



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Çağlar BAYRAKÇI

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÇALIŞANIN İŞ TATMİNİNE, İŞ  
PERFORMANSINA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİSİ

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2019



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Çağlar BAYRAKÇI

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÇALIŞANIN İŞ TATMİNİNE, İŞ  
PERFORMANSINA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİSİ

Danışman

Doç. Dr. Zeki AKINCI

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2019

**Akdeniz Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,**

Çağlar BAYRAKÇI'nınbu çalışması, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Murat KAYALAR (İmza)

Üye (Danışmanı) : Doç. Dr. Zeki AKINCI (İmza)

Üye : Doç. Dr. Murad Alpaslan KASALAK (İmza)

Tez Başlığı: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çalışanın İş Tatminine, İş Performansına ve Örgütsel Bağlılığına Etkisi

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 21/06/2019

Mezuniyet Tarihi : 25/07/2019

(İmza)  
Prof. Dr. İhsan BULUT  
Müdür

## AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çalışanın İş Tatminine, İş Performansına ve Örgütsel Bağlılığına Etkisi” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

İmza

**Çağlar BAYRAKÇI**



T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU  
BEYAN BELGESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	Çağlar BAYRAKÇI
Öğrenci Numarası	20175203010
Enstitü Ana Bilim Dalı	Turizm İşletmeciliği
Programı	Turizm İşletmeciliği
Programın Türü	( X ) Tezli Yüksek Lisans ( ) Doktora ( ) Tezsiz Yüksek Lisans
Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı	Doç. Dr. Zeki AKINCI
Tez Başlığı	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çalışanın İş Tatminine, İş Performansına ve Örgütsel Bağlılığına Etkisi
Turnitin Ödev Numarası	1152318715

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 101 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 16/07/2019 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç % 10

alıntılar dahil % 11'dir.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

- ( x ) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;  
Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.
- ( ) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;  
Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelerle sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

16/07/2019

(imzası)  
Doç. Dr. Zeki AKINCI

## İÇİNDEKİLER

<b>ŞEKİLLER LİSTESİ .....</b>	<b>iii</b>
<b>TABLOLAR LİSTESİ .....</b>	<b>iv</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ .....</b>	<b>v</b>
<b>ÖZET .....</b>	<b>vi</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>vii</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>2</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ TATMİNİ VE İŞ PERFORMANSI

1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı .....	3
1.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Kökeni ve Gelişimi.....	5
1.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlgili Kavramlar .....	7
1.1.2.1. Prososyal Örgütsel Davranış.....	7
1.1.2.2. Örgütsel Spontanlık .....	8
1.1.2.3. İçeriksel Performans .....	8
1.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Hakkındaki Eleştiriler.....	10
1.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları .....	11
1.1.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarındaki Değişmeler.....	14
1.1.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri.....	18
1.1.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özellikleri.....	19
1.1.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları.....	20
1.1.9. Hizmet Sektöründe Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi .....	21
1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	22
1.2.1. Örgütsel Bağlılık Boyutları.....	24
1.2.1.1. Duygusal Bağlılık .....	25
1.2.1.2. Devam Bağlılığı .....	25
1.2.1.3. Normatif Bağlılık.....	26
1.2.2. Örgütsel Bağlılık ile ilgili Çalışmalar .....	27
1.3. Çalışan İş Tatmini.....	30

1.3.1. İş Tatmini Boyutları.....	33
1.3.2. Çalışan Tatminini Etkileyen Faktörler.....	34
1.3.3. Çalışan Tatmini Modelleri.....	35
1.3.3.1. Çift Faktör Teorisi .....	35
1.3.3.2. İş Özellikleri Modeli.....	35
1.3.3.3. Locke'nin Değer Teorisi.....	36
1.3.4. Çalışan Tatmini ile ilgili Çalışmalar.....	37
1.4. Çalışan İş Performansı.....	39
1.5. İş Tatmini ve Performans İlişkisi.....	39
1.6. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi.....	40

## İKİNCİ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2.1.Araştırmanın Amacı ve Özgün Değeri.....	43
2.2.Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	43
2.3.Veri Toplama Aracı.....	44
2.4.Araştırma Evreni ve Örneklem.....	45
2.5.Verilerin Analizi.....	47

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUMLAR

3.1.Normal Dağılım Analizi.....	48
3.2.Ölçeklerin Güvenirlilik Analizi.....	48
3.3.Ölçeklerin Faktör Analizleri.....	49
3.4.Katılımcıların Ölçek İfadelerine Algıları.....	53
3.5.Değişkenlerarası Korelasyon ile İlgili Bulgular.....	57
3.6.Regresyon Modelleri ile İlgili Bulgular.....	59

<b>SONUÇ.....</b>	<b>62</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>68</b>
<b>EK 1 – Anket Formu.....</b>	<b>85</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>90</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 İş Özellikleri Modeli .....	36
Şekil 2.1 Araştırma Modeli .....	44





## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1 $\alpha= 0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri .....	45
Tablo 2.2 Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	46
Tablo 2.3 Katılımcıların Bölüm ve Unvanları.....	47
Tablo 3.1 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett's Test of Sphericity .....	48
Tablo 3.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktör Analizi .....	49
Tablo 3.3 İş Tatmini Faktör Analizi .....	51
Tablo 3.4 Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi .....	52
Tablo 3.5 İş Performansı Faktör Analizi .....	53
Tablo 3.6 Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İfadelerine Algılar .....	54
Tablo 3.7 Katılımcıların İş Tatmini İfadelerine Algıları .....	55
Tablo 3.8 Katılımcıların Örgütsel Bağlılık İfadelerine Algıları .....	55
Tablo 3.9 Katılımcıların İş Performansı İfadelerine Algıları .....	56
Tablo 3.10 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Tatmini İlişkisi.....	57
Tablo 3.11 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	58
Tablo 3.12 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Performansı İlişkisi .....	58
Tablo 3.13 Değişkenler Arası Korelasyon Sonuçları .....	59
Tablo 3.14 ÖVD ile İş Tatmini Regresyon Modelleri.....	59
Tablo 3.15 ÖVD ile İş Performansı Regresyon Modelleri.....	60
Tablo 3.16 ÖVD ile Örgütsel Bağlılık Regresyon Modelleri.....	60

## KISALTMALAR LİSTESİ

A.B.D.	Amerika Birleşik Devletler,
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
CA	Croanbach Alpha
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
ÖVD-B	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Birey
ÖVD-Ö	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Örgüt
vd.	ve diğerleri



## ÖZET

Örgütsel vatandaşlık davranış düzeyi yüksek olan çalışanların işletmeye daha faydalı olacağı düşünülmektedir. Emek yoğun çalışılan, otomasyonun sınırlı alanlarda uygulanabildiği, hizmete dayalı ve özveri isteyen otelcilik sektöründe literatüre göre, örgütsel vatandaşlık davranışının işe alımdan sonra oluşturulmaya çalışılmasından ziyade işe alım sürecinde ölçülmesi ve buna uygun adayların işe alınması işletmeler için daha kısa sürede ve daha düşük maliyetle çalışan tatminini ve performansını sağlaması ve bunun neticesi olarak örgütsel bağlılığını artırması işletme başarısını artırmaktadır. Bundan dolayı çalışmanın amacı otel işletmelerinde örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatminine, iş performansına ve örgütsel bağlılığa etkisini araştırmaktır.

Tez çalışmasında veriler anket yolu ile elde edilmiştir. Beş bölümden oluşan anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin ifadeler yer almaktadır. İkinci bölümde örgütsel vatandaşlık, üçüncü bölümde iş tatmini, dördüncü bölümde iş performansı ve son bölümde örgütsel bağlılık ilgili ifadeler bulunmaktadır. Anket uygulaması Belek/Antalya bölgesinde tüm yıl açık 5 yıldızlı otel çalışanları ile yapılmıştır. Çalışma gönüllülük esasına dayanmaktadır. Toplam 390 anket ile çalışma gerçekleştirilmiştir.

Öncelikle ölçüklerin her biri için ayrı doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş ve boyutlar elde edilmiştir. Faktör analizi sonrası ölçük ve boyutların Cronbach Alpha değerleri hesaplanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların ifadelere olan algılarının belirlenmesi için ortalama analizinden yararlanılmıştır. Hipotezlerin test edilmesi için önce korelasyon analizi uygulanmıştır. Ardından regresyon modelleri kurulmuştur. Korelasyon analizleri sonucu örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı alt boyutları arasında kısmen ilişki olduğu söylenebilir. Genel olarak değerlendirildiğinde örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini, iş performansı ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi vardır denilebilir. Bu etkiler ayrı incelendiğinde ise örgütsel vatandaşlık davranışı en çok iş performansını pozitif etkilemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, İş Performansı, Turizm

**SUMMARY**

**THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR TO JOB SATISFACTION, BUSINESS PERFORMANCE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT**

Employees with a high level of organizational citizenship behavior are considered to be more beneficial to the firms. According to the literature in the hospitality sector, where labor intensive work can be performed in limited areas, where automation can be applied in limited areas, measurement of organizational citizenship behavior in the recruitment process rather than trying to establish after recruitment and recruitment of appropriate candidates provide time and cost benefits to firms. Therefore, the aim of this study is to investigate the effect of organizational citizenship behavior on job satisfaction, job performance and organizational commitment in hotel firms.

In the thesis study, data were obtained by questionnaire. In the first part of the questionnaire, the demographic characteristics of the participants are included. The second part includes organizational citizenship scale, the third part includes job satisfaction scale, the fourth part includes job performance scale and the last part includes organizational commitment scale. The questionnaire was conducted to 5-star hotel's employees in Belek / Antalya region. A total of 390 surveys were conducted.

First, factor analysis was performed for each of the scales and dimensions were obtained. Cronbach Alpha values of the scale and dimensions were calculated after factor analysis. Confirmatory factor analysis was performed. Mean analysis was used to determine the perceptions of the participants to scale items. Correlation analysis was performed to test hypotheses. Then regression models were established. As a result of the correlation analysis, it can be said that there is a partial relationship between organizational citizenship behavior sub-dimensions with job satisfaction, organizational commitment and job performance sub-dimensions. Generally, it can be said that organizational citizenship behavior has a positive effect on job satisfaction, job performance and organizational commitment.

**Keywords:** Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Business Performance, Tourism

## GİRİŞ

Örgütsel tutumlar ile ilgili yapılan çalışmalar hizmet sektöründe örgütsel vatandaşlık davranışının önemini vurgulamaktadır. Araştırmalar örgütsel vatandaşlık davranışının özellikle ağırlama ve turizm sektöründe önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır (Paraskevas, 2001: 285; Torres ve Kline, 2013: 642). Danaei ve Iranbakhsh'a (2016: 599) göre, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili yardım davranışları işyerinde yenilikçi davranışları etkilemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı kuruluşların örgütsel hedeflere ulaşmalarına yardımcı olmak için önemli bir öngörücü olarak tanımlanmış, Fisher vd.'lerine (2010: 397) göre örgütsel performansı ve Podsakoff vd.'lerine (2009: 122) göre müşteri memnuniyetini arttırmıştır. Araştırmacılar birçok araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışının, müşteri memnuniyetini, çalışanların etkinliğini ve organizasyonel performansı artırabileceğini kabul etmiştir (Ariani, 2013: 46; Husin vd., 2012: 143).

