerine öncülük etmektedir (Gürbüz, 2006; Riketta, 2002; Shore ve Wayne, 1993).

Normatif bağlılık, örgütün bir çalışanı olarak kalmaya ilişkin olarak hissedilen ahlaki zorunluluğu ifade etmekte ve bireyin değerlerini yansıtmaktadır. Yüksek düzeyde normatif bağlılığı olan çalışanlar örgütte kalmayı bir ahlaki zorunluluk olarak gördükleri için örgütten ayrılmazlar (Meyer ve Allen, 1991). Marsh ve Mannari (1977, s. 59) "yaşam boyu bağlılık" (lifetime commitment) olarak ifade ettikleri normatif bağlılığı, kişinin örgütün kendisine vereceği ödülleri ya da terfiyi dikkate almaksızın örgütte kalmaya devam etmesi olarak tanımlamaktadırlar. Wiener (1982, s.421) de Marsh ve Mannari'ye benzer olarak normatif bağlılığı, örgütsel hedeflere ve amaçlara uygun davranmaya ilişkin içselleştirilmiş normatif baskı olarak tanımlamaktadır.

Devamlılık bağlılığı ise, örgütten ayrılmamanın maliyetinin örgütte kalmanın maliyetinden fazla olmasına ilişkin farkındalığı ifade etmektedir. Becker (1960), çalışanların örgütten ayrılmamalarının örgütün onlara sunduğu olanaklardan kaynaklandığını ileri sürmektedir. Örgüt çalışanlarını kaybetmemek için onlara değişik iş fırsatları, terfiler ve birtakım başka özendiriciler sunmaktadır. Bunun sonucunda da, çalışanlar bu sosyal ve ekonomik özendiricileri kaybetmenin maliyetinden kaçınarak örgütte kalmayı tercih edeceklerdir. Devamlılık bağlılığı güçlü olan çalışanların örgütte kalma olasılıkları daha yüksek olacaktır (Meyer, Stanley, Herscovitch, ve Topolnytsky, 2002; Organ ve Ryan, 1995). Literatüre bakıldığında devamlılık bağlılığı ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar yürütüldüğü görülmektedir (Cichy, Cha ve Kim, 2009; Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002; Shore ve Wayne, 1993).

Araştırmanın Amacı

Yukarıda sunulan bulgular ışığında bu çalışmanın amacı öncelikle kişi-örgüt uyumu, örgüt kimliğinin gücü ve algılanan örgütsel prestijin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığı yordayıp yordamadığını saptamak; bunun sonrasında da kişi-örgüt uyumu, örgüt kimliğinin gücü ve algılanan örgütsel prestij ile bağlamsal performans arasındaki ilişkilerde örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığın aracı rolünün olup olmadığının incelenmesidir. Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında örgütsel bağlılığın alt boyutlarının ayrı ayrı ele alınıp incelendiği (duygusal bağlılık-Van Scotter, 2000), (duygusal ve normatif bağlılık-Bergman, 2006; McInnis, Meyer, Feldman, 2009) görülmektedir. Somers'in (2009) duygusal, normatif ve devamlılık bağ-

lılığının geri çekilme davranışlarıyla ilişkisini ele aldığı bir çalışma bulunmakla birlikte bahsi geçen çalışmada örgütsel bağlılık bir yordayıcı değişken olarak araştırılmaya dahil edilmiştir.

Daha önce yapılmış çalışmalarda örgütsel bağlılığın bağlamsal performansın farklı yordayıcı değişkenlerle ilişkisindeki aracı rolünün ele alındığı görülmektedir (Lin, Hung ve Chiu, 2008). Carmeli (2005) tarafından yapılan bir çalışmada örgütsel bağlılık bağlamsal performans ile örgütün algılanan dışsal prestiji arasındaki ilişkide bir aracı değişken olarak ele alınmış ve aracı rolünün olduğu saptanmıştır. Ancak bu çalışmada örgütsel bağlılık sadece duygusal bağlılık boyutu olarak ele alınmış ve sadece bir yordayıcı değişkenle ilişki incelenmiştir. Örgütsel bağlılığın bağlamsal performans gösterme davranışlarına öncülük ettiğini gösteren bu literatür bulgularına dayanarak (LePine, Erez ve Johnson, 2002; Organ ve Ryan, 1995; Van Scotter, 2000) örgütsel bağlılık, bu çalışmada üç alt boyutu ile birlikte aracı değişken olarak ele alınmıştır. Çalışanların bağlamsal performans göstermelerinde her ne kadar onların örgütle uyumlu olmaları, örgütsel kimliklerinin güçlü olması ve örgütsel prestij belirleyici bir unsur olsa da bu ilişkilerde çalışanların örgütsel bağlılıkları aracı bir role sahip olabilir. Diğer bir ifadeyle çalışanlar, güçlü bir kurumsal kimliğe sahip, kendi değerleri ile uyuşan, ve prestijli bir örgütte çalışıyor olsalar bile örgütsel bağlılıkları onların bağlamsal performans göstermelerini tamamlayıcı bir özellik olabilir. Bütün bu bilgiler ışığında bu çalışmada örgütsel bağlılığın üç alt boyutu olan duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ile normatif bağlılığın kişi-örgüt uyumu, örgüt kimliğinin gücü ve algılanan örgütsel prestij ile bağlamsal performans arasındaki ilişkilerde aracılık rolünün olup olmadığının incelenmesi hedeflenmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda sınanan hipotezler aşağıda verilmektedir.

Çalışmanın Hipotezleri

Hipotez 1: Kişi-örgüt uyumu, örgüt kimliğinin gücü ve algılanan örgütsel prestij örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığını anlamlı olarak yordayacaktır.

Hipotez 2: Duygusal bağlılık kişi-örgüt uyumu, örgüt kimliğinin gücü ve algılanan örgütsel prestij ile bağlamsal performans arasındaki ilişkilerde aracılık edecektir.

Hipotez 3: Normatif bağlılık kişi-örgüt uyumu, örgüt kimliğinin gücü ve algılanan örgütsel prestij ile bağlamsal performans arasındaki ilişkilerde aracılık edecektir.

Hipotez 4: Devamlılık bağlılığı kişi-örgüt uyumu, örgüt kimliğinin gücü ve algılanan örgütsel prestij ile bağlamsal performans arasındaki ilişkilerde aracılık edecektir.

Yöntem

Örnekleme

Araştırma Karabük Üniversitesi'nde çalışan 190 akademik personel ile yürütülmüştür. Yaşları 22 ile 56 ($Ort. = 33.15, S = 7.71$) arasında bulunan ve üniversitede çalışma süreleri 1 yıl ile 20 yıl arasında değişen ($Ort. = 3.20, S = 3.95$) katılımcıların 57'si (% 30) kadın, 132'si (% 69.5) ise erkektir; bir kişi (% 0.5) ise cinsiyetini belirtmemiştir. Katılımcıların 109'u (% 57.4) evli, 76'sı (% 40) bekar ve 5'i (% 2.06) medeni durumu hakkında bilgi vermemiştir. Ayrıca katılımcıların 22'si (% 11.6) okutman, 16'sı (% 8.4) araştırma görevlisi, 3'ü (% 1.6) öğretim görevlisi, 33'ü (% 17.4) yardımcı doçent, 9'u (% 4.7) doçent ve 5'i (% 2.6) profesör olarak çalışmaktadır. Katılımcıların 102'si (% 53.7) ise kimlik bilgilerinin ortaya çıkmasından endişelendikleri gerekçesiyle akademik unvanlarını belirtmemişlerdir.

Veri Toplama Araçları

Demografik Bilgi Formu. Bu form katılımcıların yaşları, cinsiyetleri, medeni durumları, akademik ünvanları ve çalışma süreleri ile ilgili bilgi toplamak amacıyla kullanılmıştır.

Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği. Çalışanların, çalıştıkları kurumun ve çalışma arkadaşlarının değerlerini kendi değerleriyle ne kadar benzer olarak algıladıklarını belirlemek amacıyla Cable ve Judge (1996) tarafından geliştirilen 3 maddelik Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek kişi-örgüt uyumunun çalışana doğrudan sorulduğu bir uyum ölçeğidir. Ölçeğin Cable ve Judge (1996) tarafından rapor edilen Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı .87'dir. Karakurum (2005) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek (örn., "Kendi değerlerimle çalıştığım kurumun değerleri örtüşüyor.") 5 basamaklı Likert tipi bir ölçektir (1 = Hiç yansıtıyor, 5 = Tamamen yansıtıyor). Karakurum ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlık katsayısını .84 olarak rapor etmiştir. Ölçekten alınacak toplam puan 15'tir.

