

## Rekreasyonel Faaliyetler, Örgütsel Spontanlık ve Örgütsel Bağlılık

Ümmühan Gülnar <sup>1</sup>

Faruk Güven<sup>2</sup>

### Özet

Rekreasyon faaliyetleri, kurumun rekreatif organizasyonel yapısını ve süreçlerini anlamayı, etkinliklerin düzenlenmesini ve yönetimini sağlamayı amaçlayan, rekreasyonel örgütsel alanlar, spor kulüpleri, spor federasyonları, spor tesisleri, spor etkinlikleri ve turnuvalar gibi çeşitli kuruluşlarla ilişkili ve katılımcıların memnuniyetini sağlamayı hedeflemektedir. Bu, etkinliklerin kalitesinin artırılması, tesislerin düzenli bakımı ve iyileştirilmesi, güvenlik önlemlerinin alınması, iletişim ve hizmet standartlarının yüksek tutulması gibi faktörlere odaklanmayı gerektirmekte, spor organizasyonlarının etkinliklerinin başarılı bir şekilde yürütülmesini, kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını ve katılımcıların memnuniyetini sağlamayı amaçlamaktadır. Örgütsel spontanlık, rekreasyonel etkinliklerde örgütsel düzenlemelerin biraz dışına çıkarak esneklik ve yaratıcılığın teşvik edildiği bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşım, katılımcıların daha fazla özgürlük ve katılım sağlayarak etkinliklerde daha spontane ve yenilikçi olmalarını amaçlamaktadır. Örgütsel spontanlık, geleneksel olarak planlanmış ve yapılandırılmış etkinliklerden farklı bir deneyim sunmakta ve bu kavramda, katılımcılara belirli kurallar ve kısıtlamalar yerine daha fazla özgürlük alanı tanımaktadır. Katılımcılar, kendi tercihlerine ve ilgi alanlarına göre etkinliklere katılmak veya kendi etkinliklerini oluşturmak konusunda daha fazla kontrol sahibi olabilmektedir. Örgütsel spontanlık, katılımcıların yaratıcılıklarını ve kişisel inisiyatiflerini kullanarak etkinliklere aktif olarak katılmalarını teşvik etmekle birlikte etkinliklerde yenilikçilik ve esneklik sağlayarak katılımcıların deneyimlerini zenginleştirebilmekte ve bir rekreasyonel etkinlikte, katılımcılar belirli bir süre veya alanda kendi spor oyunlarını organize edebilmekte, takımlar oluşturabilmektedir veya etkinliği istedikleri biçimde şekillendirebilmektedirler. Bu, katılımcıların daha büyük bir motivasyon ve bağlılık hissi yaşamasına ve etkinliklere daha fazla keyif katmasına yardımcı olurken kuruma olan bağlılıklarını da artırmaktadır. Aynı zamanda, katılımcıların sosyal etkileşimlerini artırabilir, takım çalışması

becerilerini geliştirebilir ve liderlik yeteneklerini ortaya çıkartabilmektedir. Sonuç olarak, rekreasyonel faaliyetlerin iş dışındaki zamanlarda çalışanların yaşam kalitesini artırması, motivasyonu yükseltmesi, iş tatminini artırması ve çalışan ilişkilerini güçlendirmesi, örgütsel bağlılık düzeyini olumlu etkilemektedir. Bu da çalışanların kurumlarına olan duygusal bağlılığını güçlendirmekte ve daha iyi bir iş performansına katkı sağlamaktadır.

## 1. GİRİŞ

Dünya genelinde artan hizmet imkanlarına bağlı olarak rekreasyonel faaliyetlere yönelmede doğru orantılı olarak artış göstermektedir. Geline nokta da rekreasyonel faaliyetlere katılım düzeyi ile ilişkili rekreasyon endüstrisi sağladığı gelir ve yaratmaya çalıştığı istihdam olanakları ile ülkelerin ekonomilerine katkı sağlamaktadır. Uygurluk ve gelişmişliğin bir nimeti olarak sayılan boş zaman, haftalık ve aylık çalışma saatlerinin azaltılması ve 17. yy da Fransa'da ticaret düşmanı olarak anılan "Tatil günleri" nin artırılması toplumsal normlarda ki farklılıklar ile boş zaman ve rekreasyon kavramının, toplumsal ve sosyal yaşam içinde önemi giderek artmaktadır. Bireylerin yaşamlarındaki serbest zamanın, bedensel olarak ve sosyal olarak yaşamlarının daha kaliteli bir hayata dönüştürülmesi bir rekreasyon etkinliği olarak tanımlanabilir (Şen ve Aktaş, 2022). Boş zaman ve rekreasyon, insanların hayatını sürdürebilmeleri için gerekli olan temel fizyolojik ihtiyaçlarının ötesinde kendi istek ve arzularıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerdir. Zaman, kişiden kişiye farklı bakış açılara göre anlam kazanan göreceli bir kavramdır (Çevik vd., 2021). Boş zaman ve rekreasyon kavramı ise bireylerin zamanlarını değerli ve dolu geçirmesi, kaliteli zaman geçirmesini olarak tanımlanmaktadır. Adam (1998)' e göre "boş zaman" keyif alınacak etkinlikte zaman geçirme olarak tanımlanmaktadır. Boş zaman temel yaşam için gerekli zorunluluklar değildir, statü, makam, unvan gerektirmez. Sanayi devrimiyle birlikte, makineleşmenin sayesinde çalışma süreleri azalmış boş zaman artmıştır. Bu gelişmeler sayesinde serbest zaman boş zaman kavramlarının önemi giderek artmıştır. Karaküçük (2001), boş zaman kavramı, insanların yapmak zorunda oldukları faaliyetler dışında arta kalan zamanda tamamen kendi zevkleri ve yönelimleri doğrultusunda aktiviteleri gerçekleştirmeleri, dinlenmeleri, hayattan tat alma eğilimde buldukları zaman dilimi olarak tanımlanmaktadır. Boş zaman, kişinin özgür iradesiyle gerçekleştirdiği eylemleri yapmak için ayırdığı vakittir. Bu vakitte isterse ilgisi çeken becerilerini artırma yönünde kültürel bir faaliyete katılsın ya da gönüllü olarak yardım kuruluşlarına hizmet etsin, isterse tamamen dinlenmek adına pasif rekreatif faaliyetler yapsın bunların tamamı bireyin boş zamanında gerçekleştirdiği rekreasyonel faaliyetlere birer örnektir. Bireyin rekreatif aktivite eğilimleri ile kendini yeniden değerlendirmesi,

sahip olduğu becerilerin farkına varması ve diğerleriyle kendisini kıyaslama yaparken başkalarında görülen farklı becerileri de deneyimleme fırsatı yakalaması olarak tanımlanmaktadır (Yılıın, 2022).

Akgül ve Karaküçük (2016), tarafından yapılan çalışmada boş zaman kavramı süresel ve niteliksel olarak iki farklı boyutta ele alınmıştır. Niteliksel boyutta doğrudan çalışma ile ilişkilendirerek, bireyin kişisel gelişimi için ayrılmış vakit olarak değerlendirirken süresel boyutu ise insani temel ihtiyaçların karşılanması dışında kalan zaman olarak ifade edilir. Kişilerin boş zamanlarında tatmin sağlayan aktivitelere katılmalarıyla ortaya çıkan kavrama rekreasyon denilmektedir. Bireylerin gelecekte beklenenleri olumlu yönde ne kadar yüksek olursa yaşam doyum düzeyinin de olumlu yönde gelişme göstermektedir. (Kılıçman ve diğ., 2022). Rekreasyon, bireyin ilgisini çeken faaliyetlere yönelmesi, herhangi bir ödül almayacağını bildiği halde bir aktiviteye katılması, boş zaman kavramı içerisinde, toplu veya bireysel olarak gerçekleşmesi rekreasyon kavramının özellikleri arasında yer almaktadır. Rekreasyondaki değişimler teknolojik yeniliklerle beraber sadece boş zamanda gerçekleştiren zevk veren etkinlikler olmasının yanı sıra verimliliği, tatmini ve bağlılığı artıran gibi özellikleri de ön plana çıkarmıştır. İş yerinde bağlılığın artması hem işletmeler hem de kamu kurumları için önem arz eden bir konudur. Bu nedenle devlet politikalarında gündeme alınmış, anayasada 3289 sayılı yasanın 26. maddesinde personel sayısı 500 ve üzeri olan işletme, kurum ve kuruluşlar için çalışanına hizmet vermek kaydıyla spor tesisi kurma zorunluluğu getirmiştir. Ayrıca bu tesiste profesyonel kişilerde çalıştırma mecburiyeti bulunmaktadır. Psikolojik olarak insanların kendini rahat hissetmesi, stresli hayat şartlarıyla mücadele edebilmek için mental sağlığını koruması için kişinin mutlu olacağı faaliyetler yapması ve huzurlu ortamda bulunması gerekmektedir. Hem işyerinin gergin ortamından uzaklaşmak, hem de psikolojik dengenin korunması için iş yerinde rekreatif aktiviteler yapmak oldukça önemlidir.