Örgütsel vatandaşlık davranışı konusunun öncülerinden biri olan Organ (1988: 98) hizmet sektöründe örgütsel vatandaşlık davranışının, organizasyonun yenilikçi olmasını etkileyebilecek önemli bir öngörücü olduğunu ve çalışanlara ve kuruluşa çok fazla yarar sağlayabileceğini ifade etmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı literatürde, otel işletmelerinde çalışanların etik rolün ötesine geçmelerini kolaylaştıran ve organizasyonda etkin faaliyet göstermelerini teşvik eden bir unsur olarak tanımlanmıştır.

Çalışmanın amacı otel işletmelerinde örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatminine, iş performansına ve örgütsel bağlılığa etkisini araştırmak olarak belirlenmiştir. Bu çalışma ile Örgütsel vatandaşlığın ölçülmesine mukabil işe alımlarda bir ölçek olarak kullanılıp kullanılmayacağı ve örgütsel vatandaşlık davranışı yüksek olan çalışanların yine iş tatmini, iş performansı ve örgütsel bağlılığının yüksek olması ile ilişkilendirilerek ortaya koyulması amaçlanmaktadır. Ayrıca çalışma sonucunda getirilen önerilerin hem sektör hem de gelecek çalışmalar için yol gösterici olması beklenmektedir.

Tez üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, kökeni, gelişimi, boyutları, sonuçları, hizmet sektöründe örgütsel vatandaşlık davranışının önemi, örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmini modelleri, iş performansı, iş tatmini ve performans ilişkisi, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi literatür çerçevesinde ele alınmıştır. İkinci bölüm ise tezin araştırma yöntemi bölümüdür. Bu bölümde; tezin amacı, özgün değeri, modeli, hipotezler, evren ve örnekleme, veri elde etme yöntemi hakkında bilgiler yer almaktadır. Ardından üçüncü bölümde tezin uygulaması ve bulgular verilmiştir. Bu bölümde ölçeklerin geçerlilik ve

güvenirlilik analizleri, faktör analizleri, katılımcıların ifadelerine olan algı düzeyleri ve hipotez testleri yer almaktadır. Sonuç kısmında ise tezin kuramsal ve uygulamaya yönelik katkıları değerlendirilerek gelecekte gerçekleştirilecek akademik çalışmalar için öneriler sunulmuştur.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ TATMİNİ VE İŞ PERFORMANSI

Bu bölümde örgütsel tutum teorilerine yer verilmiştir. Bölüm dört temel başlıktan oluşmaktadır. Öncelikle ana konu olan örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, kökleri, gelişimi, ilgili kavramlar, sonuçları ve hizmet sektöründeki önemi ile ilgili literatür taramasına yer verilmiştir. İkinci konu olarak örgütsel bağlılık konusu literatür kapsamında irdelenmiştir. Ardından iş tatmini ve iş performansı kavramları incelenmiştir. Çalışma kapsamında sonuçlar ile kıyaslama yapmak için bu bölümün son kısmında örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ile performans arasındaki ilişki literatür kapsamında irdelenmiştir.

#### 1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ilk kez 1930'larda Barnard tarafından dile getirilmiş ve resmi rol davranışı kavramına ilaveten, ilk defa "ekstra rol davranışı" kavramı kullanılmıştır (Çetin, 2004: 24). Bu bağlamda Barnard'ın "olumlu ve olumsuz istekliliği" önerisi örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 68). Örgütsel vatandaşlık davranışı ilk olarak Barnard'ın çalışmalarını genişleten Bateman ve Organ'ın (1983: 587) çalışmaları sonucunda literatürde bir kavram olarak kullanılmıştır. Barnard ve Katz'in "performanstaki güvenilir rol" ve "yenilikçi ve spontan davranış" arasındaki ayrım üzerine çalışmaları 1964 yılında başlamıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 68).

Smith vd. (1983: 653) örgütsel vatandaşlık kavramını, resmi ödül mekanizmaları üzerinde doğrudan veya açık bir etkisi olmayan ve örgütsel işleyiş seviyesini arttırmayı amaçlayan isteğe bağlı çalışan davranışı olarak tanımlamaktadır. Greenberg ve Baron (2003: 143) örgütsel vatandaşlığı örgütsel üretkenliği ve personel memnuniyetini arttırmak için resmi olarak beklenen çabadan daha büyük bir çaba içeren gayri resmi bir davranış olarak nitelendirmektedir.

Organ (1997: 86) örgütsel vatandaşlık davranışını örgütün fonksiyonlarının etkin bir şekilde geliştirilmesi için gerçekleştirilen ve resmi ödül sistemi tarafından tanınmayan gönüllü bireysel davranışlar olarak tanımlamıştır. Organ'a göre, bir davranışın örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılması için üç temel koşul belirtilmiştir. İlk olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı iş tanımında veya iş sözleşmesinde tanımlanmamalıdır; ikinci olarak,

davranış kişinin iradesine göre gerçekleştirilmelidir ve üçüncüsü, örgütsel etkinliğe olumlu katkıda bulunan örgütsel vatandaşlık davranışının gerçekleştirilip gerçekleştirilmemesi konusunda ödül veya ceza olmamalıdır.

Schanke (1991: 735) örgütsel vatandaşlık davranışını bireysel, grup ve örgütsel seviyelere yönelik çok yönlü pratik girişimler olarak tanımlamıştır. Bu çok yönlü davranış türü, muhtaç olanlara, yardım yoluyla refahlarına katkıda bulunmak, bireysel ve grup düzeyinde performansı iyileştirmek için girişimler, tanımlanmış görevleri aşan ek çabalar gibi, bunlar örgütsel refahta önemli rol oynamaktadır (Moorman vd., 1998: 351). Van Dyne vd. (1994: 765) örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını, rol içi davranışlar, rol dışı davranışlar ve politik davranışlar dahil olmak üzere birçok olumlu davranışın aynı etkileşim içinde olduğu kapsamlı bir bakış açısıyla kavramlaştırmaktadır.

Organ (1997: 87) örgütsel vatandaşlık davranışını beş boyutta incelemiştir: özgecilik, centilmenlik, nezaket, sivil erdem ve vicdan. Özgecilik, bir çalışanın meslektaşları ve çalışmaya yeni başlayanlar hakkında endişe duyduğu davranışları ifade etmekte olup, çalışan gönüllü olarak onlara yardım eder, onları destekler ve böylece performanslarını geliştirir (Podsakoff vd., 2009: 122; Dilek, 2005: 1). Centilmenlik, bir çalışanın örgütte karşılaşılan zorluklar, uygunsuzluklar ve baskılardan şikayet etmeden çalışmaya toleransı ve istekliliği anlamına gelmektedir (Sezgin, 2005: 317; İplik, 2010: 45). Nezaket, bir çalışanın örgütte ortaya çıkabilecek sorunlardan kaçınmak için diğer çalışanları önceden bilgilendirmek, onları olumsuz yönde etkileyebilecek durumlara karşı uyarmak ve onlara danışmanlık yapmak gibi davranışlarını ifade etmektedir (Podsakoff vd., 2009: 122). Vicdan, bir çalışanın, üstlendiği görev ve görevleri yerine getirebilmek için yazılı kurallar ve beklentilerin gerekliliklerinin ötesinde kuruma gönüllü katkısını ifade etmektedir (Organ, 1988: 43; Sezgin, 2005: 317, İplik, 2010: 45). Son olarak, sivil erdem ise bir çalışanın örgütün gelişiminden sorumlu olma, örgütün çıkarları için çok fazla endişe duyma ve destekleme ve gönüllü olarak örgütsel faaliyetlere katılma gibi davranışlarını ifade etmektedir (Podsakoff vd., 2009: 122; Çetin, 2004: 25).

George ve Brief (1992: 310) vatandaşlık davranışını, herhangi bir fayda beklemeden, bir çalışanın örgütsel faaliyetlere bilinçli olarak dahil olma hissi olarak tanımlamaktadır. MacKenzie vd. (1993: 70) vatandaşlık davranışının bireysel faydalar gözetilmeksizin örgütsel etkinliği artırmak için isteğe bağlı işlevler gerektirdiğini belirtmektedir.

Görüldüğü üzere araştırmacılar, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını tanımlamak için farklı terminolojiler kullanmaktadır. Örneğin, Brief ve Motowidlo (1986: 710) işbirliği yapmak, paylaşmak ve gönüllü olmak gibi gönüllü davranışlara atıfta bulunarak “sosyal yanlı



davranış” kavramını kullanmaktadır, sosyal yanlı davranışla kurum içinde tüm bireylerin ortak çıkarlarını arttırmak için her seviyenin birbiriyle etkileşime girdiği işbirliği yaptığı ortak bir mekanizma kurmak esastır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili kullanılan bir diğer terim ise Borman ve Motowidlo'nun (1993: 71) teknik performanstan farklı olan “içeriksel performans” yaklaşımıdır. Teknik performans, örgütsel hizmetleri ve rezervleri ekonomik faydalara dönüştürmeyi gerektiren faaliyetleri ifade eder. İçeriksel performans, içsel uyuma ve teknik temelli çalışmanın verimli bir şekilde geliştirilebileceği ve çalışabileceği kişilerarası ilişkilere, elverişli sağlıklı bir ortama daha fazla dikkat çekmektedir.

Van Dyne vd. (1995: 215) daha geniş bir tanım oluşturmak için “ekstra rol davranışı” terminolojisini benimsemiştir. Son olarak, bireylerin gönüllü niteliklerine dikkat çekerek George ve Brief (1992: 310) örgütün etkinliğine daha fazla katkıda bulunan “kendiliğinden davranış” terminolojisini kullanmıştır.

### **1.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Kökeni ve Gelişimi**

Bateman ve Organ (1983: 587) “vatandaşlık” kavramını, örgütün sosyal makinelerini yağlayan ve “iyi vatandaşlar” gibi davranışlarda bulunan çalışanları etiketleyen davranışlar olarak tanımlamışlardır. Organ (1988: 98) “vatandaşlık davranışı” terimini bağımsız bir kavram olarak kullanan ilk araştırmacı olarak görülse de, yani örgütsel vatandaşlık davranışı tarihi çok eski olmasa da, kökleri örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların kooperatif sistemine çabalar vermeye istekli olmaları gerektiğine dikkat çeken Barnard'a (1938: 37) kadar uzanmaktadır. Vatandaşlık davranışı çalışmaları Barnard'ın örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı için bir başlangıç noktası olarak “işbirliği yapma isteği” anlayışından ortaya çıkmaktadır (Borman vd., 2001: 52).

Katz ve Kahn (1966: 63) ve Lester vd.'nin (2008: 830) tartıştığı gibi bir örgütün başarılı çalışması için geleneksel iş gereksinimlerinin ötesindeki yapıcı ve işbirliğine dayalı davranışların gerekli olduğu ifade edilmektedir. Katz bir örgütün hayatta kalması ve iyi çalışması için önemli olan üç temel davranış türüne dikkat çekmiştir, insanlar sisteme girmeye ve sistemde kalmaya teşvik edilmeli, rol görevlerini güvenilir bir şekilde yerine getirmeli ve rol belirtiminin ötesine geçen örgütsel hedeflere ulaşmada yenilikçi olmalı ve kendiliğinden faaliyet göstermelidir. Örgütsel ortamda değişiklik, insan kaynağında değişkenlik ve faaliyetlerle ilgili, örgüt tarafından öngörülemeyen farklı koşullar olabilmektedir. Bu gibi durumların üstesinden gelmek ve etkili bir şekilde çalışmaya devam etmek için yenilikçi ve kendiliğinden davranışlara ihtiyaç bulunmaktadır (Katz, 1964: 63) . Böyle bir yapısal konsept,

ortak ve işbirlikçi performans, organizasyonun korunması, üretken düşünceler için gönüllü olma, kendini geliştirme isteği ve organizasyona karşı olumlu tutum gerektiren yenilikçi ve kendiliğinden bir eğilime sahiptir (Giderler ve Yılmaz, 2007: 263).