Örgütsel Prestij Ölçeği. Örgütün algılanan dışsal prestijini ölçmek üzere geliştirilmiştir (Mael ve Ashforth, 1992). Örgütsel Prestij Ölçeği sekiz maddeden oluşan (örn., "Bu kurumda çalışıyor olmanın bir saygınlığı vardır.", "Çalıştığım kurum çevremde iyi bir üne sahip değildir.") 5 basamaklı Likert tipi (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum) bir ölçektir. Ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı, Mael ve Ashforth (1992) tarafından .77 olarak rapor edilmiştir. Ölçekten alınan yüksek puan algılanan örgütsel prestijin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Örgütsel Prestij Ölçeğinin Türkçe'ye uyarlaması Güleriyüz (2010) tarafından yapılmıştır. Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı .77, bir ay arayla hesaplanan test-tekrar test güvenilirliği ise .80 olarak bulunmuştur. Ölçekten alınabilecek maksimum

puan 45'tir.

Örgüt Kimliğinin Gücü Ölçeği. Kreiner ve Ashforth (2004) tarafından geliştirilen Örgüt Kimliğinin Gücü Ölçeği çalışanların örgütte ortak bir misyonun olup olmadığına ilişkin algılarını değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Ölçeğin dört maddesi (örn., "Bu kurumun açık ve kendine özgü bir vizyonu vardır") bulunmaktadır. Kreiner ve Ashforth (2004) tarafından ölçeğinin Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı .89 olarak rapor edilmiştir. Maddeler beş basamaklı (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum) ölçekler üzerinde değerlendirilmektedir. Tek boyutlu olarak geliştirilen ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Güleriyüz (2010) tarafından yapılmış ve Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı .86 olarak bulunmuştur. Ölçekten alınacak toplam puan 20'dir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği. Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği duygusal bağlılık 10 madde (örn., "Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluşta geçirmek beni çok mutlu eder"), normatif bağlılık 7 madde (örn., "Kuruluşuma çok şey borçluyum") ve devamlılık bağlılığı 7 madde (örn., "Şu anda kuruluşumda kalmam mecburiyetten") olmak üzere üç boyuttan ve toplam 24 maddeden oluşmaktadır. Allen ve Meyer (1990) tarafından rapor edilen duygusal bağlılık boyutunun Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı .87, devamlılık bağlılığı boyutunun .75, ve normatif bağlılık boyutunun .79'dur. Maddeler 7 basamaklı ölçekler üzerinde (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 7 = Kesinlikle katılıyorum) değerlendirilmektedir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Wasti (1999) tarafından yapılmıştır. Wasti'nin (2003) çalışmasında, ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlık katsayıları duygusal bağlılık boyutu için .84, normatif bağlılık boyutu için .82, devamlılık bağlılığı boyutu için ise .70 olarak bulunmuştur. Katılımcıların örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktan alacağı en yüksek puanlar sırasıyla 70, 49 ve 49'dur.

Bağlamsal Performans Ölçeği. Ölçek maddeleri Borman ve Motowidlo'nun (1993) bağlamsal performans ölçmek için geliştirdikleri 11 maddelik ölçeğin 5 maddesi kullanılarak Karakurum (2005) tarafından oluşturulmuştur. Ölçeğin Borman ve Motowidlo (1993) tarafından rapor edilen Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı .95 olarak rapor edilmiştir. Ölçek 5 maddeden oluşan 5'li Likert tipi (1 = Hiç yansıtıyor, 5 = Tamamen yansıtıyor) bir ölçektir (örn., "Kendi işlerimi yaparken büyük bir heves ve gayret içerisindeyim.", "Kendi işimin bir parçası olmayan işleri de yapmak için gönüllü oluyum."). Türkçe'ye uyarlaması Karakurum (2005) tarafından yapılan ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı .80 olarak bulunmuştur.

İşlem

Araştırmada veri toplama araçları gönüllü katılımla

cılara üniversitedeki odalarında bireysel olarak uygulanmıştır. Katılımcılara öncelikle araştırmanın amacı ve ölçeklerin nasıl doldurulacağı konusunda bilgi verilmiş ve varsa sorulan sorular yanıtlandıktan sonra uygulamaya geçilmiştir.

Bulgular

Katılımcıların araştırmada kullanılan ölçeklerden aldıkları puanlara ait ortalamalar, standart sapmalar ve ölçek iç tutarlık katsayıları Tablo 1’de gösterilmiştir.

Araştırmadaki değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve aracılık ilişkisiyle ilgili koşulların yerine getirilmesi için öncelikle korelasyon analizi yapılmıştır. Daha sonra ise kişi-örgüt uyumu, örgütsel prestij ve örgüt kimliğinin gücünün bağlamsal performansı yordama gücü aşamalı regresyon analizi yoluyla incelenmiş ve son olarak kişi-örgüt uyumu, örgütsel prestij ve örgüt kimliğinin gücü ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığının aracı rolünün gösterilmesi amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

Regresyon Analizleri

Tüm analizlerde yaş, cinsiyet ve kıdem kontrol değişkeni olarak ilk blokta alınmış, daha sonra regresyon denkleminde sırasıyla kişi-örgüt uyumu, örgütsel prestij ve örgüt kimliğinin gücü değişkenleri sokulmuştur. Anılan değişkenlerin örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı puanlarını ne ölçüde yordadıklarını belirlemek amacıyla uygulanan regresyon analizi sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

Yaş ve cinsiyet değişkenleri duygusal bağlılık boyutunu anlamlı olarak yordamakta ve varyansın % 16’sını açıklamaktadır ($F_{3,177} = 11.59, p < .01$). Kişi-örgüt uyumu örgütsel prestij ve örgüt kimliğinin gücü birlikte duygusal bağlılık boyutunu anlamlı olarak yordamakta ve açıklanan varyansı % 60’a çıkarmaktadır ($F_{6,174} = 44.84, p < .01$). Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu ile ilgili regresyon analizlerine bakıldığı zaman yaş ve cinsiyetin normatif bağlılığı anlamlı olarak yordadığı ve varyansın % 12’sini açıkladığı görülmektedir ($F_{3,177} = 8.14, p < .01$). Kişi-örgüt uyumu, örgütsel prestij ve örgüt kimliğinin gücü birlikte normatif bağlılığı da anlamlı

Tablo 1. Araştırmada Yer Alan Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar, Ortalamalar ve Standart Sapmalar

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Yaş										
2. Cinsiyet	.25**									
3. Kıdem	.44**	.17*								
4. Kişi-Örgüt Uyumu	.20**	.24**	.13	(.84)						
5. Örgütsel Prestij	.27**	.09	.07	.60**	(.77)					
6. Örgüt Kimliğinin Gücü	.20**	.04	.08	.52**	.58**	(.86)				
7. Bağlamsal Performans	.19**	.12	.06	.47**	.52**	.49**	(.80)			
8. Duygusal Bağlılık	.35**	.25**	.22**	.64**	.65**	.58**	.60**	(.84)		
9. Normatif Bağlılık	.28**	.24**	.14*	.59**	.50**	.51**	.48**	.73**	(.82)	
10. Devamlılık Bağlılığı	.07	.19**	.19**	.30**	.31**	.28**	.19**	.42**	.54**	(.70)
<i>Ort.</i>	33.15	-	3.20	9.93	29.26	14.69	19.15	65.64	43.68	36.17
<i>S</i>	7.71	-	3.95	2.80	5.88	3.18	3.76	15.89	12.66	9.21
Kadın 1 (<i>Ort.</i>)	30.16	-	2.19	8.91	28.40	14.43	18.43	59.47	38.96	33.38
Erkek 2 (<i>Ort.</i>)	34.46	-	3.65	10.39	29.65	14.76	19.41	68.28	45.65	37.28

* $p < .05$, ** $p < .01$

Not. Ölçeklerin Cronbach alfa iç tutarlık katsayıları parantez içinde verilmiştir. Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Prestij, Örgüt Kimliğinin Gücü, Bağlamsal Performans Ölçekleri 5 basamaklı; Örgütsel Bağlılık Ölçeği ise 7 basamaklıdır.

Tablo 2. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Olan Duygusal Normatif ve Devamlılık Bağlılığından Alınan Puanların Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	<i>B</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²	<i>Uyarlanmış R</i> ²	<i>F</i>
Duygusal Bağlılık							
Yaş	.57	.28	3.57**	.00			
Cinsiyet	6.38	.18	2.60**	.01			
Kıdem	.26	.06	.84	.39	.16	.15	11.59**
Kişi-Örgüt Uyumu	3.29	.57	10.00**	.00			
Örgütsel Prestij	1.19	.42	6.77**	.00			
Örgüt Kimliğinin Gücü	1.12	.21	3.58**	.00	.60	.59	44.84**
Normatif Bağlılık							
Yaş	.37	.23	2.91**	.00			
Cinsiyet	5.41	.20	2.76**	.00			
Kıdem	.01	.00	.01	.94	.12	.10	8.14**
Kişi-Örgüt Uyumu	2.47	.55	9.10**	.00			
Örgütsel Prestij	.52	.24	3.30**	.00			
Örgüt Kimliğinin Gücü	.84	.20	2.95**	.00	.46	.44	25.17**
Devamlılık Bağlılığı							
Yaş	-.06	-.05	-.66	.51			
Cinsiyet	3.29	.16	2.22*	.02			
Kıdem	.43	.19	2.35*	.02	.06	.04	4.02**
Kişi-Örgüt Uyumu	.94	.29	3.97**	.00			
Örgütsel Prestij	.38	.24	2.75**	.00			
Örgüt Kimliğinin Gücü	.31	.10	1.22	.22	.18	.15	6.56**

* $p < .05$, ** $p < .01$

Not. Yordanan değişken: Örgütsel Bağlılık

olarak yordamakta ve açıklanan varyansı % 46'ya çıkarılmaktadır ($F_{6,174} = 25.17, p < .01$). Son olarak devamlılık bağlılığı ile ilgili regresyon analizlerine bakıldığı zaman yaş, cinsiyet ve kıdem devamlılık bağlılığını anlamlı olarak yordadığı ve varyansın % 6'sını açıkladığı görülmektedir ($F_{3,177} = 4.02, p < .01$). Kişi örgüt uyumu ve örgütsel prestij birlikte ($F_{6,174} = 6.56, p < .01$) devamlılık bağlılığını anlamlı olarak yordayarak açıklanan varyansı % 18'e çıkarırken örgüt kimliğinin gücünün ise yordamadığı görülmektedir (bkz. Tablo 2). Bu bağlamda araştırmanın birinci hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir.