Bir işletme, kurum ya da kuruluşlarda ki çalışanın ruhsal sağlığının korunmasına yönelik rekreasyonel faaliyetler, iş yeri rekreasyonu olarak tanımlanmaktadır (Mokaya vd., 2012). İş yerinde yapılan rekreasyonel faaliyetlerin hem işletmelere hem iş görenlere hem de ülkeye yararı bulunmaktadır. İşletmeler için, rekreasyonel faaliyetlere katılan personelin çalıştırılması özellikle hizmet sektöründe faaliyet veren işletmeler için sunulan hizmetin kalitesini artırmaktadır. Personel için, çalışanların grup çalışmalarını ve dayanışmalarını ve problem çözme kabiliyetlerini artırabilir, çalışma ortamında sosyal ortamın sağlanmasıyla birlikte örgütsel bağlılıkları artabilir, aynı zamanda iş tatmini düzeylerinde de artış görülmektedir. Ülke için ise, talebin artmasıyla beraber ekonomik üstünlük sağlanabilir. Rekreatif aktivite

yapan bireylerin sağlık problemleri yaşama olasılığı düşük olduğundan dolayı sağlık harcamaları düşebilir (Başarangil, 2017). Ayrıca düzenli yapılan egzersizler ve fiziksel aktiviteler, kişilerin bağışıklık sisteminin yaşlanmasını geciktirebilmekte veya sınırlayabilmektedir (Dokuzoğlu vd., 2022). İnsanlar okul dönemi bittikten sonra çalışma hayatına atılmakta ve bu çalışma, yaşamımızın büyük bir kısmını iş yerinde geçirmemize sebep olmaktadır. Bu sebeple iş yerinde huzurun olması hem bireyler için hem de işletme sahipleri için oldukça önem arz etmektedir. İş yerinde yaşanan olumsuz olaylar maalesef iş sonrası yaşamımızı da olumsuz etkilemektedir. Yoğun tempoda çalışan bireylerin hem iş stresinden kurtulmak hem de daha üretici ve verimli olmak için bazı etkinliklere katılması gerekmektedir. İş yerinde rekreasyonel faaliyetlere katılan bireylerin örgüte olan bağlılıkları artmaktadır (Kesim, 2016). Kuruma bağlılıkları artan personelin müşterilere karşı tutumları da olumlu yönde değişmekte ve sosyal bağları kuvvetlenmektedir. Alan yazındaki çalışmalarda iş yerinde rekreatif etkinliklere katılan bireylerin verimlilikleri artmakta ve devamsızlık oranları azalmakta, bu durum işletmelerde personel devir oranının azalması olarak tanımlanmaktadır (Mokkaya vd., 2012).

İş yerinde yapılan rekreasyonel faaliyetlere, eğlence temelli aktiviteler, kültür temelli aktiviteler ve fiziksel temelli aktiviteler başlıkları altında çeşitlendirilebilir. Zamana, mekana ve pek çok farklı özelliğe göre sınıflandırılan rekreasyonun işletmeler üzerinde de olumlu yararları bulunmaktadır. İşletmeler üretimi verimliliğini yükselterek, karlılıklarını artırmak için çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerine odaklanmaları gerekmektedir. Çünkü çalışanların ruhsal durumları performanslarını, performansları da üretimi etkilemektedir. İşletme ve çalışanlar hayatın ayrılmaz parçası içinde yer almaktadır. Hem nitelik hem nicelik bakımından üstün olmak isteyen örgütlerde çalışanlarının daha verimli etkin çalışmasını sağlamak ve kaliteli ürün / hizmet vermek için örgütsel spontanlık kavramının uygulanması oldukça önem arz etmektedir.

Örgütsel spontanlık davranışında klasik felsefe açısından incelenerek üç çeşit sorumluluk tanımlanabilir. Bu sorumluluklar; sadakat (sadık olma), itaat (emre uyma) ve katılımdır. Graham (1991) tarafından geliştirilen bu sorumluluklar örgüt içerisinde spontanlık davranışlarına göre şekillenmiştir. Spontanlık davranışları içerisinde örgütsel sadakat; çalışan bütün bireylerin birlik ve beraberlik çerçevesinde uyum içinde çalışarak kuruma maksimum fayda sağlaması ve çalışanın kendini kurum kimliği ile tanımlayarak örgüte bağlılık duymasıdır. Örgütsel itaat ise örgütün koymuş olduğu kurallar bütününe, personel politikalarına ve yönetmelik/yönergede yer alan talimatlara eksiksiz uyma ve görevini zamanında yerine getirme olarak ifade edilmektedir. Örgütsel katılım, yönetimde aktif bir şekilde yer almak,

görevi olmadığı halde toplantılara katılarak, yaşanan olumsuz olaylarla ilgili yapıcı fikirler ortaya sunmak gibi ahlaksal olarak iyiye yönelme vasfına sahip personelin örgütsel durumlarla ilgilenmesidir.

Örgütsel bağlılık kavramının boyutları içerisinde yer alan örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel spontanlık arasındaki en önemli fark prososyal olmasıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışında ödül sisteminde yer almayan eylemler olarak tanımlanırken, örneğin çalışma arkadaşına yardım etme veya olumsuz iş koşullarından şikayette bulunmama gibi davranışları içerirken, örgütsel spontanlıkta ödül sistemi içerisinde değerlendirilen eylemler olarak tanımlanmaktadır. İşletmenin karlılığını artırma noktasında öneriler istendiğinde ve en başarılı önerinin ödüllendirileceğinin belirtilmesi durumunda yazılı veya sözlü belirtilen fikir eylemi örgütsel spontanlığa örnek verilebilir (Podsakoff vd., 2000). Özellikle örgütsel vatandaşlık arttıkça örgütsel bağlılıkta artmaktadır. Bireylerin örgüte olan bağlılıkları arttıkça fedakarlık yapma, gönüllü olarak örgüt yararına işler yapmaya daha çok yönelim göstermektedirler. Bu yönelim genellikle örgütsel spontanlık, örgütsel vatandaşlık olarak tasvir edilir. Bu yönelimde olan çalışanlar oldukça zeki bireyler olduğu için örgüt için daha üretken, yaratıcı ve yenilikçi düşünceler üretirler. Morrison (1994) göre örgütsel bağlılık bireylerin işlerini daha geniş tanımlamalarına neden olmuştur. Klasik yaklaşımda örgütsel bağlılık ve örgütsel spontanlık iş gerekleri dışında çaba harcamaya gönüllü olan kişilerin davranışları olarak ifade edilir. İşletmenin ve kurumun var olabilmesi ve devamlılığını sağlaması, etkin ve verimli işleyişe sahip olabilmek için üç tip davranıştan söz edilmektedir. Bu davranışlar; kaliteli personelin temin edilmesi, güvenilir rol gücü ve yenilikçi spontan davranışlarıdır (Aslan, 2008).

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Rekreatif Faaliyetler

Organizmayı dinlendiren, ruhsal ve bedensel yönden bireyi koruyan, kişisel gelişimi artıran, yaşam doyumunu ve hayat kalitesini artıran aktivitelerin tamamı rekreatif faaliyetler olarak adlandırılmaktadır. Rekreatif, temel ihtiyaçlar ve günlük işlerin dışında arta kalan zaman diliminde bireyin arzu ve istekleri doğrultusunda yapılan aktivitelerin tamamıdır. Fiziksel etkinlikle birlikte zaman değerlendirme yöntemi olarak ifade edilmektedir. Rekreatif faaliyetler kişilerin doğa ile iç içe olarak terapi gibi rehabilite olması sağlamaktadır. Bu faaliyetler kişileri rahatlatıcı, yatıştırıcı, boş zamanları etkin geçirmelerini sağlayan bedeni ve ruhu dinlendiren aktivitelerdir. Kişilerin içinde bulunduğu ortamın kültürel ve sosyo-ekonomik farklılıklarından