Smith vd. (1983: 653) Katz'ın "yenilikçi ve kendiliğinden faaliyet" olarak nitelendirdiği son davranış biçimine odaklanmış ve bunları "örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesini kolaylaştıran rol reçeteleriyle belirtilmeyen eylemler" olarak tanımlamıştır (Katz, 1964: 132). Örgütsel vatandaşlık davranışı literatüre girmesinden beş yıl sonra, Organ, örgütsel vatandaşlık davranışının genişletilmiş bir incelemesini hazırlamış ve örgütsel vatandaşlık davranışını "isteğe bağlı, bireysel resmi ödül sistemi tarafından doğrudan tanınmayan ve toplumda etkili olan bireysel davranışlar" olarak tanımlamıştır. İsteğe bağlı olarak, davranışın, rolün veya iş tanımının bir şartı olmadığı, anlamına gelmektedir; davranış, kişisel tercih meselesidir, öyle ki, ihmali genellikle cezalandırılabilir olarak anlaşılmamaktadır (Organ, 1988: 4).

Organ (1988: 98) örgütsel vatandaşlık davranışı tanımının bu davranışların örgütün ödül sistemi tarafından doğrudan veya resmen tazmin edilmesini gerektirdiğini ifade etmişti. Bireye somut geri dönüş şart değildir. Zaman içinde, farklı tiplerdeki devamlı bir örgütsel vatandaşlık davranışı akışı, bir çalışanın amir veya meslektaşları üzerinde bıraktığı izlenimi olumlu etkileyebilir. Bu izlenim, işverenin maaş artışı veya terfi önerisini etkileyebilir. Buradaki önemli nokta, bunun bir sözleşmeyle garanti edilmemesidir. Bu nedenle, örgütsel vatandaşlık davranışının bu tanımdan elde edilebilecek üç temel özelliği bulunmaktadır:

- Birincisi, örgütsel vatandaşlık davranışı doğası gereği isteğe bağlıdır ve işin geleneksel gereksinimlerinin çok ötesine geçmektedir (Smith vd., 1983: 653). Çalışan ve örgüt arasındaki sözleşmede yazılı olan resmi iş tanımından farklı olarak, çalışan örgütsel vatandaşlık davranışına katılmakla yükümlü değildir; aksine, bu tür davranışlar çalışanın istekliliğine bağlıdır ve herhangi bir denetim otoritesinin yönlendirmesi ile teşvik edilmez.
- İkincisi, örgütsel vatandaşlık davranışı ödül sistemi tarafından doğrudan veya resmi olarak tanınmamaktadır. Her ne kadar bu tür faaliyetlerde bulunmak, işveren tavsiyesiyle maaş veya terfi artışını kolaylaştırırsa da, sözleşme şartları ile garanti edilemez (Organ, 1997: 85).
- Üçüncüsü, toplu olarak örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün verimli ve etkili işleyişini teşvik etmektedir. Organ (1997: 85) bir iş arkadaşına örnek olmak ya da yardım etmekle bu özelliği örneklemiştir. Bir iş arkadaşına yardım etmenin

çalışanı işlevsiz hale getirebileceğini, fakat birçok çalışanın sürekli olarak bu tür davranışlarda bulunmasının örgütsel etkinliği artıracakını belirtmiştir.

### **1.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Kavramlar**

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzerlik gösteren birçok kavram tanımlanmıştır. Bu başlık altında bu tanımlardan Prososyal Örgütsel Davranış (Brief ve Motowidlo, 1986: 710), Örgütsel Spontanlık (George ve Brief, 1992: 310) ve İçeriksel Performans (Borman ve Motowidlo, 1993: 71) hakkında genel bir derleme sunulmuştur.

#### **1.1.2.1. Prososyal Örgütsel Davranış**

Prososyal davranışlar, diğer insanların refahına ve sosyal bütünlüğün korunmasına hizmet eden çok çeşitli davranışları ifade etmektedir (Penner vd., 2005: 365; Brief ve Motowidlo, 1986: 710). Katz'ın (1964: 132) çalışmasından etkilenerek Brief ve Motowidlo (1986: 711) prososyal örgütsel davranışı tanımlamıştır. Brief ve Motowidlo (1986: 711) prososyal örgütsel davranışın yenilikçi ve spontan davranışlardan daha kapsamlı olduğunu belirtmiş ve bu kavramı "bireyin kendi rolünü yerine getirirken etkileşimde bulunduğu kişilere karşı davranışları ve o kişilerin bireye olan davranışları" olarak tanımlamışlardır ve üç sınıflandırma temelinde 13 spesifik prososyal örgütsel davranış türü belirlemişlerdir. Prososyal örgütsel davranışlar, işlevsel olup olmamaları, öngörülen veya örgütsel rolün bir parçası olarak belirtilen davranışlar olmaları ve bireysel veya örgütsel bir hedefe yönelik olmaları bakımından farklılık göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile temel farkı, tüm sosyal organizasyon davranışlarının örgütsel olarak işlevsel olmamaları ve organizasyonun etkinliğine hizmet etmemeleri gerçeğidir. Örneğin, örgüt hakkında olumlu konuşmak işlevseldir, çünkü örgütün hayatta kalmasına ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte, bir iş arkadaşına örgütsel hedeflerle tutarsız kişisel bir hedefe ulaşmak için yardım etmek, sosyal davranış yönüne rağmen işlevsizdir. Buna ilaveten, prososyal davranışlar 'belirlenen rol' veya 'ekstra rol' olabilir. Belirlenen rol sosyal davranışları genellikle işlevsel olmakla birlikte, ekstra rol sosyal davranışları her zaman işlevsel değildir. Prososyal örgütsel davranış çok sayıda davranışı kapsadığı ve doğrudan veya özel örgütsel ilgi düzeyine sahip davranışlarla kendisini kısıtlamadığı için eleştirilmektedir (Organ vd., 2006: 56).

### 1.1.2.2. Örgütsel Spontanlık

George ve Brief (1992: 329) örgütsel spontanlığı “gönüllü olarak gerçekleştirilen ve örgütsel etkinliğe katkıda bulunan ekstra davranışlar” olarak tanımlamıştır. Örgütsel spontanlık terimi itici eylemler olarak değil, gönüllü olan ve örgütsel etkinliği artıran davranışlar olarak kullanılmaktadır. Beş tür örgütsel spontanlık bulunmaktadır:

- Çalışma arkadaşlarına yardım etmek,
- Organizasyonu korumak,
- Yapıcı önerilerde bulunmak,
- Kendini geliştirmek,
- İyi niyet yaymak.

Sarf malzemelerini paylaşmak, olası bir hataya dikkat çekmek, ağır iş yükü olan bir iş arkadaşınıza yardımcı olmak, ciddi sorunların ortaya çıkmaması konusunda yardımcı olmak spontan davranışlara örneklerdir. Örgütsel spontanlık örgütü korumak, doğal afetler gibi acil durumlarda işçilerin hayatını ve örgütün hayatını korumak veya kurtarmak için yapılan faaliyetleri kapsamaktadır. Örgütsel spontanlık ayrıca yapıcı önerilerde bulunmak, yaratıcılık ve yenilikçilik için tüm gönüllü eylemler olarak da tanımlanmıştır. Kendini geliştirmek, çalışanın işinde daha iyi olmasına ve örgüte daha fazla katkıda bulunmasına yardımcı olacak bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi gibi gönüllü faaliyetleri kapsamaktadır.

Örgütsel spontanlık, prososyal örgütsel davranışı (Brief ve Motowidlo, 1986: 710), örgütsel vatandaşlık davranışı (Organ, 1988: 4) ve içeriksel performansla ilgili boyutlara sahiptir (Borman ve Motowidlo, 1997). Bu davranışlar arasında belirli örtüşmeler olmasına rağmen, bunlar aynı değildir (George ve Jones, 1997: 153). Örgütsel spontanlık, örgütsel olarak tanınan ödül sistemi açısından vatandaşlık davranışlarıyla ilgilidir; fakat bundan farklıdır. Örgütsel spontanlık resmi ödül sistemi tarafından tanınırken, örgütsel vatandaşlık davranışı doğrudan tanınmaz (Moorman ve Blakely, 1995: 127).

### 1.1.2.3. İçeriksel Performans

Borman ve Motowidlo (1993: 71) görev performansını “işlerin bir parçası olarak resmi olarak tanınan faaliyetler” olarak tanımlayarak içeriksel performanstan ayırmıştır. Borman ve Motowidlo’ya (1993: 71) göre, yalnızca görev performansı bir örgütün etkin işleyişi için yeterli değildir. Bunun yerine, “psikolojik ve sosyal bağlamı şekillendirerek örgütsel etkinliğe katkıda bulunan davranışların teknik dışı yeterlilik bileşenleri olan içeriksel performansı, ayrıca görev etkinliklerini ve süreçlerini kolaylaştırmak” da gereklidir (Coleman ve Borman, 2000: 25).

Borman ve Motowidlo'ya (1993: 71) göre, içeriksel performans ve görev performansı üç nedenden dolayı birbirinden farklıdır. Görev yapılacak işe bağlıdır buna göre değişir. İçeriksel faaliyetler ise birbirine benzerdir. İkincisi, görev etkinlikleri içeriksel performansla karşılaştırıldığında daha fazla açıklanır, bu nedenle görev etkinlikleri performans değerlendirme formlarına dahil edilir. Üçüncüsü, iki kavram öncülleri açısından farklıdır. Görev performansının öncülleri bilişsel yetenekle daha fazla ilişkiliyken, içeriksel performansın öncülleri eğilimsel değişkenleri kapsamaktadır. Motowidlo ve Van Scotter (1994: 457) görev performansının desteklenmesinin içeriksel performanstan ayırt edilmesi gerektiği ve her ikisinin de bağımsız olarak genel performansa katkıda bulunmaları gerektiğini ifade etmiştir. İçeriksel faaliyetlere örnek olarak, resmi sözleşmeye dahil olmayan görevleri yerine getirmek için gönüllü olmak ve görevleri yerine getirmek için başkalarıyla yardım ve işbirliği yapmak gösterilebilir

Borman ve Motowidlo'nun (1993: 71) içeriksel performans olarak tanımladığı olgu, birçok kavramı kendi içinde harmanlamıştır. Borman ve Motowidlo, Smith vd.'nin (1983: 71) örgütsel vatandaşlık davranışı, Brief ve Motowidlo'nun (1986: 710) prososyal örgütsel davranışı ve Organ'ın (1988: 1) centilmenlik ve nezaket boyutlarından yararlanarak içeriksel performans tanımlamıştır. Bunlara ilaveten, Borman vd.'nin (1985: 43) asker etkinliği modelini de kullanmışlardır. Bu model, ünite etkinliği için önemli olan ilk tur askerleriyle ilgili performans yapılarını tanımlamaktadır. Borman ve Motowidlo (1997: 99), tüm bu kavramları, kendi görev faaliyetlerini başarıyla tamamlamak için gereken heyecan ve ekstra çaba, resmi olarak kendi işinin bir parçası olmayan görev faaliyetlerini yerine getirmeye gönüllü olarak yardımcı olan beş içeriksel performans boyutunda özetlemeye çalışmıştır.