Kişi-Örgüt Uyumu Örgütsel Prestij Örgüt Kimliğinin

Gücü ile Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü

Örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığının aracı rolünü incelemek için üç ayrı hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmada kişi-örgüt uyumu, örgütsel prestij ve örgüt kimliğinin gücü yordayıcı değişkenler olarak bağlamsal performans ise yordanan değişken olarak ele alınmıştır. Bahsedilen üç aracı değişkenin rolü incelenmeden önce Baron ve Kenny'nin (1986) ileri sürdüğü ölçütler göz önüne alınmıştır. Bu ölçütlere göre; (1) yordayıcı ve yordanan değişken arasında anlamlı düzeyde ilişki olması, (2) aracı değişken ile yordayıcı değişken arasında anlamlı düzeyde ilişki olması, (3) aracı değişken ile yordanan

değişken arasında, hem aracı değişken hem de yordayıcı değişken regresyona birlikte girildiğinde, anlamlı düzeyde bir ilişki olması, (4) aracı değişken ile yordayıcı değişken eş zamanlı olarak regresyon analizine girdiğinde daha önce yordayıcı ve yordanan değişken arasında var olan anlamlı ilişkinin anlamlı olmaktan çıkması ya da daha önceki anlamlılık düzeyinin azalması gerekmektedir.

Buna göre ilk olarak, ilk iki ölçütün karşılanıp karşılanmadığının anlaşılması amacıyla korelasyon analizleri incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 1'den izlenebilir. Daha sonra yapılan incelemelerde Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Prestij ve Örgüt Kimliğinin Gücü ile Bağlamsal Performans ve Duygusal Bağlılık arasındaki ilişkilerin her iki ölçütü de karşıladığı ve Duygusal Bağlılığın aracı rolü olabileceği görülmüştür. Bahsedilen ilişkilerde Normatif Bağlılık ve Devamlılık Bağlılığının aracı rolü olup olmadığı da incelenmiş ve bu ilişkilerinde Baron

ve Kenny'nin ilk iki ölçütünü karşıladığı görülmüş; buna göre Normatif Bağlılık ve Devamlılık Bağlılığının da aracı rolünün olabileceği görülmüştür. Son iki ölçütün karşılanıp karşılanmadığını görmek için ise 3 ayrı regresyon analizi yapılmıştır.

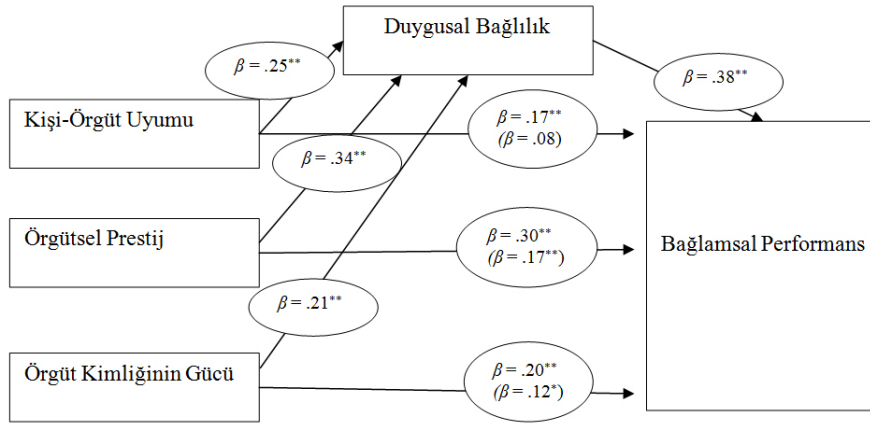
Kişi-Örgüt Uyumu Örgütsel Prestij Örgüt Kimliğinin Gücü ile Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkilerde Duygusal Bağlılığın Aracı Rolü

Yaş, cinsiyet ve kıdem değişkenleri birinci aşamada denkleme girilerek kontrol edilmiştir. İkinci aşamada kişi-örgüt uyumu, örgütsel prestij ve örgüt kimliğinin gücü regresyon denkleminde girilmiştir (bkz. Tablo 3). Duygusal bağlılık aracı değişken olarak eşitliğe sokulmadan önce bağlamsal performans kişi-örgüt uyumu ($\beta = .17, p < .01$), örgütsel prestij ($\beta = .30, p < .01$) ve örgüt kimliğinin gücü ($\beta = .20, p < .01$) ile anlamlı ilişki göstermektedir. Regresyon denkleminin son aşamasında

Tablo 3. Bağlamsal Performansın Yordanmasında Duygusal Bağlılığın Aracı Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	β	t	R ²	R ² _{değ.}	F
Aşama 1				.04	.04	2.93*
Yaş	.09	.19	2.27*			
Cinsiyet	.69	.08	1.14			
Kıdem	-.02	-.03	-.36			
Aşama 2				.36	.32	16.57**
Yaş	.01	.03	.51			
Cinsiyet	.22	.02	.43			
Kıdem	-.01	-.01	-.24			
Kişi-Örgüt Uyumu	.23	.17	2.18*			
Örgütsel Prestij	.19	.30	3.70**			
Örgüt Kimliğinin Gücü	.24	.20	2.66**			
Aşama 3				.42	.06	17.98**
Yaş	-.00	-.00	-.03			
Cinsiyet	-.10	-.01	-.20			
Kıdem	-.04	-.04	-.71			
Kişi-Örgüt Uyumu	.10	.08	.98			
Örgütsel Prestij	.11	.17	2.04*			
Örgüt Kimliğinin Gücü	.14	.12	1.60			
Duygusal Bağlılık	.08	.38	4.14**			

* $p < .05$, ** $p < .01$



Şekil 1. Kişi-Örgüt Uyumu Örgütsel Prestij Örgüt Kimliğinin Gücü İle Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkilerde Duygusal Bağlılığın Aracı Rolü

* $p < .05$, ** $p < .01$

duygusal bağlılık eşitliğe sokulduktan sonra kişi-örgüt uyumu ile bağlamsal performans arasındaki ilişkinin anlamlı olmaktan çıktığı, örgütsel prestij ve örgüt kimliğinin gücü ile bağlamsal performans arasındaki ilişkilerin ise anlamlı bir şekilde azalma gösterdiği görülmektedir.

Tablo 3'te de görüleceği gibi Kişi-Örgüt Uyumu ile Bağlamsal Performans arasındaki ilişki Duygusal Bağlılığın regresyon denkleminde anlamsız hale geldiği ve bu ilişkide aracı değişken rolü olduğu saptandığından Sobel testi yapılmamıştır. Yazında aracı değişken olma özelliğinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının da saptanması gerektiğinden (Sobel, 1982) bahsedilmektedir. Bu amaçla yapılan Sobel Testi analizi sonuçlarına göre, Örgütsel Prestij (Sobel $z = 3.32$, $p < .01$) ve Örgüt Kimliğinin Gücü (Sobel $z = 2.77$, $p < .05$) ile Bağlamsal Performans arasındaki ilişkilerde de Duygusal Bağlılığın aracı rolünün olduğu gözlenmiştir. Buna göre Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Prestij ve Örgüt Kimliğinin Gücü arttıkça örgüte yönelik Duygusal Bağlanma artmakta ve böylece Bağlamsal Performansta artmaktadır. İlgili değişkenlerin beta değerleri Şekil 1'den izlenebilir. Bu bulgular araştırmanın ikinci hipotezinin de desteklendiğini göstermektedir.