etkilenen, bireylerin demografik özelliklerine bağlı olarak değişen ve yapılıncaya sağlıklı neticeler veren aktivitelerdir. Bu aktiviteler yere, koşullara, mevsimlere, öğrenmeye bireysel veya toplu olarak yapılmaya göre çeşitlendirilebilir. Bireyler ruhsal ve beden sağlığını korumak amacıyla dünyanın her yerinde rekreatif aktivitelere katılmaktadırlar (Sevil vd., 2012). Özellikle gelişmiş ülkelerde fiziksel ve sosyal yararların farkına varılmasıyla rekreasyonel faaliyetlere ağırlık verilmiş ve bu kapsamda büyük reklam kampanyaları ile rekreasyona duyulan ihtiyacın potansiyeli artırılmıştır (Alexandris, 1997). Rekreasyonel eğilimlerin belirlenmesinde bireyin sosyo-ekonomik durumu önemli bir değişkendir. Kaliteli rekreasyonun gerçekleşmesi için bireylerin tutumlarını, tercihlerini ve seçimlerini etkileyen sebeplerin neler olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Rekreasyonel eğilimleri etkileyen temel faktörler arasında demografik özellikler ve zevkler yer almaktadır (Kouthouris, 2005). Yaşantımızın ayrılmaz bir parçası ve kendimizi yenileme aracı olan rekreatif aktiviteler günlük rutin yapmamız gereken işlerden sıyrılarak kendimize ayırdığımız zamanda zevk veren eylemler olarak tanımlanmaktadır. Bu eylemler bireylerin boş zaman ve rekreasyon değerlendirmesine yönelik çok çeşitli hizmetler sunan hareketli bir sektörde meydana getirmesine neden olmuştur. Ülkemiz rekreasyon alanları bakımından oldukça zengin bir coğrafyaya sahiptir fakat doğal kaynaklarımızın ve kültürel değerlerimizin korunması bakımından eksiklikler vardır. Bu eksikliklerin giderilmesiyle birlikte tabii ve kültürel alanların kullanılmasında ölçütlerin belirlenmesi, rekreasyon potansiyeli olan bu alanlara ilgiyi toplayacaktır. Bu alanlara hem emeklilik dönemini yaşayan orta yaş üstü bireyler hem de çalışma hayatının yoğun temposundan sıkılmış genç bireyler gelebilmektedir. Tüm bu bireyler yaşamlarını etkin ve verimli şekilde geçirmeyi serbest zamanlarından yüksek düzeyde mutluluk elde etmeyi hedefleyen kişilerdir. Bu kişiler rekreasyonel faaliyetleri genellikle yaşam doyumu düzeylerini artırdığı ve yaşam kalitelerini iyileştiren aktiviteler olduğu için tercih etmektedirler. Kalabalık ortamlardan uzaklaşmak, bol oksijenli doğaya ile baş başa kalmak, iş yaşamının stresli ortamından uzaklaşıp rahatlık bulmak, kırsal rekreasyon alanlarına yönelmek bireylerin ihtiyaç duydukları en önemli aktive alanlarıdır. Bu alanlarda şehir yaşantısının karmaşasından uzak, boğucu çalışma saatlerinin yoğunluğundan kurtulmuş bireyler hem ruhsal olarak rahatlayacakları hem fiziki yorgunluklarını atacakları ve sosyalleşmek için imkan bulacakları ortamları aramaktadırlar. Bireyler bu ortamları bulduklarında doğaya zarar vermeden yaşam kalitelerini yükseltmek için boş zamanlarında kendi istekleriyle yaptıkları aktiviteleri barındıran multidisipliner bir çalışma ortamı yaratır (Tütüncü, 2012). Bu ortamlarda kişiler yeme içme uyuma gibi zorunlu yapılması gereken faaliyetlerden arta kalan zamanda kendilerini

mutlu hissedecek şekilde keyifli vakit geçirmek için yaptıkları faaliyettir (Gül, 2014).

Rekreasyonel faaliyetlerin gereksinimi toplumsal açıdan ve kişisel açıdan olmak üzere iki ana başlık altında incelenebilir. Kişisel açıdan rekreasyonel faaliyet gereksinimi; insanları dinlendirmekte (modern toplumlarda bireyin kendini geliştirmesi olarakta ifade edilebilir), fiziksel (yapılan aktivitelerle organların düzenli çalışmasını sağlamakta) ve ruhsal sağlığa (düzenli çalışan organlar sayesinde stres faktörünün etkisi azalmaktadır) katkı sağlamakta, bireyleri özgürleştirmekte (içindeki gizli enerjiyi ortaya çıkararak, daha yaratıcı olabilmekte), eğitime yardımcı olmakta (düzenlenen geziler ve oynanan oyunlar sayesinde tecrübe kazanılmaktadır), toplumsal dışsallıkları ortadan kaldırarak, sosyalleşmeyi sağlamakta (grup olarak yapılan rekreasyonel faaliyetlerde dayanışma ortaya çıkmaktadır.), becerilerin gelişmesine katkı sağlayarak, duygusal zekayı geliştirmektedir.

Toplumsal açıdan ise çalışma becerisinin ve örgütsel bağlılığın artırılması ve iş verimliliğinin yükselmesi, ekonomik canlılık kazandırılması, toplumsal bütünleşmeye katkı sağlaması ve son olarak demokratik toplumun oluşmasına imkan sağlamasıdır. Bu gereksinimleri üç kategoride sunmak mümkündür. Bunlar fiziksel ihtiyaçlar, sosyal ihtiyaçlar ve psikolojik ihtiyaçlardır. Fiziksel olarak yapılan rekreasyonel faaliyetler yaşa bağlı olarak biyolojik gerilemeyi durdurmaya yardımcı olur, besinler ve gıdalardan alınan kiloları vermeye yardımcı olmaktadır. Stresi azaltarak kalp sağlığına olumlu yönde etki eder. Sosyal ihtiyaçlar, toplu olarak yapılan rekreasyonel faaliyetlerle bireyler sosyalleşir, uzun sürecek dostluklar edinebilir. Psikolojik ihtiyaçlarda ise farklı çevrelerde bulunarak yalnızlık duygusundan kurtulma, entelüktel yaşantıya katkı sağlama, yapılan faaliyetlerle bireye dışa dönük bir karakter kazandırma ve duygusal zekaya katkı sağlama olarak ifade edilebilir. Spor ve rekreasyon etkinlikleri bireyde bir takım duygu, tutum ve davranışları etkilemektedir (Şahin vd. 2020).

Rekreasyonel faaliyetlerin sınıflandırılmasında ise çok sayıda kategori göze çarpmaktadır. Bunlar; mekânsal olarak rekreasyon, açık alan rekreasyonu, kapalı alan rekreasyonu, aktif ve pasif rekreasyon, terapötik rekreasyon, yaşlara göre rekreasyon (çocuk rekreasyonu- genç rekreasyonu- yetişkin rekreasyonu- orta yaş rekreasyonu) katılımcı sayısına göre rekreasyon, hafta sonu rekreasyonu, ticari rekreasyon, sanatsal, kültürel rekreasyon olarak sıralanabilir. Bu rekreasyonel faaliyetlerin yapılabilmesi için gerekli en temel faktör zaman, yani boş zamanın olmasıdır. Sanayi devrimiyle birlikte makineleşmenin artması ve insanların çalışma koşullarının rahatlaması boş zaman sürelerinin artmasına sebep olmuştur. Artan boş zamanın kaliteli

değerlendirilmesi hem birey için hem ülke için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Boş zaman ve rekreasyon faaliyetlerinin gerçekleşmesi ruhsal açıdan sağlıklı bireyler yetişmesine ve kendini gerçekleştiren kişilerin çoğalmasına katkıda bulunduğu literatürde sıklıkla ifade edilmektedir. (Balcı vd., 2002). Spor ya da rekreasyonel faaliyetler, duygu ve davranışların yanında sosyalleşmede önemli bir yeri olan sabır, kurallara uyuma, birlikte hareket etme güven ve iletişim gibi fiziksel, zihinsel ve sosyal beceri kazandırmaktadır (Yılgin vd., 2022).

Zaman insanın en kıymetli hazinesidir. Bireylerin gerçekleştirmiş olduğu her başarıda ayırdıkları zaman anlayışının payı oldukça büyüktür. Hem kişiler hem örgütler için zaman çok değerli kavramdır. Zaman ile ilgili antik çağlardan beri birçok bilim insanı tarafından pek çok tanım yapılmıştır. Sözlükteki anlamıyla gerçekleşen iş için ayrılan süreye zaman denilmektedir. Zaman, kişilerin kendilerini durumun akışına bıraktıkları tasarrufu olmayan bir sermaye, geri dönüşü olmayan bir kaynaktır (Malkoç, 2011). İnsanlığın doğuşundan itibaren var olan bu kavramı yerine koymak imkansızdır. Yaşam doyumları yüksek olan bireyler zamanlarını en iyi şekilde değerlendirmekte, amaçları doğrultusunda zamanı doğru yöneltmekle kaliteli zaman ortaya çıkmaktadır. Günlük rutin yapılması gereken işlerde zamanı doğru kullanan bireylerin olumlu etkiler yaşaması ile birlikte boş zamanı olacaktır. Boş zamanı oluşan bireylerin sosyal hayatı daha keyifli geçmektedir. Aileler ve eğitim kurumları zaman yönetimi konusunda çocukları eğitmeli, alınan bu eğitimle zaman kullanımı ve boş zaman oluşturma, oluşan boş zamanı değerlendirme noktasında daha bilgili olmaktadır (Karaküçük, 1999).