Van Scotter ve Motowidlo (1996: 525), Borman ve Motowidlo (1993: 71) tarafından tanımlanan içeriksel performans yapısını iyileştirmeye çalışmıştır. Kavramı iki alt kategoriye ayırmışlardır; kişilerarası kolaylaştırıcılık ve iş özverisi. Kişilerarası kolaylaştırma, çalışanların performansına yardımcı olan ve örgütsel bir hedefe ulaşmak için gerçekleştirilen işbirlikçi, saygılı ve yardımcı davranışları ifade etmektedir. İş özverisi, çok çalışmak, işte bir sorunu çözmek için inisiyatif almak ve örgütsel hedefleri desteklemek için disiplinli, motive olmuş davranışlardan oluşmaktadır. Organ vd. (2006: 56) içeriksel performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının örtüşmesini kabul etse de, içeriksel performans tanımının belirsiz olduğunu belirtmektedirler. Organ vd.'ne (2006: 57) göre sosyal ve psikolojik çevreyi destekleyen ifadesi ile ne kastedildiği açık değildir ve ABD dışındaki kültürlerle çalışırken sorunlara neden olabilir. Örneğin Çinli yöneticiler, işyerinde sosyal çevreyi destekleyen uyumlara değer verir; fakat bu tür davranışlar mutlaka organizasyonel etkinliğe yol açmaz.

Organ (1997: 85) örgütsel vatandaşlık davranışı tanımını, ödüllendirme sistemine ve ekstra rol davranışlarına değinmeden içeriksel performans doğrultusunda revize etmesine rağmen, yine de içeriksel performans tanımını açıkça benimsemediğini vurgulamıştır.

### 1.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Hakkında Eleştiriler

Önceden belirtildiği gibi örgütsel vatandaşlık davranışının üç temel özelliği vardır; isteğe bağlı olması, karşılığında resmi bir ödül olmaması ve organizasyonel etkinliğe katkısının olması. Bununla birlikte, isteğe bağlı ve sözleşmesel olmayan ödül özellikleri eleştirmenlerin hedefi olmuştur (Morrison, 1994: 1543; MacKenzie vd., 1991: 123).

Morrison (1994: 1543) Organ'ın örgütsel vatandaşlık davranışı tanımını, isteğe bağlı özelliklere vurgu yaparak eleştirmiştir. Morrison'a göre, çalışanlar iş sorumlulukları hakkında farklı görüşlere ormal görevleri ile ekstra rol davranış arasındaki sınırı tanımlarken birbirlerinden farklı olabilirler. Yani, işe erken gelmek, bir çalışan için ekstra bir rol davranışı iken, diğer çalışan bunu görevinin normal gerekliliği olan bir davranış gibi görebilir. Bundan dolayı, örgütsel vatandaşlık davranışına dahil olmak, çalışanın işini nasıl tanımladığına bağlıdır.

Morrison (1994: 1543) ayrıca 20 örgütsel vatandaşlık davranışı maddesinden 18'inin araştırmaya katılanların çoğunluğu tarafından rol içi davranışlar olarak algılandığını belirtmiştir. Bu nedenle, Morrison'ın bakış açısına göre örgütsel vatandaşlık davranışı kötü tanımlanmıştır ve bir çalışandan diğerine göre ve çalışanlar ve amirler arasında da değişmektedir.

Organ (1997: 88) Morrison'ın eleştirisini değerlendirmiş ve rollerin, işlerin küçülmesi, takım çalışmasına dayalı olması ve örgütlerin esnek formlu olması gibi sebeplerle değişebildiği, iş tanımlarının da buna bağlı olarak işyerinin gereklerine göre değişebildiği sonucuna varmıştır, bu nedenle ekstra rol davranışlarına referans vermekten kaçınmayı tercih etmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışına yöneltilen bir başka eleştiri de ödül meselesine dayanmaktadır. MacKenzie vd.'ne (1991: 123) göre bazı örgütsel vatandaşlık davranışları, roldeki performans unsurlarıymış gibi parasal olarak ödüllendirilebilir. Organ (1997: 88) bu eleştirilerin doğruluğunu kabul etmiştir. Sonuç olarak, Organ (1997: 89) örgütsel vatandaşlık davranışını "ekstra role" atıfta bulunmadan "görev rolünü destekleyen sosyal ve psikolojik bağlamın sürdürülmesine ve güçlendirilmesine katkı olarak", "işin ötesinde" ve "sistem tarafından ödüllendirilmeyen" olarak yeniden tanımlamıştır.

#### 1.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışı farklı bakış açılarına bağlı olarak birçok organizasyonel ve bireysel faktör tarafından şekillendirildiğinden, boyutları ile ilgili çeşitli kavramlar mevcuttur. Araştırmacılar, boyutların çeşitli şekillerde sınıflandırıldığı çalışmalar gerçekleştirmiştir. Bazı araştırmacılar boyutları örgütsel veya bireysel hedeflere yönelik davranışlara göre sınıflandırırken, bazı araştırmacılar ise hedeflere odaklanmak yerine davranışlara odaklanmayı tercih etmiştir. Literatür taramasına dayanarak, Farh vd. (2004: 241) örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının anlaşılması için, birkaç temel kaynağın değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır.

İlk kaynak, köklerini Katz (1964: 132) tarafından yapılan bir çalışmadan almaktadır. Genel olarak, Katz'ın tipolojisi, çeşitli öncü ve kendiliğinden yapılan davranışların, temel örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının ortaya çıkmasına nasıl yardımcı olduğunu göstererek diğer boyutsal sınıflandırmalar için yapı taşları inşa etmektedir (Podsakoff vd., 2009: 122).

Katz'a göre (1964: 132) beş farklı boyut vardır;

- Bireyler arasında işbirliğine dayalı bir ortam yaratılması,
- Örgütsel mekanizmaların korunması için güçlü bir anlayış,
- Örgütsel gelişim amacıyla yenilikçi fikirler üretme,
- Bireyleri kendi kendine eğitim faaliyetlerine katılmaya teşvik etme,
- Örgüt üyelerinin örgütün refahına katkıda bulunma arzusunu koruma.

İkinci bir kaynak olarak, Smith vd. (1983: 655) iki ana sınıflandırma tanımlamaktadır: özgecilik ve genelleştirilmiş uyum. Özgecilik, bir bireyin yoğun iş yükünü azaltmak veya belirli sorunları çözmek için meslektaşlarına yardım etme eğilimi anlamına gelirken, uyumluluk bir bireyin örgütsel düzenlemelere itaat etmeyi gerektiren gönüllü eylemler gösterme eğiliminde olduğunu ifade etmektedir. Benzer bir yaklaşım benimseyerek, Williams ve Anderson (1991: 601) örgütsel vatandaşlık davranışını “organizasyon için yararlı” ve “bireylere yararlı” olarak iki sınıfta incelemiştir. Genelleştirilmiş uyuma benzer şekilde organizasyon için yararlı davranışlar örgütün refahına yönelik her türlü gönüllü çalışan çabasını kapsamaktadır. Örnekler arasında dakiklik, görevlerin bir örgütün refahına katkıda bulunacak şekilde yapılması ve örgütsel düzenlemelere uygunluk sayılabilir. Buna karşın, bireylere yararlı davranış, özgecilik gibi, ihtiyacı olanlara yardım etmek gibi faaliyetlere katılarak bireysel faydaları dikkate almaktadır (Farh vd., 1990: 705). Organizasyona faydalı davranış verimlilik düzeyini artırarak doğrudan kurumsal kaynaklara katkıda bulunurken, bireylere faydalı davranış deneyimli meslektaşların yardımıyla sorunların çözüldüğü ortak bir

ortam yaratarak bireyin çıkarlarına hizmet etmektedir. Bununla birlikte, bireylere faydalı davranış dolaylı olarak örgütsel gelişime katkıda bulunmaktadır, çünkü bireyler arasındaki uyum, üretim ve performans açısından olumlu sonuçlar vermektedir (Van Dyne vd., 1994: 765).

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının bir diğeri, bir bireyin örgütün çıkarlarını artıran uygulamalara bağlılığını ve uygulamalara katılmasını gerektiren örgütsel itaat boyutudur. Graham'ın (1991: 249) ilk boyutu olan örgütsel itaat, Katz'ın (1964: 132) bir bireyin örgütsel işlevleri düzenleyen kuralları (örgütün örgütsel mekanizmalar, iş tanımları ve çalışanlarla ilgili) gönüllü olarak kabul etmesini ifade eden uyumluluk kavramına benzemektedir. İkinci bir boyut olarak, özgeciliğe benzer şekilde Graham (1991: 255) bireylerin maksimum katkılarını gerçekleştirebilecekleri ve kendilerini örgütsel değerler yoluyla tanımlayabilecekleri örgütsel sadakati belirtmektedir. Böylece, sınırlı bireysel katkıların artırılması için bir fırsat sağlanmaktadır. Son boyut, örgütün refahını artırmak için örgüt politikalarına ve uygulamalarına aktif ve isteğe bağlı katılım gerektirmektedir.

Organ (1988: 99) örgütsel vatandaşlık davranışını beş farklı boyut kullanarak incelemektedir; özgecilik, nezaket, centilmenlik, sivil erdem ve vicdanlılık.

- Özgecilik, örgütsel görevlerinde ihtiyaç sahibi olan belirli çalışanlara yönelik isteğe bağlı yardımı ifade etmektedir. Bir çalışan işletmeye katıldığında, deneyimli meslektaşlar ne yapacaklarına ve görevlerin nasıl yapılacağına ilişkin konularda yeni gelenlere yardım etmelidir. Organ (1988: 102) özgecilik terimini kullanmayı tercih ederken, Podsakoff vd. (1990: 122) ve Van Dyne ve LePine (1998: 55) iş dünyası sorunlarının çözülmesinde gönüllü işbirliği davranışlarının önemini vurgulayarak “yardımcı davranış” kavramını kullanmaktadır.
- Organ'a (1988) göre nezaket, yeni başlayanlara işe başlangıçta ilk yapacaklarının anlatılması görevini içeren pratik yardım girişimlerini kapsamaktadır. Bu yardımın temel nedeni, diğer çalışanların kendi işle ilgili sorunları ile başa çıkmalarına yardımcı olmaktır (Podsakoff ve MacKenzie, 1994: 351).
- Organ (1988: 102) tarafından sunulan diğer boyutlarla karşılaştırıldığında centilmenlik veya olumsuz çalışma koşullarının sonuçlarına karşı dayanıklılık gösterme ve buna tolerans göstermeye daha az dikkat edilmektedir.
- Organ'a (1988: 102) göre, sivil erdem, siyasal tercihleri şekillendiren örgütsel hayata katılmayı ifade etmektedir. Politikalarla ilgili kritik karar alma sürecine



katılım, toplantılara gönüllü katılım ve organizasyonel duyurulara uyma dahil olmak üzere faaliyetlere katılma şeklinde bir taahhüt gerektirmektedir. (Podsakoff vd., 1990: 107). Sivil erdemın örgütsel yönelimli özelliğini dikkate alarak, George ve Brief (1992: 318) bu boyutun koruyucu niteliğine dikkat çekmekte ve bu boyutu “örgütü korumak” olarak ifade etmektedir.