Kişi-Örgüt Uyumu Örgütsel Prestij Örgüt Kimliğinin Gücü ile Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkilerde Normatif Bağlılığın Aracı Rolü

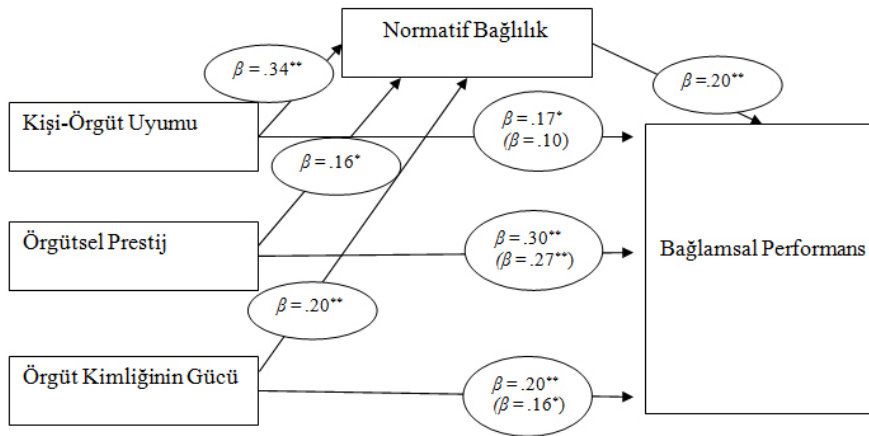
Normatif bağlılığın aracı rolünü incelemek için yapılan analizlere bakıldığında ise birinci aşamada yaş, cinsiyet ve kıdem yine kontrol değişkenleri olarak girilmiştir. İkinci aşamada ise regresyon denkleminde kişi-

örgüt uyumu, örgütsel prestij ve örgüt kimliğinin gücü girilmiştir (bkz. Tablo 4). Normatif bağlılık aracı değişken olarak eşitliğe sokulmadan önce bağlamsal performans kişi-örgüt uyumu ($\beta = .17$, $p < .01$), örgütsel prestij ($\beta = .30$, $p < .01$) ve örgüt kimliğinin gücü ($\beta = .20$, $p < .01$) ile anlamlı ilişki göstermektedir. Regresyon denkleminin son aşamasında normatif bağlılık eşitliğe sokulduktan sonra kişi-örgüt uyumu ile bağlamsal performans arasındaki ilişkinin anlamlı olmaktan çıktığı, örgüt kimliğinin gücü ile bağlamsal performans arasındaki ilişkinin de anlamlı bir şekilde azalma gösterdiği ancak örgütsel prestij ile bağlamsal performans arasındaki ilişki azalmanın ise anlamlı olmadığı görülmektedir. Sonuç olarak araştırma bulgularına bakıldığında üçüncü hipotezin kısmen desteklendiği görülmektedir.

Kişi-Örgüt Uyumu ile Bağlamsal Performans arasındaki ilişki Normatif Bağlılık regresyon denkleminde girildikten sonra anlamsız hale geldiğinden aracı rolü ortaya konmuş ve ayrıca Sobel testi yapılmamıştır. Bulgulara bakıldığında Örgüt Kimliğinin Gücü (Sobel $z = 2.15$, $p < .05$) ile Bağlamsal Performans arasındaki ilişkide Normatif Bağlılığın aracı rolünün olduğu gözlenmektedir. Örgütsel Prestij ile Bağlamsal Performans arasındaki ilişkide ise Normatif Bağlılığın aracı rolünün olmadığı (Sobel $z = 1.55$, $p > .05$) gözlenmektedir. Bu sonuçlara göre Kişi-Örgüt Uyumu ve Örgüt Kimliğinin Gücü arttıkça örgüte yönelik Normatif Bağlanma artmakta ve böylece Bağlamsal Performansta artmaktadır. Ancak, bu bulgular Örgütsel Prestij ile Bağlamsal Performans arasındaki ilişkilerin ise Normatif Bağlılık yoluyla açıklanamayacağını göstermektedir (bkz. Şekil 2).

Tablo 4. Bağlamsal Performansın Yordanmasında Normatif Bağlılığın Aracı Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	β	t	R ²	R ² _{deg.}	F
Aşama 1				.04	.04	2.93*
Yaş	.09	.19	2.27*			
Cinsiyet	.69	.08	1.14			
Kıdem	-.02	-.03	-.36			
Aşama 2				.36	.32	16.57**
Yaş	.01	.03	.51			
Cinsiyet	.22	.02	.43			
Kıdem	-.01	-.01	-.24			
Kişi-Örgüt Uyumu	.23	.17	2.18*			
Örgütsel Prestij	.19	.30	3.70**			
Örgüt Kimliğinin Gücü	.24	.20	2.66**			
Aşama 3				.38	.02	15.49**
Yaş	.00	.01	.24			
Cinsiyet	.04	.00	.08			
Kıdem	-.01	-.01	-.26			
Kişi-Örgüt Uyumu	.14	.10	1.27			
Örgütsel Prestij	.17	.27	3.31**			
Örgüt Kimliğinin Gücü	.19	.16	2.10*			
Normatif Bağlılık	.06	.20	2.46*			

* $p < .05$, ** $p < .01$ **Şekil 2.** Kişi-Örgüt Uyumu Örgütsel Prestij Örgüt Kimliğinin Gücü İle Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkilerde Normatif Bağlılığın Aracı Rolü* $p < .05$, ** $p < .01$

Tablo 5. Bağlamsal Performansın Yordanmasında Devamlılık Bağlılığının Aracı Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	β	t	R ²	R ² _{deg.}	F
Aşama 1				.04	.04	2.93*
Yaş	.09	.19	2.27*			
Cinsiyet	.69	.08	1.14			
Kıdem	-.02	-.03	-.36			
Aşama 2				.36	.32	16.57**
Yaş	.01	.03	.51			
Cinsiyet	.22	.02	.43			
Kıdem	-.01	-.01	-.24			
Kişi-Örgüt Uyumu	.23	.17	2.18*			
Örgütsel Prestij	.19	.30	3.70**			
Örgüt Kimliğinin Gücü	.24	.20	2.66**			
Aşama 3				.36	.34	14.21
Yaş	.01	.03	.42			
Cinsiyet	.26	.03	.51			
Kıdem	-.00	-.00	-.11			
Kişi-Örgüt Uyumu	.24	.18	2.23*			
Örgütsel Prestij	.20	.31	3.75**			
Örgüt Kimliğinin Gücü	.25	.21	2.71**			
Devamlılık Bağlılığı	-.01	-.04	-.63			

* $p < .05$, ** $p < .01$

Kişi-Örgüt Uyumu Örgütsel Prestij Örgüt Kimliğinin Gücü ile Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkilerde Devamlılık Bağlılığının Aracı Rolü

Son olarak devamlılık bağlılığının aracı rolünü incelemek için yapılan analizlere bakıldığında yaş, cinsiyet ve kıdem birinci aşamada kontrol değişkenleri olarak girilmiştir. İkinci aşamada regresyon denkleminde kişi-örgüt uyumu, örgütsel prestij ve örgüt kimliğinin gücü girilmiştir (bkz. Tablo 5). Devamlılık bağlılığı aracı değişken olarak eşitliğe sokulmadan önce bağlamsal performans ile kişi-örgüt uyumu ($\beta = .17, p < .01$), örgütsel prestij ($\beta = .30, p < .01$) ve örgüt kimliğinin gücü ($\beta = .20, p < .01$) arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Ancak regresyon denkleminin son aşamasında devamlılık bağlılığının eşitliğe katılmasıyla açıklanan varyansın değişim göstermediği gözlenmiştir. Bu bulgulara bakıldığında “devamlılık bağlılığı kişi-örgüt uyumu, örgütsel prestij, örgüt kimliğinin gücü ile bağlamsal performans

arasındaki ilişkide aracılık edecektir” şeklindeki araştırmanın dördüncü hipotezinin doğrulanmadığı görülmektedir. Özetle, bu araştırmanın hipotezlerinin büyük ölçüde desteklendiğini söylemek mümkündür.

Tartışma

Bu çalışmanın temel amacı kişi-örgüt uyumu, örgüt kimliğinin gücü ve örgütsel prestij ile bağlamsal performans arasındaki ilişkilerde örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığının aracı rolünün olup olmadığının incelenmesidir. Yaş, cinsiyet ve kıdem araştırmanın kontrol değişkenleridir. Araştırmanın sonunda genel olarak regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında yaşla birlikte sadece duygusal ve normatif bağlılığın arttığı görülmektedir. Bu durum yaşla birlikte çalışanların çalıştıkları örgütle ve örgütteki diğer çalışanlarla daha fazla duy-

gusal bağlılık geliştirdikleri yine ahlaki açıdan oradan ayrılmanın uygun olmayacağı yolunda bir inanç geliştirdikleri şeklinde yorumlanabilir. Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgulara bakıldığında, cinsiyet değişkeninin üç tür örgütsel bağlılığı da anlamlı olarak yordadığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık puanlarının ortalamalarına bakıldığında erkeklerin her üç bağlılık boyutunda da kadınlardan daha yüksek ortalamaları olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle erkekler kadınlardan daha fazla örgütsel bağlılık göstermektedirler. Kudem değişkeninin ise duygusal ve normatif bağlılığı yordamadığı sadece devamlılık bağlılığını yordadığı görülmektedir. Yani örgütte geçirilen zaman arttıkça devamlılık bağlılığında artmaktadır.

Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Prestij ve Örgüt Kimliğinin Gücü ile Duygusal, Normatif ve Devamlılık Bağlılığı Arasındaki İlişkiler

Bu çalışmada ilk olarak kişi-örgüt uyumu, örgütsel prestij ve örgüt kimliğinin gücünün duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı boyutları üzerinde yordayıcı gücünün olup olmadığını incelemiştir. Regresyon analizleri kişi-örgüt uyumunun duygusal bağlılığı anlamlı olarak yordadığını göstermektedir. Dolayısıyla araştırmanın birinci hipotezi doğrulanmaktadır. Bu bulguyu Schneider'in (1987) çekicilik-seçme-ayrılma yaklaşımı çerçevesinde açıklamak uygun olacaktır. Schneider insanların kendi değerleriyle uyuşan örgütleri daha çekici bulduklarını ve bu durum değişinceye kadar örgütte kalmaya devam ettiklerini rapor etmiştir. Bu açıdan bakıldığında çalışanların sahip olduğu değerlerle örgütün değerleri uyuştığında çalışanların örgüte duygusal olarak daha fazla bağlanmaları oldukça mantıklı görünmektedir. Araştırmadan elde edilen bulgular literatürdeki bulgularla da tutarlılık göstermektedir (Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson, 2005; Westerman ve Cyr, 2004). Bulgulara bakıldığında zaman kişi-örgüt uyumunun örgütsel bağlılığın bir diğer alt boyutu olan normatif bağlılığı da yordadığı görülmektedir. Çalışanın değerleri ile örgütün değerlerinin birbirine uymasının normatif bağlılığı yordamasını karşılıklı normu çerçevesinde açıklamak mümkündür (Gouldner, 1960). Buna göre insanlar çalıştıkları örgütte kendilerine yönelik olumlu davranışlar olduğunda olumlu yoldan olumsuz davranışlar olduğunda ise olumsuz yoldan karşılık (negatif karşılıklılık normu) verme eğilimindedirler (Eisenberger, Lynch, Aselage ve Rohdieck, 2004). Çalışan ile örgütün değerleri birbiriyle uyduğunda çalışan örgüte bağlılık göstererek ve örgütün kurallarına uyarak örgütü memnun etmeyi bir gereklilik olarak görecektir. Kişi-örgüt uyumunu Blau'un (1964) sosyal mübadele kuramı çerçevesinde değerlendirmek de mümkündür. Blau örgüt ile çalışan arasındaki ilişkileri bir sosyal mübadele ilişkisi olarak görmektedir. Mübadele ilişkisi içindeki taraflar bu

ilişkiyi kendileri açısından olumlu sonuçlar doğurduğu sürece sürdürmek isterler. Çalışan ile örgüt arasındaki mübadele ilişkileri çerçevesinde çalışanların ve örgütün birbirlerinden beklentileri olacaktır. Örgüt çalışanlarına bir takım ödüller ve istenilir iş koşulları verirken, çalışan da örgüte sadakatini ve çabasını sunacaktır.

Araştırmanın bulguları, kişi-örgüt uyumunun, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık gibi devamlılık bağlılığını da yordadığını göstermektedir. Kişi ile örgütün değerlerinin uyuması, kimi zaman en baştan varolan bir durum olmakla birlikte (kişi en başta kendi değerlerine uygun bir örgütte işe başlamayı tercih eder) çoğunlukla herhangi bir örgütün üyesi olunduktan sonra zaman içinde bir uyum sürecinden sonra gerçekleşen bir durumdur. Bunun anlamı da kişinin uyum sağlamaya çalışırken o örgüte belirli bir yatırım yaptığıdır. Dolayısıyla çok daha iyi bir seçenikle karşılaşıncaya kadar değerleriyle uyuşan ve halihazırda çalıştığı örgütte kalması mantıklı gibi görünmektedir.

Çalışmamızın sonuçları örgütün algılanan dışsal prestijinin de duygusal bağlılığı yordadığını göstermiştir. Çalışanın, algılanan dışsal prestiji yüksek bir örgütün üyesi olarak kalmaya devam etmeyi isteme olasılığı oldukça yüksektir. Günlük yaşamda, daha iyi koşullar önerilmesine rağmen, dışsal prestijinin yüksek olması nedeniyle çalıştığı kurumda kalmayı tercih eden birçok çalışan örneği bulmak mümkündür. Herkes tarafından prestijli bir yer olarak görülen bir örgütte çalışanların örgütle daha fazla özdeşim kurdukları ve daha fazla duygusal bağlılık gösterdikleri söylenebilir. Araştırma bulguları bu konuda yapılmış önceki araştırmaların bulgularıyla da tutarlılık göstermektedir (Carmeli, Gershon ve Weisberg 2006; Riketta, 2005). Regresyon analizi sonuçları algılanan dışsal prestijinin normatif bağlılığı da yordadığını göstermektedir. Weiner (1982) normatif bağlılığı, örgütte kalmaya ilişkin hissedilen ahlaki zorunluluğun içselleştirilmesi olarak tanımlamıştır. Ona göre normatif bağlılığın gelişmesinin bir yolu da örgütün çalışanına ekta bir ödeme ya da eğitim imkanı tanınması gibi bir ödül sunmasıdır. Çalışan örgüt tarafından kendisine yapılan bu yatırımı fark ettiğinde örgütle arasındaki denge bozulduğunu görecektir ve bu dengesizliği düzeltmek için örgüt yararına bir şey yapmaya kendisini ahlaki olarak zorunlu hissedecektir. Bu bağlamda örgütün prestijli bir yer olmasını ve bu prestijden örgütün bir üyesi olarak kişinin de pay aldığı düşünüldüğünde çalışmada, kendisine sunulan bu ödüle örgüte bağlılık duyarak normatif olarak karşılık vermiş olduğu söylenebilir. Son olarak bulgular, algılanan dışsal prestijinin devamlılık bağlılığının pozitif olarak yordanmasına anlamlı bir katkıda bulunduğunu göstermektedir. Dutton, Dukerich ve Harquil (1994) çalıştıkları örgüt dışarıdakiler tarafından çekici bulunan bir örgütün çalışanlarının, kendi sosyal kimliklerini daha ayırdedici ve özel olarak algıladıklarını belirt-

mişlerdir. Sözelimi algılanan dışsal prestiji çok yüksek olan bir örgütte çalışan bir kişi ilerleme olanakları çok kısıtlı olsa bile daha çabuk terfi edebileceği ama örgütsel prestiji fazla olmayan bir örgüte gitmeyi düşünmeyerek halihazırdaki örgütünde çalışmaya devam edecektir. Bunun bir nedeni herkes tarafından bilinen ve çekici olarak algılanan bir örgütün üyesi olmanın kişinin benlik saygısını arttırması olabilir. Kendisini daha saygın ve önemli biri olarak algılamasına katkıda bulunan prestijli bir örgütün parçası olmaktan vazgeçip örgütten ayrılması çok akla yakın bir davranış olarak görünmemektedir.

Araştırmadaki bir diğer değişken olan örgüt kimliğinin gücünün de duygusal bağlılığı yordadığı belirlenmiştir. Güçlü bir örgütsel kimliğe sahip olmanın örgütü olumlu değerlendirmeye ve örgütte olmaktan memnun olmaya öncülük edeceği düşünüldürse bu sonucun şaşırtıcı olmadığı görülecektir. Nitekim Ostroff ve arkadaşları (2005) da örgüt kimliği güçlü olan çalışanlarda daha fazla olumlu iş tutumu gözlemlendiğini dile getirmişlerdir. Kişi-örgüt arasındaki uyum ile normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösteren bulgular gibi, örgüt kimliğinin gücü ile normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösteren bulgular da beklentilere uygundur. Literatürde örgüt kimliğinin gücünün normatif bağlılıkla ilişkisinin incelendiği bir araştırmaya rastlanmadığından bu bulguların kendi içinde değerlendirilmesinin yerinde olacağı düşünülmüştür. Örgüt kimliğinin gücü, her bir örgüt üyesinin örgütün tarihine, sembollerine, geleneklerine, uygulamalarına ve felsefesine ilişkin derinden hissedilen ve paylaşılan kimlik algısının derecesini ifade etmektedir (Gioia ve Thomas, 1996). Örgütsel bağlılığı daha genel bir çerçevede düşünecek olursak duygusal bağlılığı yordayan güçlü bir örgütsel kimlik algısına sahip olmanın örgütsel bağlılığın bir başka görünümü olan normatif bağlılığı da yordaması şaşırtıcı bir bulgu değildir. İlgili regresyon analizi sonuçları örgüt kimliğinin gücünün örgütsel bağlılığın ilk iki boyutunun aksine devamlılık bağlılığı boyutunun yordanmasına anlamlı bir katkıda bulunmadığını göstermektedir. Literatürle uyuşmayan bu bulgunun olası bir açıklaması devamlılık bağlılığı bağlamında yapılabilir. Çalışan güçlü bir örgütsel kimliğe sahip olduğunda bile daha iyi iş koşulları söz konusu olduğunda ya da örgütle ilişkili olmayan başka gerekçelerden dolayı (sözelimi yaşadığı şehri değiştirmek istemesi, işyerinde birlikte çalışmak zorunda olduğu kişi/kişilerle ilgili sıkıntıları v.b.) örgüte devamlılık bağlılığı gösteremeyebilir.

Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Prestij ve Örgüt Kimliğinin Gücü ile Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü

Bu araştırmanın ikinci hipotezi duygusal bağlılığın kişi-örgüt uyumu, örgüt kimliğinin gücü ve algılanan örgütsel prestij ile bağlamsal performans arasındaki ilişki-

lerde aracılık edeceği şeklindeydi. Araştırma bulgularına bakıldığı zaman bu hipotezin doğrulandığı görülmektedir. Bu bulguya göre çalışanların bağlamsal performans göstermelerinde sadece değerlerinin örgütle uyuşması, güçlü bir örgütsel kimliklerinin olması ya da örgütün algılanan dışsal prestiji değil aynı zamanda onların örgüte yönelik duygusal bağlılıkları da önemli olmaktadır. Araştırmanın bulguları Meyer ve arkadaşlarının (2002) çalışmasından elde edilen ve duygusal bağlılığın bağlamsal performansa öncülük ettiğini gösteren bulgularla da tutarlılık göstermektedir. Yukarıda Schneider'in (1987) çekicilik-seçme-ayrılma yaklaşımından bahsedilmişti. Schneider, örgütlerin de tıpkı insanlar gibi kendilerine özgü kişilikleri olduğunu ve bu örgütsel kişilikle benzer özellikler taşımayanların örgütten ayrıldığını dile getirmektedir. Örgütten ayrılmayanlar ise örgütle değerleri, beklentileri, yönelimleri uyuşan kişilerdir ve bu kişiler de örgütün ortak hedeflerine ulaşmasında daha fazla bağlamsal performans göstermektedirler. Diğer bir ifadeyle örgütle bütünleşen, çalıştıkları örgütten memnun olan çalışanlar örgüt için çaba harcama olarak adlandırılan örgütsel yurttaşlık davranışlarını da daha fazla göstermektedirler. Araştırmadan elde edilen bulgular, de Lara'nın (2008) kişi-örgüt uyumunun bazı aracı değişkenler yoluyla bağlamsal performans göstermeyi yordadığını ifade ettiği çalışmasıyla yine Liu'nun (2008) ise bağlamsal performansın duygusal bağlılık aracılığı ile tamamlanan bir örgütsel değişken olduğunu gösteren araştırma bulgularıyla da tutarlılık göstermektedir.

Araştırmanın "normatif bağlılık kişi-örgüt uyumu, örgüt kimliğinin gücü ve algılanan örgütsel prestij ile bağlamsal performans arasındaki ilişkilerde aracılık edecektir" şeklindeki ikinci hipotezi kısmen desteklenmiştir. Daha açık ifade edilecek olursa normatif bağlılık sadece kişi-örgüt uyumu ve örgüt kimliğinin gücü ile bağlamsal performans arasındaki ilişkilerde aracılık etmiş algılanan örgütsel prestij ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiye ise kısmi olarak aracılık etmiştir. Çalışanların örgütle değerlerinin benzer olduğu ve örgüte ilişkin güçlü bir kimlik algısı taşıdıkları bir örgütte çalışıyor olduklarını düşünmeleri onların normatif bağlılık algıları yoluyla bağlamsal performans göstermelerini açıklamaktadır. Bu açıdan bakıldığında araştırmanın bulguları, Lin, Hung ve Chiu'nun (2008) örgütsel bağlılığın bağlamsal performansa aracılık ettiğini rapor ettikleri çalışmaları ile de tutarlılık göstermektedir. Kişi üyesi olduğu örgütle benzer değerlere sahip olduğu zaman "çalışma arkadaşlarına yardım etme gerektiğinde onlarla işbirliği içine girme" ya da "örgütün hedeflerini onaylama destekleme ve savunma" gibi bağlamsal performans davranışlarını daha fazla göstermesi oldukça mümkündür. Değişik araştırmacılar kendi değerleri ile çalıştığı örgütün değerleri uyuşan kişilerin daha az işten ayrılmayı düşündüklerini, daha fazla iş doyumunu yaşadıklarını ve daha fazla

bağlamsal performans gösterdiklerin rapor etmişlerdir (Hofmann ve Woehr, 2006; Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson 2005). Çalışanların örgütsel bağlılıklarının bir nedeni onların şu anda çalıştıkları örgütteki sosyal ağlarını bırakmak istememeleri olabilir. Birlikte çalışmaktan keyif aldıkları aynı projelerde kolaylıkla ortaklık kurabildikleri bir ortamın olması bu çalışanların bu kolaylıklardan dolayı bağlamsal performans olarak adlandırabileceğimiz bölümlerarası dayanışma, bir sorun yaşandığında bunu daha hızlı ve yapıcı bir şekilde çözmeye gibi davranışları göstermelerini açıklamaktadır. Çalışanın örgütsel kimliğinin gücü onun olumlu ve olumsuz iş davranışlarıyla yakından ilişkilidir. Örgüte ilişkin güçlü bir aidiyet hissettiği zaman bu kimliğinin devam edebilmesi için üyesi olduğu örgütün de varlığını sürdürmesi gerekmektedir. Örgütlerin varlıklarını uzun yıllar sürdürebilmeleri ise çalışanların örgüt için çaba harcamalarıyla ve görev tanımları dışındaki işlere gönüllü olmalarıyla yakından ilişkilidir. Nitekim bu konuda yapılan çalışmalar da güçlü bir örgüt kimliğinin, performans ve örgütsel yurttaşlık davranışlarıyla pozitif, işten ayrılma ile negatif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir (Abrams, Ando ve Hinkle, 1998; Mael ve Ashforth, 1995). Ancak bu konuda aracılık ilişkisinin incelendiği bir çalışmaya ulaşılmadığından literatürdeki bu örnekler doğrudan ilişkilerin çalışıldığı araştırmalardan elde edilmiştir.

Araştırmanın bulguları ilk üç hipotezin aksine “devamlılık bağlılığı kişi-örgüt uyumu, örgüt kimliğinin gücü ve algılanan örgütsel prestij ile bağlamsal performans arasındaki ilişkilerde aracılık edecekler” şeklinde ifade edilmiş olan dördüncü hipotezin desteklenmediğini göstermektedir. Daha açık ifade edilirse devamlılık bağlılığının, kişi-örgüt uyumu, örgüt kimliğinin gücü ve algılanan örgütsel prestij ile bağlamsal performans arasındaki ilişkilerde aracı rolü bulunmamaktadır. Devamlılık bağlılığı daha önce de çokca ifade edildiği gibi örgütsel bağlılık denildiğinde görece olarak en az ilgilenilen ve çalışılan bağlılık türüdür ve bu konudaki literatür kısıtlıdır. Amos ve Weathington (2008) yürüttükleri bir araştırmada çalışanların değerlerinin örgütün değerleriyle uyumunun onların devamlılık bağlılıklarıyla ilişkili olmadığını rapor etmişlerdir. Benzer olarak Finegan’da (2000) çalışanların değerlerinin örgütsel değerlerle uyumunun onların örgütte kalmaya devam etmeleriyle ilişkili olmadığını, örgütte kalmaya devam etmelerinin nedeninin başka bir seçeneklerinin olmaması olduğunu rapor etmiştir. Bu açıdan bakıldığında devamlılık bağlılığının kişi-örgüt uyumu ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide tamamlayıcı bir rol oynamaması anlaşılır bir bulgu olarak görünmektedir. Devamlılık bağlılığının hipotezde bahsedilen ilişkilerde aracı rolünün olmamasına şöyle bir açıklama getirilebilir. Çalışan çalıştığı örgütte kalmayı düşünmüyorsa yani başka bir iş seçeneği

bulduğu zaman hemen ayrılmayı düşünüyorsa o zaman sadece görev performansı dediğimiz yapmakla yükümlü olduğu işleri yapmak için performans gösteriyor daha fazlası için ise çaba harcamak istemiyor olabilir. Çünkü bağlamsal performans için az çok bir örgüte adanmışlık ya da gönüllülük sözkonusu iken örgütte kalmayı düşünmeyen bir çalışanın örgüte karşı bu türden duygularının zayıflamış olması ihtimali oldukça güçlü bir olasılık gibi görünmektedir. Bir diğer açıklama ise örgüte devamlılık bağlılığı ile bağlı olsa bile bir takım örgütsel ya da yönetsel problemlerden dolayı kişinin bu bağlılığının bağlamsal performansına dönüşmüyor olabileceğidir. Diğer bir ifadeyle genel olarak örgütsel kimliği ya da örgütsel değerlerle uyumunun bakımından bir problem olmasa bile iş arkadaşlarıyla ilgili memnuniyetsizliği ya da birinci dereceden amiri olan kişiyle yaşadığı anlaşmazlıklar onun içinde bulunduğu takımın tümüne maledecek bağlamsal performans davranışları göstermesini engellemiş olabilir.