## 2.2. Örgütsel Spontanlık

Örgütsel bağlılığın bir alt boyutu olarak örgütsel spontanlık, kişilerin özgür iradesiyle görev tanımında olmamasına rağmen örgütün çıkarlarını maksimum düzeye çıkarmak için ayrıca çalışması, örgütün hedeflerine ulaşmayı destekleyen davranışlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Çankır, 2017). Örgütsel spontanlık davranışının temellerini Katz 1964 yılındaki çalışmalarında atmış daha sonra Brief 1992 yılındaki çalışmalarında geliştirmiş ve Podsakoff ta 2000 yılındaki çalışmalarıyla katkı sağlamıştır. Örgütte çalışan kişilerin görev tanımları dışındaki işleri üstlenmesi, örgütün verimliliğini artırması için oldukça önem arz etmektedir.

Örgütsel spontanlık Katz ın çalışmasında örgütün var olabilmesi ve devamının sağlanması için gerekli üç tip davranıştan söz edilmiştir. İlki kalifiye personelin temin edilmesi ve devamlılığının sağlanması, ikincisi güvenilir rol performansı, son tip ise yenilikçi ve spontan davranışlardır. Katz



(1964) tarafından örgütsel spontanlık davranışının temeli oluşturulmuş, kurumun imajını yükselten, örgütte yardımlaşmayı artıran ve işletmenin çıkarlarını koruyan olumlu davranışlar bütünü olarak ifade edilmiştir. Brief'e göre örgütsel spontanlık davranışı beş bileşenden oluşmaktadır.

Bu bileşenler;

- Kurumu koruma,
- Kendini geliştirme,
- Meslektaşlarına yardımcı olma,
- Onarıcı tekliflerde bulunma,
- Etrafına iyilik yaymadır.

İş görenler için spontan olarak ortaya çıkabilecek durumlarda neler yapabilecekleri hususunda fırsatlar verilmeli ve bu davranışları için personel cesaretlendirilmelidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel spontanlık arasında az farklılık olması ve alt bileşenlerine bakıldığında da büyük benzerlikler olması sebebiyle alan yazında araştırmacılar iki kavramı eş anlamlı olarak almaktadırlar (Gürbüz, 2007). Benzer yönleri dikkate alındığında iki kavramında kurumun fonksiyonel işleyişine katkı sağladığı söylenmektedir (Geçgel, 2011). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel spontanlık arasındaki en belirgin fark ödül sisteminin devrede olmasıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ödül sistemi içerisinde dikkate alınmayan davranışları içerirken, örgütsel spontanlık ödül sisteminde karşılığı olacak aktif eylemleri kapsamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı hem aktif hem pasif (aktif davranışlar: başkalarına yardım etme, pasif davranışlar: iş ortamı ile ilgili rahatsız olduğu konularda şikayet etmeme) bütün davranışları içerirken örgütsel spontanlık sadece aktif davranışları içermektedir (İplik, 2015). Yani örgütsel vatandaşlık davranışı kurumun ödül / ceza sistemi dışında kalan davranışlarıdır. Örgütsel spontanlık ise karşılığında ödül alacaklarını bildikleri aktif davranışlardır. Örgütsel spontanlığın farklı alanlara yayılması ve son zamanlarda kabul görmesinin sebebi klasik performans ölçümleriyle doğrudan etkisi olmasa da uzun süreli örgütsel başarıyı etkilediği ve örgütsel bağlılığa olumlu katkısının olduğunun düşünülmesidir (Bachrach, 2002). Örgütün devamının sağlanması için sadece iş gerekleri tanımında bulunan işleri yerine getirmesiyle değil, örgütsel spontanlık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında yerine getirilmesiyle gerçekleşmektedir. Örgütsel spontanlık ile birlikte ekstra rol davranışları Katz'ın (1964) "yenilikçi ve spontan" davranışlarına dayanmaktadır.

Bu davranışlar şöyle sıralanabilir;

- Diğer iş görenlerle birlik, beraberlik ve uyum içinde çalışmak,
- Örgütün varlıklarını, temel kaynakları çoğaltarak korumak,
- Olumlu fikirler sunarak sorunu çözmek ve yapıcı olarak üretim sürecine katkı da bulunmak,
- Örgütte kendini kanıtlamak, işini iyi yapmak,
- Toplum içinde örgütü daha iyi konuma taşımak, herkesin çalışmak istediği bir iş yeri imajını sağlamak.

Sıralanan bu davranışları yaparken bunun bir karşılığının olmayacağını bilerek ve gönüllü olarak örgüte yardım etmek “yenilikçi ve spontan” olarak ifade edilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, ekonomi, yönetim ve liderlik gibi farklı disiplinlerden kabul gören örgütsel spontanlık kavramı bütün bir şekilde ele almayı güçleştirmekte ve empirik alt yapı hususunda ciddi sorunlara sebep olmaktadır (Podsakof vd., 2000).

*Tablo 1. Örgütsel spontanlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı, davranışsal boyutları (George and Brief 1995 s.312)*

| Davranışsal Boyutlar                                 | Kavramlar                             |                                 |
|--|---------------------------------------|---------------------------------|
|  | Örgütsel Vatandaşlık Davranışı        | Örgütsel Spontanlık             |
| 1. Örgüt için fonksiyonel olan - fonksiyonel olmayan | Fonksiyonel davranışları içerir       | Fonksiyonel davranışları içerir |
| 2. Rol-ekstra rol                                    | Rol ve ekstra rol davranışları içerir | Ekstra rol davranışları içerir  |
| 3. Örgütün ödül sistemince tanınması                 | Ödül sistemince tanınmaz              | Ödül sistemince Tanınabilir     |
| 4. Aktif-pasif                                       | Aktif ve pasif davranışları içerir    | Aktif davranışları içerir       |

Biçimsel iş gereklerinin unsuru olmayan örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel spontanlık sosyal etkileşimin önemli parçaları arasında yer almaktadır çünkü örgütsel spontanlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gönüllü olarak ortaya çıkmaktadır. İş gören ile işveren arasında önemli bir paravan olan insan kaynakları yönetimi bu ilişkide belirleyicidir. İşverene güvenen sadakatle bağlı olan ve örgütün çıkarlarını düşünen iş gören daha çok örgütsel spontanlık ve örgütsel bağlılık gibi personel tutumları göstermeye çalışmaktadır. Bu tutumları sergileyen çalışanların sosyal

etkileşimi, güven, bağlılık ve sadakatle ortaya çıkmaktadır. Temel güdüleyici rolü üstelenen bu davranışlar bireyin sosyal ilişkide karşısındaki kişi ya da kurum hakkında oluşan inançlarının tutumudur. İş görenler hiyerarşik yönetimde üst amirinin hakkaniyetli davranış sergilediğini görünce örgüte karşı daha bağlı olmakta ve örgütsel spontan davranışını sergilemektedir. Karşılıklılık ilkesi gereğince çalışanlar, amirlerinin adaletli davranması sonucunda onlara karşılık vermek amacıyla örgütsel spontanlık ve örgütsel bağlılık göstermektedirler. Örgüt içerisindeki adaletli davranışların olduğunu algılayan çalışanlar ekstra rol davranışı (çalışanın örgüt içinde yapması gereken iş gerekleri dışında, örgüt yararına olumlu davranışlar sergilemesi ve bu davranışları gönüllülük içerisinde yapmasıdır) sergiler ve örgütsel bağlılık düzeyleri yüksektir. Ast - üst ilişkisi içerisinde uyumlu olarak çalışan bireyler işlerine tam odaklanarak daha fazla enerji sarf ederler ve bu sürede duygusal zekalarını daha çok kullanarak örgüte hizmet etmektedirler (Graham, 1991). Kavramsal ve motivasyon temelleri açısından farklılık gösteren rol ve ekstra rol davranışı oldukça önemlidir. Örgütsel spontanlık kavramını daha iyi anlamak için iş görenlerin bakış açısıyla ele alarak iş gerekleri ve iş tanımlarını incelemek faydalı olabilmektedir. Çalışanın işini ne derece hayatın merkezine koyarsa, iş sorumlulukları o denli genişler ve daha çok örgütsel spontanlık sergileyerek örgütsel bağlılıkları artar (Blakely, vd., 2005). Rol davranışları örgütsel spontanlık gibi örgütteki iş birliğini artıran genelde ödül sistemi ile çalışan örgütün imajını olumlu anlamda yükselten davranışlardır. Örgütsel spontanlık, örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutuyla yakından ilgilidir. Bu boyutlar; diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem, centilmenliktir.

Örgütsel spontanlığın diğergamlık ile ilgili boyutunda işletme personelinin mesai arkadaşlarına yardım etmesiyle örgüt performansını artırmaya yönelik davranışlarıdır. Bu kişiler bu yardımları yaparken karşılık beklemeden yapmaktadır. Bu yardımlar dayanışmayı artırarak performansında artmasını sağlar. Hasta olan arkadaşlarının yerine çalışmak, onların işlerini üstlenmek bu yardımlara örnek verilebilir. Gürbüz (2007) tarafından yapılan çalışmaya göre kadınların diğergamlık boyutunda davranış sergilemesi erkeklere göre çok daha fazla olduğu görülmektedir.