- Son olarak, organizasyonun taleplerine en azından asgari gereklilikleri yerine getirerek uymak, Organ (1988: 103) tarafından vicdanlılık olarak adlandırılmaktadır. Vicdanlılığın işlevi ile ilgili olarak, Graham (1991: 255) ve Van Dyne vd. (1994: 777) “itaat” terimini kullanmaktadır ve örgütsel vatandaşlık davranışının geliştirilmesindeki önemli rolüne vurgu yapmaktadırlar.

İlk bakışta, örgütsel vatandaşlık davranışının çeşitli boyutsal biçimlerini gözlemleyerek belki de muazzam bir tartışma ya da kötü tanımlanmış bir kavram olduğu sonucuna varılabilir. Ancak, farklı terminolojiler kullanmaktan başka, literatür gözden gerildiğinde örgütsel vatandaşlık davranışının içeriği ile ilgili fikir birliği görülmektedir. Mevcut literatür, Organ’ın (1988) beş boyutlu kavramsallaştırmasının diğer sınıflandırmalara kıyasla daha fazla dikkat çektiğini doğrulamaktadır. LePine vd.’ne (2002: 55) göre araştırmacılar arasında bu yaygın kabulün üç ana nedeni vardır:

- İlk olarak, mantık, diğer çalışmalara kıyasla çerçevenin nispeten uzun geçmişine dayanmaktadır. Ek olarak, Organ’ın (1988) araştırmasını yayınlamaya yönelik çabalar diğer araştırmacılarınkinden çok daha yoğun olmuştur.
- İkincisi, Podsakoff vd.’nin (1990: 107) ölçüm modeli de dahil olmak üzere ilk prototiplerin çoğu, Organ’ın beş boyutlu çerçevesini benimsemeyi tercih etmektedir.
- Son olarak, araştırmacılar Organ’ın beş boyutlu yapısını tercih etmektedir, çünkü durumlar ve organizasyonlar arasında yeterli yetkinlik sunmaktadır.

Daha sonradan, Podsakoff vd. (2009: 122) özgecilik boyutunu ölçekten kaldırarak ve özgecilik ile nezaket boyutlarını birleştirerek, yeni bir terim olan “yardım etme davranışı” boyutunu oluşturmuş ve böylelikle Organ’ın (1988) kavramsallaştırmasını daraltmışlardır. “Yardım etme davranışı” örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirilmesinde önemli bir rol oynayan barış, sorun çözme, çalışanlar arasında kurum çapında barışı ve düzeni destekleyen her türlü olumlu eylemi ifade etmektedir.

Borman ve Motowidlo (1993: 71) ise örgütsel vatandaşlık davranışının gizli noktalarını tanımlarken farklı bir yaklaşım sağlayan ek bir terminoloji benimseyerek Organ'ın (1988) kavramsallaştırmasını yansıtmıştır. Bu araştırmacılara göre, örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel gelişime yönelik gönüllü davranışlar, olumlu tutumlar sergileme istekliliği, işle ilgili problemlerle başa çıkma için meslektaşlarına yardım etme, örgütsel kurallara ve düzenlemelere uyumlu olmak üzere ve örgütün hayatta kalması için en iyi olanı yapmak olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır.

### 1.1.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarındaki Değişmeler

Bateman ve Organ (1983: 587) tarafından “örgütsel vatandaşlık davranışı” teriminin ilk kez kullanılmasından bu yana, araştırmacılar neredeyse otuz farklı örgütsel vatandaşlık davranışı tanımı geliştirmiştir (Podsakoff vd., 2009: 122). Örgütsel vatandaşlık davranışı nispeten yeni bir kavram olmasına rağmen, son 20 yıldaki tanımlamalar incelendiğinde bazı tanımların birbirine benzediği görülmektedir (Hoffman vd., 2007: 556). Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları için farklı isimler kullanılmasına rağmen, bu boyutlar arasında yadsınamaz bir benzerlik mevcuttur. Bu bağlamda, Smith vd. (1983: 653), Organ, (1988), Williams ve Anderson (1991), Van Dyne vd. (1994: 765), Podsakoff vd. (2009: 122) ve Coleman ve Borman'ın (2000: 25) örgütsel vatandaşlık davranışı kategorileri tartışılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının ilk tanımı iki boyuttan oluşmaktadır: özgecilik ve genel uyum (Smith vd., 1983: 655). Bu alanda çalışan araştırmacıların çoğu tarafından örgütsel vatandaşlık davranışının temel bir bileşeni olarak tanımlanan özgecilik, “doğrudan ve kasıtlı olarak belirli bir kişiye yardım etmeyi amaçlayan davranışlar” olarak tanımlanmıştır (Smith vd., 1983: 657). Organ (1988: 103) tarafından vicdani olarak adlandırılan “genel uygunluk” ise özgecilikten daha kişiseldir; çünkü belirli bir kişiye değil sisteme etki eder. Genel uygunluk, esas olarak iyi bir işçinin dakik olma, çalışma zamanını boşa harcamayarak uygun bir şekilde kullanmak gibi davranışlarını tanımlayan iç normlara uyumunu ifade etmektedir (Smith vd., 1983: 657). Beş yıl sonra 1988'de Organ vd. ve Smith vd. çalışmalarını geliştirmiş ve üçü yeni olan beş boyut belirlemiştir. Bu boyutlar özgecilik, vicdan, sivil erdem, nezaket ve centilmenliktir;

- Özgecilik işle ilgili sorunu olan başka bir kişiye, ekipmanın nasıl kullanılacağı konusunda yeni bir işe alım talimatı verilmesi, bir iş arkadaşının iş yapma becerisi kazanmasına yardımcı olma gibi gönüllü eylemleri ifade etmektedir.

- Vicdan, çalışanın asgari düzeyde gerekli olan iş katılımını, iş yapma aşamasında dakikliğini, ekipmanları korumasını ve çalışılan kurumdaki kaynakların korunmasını kapsamaktadır.
- Sivil erdem, bireyin örgütün siyasi sürecine yapıcı katılımı, görüşlerini açıklaması, toplantılara katılması, meslektaşlarıyla günün meselelerini tartışması ve örgütün iyiliği için mailler gibi örgütsel iletişimlerini okuması gibi şeylerle sürece katkısı olarak tanımlanmaktadır.
- Nezaket, çalışanlara yapacakları işleri önceden bildirme veya çalışanları etkileyecek herhangi bir eylemde bulunmadan önce çalışanlara danışmak gibi kişilerarası sorunların ortaya çıkmasını önlemeye yardımcı olan hareketleri ifade etmektedir (Organ, 1990: 43). Nezaketin ana fikri meslektaşların çalışmasını zorlaştıran eylemlerden kaçınmaktır. Fotokopi makinesini veya yazıcıyı diğer çalışanların kullanımı için iyi durumda bırakmak, nezaket örneğidir (Organ vd., 2006: 57).
- Centilmenlik, “bir kişinin, bir profesyonel etkinliğin uygulanmasında ortaya çıkan kaçınılmaz zorlukları ve kötüye kullanımı deneyimlediğinde şikayet etmemek” olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1990: 43). Yani centilmenlik, gereksiz yere şikayet etmemek ve işyerinde yaşanabilecek zorluklara karşı olumlu ve hoşgörülü olmak anlamına gelmektedir.

Organ'ın sınıflandırmasına dayanarak, örgütsel vatandaşlık davranışını ‘örgütsel vatandaşlık davranışı-örgütsel’ (ÖVD-Ö) ve ‘örgütsel vatandaşlık davranışı-birey’ (ÖVD-B) olarak iki geniş kategoriye ayıran başka bir kavramsallaştırma Williams ve Anderson (1991) tarafından geliştirilmiştir. ÖVD-Ö bir bütün olarak kurumun iyi işleyişine doğrudan yarar sağlayan davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, fazladan çalışma saatleri gibi örgütsel performans için fazladan çaba harcamak ÖVD-Ö ile ilgilidir. Aksine, ÖVD-B bireylere doğrudan yarar sağlayan, fakat dolaylı ve nihayetinde kuruluşa fayda sağlayan bir dizi davranış olarak tanımlanmaktadır. Bu yüzden, ÖVD-B diğerlerinin performanslarına etkisi ile dolaylı olarak organizasyonel performansı etkilemektedir. Bu nedenle, ÖVD-B'nin iş arkadaşları arasındaki ilişki ve dostlukla daha fazla ilişkili olduğu öne sürülmektedir (Halbesleben ve Bowler, 2007: 93).

ÖVD-Ö genel uyumla, ÖVD-B ise Smith vd.'nin (1983: 657) özgecilik boyutuyla eşleştirilmiştir. Bununla birlikte, Williams ve Anderson (1991) Smith vd.'nin (1983: 657) bu eleştirisine katılmamaktadır ve özgecilik ve uyumluluk terimlerinin çalışanlar için dışardan bir kazanım/fayda sonucu doğurmadığını ve bu yeni sınıflandırmaya katılmadıklarını

belirtmişlerdir. Diğer bir ifadeyle, Williams ve Andersen (1991) özgeciliğin çalışanlar için herhangi bir dışardan bir kazanım/fayda olmadan gerçekleşen davranış olarak görüldüğünü ifade etmektedir. Organ'ın yeni beş boyutu göz önünde bulundurularak, ÖDV-Ö'nün centilmenliği, sivil erdemi ve vicdanı, ÖDV-B'nin ise özgecilik ve nezaketi içerecek şekilde oluşturulduğu düşünülmüştür (LePine vd., 2002: 55; Hoffman vd., 2007: 556).

Graham'ın (1991: 257) çalışmasına dayanarak Van Dyne vd. (1994: 765) politik felsefeyi örgütsel ortamlara uyarlayarak üç ayaklı bir örgütsel vatandaşlık davranışı modeli önermiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışını bireylerin örgütsel, örgütle ilgili tüm olumlu davranışlarından oluşan küresel bir terim olarak kavramsallaştırmışlar ve örgütsel vatandaşlık davranışını tanımlamak için üç kavram belirlemişlerdir: itaat, sadakat ve katılım. Genel uygunluk ile birbirine benzeyen örgütsel itaat (Organ, 1988: 43), bir örgütün çalışması için gerekli olan kuralları ve düzenlemeleri kabul etme, dakik olma ve beklenen işi yerine getirme gibi davranışları kapsar şekilde tanımlanmıştır. Örgütsel sadakat, “bireylerin, çalışma gruplarının ve departmanların dar görüşlü çıkarlarını aşarak, örgüt liderlerine ve örgüte bir bütün olarak bağlılık” olarak tanımlanmıştır (Graham, 1991: 255). Son olarak, gerekli toplantılara katılmak, bilgi ve fikirleri iş arkadaşlarıyla paylaşmak, iyi haberi vermek için istekli olmak, gibi davranışlar sivil katılıma karşılık gelen örgütsel katılımı yansıtan davranışlardır (George ve Brief, 1992: 319).