Araştırma bulgularına genel olarak bakıldığında örgütsel bağlılığın üç alt boyuttan duygusal bağlılık boyutunun daha yordayıcı bir bağlılık türü olduğu açıkça görülmektedir. Bu bulguyu Spector ve Fox’un (2002) *duygu-merkezli gönüllü iş davranışları modeli* çerçevesinde tartışmak yerinde olacaktır. Spector ve Fox (2002) insanların işe ilişkin duygusal tepkilerinin onların iş davranışlarında belirleyici olduğunu dile getirmektedir. Araştırmacılar çalışanların gönüllü iş davranışlarının nedenlerini açıklamak için *duygu-merkezli gönüllü iş davranışları modeli*’ni önermişlerdir. Bu modele göre gönüllü davranışlar çevresel ve kişisel faktörler tarafından belirlenmektedir. Kişi örgüte ilişkin negatif duygu içindeyken olumsuz iş davranışlarını içeren üretim karşıtı iş davranışlarını gösterecek pozitif duygu içindeyken ise olumlu iş davranışlarını içeren bağlamsal performans davranışlarını gösterecektir. Diğer bir ifadeyle kişinin örgüte duygusal olarak bağlılık hissettiği zaman daha fazla bağlamsal performans göstermesi literatürle de tutarlılık gösteren bir bulgudur.

Araştırmanın Sınırlılıkları ve Öneriler

Bu çalışmanın bulguları değerlendirilirken dikkate alınması gereken bazı kısıtlılıklarının olduğunu belirtmek gerekmektedir. Öncelikle bu çalışmanın verileri tek bir kurumdan toplanmıştır ve bu kurumun personel sayısı çok fazla olmadığından çalışmanın örneklemini yeterince büyük değildir. Örgütsel düzeyde oldukça bilgi verici olmasına karşın genellelenebilirlik açısından bazı sıkıntıları olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Diğer bir kısıtlılık ise her ne kadar örgütsel bağlılık, kişi-örgüt uyumu bağlamsal performans gibi konularda çoğunlukla bu yolla veri toplanmasına karşın “ortak yöntem hatası” olarak bilinen verilerin tek bir kaynaktan, kişinin kendisinden ölçümler yoluyla toplanmış olmasıdır. Gelecekte

yapılacak çalışmalarda verilerin çoklu kaynaklardan toplanmasının araştırmanın bu kısıtını ortadan kaldıracığı düşünülmektedir. Yine ileride yapılacak olan çalışmalarda bir çok farklı kurumdan ve çok sayıda katılımcıyla yapılacak bir çalışma daha yararlı olacaktır.

Araştırmadan elde edilen bu bulguların öncelikle personel seçme aşamasında çok faydalı olacağı düşünülmektedir. Daha önce de bahsedildiği üzere çalışanların işe alınmalarında onların örgütsel değerlerle uyumlu olup olmadıklarının anlaşılması onların gelecekteki bağlamsal performanslarının görece olarak yordanmasına ve personel seçimine yön vermesine yardımcı olacaktır. Diğer yandan örgüt çalışanlarının daha fazla bağlamsal performans göstermelerini belirleyen faktörlerin bilinmesi yine örgütsel yapı içinde eksik olan şeylerin saptanıp bunların düzeltilmesi yoluyla çalışanların örgütten memnuniyetlerinin artmasına, performanslarının istenilir düzeye getirilmesine, eleman devrinin azalmasına ve sürdürülebilir işgücünün devamının sağlanmasına katkıda bulunacaktır.

Kaynaklar

- Abrams, D., Ando, K. ve Hinkle, S. (1998). Psychological attachment to the group: Cross-cultural differences in organizational identification and subjective norms as predictors of workers' turnover intentions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(10), 1027-1040.
- Allen, N. J. ve Meyer, P. (1990). The measurement ve antecedents of affective, continuance ve normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Albert, S. ve Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Amos, E. A. ve Weathington, B. L. (2008). An analysis of the relation between employee-organization value congruence and employee attitudes. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 142, 615-632.
- Arthur, W. Jr., Bell, S. T., Doverspike, D. ve Villado, A. J. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: An assessment of its criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 786-801.
- Ashfort, B. E. ve Mael, F. A. (1989). Social identity theory and organization. *Academy and Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ashfort, B. E., ve Mael, F. A. (1996). Organizational identity and strategy as a context for the individual. *Advances in Strategic Management*, 13, 19-64.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social-psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 645-663.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Bowling, N. A. (2010). Effects of job satisfaction and conscientiousness on extra-role behaviors. *Journal of Business Psychology*, 25, 119-130.
- Brief, A. F. ve Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. N. Schmit ve W. C. Borman, (Ed.), *Personnel selection in organizations* içinde. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Cable, D. ve Judge, T. A. (1996). Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 546-561.
- Carmeli, A. (2005). Perceived external prestige, affective commitment, and citizenship behaviors. *Organization Studies*, 26(3), 443-464.
- Carmeli, A., Gilat, G. ve Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972-992.
- Carmeli, A., Gershon, G. ve Weisberg, J. (2006). Perceived external prestige, organizational identification and affective commitment: A stakeholder approach. *Corporate Reputation Review*, 9(2), 92-104.
- Cichy, R. F., Cha, J. ve Kim, S. (2009). The relationship between organizational commitment and contextual performance among private club leaders. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 53-62.
- Cole, M. S. ve Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter? *Journal of Organizational Behavior*, 27, 585-605.
- Crede, M., Chernyshenko, O. S., Bagraim, J. ve Sully, M. (2009). Contextual performance and the job satisfaction-dissatisfaction distinction: Examining artifacts and utility. *Human Performance*, 22, 246-272.
- De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., Hermans, S., Du Bois, C., Caers, R. ve Jegers, M. (2009). Person-organization fit: Testing socialization and attraction-selection-attrition hypotheses. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 102-107.
- de Lara, P. Z. M. (2008). Should faith and hope be included in the employees' agenda?: Linking p-o fit and citizenship behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 73-88.
- Devonish, D. ve Greenidge, D. (2010). The effect of organizational justice on contextual performance, counterproductive work behaviors, and task performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 75-86.
- Dutton, J. E. ve Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. ve Harquail, C. V. (1994). Organizational images ve member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Eisenberger, R., Lynch, P., Aelage, J. ve Rohdiek, S. (2004). Who takes the most revenge? Individual differences in negative reciprocity norm endorsement. *Personality and Social Psychology*, 30, 1-13.
- Ersoy, C. N., Born, M. Ph., Derousa, E. ve Vander Molen, H. T. (2010). Antecedents of organizational citizenship behavior among blue- and white-collar workers in Turkey. *International Journal of Intercultural Relations*, 743, 1-12.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational

- values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149-169.
- Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L. ve Relyea, C. (2006). Perceived organizational support and perceived external prestige: predicting organizational attachment for university faculty, staff, and administrators. *The Journal of Social Psychology*, 146(3), 327-347.
- George, J. M. ve Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.
- Gioia, D. A. ve Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41, 370-403.
- Goodman, S. ve Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter? *Journal of Vocational Behavior*, 55, 254-275.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Güleryüz, E. (2010). *Örgütleri ve sonuçları bağlamında örgütsel özdeşimin örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutuyla ilişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Hoffman, B. J. ve Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 389-399.
- Jahangir, N., Akbar, M. ve Haq, M. M. (2004). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *BRAC University Journal*, 1(2), 75-85.
- Kamdar, D. ve Van Dyne, L. (2007). The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1286-1298.
- Karakurum, M. (2005). *The effects of person-organization fit employee job satisfaction, performance ve organizational commitment in a Turkish public organization*. Yayınlanmamış doktora tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Kreiner, G. E. ve Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1-27.
- Kristof-Brown, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. ve Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- LePine J. A., Erez, A. ve Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.
- Lin, C. P., Hung, W. T. ve Chiu, C. K. (2008). Being good citizens: Understanding a mediating mechanism of organizational commitment and social network ties in OCBs. *Journal of Business Ethics*, 81, 561-578.
- Liu, Y. (2008). Perceived organizational support and expatriate organizational citizenship behavior. The mediating role of affective commitment towards the parent company. *Personnel Review*, 38, 307-319.
- Mael, F. ve Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Mael, F. ve Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: Biadata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48, 309-333.
- Marsh, R. M. ve Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A predictive study. *Administrative Science Quarterly*, 22, 57-75.
- Mayer, R. C. ve Schoorman, D. F. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: A test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 15-28.
- McInnis, K. J., Meyer, J. P. ve Feldman, S. (2009). Psychological contracts and their implications for commitment: A feature-based approach. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 165-180.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Milliken, F. J. (1990). Perceiving and interpreting environmental change: an examination of college administrators' interpretation of changing demographics. *Academy of Management Journal*, 33, 42-63.
- Motowidlo, J. S. ve Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- Organ, D. ve Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-800.
- Ostroff, C., Shin, Y. Y. ve Kinicki, A. J. (2005). Multiple perspectives of congruence: relationship between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 591-623.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. B. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M. ve MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. ve Blume, B. D. (2009). Individual and organizational-level consequences of organizational citizenship behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257-266.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Shore, L. M. ve Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture

- and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25, 592-599.
- Smidts, A., Pruyn, A. H., ve Van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication ve perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1051-1062.
- Smith, A. C., ve Organ, D. W. ve Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 75-81.
- Spector, P. E. ve Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269-292.
- Tom, V. R. (1971). The role of personality and organizational images in the recruiting process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(5), 573-592.
- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79-95.
- Wasti, S. A. (1999). *Organizational commitment and collectivism: The case of Turkey*. Yayınlanmamış doktora tezi, University of Illinois, Urbana-Champaign.
- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 303-321.
- Weiner, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Westerman, J. W. ve Cyr, L. A. (2004). An integrative analysis of person-organization fit theories. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(3), 252-261.
- Witt, L. A. ve Ferris, G. R. (2003). Social skill as moderator of the conscientiousness-performance relationship: Convergent results across four studies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 809-820.