Örgütsel spontanlığın vicdanlılık boyutunda, çalışanın iş gereklerini yerine getirmesi, iş sözleşmesine dayalı sorumlulukları arasındadır fakat bu iş gereklerini yerine getirirken gönüllülük esasına göre getirmesi, sadece çalışma arkadaşına yardım yapması değil genel olarak örgütün çıkarlarını korumak adına davranışta bulunması olduğu belirtilmiştir (İşbaşı, 2000, s.26).

Örgütsel spontanlığın nezaket boyutunda, çalışanların alınan kararlardan birbirlerini haberdar etmeleri ve olumlu davranış sergilemeleridir. Farklı

görüşlerde olan çalışanlara da saygı duymak, ayırtırmamak, dayanışma kararlarını ortak şekilde alarak koordinasyon işlevlerini kolaylaştırmaktır (Kaplan, 2011). Nezaket boyutuyla diğergamlık boyutu arasında benzerlik olsa da nezaketlik boyutu ortaya çıkması muhtemel sorunları bertaraf ederek proaktif davranış sergilenmesini öngörmektedir. Diğergamlık boyutunda ise sorun ortaya çıktıktan sonra durumu kurtarmak için sergilenen reaktif karakterli davranışları kapsamaktadır (Çelik, 2007).

Örgütsel spontanlığın sivil erdem boyutunda, en önemli kavram inisiyatif almaktır. Aynı zamanda katılmanın zorunlu olmadığı toplantılara gönüllü olarak katılmak, iş birliği içinde olmak, zaman ve enerjilerini örgüt için kullanmak sivil erdem boyutunda değerlendirilmektedir. Sivil erdem davranışı sergileyen (inisiyatif alan personel) çalışanların örgüt yöneticileri tarafından işlerine karışıldığını düşündükleri için bu tür davranışlara müsaade etmemektirler, dolayısıyla çalışanlar uygulama alanı bulamamaktadırlar.

Örgütsel spontanlığın centilmenlik boyutunda gönüllülük olarak da bilinen her türlü gerginliği tolere edebilen bireylerin bu örgütlerde sorunları çözmesi anlamına gelmektedir. Yeterince ilgi görmeyen bir örgütsel davranış türü olan örgütsel spontanlığın centilmenliği literatürde zorlamalara şikayet etmeden kabullenmede ki isteklilik olarak tanımlanmıştır (Sabahi, Dashti, 2016). Centilmen kişiler ise sadece rahatsız edici mevcut durumdan şikayet etmeyen değil, bu durumda da olumlu tutumunu koruyan, diğer kişiler kendisiyle aynı düşüncede olmasa bile onların düşüncelerine de saygı duyan ve kimseye kızmayan, kimseyi kırmayan, ortak çalışma gerektiren konularda orta yolu bulan, kendinden fedakarlık yapan kişilerdir (Güler, 2009).

### **2.3. Örgütsel Bağlılık**

Bağlılık kavramı sadık olma, sadakatli davranma anlamına gelmektedir. Bir kuruma, kişiye veya önemli gördüğümüz örgüte, kuruma, işletmeye karşı yerine getirmek zorunda hissettiğimiz yükümlülükleri anlatan bir duygu durumunu olarak tanımlanmaktadır (Balay, 2014). Örgütsel bağlılık ise bireylerin kendi görev tanımları içerisindeki işleri yaptıktan sonra hala örgütün çıkarlarını korumak amacıyla fazla enerji sarf etmeleri olarak ifade edilmektedir (Çöl, 2004). Örgütün kar marjını yükseltmek ve hedeflerine ulaşmasında örgütsel bağlılık önemli yer tutmaktadır. Örgütler için oldukça önemli olan örgütsel bağlılık, beş nedene bağlanabilir. Bunlardan ilki personelin iş bırakması ya da devamsızlık yapmasıyla birlikte işin aksaması, ikincisi iş tatmini ve motivasyon, üçüncüsü sorumluluk bilinci ve katılım, dördüncü olarak ise demografik özellikler ve son olarak örgütsel bağlılık belirleyicilerinin neler olduğunun bilinmesiyle ilgilidir. Örgütsel

bağlılık kavramını sosyal psikologlar ve örgütsel davranışçılar farklı açılardan ele almalarından dolayı davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki şekilde incelenmektedir. Sosyal psikologlar davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşırken, örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılığa odaklanmışlardır (Gül, 2014). Ülkemizde de yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığı örgütsel adanmışlık olarak adlandırılmıştır. Özellikle eğitim kurumlarında görev yapan kişilerin bağlılıkları da Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modelinde ki üç yaklaşımla incelenmektedir. Bu yaklaşımlar duygusal, devam ve normatif bağlılıktır. İşletme de çalışan işgörenler, yükseköğrenim kurumlarında görev yapan akademisyenler kurumlarında istedikleri için kalıyorlarsa bu durum duygusal bağlılıkla açıklanabilirken gereksinim duydukları için kurumda kalıyorlarsa devam bağlılığı ile açıklanabilir ve son olarak yükümlülük hissettikleri için o kurumda kalıyorlarsa normatif bağlılıkla açıklanmaktadır. Bu bağlılıklar her bir birey için farklı derecelerde algılanmaktadır. Yüksek düzeyde algılanan bu bağlılıklar iş yerinin örgüt iklimine göre etkinliği artırıcı bir unsurdur. Bireylerin örgüt içinde başarılı olmaları örgütsel bağlılık düzeyleriyle yakından ilgilidir. Nitelikli iş gücünün örgütte isteyerek kalması örgütün başarısı için önemli bir etkidir. Örgütsel sonuçlar bakımından önemli olan davranışlardan örgütsel bağlılığın örgüt içinde rolü büyüktür. Örgütsel bağlılığın yıllardır örgüt içinde ki etkinliğini ortaya koyabilmek için sayısız araştırma yapılmıştır. Bu bağlamda örgütsel bağlılığın örgüt içinde pozitif etkinin yaratılması, bireyler arasında olumlu davranışlar sergilemesine sebep olması ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek olana bireylerin örgüte karşı olumsuz tavır ve düşünceler içinde olmaması da oldukça önemlidir (Çıtak, 2010).

Örgütsel bağlılıkta iş tutum kavramı ve çalışmalarında iki değişken göze çarpmaktadır bunlar; işten ayrılma niyeti ve gerçek iş gücü devir oranıdır. Örgütsel bağlılık, örgütsel klinik psikolojide olduğu gibi pek çok yapıda kavramsallaştırılabilir ve ölçülebilir. Alan yazında kavramsallaştırmaların ve ölçümlerin çoğunluğu iş gücü devir oranı ile yapılmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin işe devamları gerçekleşirken, örgütsel bağlılıkları düşük olan çalışanların iş bırakma veya devamsızlık yapma eğiliminde olduğu görülmektedir. İş görenlerin çalıştıkları kuruma karşı bağlılıkları arttığı sürece iş gücü devir oranı hızının düşük olması, yüksek motivasyonla çalışma gibi pek çok pozitif davranışın ortaya çıkmasıyla birlikte domino etkisi yaratarak toplumun refah düzeyinde de bir artış görüleceği beklenmektedir (İbicioğlu, 2000).

Örgütsel bağlılıkla ilişkili çalışmalar özellikle 1990'li yılların başlarında önem kazandı daha sonra örgütsel bağlılığın sadece tek boyutu olmadığı bu yapının öncüllerinin, bileşenlerinin olduğu ve neticelerinin boyutlara göre