Morrison (1994: 1543) örgütsel vatandaşlık davranışını özgecilik, vicdan, sivil erdem, centilmenlik, katılım ve devam etmek olarak beş alt kategori ile tanımlamıştır. Özgecilik boyutu Organ'ın (1988) orijinal özgecilik ve nezaket boyutlarıyla örtüşürken, centilmenliğin kapsamını daraltmıştır. Katılım boyutu, örgütsel işlevlere katılım olarak tanımlanmış ve Organ'ın centilmenlik ve sivil erdemi ile örtüşmektedir. Devam etmek ile kastedilen, organizasyonel olaylar ve değişiklikler hakkında bilgi sahibi olmaktır, Organ'ın sivil erdemi ve vicdanı ile örtüşmektedir (LePine vd., 2002: 55).

Podsakoff vd. (2009: 122) tarafından tartışıldığı gibi, Moorman ve Blakely (1995: 127) örgütsel vatandaşlık davranışını dört boyutla kavramsallaştırmıştır: kişilerarası yardım, bireysel inisiyatif, kişisel endüstri ve sadık güçlendirici. Kişilerarası yardımlaşma, esas olarak, yeni çalışanların gönüllü olarak işe başlamalarına yardımcı olmak gibi iş arkadaşlarına yardım etme anlamına gelmektedir. Bireysel inisiyatif, bireysel ve grup performansını iyileştirmek için iş arkadaşlarıyla iletişim kurmak anlamına gelmektedir. Kişisel endüstri, görevi olmamasına rağmen ekstra görevler almak ve ekstra çaba göstermektir. George ve Brief'in (1992: 323) iyi niyet kavramını yayması gibi sadık güçlendirici de, örgüt imajının yabancılara tanıtımını ifade etmektedir (Moorman ve Blakely, 1995: 127).

Van Scotter ve Motowidlo'nun (1996: 525) alt kategorileri olan kişilerarası kolaylaştırma ve iş özverisi, diğer kategorilerle benzerlikler göstermektedir. Kişilerarası kolaylaştırma özgeciliği ve nezaketi kapsamakta (Smith vd. 1983: 657) ve iş arkadaşlarına yardım etmeyi ifade etmektedir (George ve Brief, 1992: 317). Diğer yandan, iş özverisi, Organ'ın (1988) genel uyumluluk boyutuna denk gelmektedir. Podsakoff vd. (2009: 122) çeşitli vatandaşlık tarzı davranışları incelemiş ve davranış, centilmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel uyum, bireysel inisiyatifler, sivil erdem ve kişisel gelişime yardımcı olmadan oluşan yedi boyutlu bir model geliştirmiştir. Yardım davranışı iki bölümden oluşur. İlk bölüm fedakarlığı (Organ, 1988: 98), kişilerarası yardımları (Moorman ve Blakely, 1995: 127), ÖVD-B'yi (Williams ve Anderson, 1991), kişilerarası kolaylaştırmayı (Van Scotter ve Motowidlo, 1996: 525) ve iş arkadaşlarına yardım etmeyi (George ve Brief, 1992: 317) kapsamaktadır. Tanımın ikinci kısmı Organ'ın (1988) nezaket boyutuyla örtüşmektedir, bu da iş arkadaşlarına sorun yaratılmasını önlemek için adımlar atarak başkalarına yardım etmeyi kapsamaktadır.

Organ'ın (1990) tanımının aksine Podsakoff vd. (2009: 122) centilmenliğin kapsamını genişletmiştir. Podsakoff vd.'ne (2009: 122) göre "iyi centilmen", yalnızca başkaları tarafından rahatsız edildiğinde şikayet etmeyen, aynı zamanda işler yolunda gitmediğinde bile olumlu bir tutum sergileyen kişilerdir.

Graham'ın (1989: 68) sadık güçlenmesi ve örgütsel sadakati ile örtüşen örgütsel sadakat, George ve Brief'in (1992: 317) iyi niyet yayması, Borman ve Motowidlo'nun (1993) örgütsel hedefler boyutunu desteklemektedir. Örgütsel uyumluluk, Smith vd.'nin (1983: 657) genelleştirilmiş uyumluluğundan, Van Dyne vd.'nin (1994: 765) örgütsel itaatinden, Williams ve Anderson'un (1991) ÖDV-Ö'sünden, Borman ve Motowidlo'nun (1993: 71) örgütsel kural ve örgütsel prosedürlerini kapsamaktadır.

Podsakoff vd.'nin (2009: 122) sınıflandırmasının bir başka boyutu olan bireysel inisiyatif, çalışanların görev çağrısının üstünde ve ötesinde gönüllü olarak çalıştıklarını ifade etmektedir. Ekstra sorumluluk için gönüllü olmak ve işi tamamlamak için coşkuyla çalışmak gibi davranışları kapsamaktadır. Bu boyut vicdanlılıkla (Organ, 1988: 99), endüstri ve kişisel inisiyatifle (Graham, 1989: 68; Moorman ve Blakely, 1995: 127), yapıcı önerilerde bulunma (George ve Brief, 1992: 318), görev faaliyetlerini yerine getirmeye gönüllü olarak coşkuyla ve ısrarla çalışma (Borman ve Motowidlo, 1997: 99) ve kısmen iş özverisi boyutu ile (Van Scotter ve Motowidlo, 1996: 527) örtüşmektedir.

Toplumsal erdem, başka bir boyut olarak, Graham'ın (1991: 256) bir çalışanın bir örgütün "vatandaşları" olarak sahip olduğu sorumlulukların tartışılmasına dayanmaktadır.

Sivil erdeme (Organ, 1988: 99), örgütsel katılıma (Graham, 1989: 77) ve örgütsel boyutun korunmasına karşılık gelmektedir (George ve Brief, 1992: 318).

Son boyut, kişisel gelişim olarak belirlenmiştir ve Katz (1964: 132) ve George and Brief'in (1992: 318) çalışmalarına dayanmaktadır. Bir kişinin kendini eğitim yoluyla geliştirmeye çalışması ve kişinin çalışma alanındaki değişiklikleri yakalaması, kişisel gelişime örnek olarak verilebilir. Coleman ve Borman (2000: 25) önceki örgütsel vatandaşlık davranışı modellerini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili diğer kavramları benzerlikleri ve varyasyonları açısından karşılaştırarak “üç boyutlu entegre bir vatandaşlık performansı modeli” oluşturmuştur (Van Scotter ve Motowidlo, 1996: 527; Van Dyne vd., 1994: 765). Yazarlar modeli üç kategoriye ayırmıştır: kişilerarası, örgütsel ve iş / görev vatandaşlığı performansı. Örgüt üyelerinin yararına olan davranışları ifade eden kişilerarası boyut, Williams ve Anderson (1991) tarafından önerilen ÖDV-B boyutu, Van Dyne vd.'nin (1994: 765) sosyal katılımı, Van Scotter ve Motowidlo'nun (1996: 528) kişilerarası kolaylaştırılması, Organ (1988: 103) tarafından özgecilik ve nezaket, Smith vd. (1983: 657) ve Morrison'un (1994: 1543) özgeciliği ile örtüşmektedir. İkinci boyut olan örgütsel vatandaşlık performansı, örgütün yararına olan davranışlar olarak tanımlanmaktadır, Williams ve Anderson (1991) tarafından önerilen ÖDV-Ö boyutu, Smith vd.'nin (1983: 657) genelleştirilmiş uyumu, centilmenlik, sivil erdem ve vicdanlık gibi boyutlara denk gelmektedir. İşe / göreve yarar sağlayan davranışlar olarak tanımlanan üçüncü boyut, Van Dyne vd.'nin (1994: 765) işlevsel katılımı ve Van Scotter ve Motowidlo'nun (1996: 529) işlerine adanmışlığı ile benzeşmektedir.

### **1.1.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri**

Farklı araştırmacıların çalışmalarında vurgulanan başlıca örgütsel vatandaşlık davranışı öncül grupları bulunmaktadır. Bunlar; çalışan özellikleri (yani tutumlar ve eğilimler), görev özellikleri, örgütsel özellikler ve liderlik davranışlarıdır (Podsakoff vd., 2009: 122).

Bazı araştırmacılar (Bateman ve Organ, 1983; O'Reilly ve Chatman, 1986: 493; Organ, 1994: 46; Neuman ve Kickul, 1998: 263) çalışanların tutumlarına ve eğilimlerine ve örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri olarak lider destekçiliğine odaklanmıştır. Öte yandan, görev ve örgütün özellikleri, daha çok liderlik olarak literatürde incelenmiştir (Podsakoff ve MacKenzie, 1994: 351; Wang vd., 2005: 420). Çalışanların tutumları duygusal “moral” faktörlerdir. İş tatmini ve örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkileri en belirgin biçimde araştırılmış olan çalışan tutumlarıdır. Görev özellikleri ise, bir geri

bildirim sağlama, özerklik, görevin başından sonuna kadar bitirilmesi, çeşitli yeteneklerin kullanılması, görevin yerine getirilmesine bağlı olarak içsel memnuniyet yaratma kabiliyeti bakımından bir işin niteliklerini ifade etmektedir.

### 1.1.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özellikleri

Tercihlerin çeşitliliğine benzer şekilde, literatürde örgütsel vatandaşlık davranışının özelliklerine büyük bir ilgi gösterilmiştir. Farh vd. (1997: 421) örgütsel vatandaşlık davranışının altında yatan iki temel örüntü bulunduğunu savunmaktadır. Birincisi, bir bireyin örgütsel konulara, örneğin karar alma ve uygulama gibi pozitif ve aktif katılımını gerektirmektedir. İkincisi ise, bireyin sadece kurumun refahını zararlı bir şekilde etkileyebilecek her türlü olumsuz tutumdan kaçınmasını gerektirmektedir. Yani, bir birey herhangi bir yıkıcı davranış biçimine katılmaktan kaçınmalıdır.

Özdevecioğlu (2003: 117) “kazanma” ile “kaybetmeme” arasındaki keskin ayrımı göstererek, ilk örüntüyü sergileyenlerin dinamik, üretken ve çalışkan bireyler olarak kabul edildiğini iddia etmektedir. Dinamik çalışanlar, örgütün refahına daha fazla katkı sağlamak için sürekli olarak çaba sarf etmektedir. Ancak, statik çalışan davranışı olarak etiketlenen ikinci davranış modelinin mantığı, herhangi bir olumsuz davranıştan uzak durmayı gerektirmektedir. Dinamik çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli özelliklerinden birini temsil etmektedir.

Organ (1988: 98) örgütsel vatandaşlık davranışının üç ana davranışsal özellik karmasını içerdiğini iddia etmektedir. Birincisi, sadece sözleşme yükümlülüklerine uymak yerine, örgütsel vatandaşlık davranışı gerekli istihdam görevlerinin bir parçası olarak kabul edilmeyen gönüllü bir davranışı ifade etmektedir. İkincisi, örgütsel vatandaşlık davranışı benimseyen kişiler resmi ödül sistemini dikkate almazlar. Son olarak, sınırlı yollardan çok az etki göstermek yerine, örgütsel vatandaşlık davranışının genel örgütsel refah üzerindeki etkisi geniş bir aralıkta birçok yolla gözlemlenebilir. Karambayya (1990: 60) Organ’ın (1988) son algısını doğrulamış ve örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel performans üzerindeki olumlu etkisinin sayısız yoldan izlenebileceğini iddia etmiştir. Bu nedenle, organizasyonda güçlü bir örgütsel vatandaşlık davranışı duygusu olduğunda, görevlerini yerine getirmede farklı yöntemler benimseyen çalışanlar arasında daha fazla performansa şahit olmak olasıdır.