Summary

The Relationships of Contextual Performance with Person-Organization Fit, Perceived Organizational Prestige and Organizational Identity Strength: The Mediating Role of Organizational Commitment

Hatem Öcel

Karabük University

Contextual performance does not contribute through the organization's core technical process but it does maintain the broader organizational, social, and psychological environment in which the technical core must function (Borman & Motowidlo, 1993). They said that "contextual performance includes activities that promote the viability of the social and organizational network and enhance the psychological climate in which the technical core is embedded, activities such as helping and cooperating with others; following organizational rules and procedures even when personally inconvenient; endorsing, supporting and defending organizational objectives; persisting with extra enthusiasm when necessary to complete own task successfully; and volunteering to carry out task activities that are not formally part of the job" (Borman & Motowidlo, 1993).

Such growth in the number of studies addressing to determining which factors affect the contextual performance. In this studies conscientiousness (Kamdar & Van Dyne, 2007), job satisfaction (Bowling, 2010; Crede, Chernyshenko, Bagrami, & Sully, 2009), organizational justice and emotional intelligence (Devonish & Greenidge, 2010) was examined. There are also examined relationship between organizational commitment and role ambiguity (Mayer & Schoorman, 1998), different occupational groups (Cohen, 1992). In addition it would be reasonable to analysis cause effect of person-organization fit, organizational identity strength, and perceived organizational prestige on organizational commitment and contextual performance.

Person-organization fit is defined as compatibility between people and organizations that occurs when; (a) at least one entity provides what the other needs, or (b) they share similar fundamental characteristics, or (c) both by Kristof-Brown (1996). Ostrof, Shin and Kinicki

(2005) maintain that when individuals' values are consistent with the organization's values as defined by the manager, interpersonal interactions, cognitive processing of information, and communication are facilitated, thereby leading to more positive work attitudes. Arthur and colleagues considered person-organization fit as a criteria of the person selection processing. The results indicate that person-organization fit is good predictor of job performance and turnover behavior (Arthur, Bell, Doverspike, & Villado, 2006). On the other hand it could be thought organizational identity strength also has an effect on the contextual performance. Organization members use an organization's image which is the way they believe others see the organization, to deliberate how outsiders are judging them. Each member's own construal of the organization's external image may or may not match the reputation of the organization in the minds of outsiders (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994). There is no any kind of study that directly relationship between organizational identity strength and contextual performance. When the employee have strength organizational identity they will display positive work behaviors (Ostrof, Shin, & Kinicki, 2005). From this point organizational identity strength include the study. The last variables that examine effect on the contextual performance and organizational commitment is perceived organizational prestige. Organizational prestige is the feelings of members about outsiders' perceptions of the organization. Members' identification is sensitive to how they think outsiders view the organization. While the perceived organizational identity is a member's assessment of the organization's character, construed external image refers to a member's beliefs about outsiders' perceptions of the organization. The construed external image provides more than just information about the proba-

ble social evaluation of the organization. Carmeli (2005) indicated that perceived external prestige and citizenship behaviors will be mediated by affective commitment. Perceived external prestige seems to have a larger effect on employee affective commitment.

Organizational commitment is affective attachment to the organization, perceived costs associated with leaving the organization, and obligation to remain with the organization (Meyer & Allen 1991). In short organizational commitment to be composed of three parts. These are affective commitment, normative commitment and continuance commitments. According to Meyer and Allen (1991) affecting commitment refers to the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization. The people working in the workplace have a strong affective commitment continue to stay in an organization because they want to do so. Continuance commitment refers to an awareness of the costs associated with leaving from the organization. Workers have a high level of continuance commitment remain because they need to do so. Finally, normative commitment reflects a feeling of obligation to continue to work. The employees feel high level of normative commitment they ought to remain with the organization (Meyer & Allen, 1991). When the employees feel organizational commitment to the organization they will display voluntarily more positive social behavior for the organization and they want to be continue to work for the organization. In another words they will be willing to show extra role behaviors.

From this perspective, the aim of the present study was to determine the mediator role of organizational commitment in the relationship between person-organization fit, perceived organizational prestige, organizational identity strength and contextual performance.

Method

Participants

A total of 190 questionnaires were distributed to academic staff at Karabük University. The participants aged between 22 and 56 years old ($M = 33.15$, $SD = 7.71$) and the tenure of the participants changed between 1 and 20 years ($M = 3.20$, $SD = 3.95$). Respondents were 57 female (30%) and 132 male (69.5%) and the rest of them did not mentioned about the marital status.

Materials

Demographic Information Form. In this study demographic information form was used for collecting data about participants age, sex, marital status, academic position in a university (professor, lecturer, assistant professor etc.) and tenure.

Contextual Performance Scale. This 5-point Likert

type scale developed by Borman and Motowidlo (1993). It was translated in Turkish by Karakurum (2005) using 5 items of 11. Five-point scale ranged from never to always. The internal reliability alpha score was found .80 for Turkish sample (Karakurum, 2005).

Organizational Commitment Scale. The scale, 7-point Likert type was developed by Allen and Meyer (1990) consisting 24 items. The scale has three subscales identified as affective commitment, normative commitment and continuance commitment. In the present study, the Cronbach Alpha scores for affective commitment, normative commitment and continuance commitment were .84, .82, and .70, respectively (Wasti, 2003).

Person-Organization Fit Scale. To determine how much similar values there are between employees and their organizations and colleagues the person-organization fit scale was used (Cable & Judge, 1996). This 5-point Likert type scale was adapted to Turkish by Karakurum (2005) have 3 items ("My values match those of current employees in organization") and was ranging from 1 (not at all) to 5 (completely). The resulting internal consistency estimate for the three-item scale was .84 (Karakurum, 2005).

Perceived Organizational Prestige. This scale was developed to measure of the perceived organizational prestige (Mael & Ashforth, 1992). Perceived Organizational Prestige Scale consists of 8 items (e.g., "This organization does not have a good reputation in my community."). Each item is rated between 1 (strongly agree) to 5 (strongly disagree). The scale was adapted in Turkish by Güleriyüz (2010) and coefficient alpha was found .77.

Organization Identity Strength. Organizational identity strength was measured with Kreiner and Ashforth's (2004) 4-item scale (e.g., "This organization has a clear and unique vision."). Each item is rated between 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). The scale was adapted in Turkish by Güleriyüz (2010) and internal consistency of the scale was .86.

Procedure

All questionnaires were administered to the participants in their rooms.

Results

In this study, regression analyses were done to the test the relationships between contextual performance and person-organization fit, perceived organizational prestige, organizational identity strength. It has been performed a series of hierarchical regression analyses while controlling for the effects of age, gender, and tenure in a first step. Results showed that affective commitment and normative commitment have a mediating role in between the person-organization fit, perceived

organizational prestige, organizational identity strength and contextual performance. Results also provided that continuance commitment does not any mediator role in this relationship.

Discussion

In the present study it has been studied the the mediator role of organizational commitment in the relationship between person-organization fit, perceived organizational prestige, organizational identity strength and contextual performance.

The results of the study showed that perceived organizational prestige predict contextual performance. According to Dutton and Dukerich organizational image fosters the identification of an employee with his/her organization (Dutton & Dukerich, 1991; Dutton et al., 1994). An employee is likely to develop a strong attachment to an organization that holds favorable prestige (reputation) as part of his/her connection with glory which, in turn, translates into citizenship behaviors (Dutton et al., 1994). In previous reviews of the literature it has been suggested that PO fit would be more strongly related to organizational-level outcomes like OCB (Hofmann & Woehr, 2006). As expected, it is found that organizational identity strength also predict contextual performance. While strong organizational identity has

a positive relationship between organizational citizenship behaviors and performance negative relationship between turnovers (Abrams, Ando, & Hinkle, 1998; Mael & Ashforth, 1995). Finally person-organization fit, also predict contextual performance. According to main aim the study, the results have revealed that the affective and normative commitment have mediator role in between person-organization fit, perceived organizational prestige, organizational identity strength and contextual performance. However there was not the same role of continuance commitment in that relationship. In summary, the hypothesis of the study largely supported.

This study has a number of limitations that should be acknowledged. First, there is a possible risk of common method bias in this study due to the use of self-report instrument to collect data from a single source. Although constructs such as P-O fit, organizational commitment, and OCB are typically measured using self-report data, I cannot rule out the possibility of common method bias. However, future research could lessen this risk by asking questions at different points in time or designing separate questionnaires for collecting data from multiple respondents. Second the results of the study are, therefore, specific to these group, and extrapolation of the results to other settings and environments may not be suitable without further evaluations of those situations.