değişiklik gösterdiği ortaya konulmuştur. Özellikler uluslararası literatür de fazlaca çalışma yapılmış yirmi den fazla tanıma rastlanmıştır. Bu konu ile ilgili oldukça fazla tanım ve araştırma yapılmasına rağmen konu hala belirsizliğini korumakta ve bu kavramın çok boyutlu geniş olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmacılar arasında örgütsel bağlılık ile ilgili işveren ve iş gören arasında doğrudan ilişki anlamıyla bir uzlaşma bulunmamasına rağmen, bu ilişkinin oluşum süreçleri ve yapısı ile ilgili görüş farklılıkları olduğu bilinmektedir. Araştırmacıların konuları farklı bakış açılarından ele almaları birbirinden çeşitli tanımların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Örgütsel bağlılık tanımlarının yanı sıra örgütsel spontanlık ve örgütsel davranış kavramında da görüş birliğine varılmış bir tanım bulunmaktadır. Araştırmacılara göre örgütsel bağlılık çalışanların, çalıştıkları kuruma karşı bağlılıkları ve gönüllü olarak hizmet etmeleri terk etme ihtimalini azaltan psikolojik bağ olarak tanımlanabilir (Allen ve Meyer, 1996). Çalışanların örgüt ile özdeşleşmesi sonucu elde edilen kimlik birliğinin gücü yani bireyin çalıştığı kuruma karşı hissettikleri olarak da tanımlanabilir. Bu tanımlardan yola çıkarak örgütsel bağlılık tek boyutlu bir kavram olarak ele alınmıştır. Örgütsel bağlılık denilince ilk akla gelen isimler Meyer ve Allen olmuş ve yaptıkları çalışmalarda öncelikle literatür taraması yaptıklarında bu kavramın hangi anlamada kullanıldığını araştırmış fakat uzmanların ortak bir görüşe varamadıklarını ifade etmişlerdir (Bakan, 2018). Örgütsel bağlılık ile ilgili ortak noktaların, işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları, örgütün üstün başarısı için çabalamaları ve örgütün çıkarlarını ön planda tutmaları hususunda davranış göstermeleridir. Durumsal bir faktör olarak örgütsel bağlılık çalışanın, örgüte bağlılık gösterip göstermediğini ölçmede bazı göstergeler kullanılmaktadır. Bu göstergeler; örgütün hedefleri doğrultusunda ki değerlere inanma en önemli göstergelerden biridir. Değerlerin benimsenmesi, üyelerin örgütün hedef ve amaçlarını benimsedikleri ve kabul ettikleri doğrultuda bağlılık göstermeleri örgüte bağlılık duymalarının ön koşuludur. Örgüte olan bağlılıklarının göstergelerinden biri de örgütün hedeflenen amaçlara kısa sürede ulaşmasında üstün gayret sarf etmeleri, olması gerekenden fazla çaba göstermeleri, örgüte olan bağlılıklarını gösteren ayrı bir ölçüt olmakla birlikte bireyin örgüt için fedakarlıkta bulunması bireyin örgüt ile özdeşleştiği (Özdeşleşme; iş görenlerin memnuniyet duydukları işyerlerinde çalışma isteğidir), içselleştirdiği (iş görenler kendi amaçları ile örtüştüğü sürece örgütün hedeflerini, amaçlarını benimserler) ve örgüt iklimi içinde uyumlu olarak var olabildiğinin bir göstergesidir. Bu uyum örgütsel üyeliği devam ettirme ile ilişkili kuvvetli bir istek duyma ve örgütle ilgili güçlü bir memnuniyet derecesi içinde bulunması ile de açıklanabilir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen konular arasında strateji ve vizyon, kontrol, mücadele gerektiren işler, çalışma kültürü, takım çalışması iş birliği, ortak kazanımlar, iletişim, yetiştirme ve geliştirme, teknoloji sayılabilir.

Örgütler için popüler konular arasında yer alan örgütsel bağlılık kuramları şöyle sıralanabilir;

- Klein, Molloy ve Brinsfield'in Bağlılık Kuramı,
- Meyer ve Herscovitch'in İş Yeri Bağlılığı Kuramı,
- Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Kuramı,
- O'Reilly ve Chatman Örgütsel Bağlılık Kuramı,
- Etzioni Örgütsel Bağlılık Kuramı,
- Kanter'in Örgütsel Bağlılık Kuramı,
- Penley ve Gould'un Örgütsel bağlılık Kuramı,

Bu kuramlar uzun yıllar boyunca uzmanların araştırmalarına konu olmuş farklı disiplinler tarafından araştırılmış ve sınıflandırma yapılmıştır. Bağlılık kavramı insan ilişkileri davranışlarını anlamlandırmak için hem bireylerin hem de örgütlerin bağlılığının anlaşılmasında kullanılan bir kavramdır.

Klein, Molloy ve Brinsfield'in Bağlılık Kuramında örgütsel bağlılık sürecine etki eden bireysel ve örgütsel amaçların, çevresel faktörler içinde varolmasına değinilmiş, çalışanların bireysel amaçları ile örgütsel bağlılıklarının gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini ve gerçekleşti ise bunun ne derece gerçekleştiğini belirlemeye çalışmıştır. Klein ve Park (2015) örgütsel bağlılığın dört modelinin işleyiş sürecini şöyle sıralamıştır; Çevrenin bilişsel temeline dayanan dört yakınsal durum olan belirginlik, pozitif etki, güven ve algılanan kontroldür. Alan teorisinde, hedefler ile bağlılık doğru orantılıdır, hedefler ne kadar belirgin olursa bağlılık o kadar artar. İkinci faktör olan pozitif etki, kişiler olumsuz değerlendirilen örgütlere göre olumlu değerlendirilen örgütlere yönelmeyi tercih ederler, olumlu değerlendirilen örgütlerde kalarak kendilerini adarlar. Güven ve algı kontrolünde ise çevresel faktörlerle birlikte örgütsel ve toplumsal faktörler bağlılığı etkilemektedir. Rekreasyonel faaliyetler katılan bireylerinde algıları olumlu yönde şekillenmekte bağlılıkları artmaktadır.

Meyer ve Herscovitch'in İş Yeri Bağlılığı Kuramında bireyler eş merkezli çemberlerle ifade edilmektedir. Geniş ya da dar olarak tanımlanabilen iç daire örgütsel bağlılığın esası olan davranışı ifade etmektedir. Geniş olarak tanımlandığında örgütün başarısını, dar olarak ifade edildiğinde ise örgütün ögesini tanımlar. Odak davranış kavramı üçüncü taraflarca (yöneticiler ve

çalışanlar) kabul edilen bağlılık davranışıdır. Odak davranışa eşlik eden dış çember, davranış şekillerini temsil etmektedir.

Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Kuramında üç boyuttan söz edilmektedir. Bu boyutlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Duygusal bağlılık bireylerin örgütün değerlerine bağlanması ve örgütü içselleştirmeleriyle oluşan bağlılıktır. Örgütte kalmak için içsel olarak güdülenen bireylerin, duygusal olarak saygı ve sevgi duyarak özdeşleşirler. Bu bağlılık türüne sahip kişiler örgüte karşı sadık olur ve istenilen görevi gönüllülük esasıyla yerine getirirler. Kendi çıkarlarını bir kenara bırakıp örgütün çıkarları için canla başla çalışırken bundan büyük haz duyar, verilen ek görevi pozitif bir tutumla karşılar örgüt için üstün çaba sarf ederler (Eren, 2015). Devam bağlılığın da kişilerin örgütte kalmaları için gerekli bir takım nedenleri vardır. Bu nedenlerden dolayı örgütte kalmayı tercih ederler. Örneğin bağlı buldukları örgütte elde ettikleri kazanç diğer örgütlerde çalıştıklarında elde edecekleri kazançtan daha karlı olması sebebiyle mevcut örgütlerinde devamlılığı sağlarlar. Çalışanların örgütte devam etmeyi tercih etmelerinin en önemli sebebi ekonomik ve sosyal boyuttur. Akademisyenler üniversitelerine bağlıdır, öğretmenler okullarına bağlıdır burada birincil motivasyon kaynağı parasaldır, çünkü işlerini kaybetmeleri onları maddi anlamda sıkıntıya girmelerine sebep olacaktır. Örgütleri dışında farklı bir yerde iş bulma imkanı olmadığını düşündükleri için örgütte kalmaya devam eder ve ayrılmanın maddi kayıplara yol açacağını düşündükleri için örgütte kalırlar, bireyler bir mecburiyet sonucu orada bulunmaktadır (Köybaşı vd, 2017). Normatif bağlılıkta ise duygusal bağlılığa benzer durum söz konusudur. Çalışanlar örgütlerine sadık oldukları için örgütte kalarak hissedilen sadakat duygusuyla birlikte ahlaki hislere bağlıdır. Çalışan bireyler iş gereklerini yerine getirirken ahlaki bir sorumluluğu yerine getirdikleri için memnuniyet duyarak örgütlerine mecburi bir bağlılık hissi duyarlar. Örgütün amaç ve hedeflerini içsel bir şekilde benimsemekten uzak fakat ahlaki açıdan bu amaçlar doğrultusunda, etik kurallar çerçevesinde örgütsel değerlere uygun tavırlar sergiler ve iş gereklerini yerine getirirler. Normatif bağlılıkta çalışanlar örgütte kalmayı, örgüte olan bir minnet borcu olarak düşündükleri ve böyle hissettikleri için örgütteki varlıklarını sürdürmeye devam ederler yani minnet duygusundan kaynaklanan bir bağlılıktır (Eren, 2015).