Örgütsel performansı artırabilecek kilit katkıları belirlemeye çalışırken, Cohen ve Vigoda (2000: 598) beş farklı etkileyici unsur belirlemiştir;

- Örgütsel vatandaşlık davranışı bireyleri organizasyonları için daha fazlasını yapmaya teşvik etmektedir; bu nedenle, verimlilik seviyesi artar,

- Bireylere kurum içinde kalma konusunda güven verilir; böylece, yeni gelenler için cazibe örgütsel vatandaşlık davranışının varlığı ile güçlendirilecektir,
- Örgütsel vatandaşlık davranışı organizasyon performansındaki dalgalanmaları durdurmaya yardımcı olur ve istikrara katkıda bulunur,
- Örgütsel vatandaşlık davranışı bireyler ve gruplar arasındaki işbirliğini ve koordinasyonu kolaylaştırır,
- Örgütsel vatandaşlık davranışı kuruluşların temel işlevlerini çağdaş çevrenin gereksinimlerine göre değiştirerek gelişen dış ortamlarını hissetmelerini sağlar.

### 1.1.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçlarını araştıran MacKenzie vd. (1998: 87) örgütsel vatandaşlık davranışının personel yönetimi uygulamaları üzerinde önemli bir etkisi olduğu üç alan belirlemiştir. Birincisi, bireyin performans düzeyini ekstra rol davranış puanlarının sonuçlarına dayanarak değerlendirmenin en önemli sonuçlardan biri olduğunu vurgulanmaktadır. Yöneticiler, çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışına dahil etmeye zorlama yetkisine sahip olmasa da ve aynı şekilde çalışanlar, ilave rol davranışlarına katkıda bulunmalarının bir sonucu olarak daha fazla değerlendirme beklentisine sahip olmamasına rağmen, araştırmacılar örgütsel vatandaşlık davranışının terfi veya daha yüksek maaş almadaki güçlü bir olgu olarak kabul edildiğini doğrulamıştır (Gürbüz, 2006: 67). Yöneticiler, çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarına göre performans değerlendirmeleri yapmaya çalışmaktadır.

İkincisi, örgütsel vatandaşlık davranışının satış birimi etkinliği üzerindeki etkisi konusundaki çalışmalarında Podsakoff ve MacKenzie (1994: 351) örgütsel vatandaşlık davranışı genel organizasyon performansına yardımcı olduğundan, satış yöneticilerinin çalışan performans değerlendirmesi yaparken örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarını dikkate alması gerektiğini iddia etmektedir. Ayrıca, performans becerilerini geliştirmek için tasarlanmış eğitim programları düzenleyerek, yöneticiler çalışanları daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı hakkında bilgi sahibi olmaya ve göstermeye zorlamalıdır. Podsakoff ve MacKenzie (1994: 351) çalışan seçim prosedürünün sadece iyi bir satış görevlisinin niteliklerini değil, aynı zamanda daha fazla ekstra rol davranışları sergileme potansiyellerini de dikkate alması gerektiğini belirtmiştir.

Üçüncüsü, çalışanlar, değerlendirme sürecinde örgütsel vatandaşlık davranışının etkisinin farkında olamayabileceğinden, terfi veya maaş artışları konusunda örgütsel vatandaşlık davranışının olumsuz sonuçlar doğurması nedeniyle çalışan tatminsizliği ortaya



çıkabilir. Ayrıca daha az motive olup, daha az iş tatmini ve organizasyona bağlılık sergileyebilir ve örgütsel adalet anlamında güvenlerini kaybedebilirler. Buna ilaveten, çalışanların eşitsiz veya haksız muameleye maruz kaldıklarını düşünmeleri, yöneticilerine daha az güven duymaları bağlılık eksikliğine yol açabilir (Podsakoff ve MacKenzie, 1994: 351). MacKenzie vd. (1998: 87) örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel performans üzerindeki etkisini doğrulayan diğer araştırmacılar (Borman ve Motowidlo, 1993: 71; Karambayya, 1990: 1) gibi örgütsel üretkenliği ve performansı geliştirmedeki rolüne odaklanmaktadır. Sonuç olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık dahil olmak üzere ana tutum faktörleri arasında yakın bir ilişki ve etkileşim olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur. MacKenzie vd.'ne (1998: 87) göre bu kavramları örgütsel performans üzerindeki etkisine göre dikkate alırken, örgütsel vatandaşlık davranışı bir kurumun refahını teşvik etmenin en önemli göstergelerinden biri olarak kabul edilebilir.

#### **1.1.9. Hizmet Sektöründe Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi**

Çoğu çalışmada, hizmet sektöründe örgütsel vatandaşlık davranışının önemi vurgulanmıştır. Araştırmalar örgütsel vatandaşlık davranışının özellikle ağırlama ve turizm sektöründe önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır (Paraskevas, 2001: 285; Torres ve Kline, 2013: 642). Hizmet sektöründe örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanlara görevlerin ötesinde diğerlerine yardım etmek için daha iyi bir ortam sağlamaktadır. Danaei ve Iranbakhsh'a (2016: 599) göre, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili yardım davranışları işyerinde yenilikçi davranışları etkilemektedir.

Wong ve Ladkin (2008: 426) otel işletmelerinde yenilikçi davranışların önemli rolü olduğunu, yenilikçi davranışın otellerdeki operasyonların iyileştirilmesinde kilit bir mekanizma olarak kabul edildiğini belirtmiştir. Bununla birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışı kuruluşların örgütsel hedeflere ulaşmalarına yardımcı olmak için önemli bir öngörücü olarak tanımlanmıştır. Fisher vd. (2010: 397) örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel performansı, Podsakoff vd. (2009: 122) örgütsel vatandaşlık davranışının müşteri memnuniyetini arttırdığını çalışmalarında belirlemiştir. Araştırmacılar örgütsel vatandaşlık davranışının müşteri memnuniyetini, çalışanların etkinliğini ve organizasyonel performansı artırabileceğini kabul etmiştir (Ariani, 2013: 46; Husin vd., 2012: 143). İşyerinde ortaya çıkan örgütsel performansı ve etkinliği artırma konusundaki katkısı ve önemi sebebiyle örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel davranış literatüründe büyük ilgi görmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı psikoloji ve yönetim konularında da ana odak noktadır (Tang ve

Ibrahim, 1998: 529; Kasa ve Hassan, 2015: 199). Çalışanların etkili iş yeri ilişkilerine sahip olması önemi sebebiyle, örgütsel vatandaşlık davranışı hizmet sektöründe etkili bir işlev olarak tanımlanmıştır. Magnini vd. (2013: 396) çalışanların örgütsel itibarı arttırmak için örgütü tanıma konusunda istekli olduklarını savunmuştur.

Hizmet sektöründe örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanlara ve örgüte oldukça fazla fayda sağlayabilir, örgütsel vatandaşlık davranışının örgütün yenilikçi olmasını etkilediği ve örgüt vizyon/misyonu nun gerçekleştirmesine yardımcı olduğu belirtilmektedir. (Organ, 1988: 99). Örgütsel vatandaşlık davranışı otel işletmelerinde çalışanların işlerini kolaylaştırabilmesine rağmen aynı zamanda çalışanların örgütte etkin bir şekilde faaliyet göstermeleri için ciddi bir vatandaş olarak bulunmalarını sağlayabilecek zorunlu bir unsurdur. Araştırmalar, yenilikçi davranışın örgütsel vatandaşlık davranışının bir parçası olduğunu ifade etmiştir (Tajeddini ve Trueman, 2014: 62). Yenilikçi davranış çalışması ampirik çalışmayla mevcut bilgiye katkıda bulunurken, inovasyon üzerine ampirik literatür kısmen örgütsel vatandaşlık davranışını otel işletmelerindeki yenilikçiliğin merkezi faktörü olarak kabul etmektedir (Tajeddini vd., 2006: 529). Batı ülkelerinde, araştırmacıların çoğu otelcilik sektöründe inovasyon ve çeşitli değişkenler üzerine odaklanmışken (Chen ve Elston, 2013: 294), özellikle İran ve Malezya bağlamında gelişmekte olan ülkelerde bu konudan sınırlı çalışma yapılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı hizmet sektöründe, yöneticilerin düşük maliyet uygulayabilmelerini ve çalışanlar arasında daha yüksek bir etkililik elde etmek için işlerini geliştirmelerini sağlamak amacıyla temel bir unsur olarak yapılması gereken iş performansının bir parçasıdır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının ağırlama sektörüne en önemli katkısı örgütsel itibardır. Geçtiğimiz yıllarda örgütsel itibar, örgütsel tercih edilebilirliği belirleyebildiği için (Çekmecelioğlu ve Dincel, 2014: 79) akademisyenler ve iş dünyası arasında araştırılan bir konu olmuştur. Olumlu itibarı, sektöre hizmet veya ürün fiyat primlerini alma konusunda ilham verebilir (Yacouel ve Fleischer, 2012: 219) ve daha yüksek getiri elde etmenin yolunu bulurlar (Surroca vd., 2010: 463).

## 1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık literatürde birbirinden farklı tanımlamalara sahiptir. Tüm bu farklı tanımlar için ortak olan şey, bağlılığın bir çalışanı kuruluşuna bağladığı ve dolayısıyla çalışan devri olasılığını azalttığıdır (Meyer vd., 2004: 991). Bir çalışan örgüte, mesleğine, işine, şefine, kendisine ve çalışma grubuna bağlı olabilmektedir (Cohen, 2007: 273; Snape vd.,

2006: 302). Örgütsel bağlılık Steers (1977: 46) tarafından belirli bir organizasyonla kimliğin belirlenmesi ve buna dahil olması ile göreceli güç olarak tanımlanmıştır.

Menezes (2009: 172) örgütsel bağlılığı “çalışan ile örgüt arasında kurulan ve proaktivite, katılım, bağlılık ve bir dizi davranışsal niyeti etkileyen bir sosyal bağ formu olarak” tanımlamaktadır. Mowday vd. (1998: 387) çalışanların bağlılık düzeyi yüksek olan örgütlerin genellikle daha yüksek iş performansı elde ettiğini belirtmiştir.

Bağlılığın araştırmacılar tarafından bu kadar ilgi çekmesinin ana nedeni iş performansı, devamsızlık ve personel devri ile ilişkisidir. Ayrıca bağlılığa sahip çalışanların, örgütlerinden ayrılma olasılığının daha düşük olduğu düşünülmekte ve bu çalışanlar örgütün verimli ve özverili üyeleri olarak görülmektedir. Meyer vd. (2002: 20) tarafından yapılan meta analizler, örgütsel bağlılığın üç bileşeninin (duygusal, normatif ve süreklilik) personel devri ile negatif korelasyon içinde olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanların sadık ve üretken olmaları gerekmektedir. Çalışanların işten ayrılmaması, iş performansı, devam, iş miktarı ve örgüt için kişisel fedakarlık gibi arzulanan sonuçlar bağlılık ile ilişkilendirilmiştir (Somers ve Birnbaum, 1998: 621). Daha genel olarak, örgütsel bağlılık personel devrini düşürdüğü ve daha yüksek verimlilik ve iş kalitesi sağladığı için örgüt için faydalıdır (Mathieu ve Zajac, 1990: 171). Örgütsel bağlılık, çeşitli olumlu çalışma sonuçları ile olan ilişkileri nedeniyle artan ilgi ile araştırılmıştır. Bu artan ilginin bir sonucu olarak, çok sayıda ampirik çalışma örgütsel bağlılığı, işle ilgili diğer kavramların bir sonucu ve öncüsü olarak araştırmıştır (Mathieu ve Zajac, 1990: 171).