O'Reilly ve Chatman Örgütsel Bağlılık Kuramında da Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Kuramında olduğu gibi üç boyuttan söz etmek mümkündür. Bunlar; Uyum Bağlılığı, Özdeşleşme Bağlılığı ve İçselleştirme Bağlılığıdır. Uyum bağlılığında çalışanların daha çok bir ödül karşılığında çalışmasına ilişkin bir bağlılıktır. Örgütün çıkarlarını korumak için değil de ödüle ulaşmak için çalıştıklarında uyum bağlılığı ortaya çıkmakta, ödüle



ulaşmak için örgütte kalmaya devam etmektedir. Bireylerin örgütte kalmaya devam etmelerinin nedeni bireysel maddi çıkarlarına ulaşmak için örgütü bir araç olarak gördüklerinden kaynaklanmaktadır (Güney, 2015). Özdeşleşme Bağlılığı, Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılığın duygusal boyutunda olduğu gibi meslektaşlarıyla iyi ilişkilerini sürdürmek pozitif iletişimlerini devam ettirebilmek için örgütte kalmaya devam etmelerinden kaynaklanan bağlılıktır. İş görenlerin örgütü kendi evleri gibi görmesi iş yerlerinde huzurlu hissetmelerinden dolayı oluşan bağlılıktır. İçselleştirme Bağlılığında ise çalışanın değerleri ile örgütün değerleri örtüşmeli, hedef ve amaçlar ortak olmalı aynı çıkar doğrultusunda çalışılmalıdır. Bunlar gerçekleştiği sürede bireyler örgütte kalma yönünde istekli davranırlar.

Etzioni Örgütsel Bağlılık Kuramında da, O'Reilly ve Chatman Örgütsel Bağlılık Kuramında ve Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Kuramında olduğu gibi üç boyuttan söz etmek mümkündür. Bunlar; yabancılaştırıcı, hesapçı ve ahlaki bağlılıktır. Bağlılık sınıflandırmasının ilk girişimlerini Etzioni atmıştır. Yabancılaştırma da örgüt içinde zor bir yönetim tarzı ile çalışmak zorunda kalan bireylerin ötekileştirilmesinden kaynaklanan bağlanmadır (Tutar, 2016). Hesapçı bağlanmada çalışan yaptığı hizmet karşılığında bir ödül beklentisi içine girmekte ve bir değiş/tokuş mantığı ile çalışma şeklindeki bağlanma tarzıdır (Gümüş ve Sezgin, 2012). Son bağlılık olan ahlaki bağlılıkta ise örgütün normlarının benimsenmesi, örgütle özdeşleşme ve örgütün kurallarını içselleştirerek bu görevleri yerine getirirken kendini örgütün bir parçası olarak gördüğü için değerli görerek yapmaktadır (Balay, 2014).

Kanter'in Örgütsel Bağlılık Kuramında örgüt tarafından dayatılan bir takım bağlılık türleri bulunmaktadır. Çalışanların farklı bakış açılarından kaynaklanan farklı bağlılık türleri şu şekilde sıralanmaktadır; devamlılığa yönelik bağlılık, kontrol bağlılığı ve kenetlenme bağlılığıdır. Devamlılığa yönelik bağlılıkta iş görenin örgütün varlığını devam ettirmesi için elinden gelen çabayı sarf etmesi anlamına gelmektedir. Çalışan o kadar çok çaba sarf eder ve haddinden fazla emek verir ki örgütten ayrılmaz hale gelir çünkü örgüt için yaptığı fedakarlığın karşılığını almak istemekte, sistemin devamı ve bunun için örgütte kalmaya devam etmektedir (Varoğlu, 1993). Kenetlenme bağlılığında iş görenler örgüte ve örgütteki sosyal ilişkilere bağlıdır. Bu örgütlerde çalışanlara yönelik oryantasyon eğitiminin verilmesi veya işe yeni başlayan üyenin diğer çalışanlara tanıtılması, özel günler ya da kuruluş kutlamaları gibi yöntemler kullanılarak çalışanların sosyalleşmesi ve kenetlenmesi sağlanmaktadır. Kenetlenme bağlılığında örgütte bulunan üyeler olumsuz durumlar karşısında bile demoralize olmadan işlerine devam edebilmekte ve olumsuz davranışlarla daha az karşılaşmaktadır. Son olarak

kontrol bağlılığında örgütün amaç ve hedeflerine yönelmiş, normlarına, kurallarına sıkı sıkıya bağlı davranış sergileyen çalışanın bağlılığıdır. Bu bağlılık türünde olumlu normatif yönelimler bulunmaktadır. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Kuramında çalışanın örgütsel bağlılığını kuvvetlendirmek için bu üç boyutta aynı anda kullanılmaktadır. Aynı anda kullanılan bu yaklaşımlar örgütte etki yaratmak, hem de örgüt içi birlik beraberliği artırmak için kullanılmaktadır (Çetin, 2004).

Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Kuramının temellerini Etzioni'nin (1975) çalışmaları şekillendirmiş ve örgüt katılım modeli ile gelişmiş, iş görenlerin örgüte uyum sağlama şekilleri araştırılmıştır. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Kuramında da (1988) Etzioni Örgütsel Bağlılık Kuramında, O'Reilly ve Chatman Örgütsel Bağlılık Kuramında ve Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Kuramında olduğu gibi üç boyuttan söz etmek mümkündür. Bunlar; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır. Ahlaki bağlılık, örgüt içinde kişinin örgütün amaçlarına ulaşması için örgütün bütün normlarını benimseyip içselleştirmesi ile ilgili bağlılıktır. Birey örgüt için çabalama bir sorumluluk olarak görmekte ve duygusal olarak bağlanmaktadır (Bakan, 2018). Çıkarıcı bağlılık, örgüt için yapılan çalışmalar karşılığın ödül elde etmeyi, örgütü ödüllere ulaşmak için bir araç olarak görmektedir. Çıkarıcı bağlılıkta karşılıklı alışveriş gibi ya da değiş/tokuş gibi anlamlar çıkarılabilir. Son olarak yabancılaştırıcı bağlılık ise birey alternatif bir örgüt bulamadığı için devam etmek zorunda kaldığı örgütte her hangi bir söz hakkının olmadığını farkında olup ötekileştirildiğinin bilincinde olmasıdır bu olumsuz durumda bağın oluşmamasına sebep olmaktadır (Uygur, 2015).

## **Sonuç**

Son zamanlarda yapılan çalışmalarda, rekreasyonel faaliyetlere uzun süre katılan bireylerin, katıldıkları aktiviteler sonucunda ruh sağlıklarını koruyarak streslerini azaltarak, yaşam kaliteleri artırmak, manevi yönünü kuvvetlendirerek, sosyal etkileşim yoluyla kişisel ilişkileri geliştirerek, hayattan zevk alarak çalıştıkları kurumlara, bağlı buldukları örgütlere karşı örgütsel bağlılıkları artmakta ve örgütsel spontanlık kavramının vurgulanması kurumlar, işletmeler ve nitelikli sonuçlar almayı planlayan örgütler için son derece önemli hale gelmektedir. Teknolojik gelişmelerin yaşandığı, oluşan rekabet ortamında değişen yönetim anlayışı ile örgütsel spontanlık kavramı daha fazla önem kazanmaktadır. Dolayısıyla örgüt liderlerinin örgütsel spontanlık davranışını oluşturmak ve geliştirmek bu davranış şeklini teşvik ederek, örgütün başarısı için kadronun tam ve verimli katılımı sağlayarak kurumun başarısını artırabilirler. Bu başarıyı sağlamak

örgütlere rekabet üstünlüğü sağlama noktasında görev tanımları dışındaki işleri de yapmalarıyla gerçekleşmektedir. Bu bağlamda son yıllarda örgütsel spontanlık davranışının artırılması, rekabet üstünlüğünün artırılmasında önemli bir unsurdur. Bu bağlamda literatür taramasında yapılan çalışmalar kapsamında rekreasyonel faaliyetlere katılan çalışanların örgütsel spontanlık davranışı sergileyerek, örgütsel bağlılık düzeylerinin oldukça yüksek olduğu saptanmıştır. Daha önce yapılmış çalışmalarda olduğu gibi rekreasyonel faaliyetlere katılan bireyler yapılan aktiviteler sonucunda duygu durumlarının olumlu etkilendiği, kendilerini değerli hissettikleri, keyif aldıkları, sosyalleştikleri ve bütün bu durumların örgütsel spontanlık ve örgütsel bağlılıkları arasında olumlu ilişki olduğu belirlenmiştir. Clib (2016) tarafından yapılan çalışma da iş yerinde yapılan rekreatif aktivitelerin kişilerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığın gelişmesinde örgütsel vatandaşlık davranışının olumlu yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Işık (2019) tarafından turizm sektöründe yapılan araştırmada örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki görülmüştür. Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel spontanlık ile ilgili çalışmalara baktığımızda ilişki yönünden benzerlik göstermektedir. Çalışmalara baktığımızda, rekreasyonel faaliyetlere katılan bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışları artmakta ve dolayısıyla örgütsel bağlılıkları da artmaktadır. Literatürde örgütsel spontanlık düzeylerini belirlemeye yönelik yapılan çalışmaların kısıtlı olmasından dolayı çalışmaya daha çok örgütsel bağlılık değişkeni üzerinde yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel spontanlık artıkça örgütsel bağlılık düzeyleri artmaktadır. Çalışmalarda katılımcıların rekreatif aktivitelerle katılmaları ile herhangi bir ceza veya ödül beklentisi içerisine girmeden sadece örgütün çıkarlarını korumak için gayret göstermeleriyle örgütsel spontanlığı ve örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Örgütsel bağlılıkları artan çalışanların işi bırakma eyleminde bulunmadığı, devamsızlık yapmadığı ve performanslarını artırma noktasında çalışmalar yaptığı belirlenmiştir. Alan yazında Meyer ve Allen (1990) tarafından yapılan çalışmalarda duygusal bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Ulusal ya da uluslararası yazındaki çalışmalar ışığında rekreasyonel faaliyetlere katılan bireylerin hem ruhsal hem de fiziki sağlığına olumlu etkisinin olduğu aynı zamanda sosyalleşme ve iş performansının artırılması gibi olumlu etkilerinin olduğu, işletmelerde veya bağlı buldukları örgütlere karşı örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu bilinmektedir.

## KAYNAKÇA

- Alexandris K, Carroll B. Demographic Differences in the Perception of Constraints on Recreational Sport Participation: Results from a Study in Greece. *Leisure Studies* 1997; 16: 107-125.
- Allen, NJ ve Meyer, JP (1990). Örgütsel sosyalleşme taktikleri: Yeni gelenlerin taahhüdü ve rol yönelimi ile bağlantıların boylamsal bir analizi. *Yönetim Akademisi Dergisi* , 33 (4), 847-858.
- Allen, NJ ve Meyer, JP (1996). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık: Yapı geçerliliğinin incelenmesi. *Mesleki davranış dergisi* , 49 (3), 252-276.
- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık arasındaki ilişkilerin araştırılması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 163-178.
- Bachrach, D. G. (2002). A Laboratory examination of the effects of organizational citizenship behavior and in-role performance on managerial perceptions, behavioral intentions, and evaluations. PhD., Indiana University, 160 pages.
- Bakan, İ. (2018). Örgütsel bağlılık, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balay, R. (2014). Örgütsel bağlılık. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı V, Demirtaş M, Gürbüz P, İlhan A, Ersöz V. Ankara'daki Üniversite Öğrencilerinin Boş Zaman Etkinliklerine Katılımlarının Araştırılması. 7. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, 2002; 123- 131, Antalya.
- Başarangel, İ. (2017). A Theoretical Study On Workplace Recreation: Suggestion on Its Applicability in Tourism Enterprises. 2nd World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship, May 12- 14, 2017, Istanbul, Turkey.
- Blakely, GL, Andrews, MC ve Moorman, RH (2005). Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide eşitlik duyarlılığının düzenleyici etkisi. *İşletme ve Psikoloji Dergisi* , 20 , 259-273.
- Chib, S. (2016). Study On Organizational Commitment And Workplace Empowerment As Predictors Of Organization Citizenship Behaviour, *Schledge International Journal of Management & Development* ISSN 2394-3378 3(3): 63.
- Çankır B. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Editör: Kavi E. Çalışma Yaşamında Güncel Psikolojik Konular. 1.Baskı, Dora Basım-Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Yalova, 2017; s:161-182.
- Çelik, V. (2012). Okul kültürü ve yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetin, M.Ö. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Çevik, A., Özmaden, M., Tezcan, E., Dokuzoğlu, G. (2021). Öğretmenlerin serbest zaman ilgilenimlerinin yaşam doyumları üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 10(4), 784-790.

- Çıtak, Z. (2010). Motivasyon ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışın Etkisi Üzerine Bir Araştırma, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 6(2).
- Dokuzoğlu, G., Çevik, A., Özmaden, M., Yıldız, Y., Tezcan, E. (2022). Gençlere yönelik egzersiz bağımlılığı ölçeği (gyeb): bir ölçek uyarlama çalışması. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 11(2), 644-653.
- Eren, E. (2015). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım. Gazikitabevi, 131-137.
- Geçgel, S. (2011). *Duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi üzerine bir araştırma* (Master's thesis, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- George, J. M. (1995). Leader positive mood and group performance: The case of customer service. *Journal of Applied Social Psychology*, 25(9), 778-794.
- Graham, JW (1991). Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine bir deneme. *Çalışan sorumlulukları ve hakları dergisi*, 4, 249-270.
- Gül, R. (2014). İtibar, müşteri memnuniyeti, güven ve sadakat arasındaki ilişki. *Kamu Yönetimi ve Yönetişim Dergisi*, 4 (3), 368-387.
- Güler, G.E. (2009). Otel İşletmelerinde Değer Yaratma ve Müşteri Değeri Algılaması Üzerine Bir Araştırma (Edirne'deki Oteller Örneği). *Anadolu: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1), 61-76.
- Gümüş, S. & Sezgin, B. (2012). Motivasyonun örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi. İstanbul: Hiperlink.
- Güney, S. (2015). Örgütsel davranış. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2007). Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet İle İlişkisi, (Basılmamış/Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1).
- İplik FN. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. 1. Baskı, Akademisyen Kitabevi Yayın Dağıtım ve Pazarlama A.Ş., Ankara, 2015, s:1-116.
- İşbaşı, Ö.J. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Kaplan, V. (2015). Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin iş yaşam kalitesi ile örgütsel değer algıları arasındaki ilişki. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.

- Karaküçük, S. (1999). *Rekreasyon boş zamanları değerlendirme*. (3.Bs) Ankara: Bağırhan Yayın Evi.
- Katz, D. (1964). Örgütsel davranışın motivasyonel temeli. *Davranış bilimi*, 9 (2), 131-146.
- Kesim, Ü. (2016). İşyeri rekreasyonu, Karaküçük, S.(Editör). *Rekreasyon Bilimi*. Birinci Baskı. Ankara.
- Klein, HJ ve Park, H. (2015). Örgütsel bağlılık. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: İkinci Baskı* ( s. 334-340). Elsevier Inc.
- Kılıçman İ, Çınar R, Cöhce A.A, Çöpür H, Güzele, Özdemir B. (2022). Lise-lerde Öğrenim Gören Öğrencilerin Gelecek Beklentilerinin Yaşam Doymu Üzerindeki Etkileri İlker, *Anatolia Social Research Journal* 1 (1).
- Kouthouris C. Investigating Demographic and Attitude Characteristics of Recreational Skiers: An Application of Behavioral Segmentation. *The Sport Journal* 2005; 8(4); unpaginated
- Köybaşı, F, Uğurlu, CT ve Öncel, A. (2017). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi.
- Malkoç, M. (2011). Dil biliminde zamanın tanımı ve işlevi nedir. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Terature and History of Turkish or Türkic*, 6(3), 1075-1081.
- Mokaya, S.O., Gitari, J.W. (2012). Effects of Workplace Recreation on Employee Performance The Case of Kenya Utalii College, *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 2 No. 3.
- Podsakoff, PM, MacKenzie, SB, Paine, JB ve Bachrach, DG (2000). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kuramsal ve ampirik literatürün eleştirel bir incelemesi ve gelecekteki araştırmalar için öneriler. *Yönetim Dergisi*, 26 (3), 513-563.
- Sabahi, A., & Dashti, N. (2016). The effect of emotional intelligence and job satisfaction on organizational citizenship behavior. *Management Science Letters*, 6(7), 475-480.
- Sevil T, Şimşek K.Y, Katırcı H, Çelik OV, Çeliksoy M.A. Boş Zaman ve Rekreasyon Yönetimi. 1. Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını; 2012.
- Şahin, H. M., Yılmaz, A. ve Şahin, F. (2020). Yüzme Aktivitesi Sonrası Çocuklarda Sosyal Fobi Durumunun Araştırılması. *Afrika Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 8 (4), 791-798.
- Tutar, H. (2016). Örgütsel davranış. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tütüncü, Ö. (2012). Rekreasyon ve rekreasyon terapisinin yaşam kalitesindeki yeri. *Anadolu: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23 (2), 248-252.
- Uygur, A. (2015). Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık. Ankara: Barış Kitap.
- Varoğlu, D. (1993). Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi.

- Yılgin, A. (2022). *Rekreasyon ve Yaşam Becerisi Katılım Motivasyonu ve Teori Üzerine Yaklaşımlar*. Efe Akademi Yayınları.
- Yılgin, A., Alpullu, A., & Demirci, C. (2022). Dezavantajlı Çocukların Spor Eğitim Projesi İle Sosyal Uyumlarının İncelenmesi. *Eurasian Research in Sport Science*, 7(2), 90-99.
- Şen, H.F, Aktaş, S. (2022). *Toplumsal Boyutları ile Spor ve Rekreasyon: Bölüm Adı: Kavramsal Açıdan Spor ve Rekreasyon*, Gazi Kitabevi. Ankara.