Örgütsel bağlılığın tanımı değişkenlik gösterse de, ortak nokta çalışan ile organizasyon arasındaki bağlantıya vurgu yapmaktır. Örgütsel bağlılığın tanımları iki türe ayrılabilir: davranışsal ve hesaplamalı. Mowday vd. (1979: 224) ve Steers (1977: 46) kavramın davranışsal karakterine vurgu yaparak örgütsel bağlılığı “bir bireyin belirli bir organizasyonla özdeşleşmesinin ve belirli bir örgüte katılımının göreceli gücü” olarak tanımlamaktadır. Porter vd.’ne (1974: 603) göre, örgütsel bağlılığı karakterize eden üç faktör vardır:

- Örgütsel amaç ve değerlere inanç,
- Örgütsel refah için çaba gösterme istekliliği,
- Örgütte kalmak için güçlü bir arzu.

Öte yandan örgütsel bağlılık, ölçülebilir özelliği ile, “bireysel çıkarlar ve zaman içinde oluşan yan çıkarlar veya kuruluştaki değişiklikler sonucunda ortaya çıkan yapısal bir fenomen” olarak tanımlanmaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 556). Bu görüşe göre, bir bireyi bir örgüte bağlayan sebep maddi kazanımlar, bireyin kendisine ve örgüte yaptığı yatırımlardır. Tutumsal ve hesaplamalı örgütsel bağlılık arasındaki farka rağmen, her ikisinin

de diğlerinin unsurlarını içerdigini göz ardı edilmemiştir ve çalışanlar her iki bağıllık türünü aynı derecede değışen derecelerde hissedebilir. Üstelik bu iki süreç zamanla daha bağılantılı hale gelebilmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990: 171). Bir örgüte dahil olmak ve bir örgütle özdeşleşmek, örgütten ayrılma ve iş kaybı boyutunu etkileyebilir.

O'Reilly ve Chatman (1986: 493) örgütsel bağıllığı “bir kişi için örgüt tarafından hissedilen psikolojik bağlanma; bireyin örgütün özelliklerini veya bakış açısını ne ölçüde içselleştirdiği veya benimseme derecesini yansıtmaktadır” şeklinde tanımlamıştır. O'Reilly ve Chatman, psikolojik bağı üç temel içeriğini belirlemiştir.

- İlk içerik olan uyumluluk, belirli dışsal ödüller için araçsal katılım anlamına gelmektedir. Uyum sağlandığında çalışanlar, ortak inançlara değil, belirli ödül beklentilerine bağılı olarak tutum ve davranışlar benimserler.
- İkinci içerik ise birleşme ihtiyacına dayanan tanımlama veya katılımıdır. Bu bir çalışan bu örgütün bir üyesi olmaktan gurur duyduğu ve değerleri ve başarılarına saygı duyduğu zaman ortaya çıkmaktadır.
- Üçüncü içerik olan içselleştirme, bir çalışanın ve örgütün değerleri arasındaki yazışmalara dayanan katılımı ifade etmektedir.

Çeşitli deneysel araştırmalar arasında, Meyer ve Allen (1991: 61) tarafından önerilen ve genel kabul edilen kavramsal modelin kullanımı öne çıkmaktadır. Uluslararası bağlamda, bu model başlangıçta Medeiros (1997: 180) tarafından kullanılmış ve Medeiros ve Enders (1998: 67) tarafından desteklenmiştir. Meyer ve Allen'in (1991: 61) teorik modeline göre, bağıllık, duygusal, normatif ve araçsal boyutlar altında analiz edilmektedir. Duygusal boyutun kökeni örgütsel bağlamda, çalışanlar örgütün değerlerini içselleştirdikleri andan itibaren kendilerini örgütün hedefleriyle özdeşleştirdikleri andan itibaren ortaya çıkmaktadır. Bu tutum, günlük görevlerini yerine getirme konusundaki katılımlarını arttırmakta, performans ve örgütte kalma isteklerini yansıtmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 61). Genel olarak, bu boyut, bireyi örgütün hedefleri ve değerleri ile tanımlama sürecini kapsamaktadır (Mowday vd., 1982: 77). Etkililik, bireyin örgüte kesinlikle duygusal anlamda bağlanması olarak anlaşılmaktadır (Reinert vd., 2011: 167).

### 1.2.1. Örgütsel Bağıllık Boyutları

O'Reilly ve Chatman'dan (1986: 493) etkilenen Allen ve Meyer (1990: 1) her biri çalışanın örgütte kalmasını belirleyen farklı psikososyal durumları yansıtan üç örgütsel bağıllık bileşeni tanımlamıştır (Lee vd., 2001: 610). Hackett vd.'nin (1994: 18) çalışması, Allen ve Meyer'in (1990: 1) üç bileşenli modelinin varlığını desteklemiştir.

### 1.2.1.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık boyutu, örgüte enerji ve sadakat verme isteği olarak bağlılığı belirleyen Kanter'e (1968: 499) dayanmaktadır. Allen ve Meyer (1990: 2) duygusal bağlılığı "örgüte güçlü şekilde bağlı olan bireyin tanımladığı, dahil olduğu ve örgüt üyeliğinden hoşlandığı şekilde duygusal bağlanma" olarak tanımlanmıştır. Daha kapsamlı bir şekilde, Jaros vd. (1993: 954) duygusal bağlılığı "bir bireyin sadakat, sevgi, sıcaklık, aidiyet, mutluluk, zevk vb. duyguları yoluyla bir örgüte psikolojik olarak bağlanma derecesi" olarak tanımlamıştır.

### 1.2.1.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı boyutu Becker'in (1960) "yan çıkar teorisini" kullanmaktadır. Bu teoriye göre, çalışanın zaman, emek, örgütte bulunduğu pozisyon için geliştirdiği yetenekler, iş arkadaşlarıyla kurulan ilişkiler gibi bir örgüte yaptığı yatırımlar maliyet olarak kabul edilmektedir. Çalışan, bu tür yan çıkarları başka bir örgüte geçerek feda etme olasılığı nedeniyle örgütten ayrılma konusunda isteksiz hale gelmektedir. Çalışanın, örgütten ayrılma ile ilgili algılanan maliyetleri değerlendirmesinin ve örgütün bir üyesi olarak ödüllendirilmesinin (örneğin ücret, görev süresi ve sosyal statüdeki artışlar) bir sonucu olarak çalışan aynı örgütte devam eder (Allen ve Meyer, 1990: 4).

Araçsal boyut olarak da isimlendirilen devam bağlılığı, çalışanın işten çıkarılmasıyla ilişkili maliyetlerin değerlendirilmesinin yanı sıra, birey ile örgüt arasında yer alan kayıp ve kazanımların hesaplanmasını vurgulamaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 61). Commeiras ve Fournier (2003: 239) için bu boyut, çalışanın, sahip olduğu kaynak ve süre nedeniyle örgütte kalması gerektiğine inandığını göz önünde bulundurarak, örgüt ile çalışan arasındaki değiş tokuş ilişkilerini ele almaktadır. Becker (1960: 32) aynı zamanda hesaplama olarak da adlandırılan araçsal bağlılığın, örgütün görevlerine katılma eğiliminde olan ve bir süre boyunca bu tür görevlerle ilgilenmeye devam eden bireyin davranışına uygunluk açıklamalarının yetersizliğini aşmayı amaçladığını ifade etmiştir. Çalışan, örgütü iş ve finansal ödül arasındaki değiş tokuşun gerçekleştiği bir gelir kaynağı olarak görmektedir (Powell ve Meyer, 2004: 157). Rego vd. (2007: 1) araçsal boyuta uyan çalışanların, memnuniyetsizlik, adaletsizlik ve hatta tüm potansiyellerini dayatarak geliştirmede yetersiz kalmaları nedeniyle gerekli olan asgari seviyenin üzerinde bir performans göstermeyeceğini belirtmiştir.

### 1.2.1.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık çalışanın örgütteki sorumluluğuna ilişkin inancına dayanmaktadır. Çalışan, içselleştirilmiş normatif baskılar nedeniyle örgütte kalmak zorunda olduğunu düşünmektedir. Normatif bağlılığın, örgütlerin yaptığı ve çalışanların karşılık vermesi zor olan belirli bir yatırım esasına dayanarak geliştiği iddia edilmektedir. Örgüt ile bir çalışan arasındaki psikolojik sözleşmeler (yani, çalışan ile örgüt arasındaki ilişki) aynı zamanda normatif bağlılığın gelişmesine de neden olabilir.

Normatif boyut, çalışanın örgütle olan sorumluluğunun bir şekli bağlılığını ifade eder ve ayrılma konusundaki kişisel fedakarlık nedeniyle örgütü terk etmediği anlamına gelmektedir (Meyer ve Herscovitch, 2001: 299). Wiener (1982: 418) bu boyutun, kurallar ve düzenlemeler gibi örgütlerin normatif kontrollerine odaklandığını ve çalışanları arasında güçlü ve yaygın bir etki yarattığını belirtmektedir. Meyer ve Allen (1997: 30) çalışanların telafi etmeleri zor olan bazı yatırımlar yaptığında çalışanların normatif bağlılık geliştirme eğiliminde olduklarını öne sürmektedir. Bu bağlamda normatif boyut, sağlanan faydalar göz önüne alındığında, örgüte yapılan bireysel borç duygularına dayanabilir (Chen ve Francesco, 2003: 490). Ancak, Medeiros vd. (2003: 187) normatif baskının genellikle örgüt kültüründen kaynaklandığını doğrulamaktadır.

Allen ve Meyer (1990: 3) yukarıdaki üç bileşeni şöyle özetlemiştir “güçlü duygusal bağlılığı olan çalışanlar, istedikleri, ihtiyaç duydukları için güçlü devamlılık bağlılığına sahip olanlar ve güçlü normatif bağlılığa sahip olanlar bunu olması gerektiği için yapmaktadır”. Örgütsel bağlılığın üç boyutta olduğu öne sürülmesine rağmen, duygusal ve normatif bağlılık arasındaki yüksek ilişki, bağlılığın boyutsallığı hakkında eleştirilere maruz kalmıştır. Bununla birlikte, bu iki boyut arasındaki yüksek ilişki birlik olarak kabul edilmemelidir. Meyer vd. (2002: 20) tarafından yapılan bir meta-analizde, duygusal ve normatif bağlılığın ayırt edilebilir boyutlar olduğu bulunmuştur. Öncüllerle, korelasyonlarla ve sonuçlarla benzer korelasyon göstermelerine rağmen, korelasyonların büyüklüğü farklıdır.

Jaros vd. (1993: 954) duygusal ve normatif bağlılığın birbirinden farklı olduğunu, çünkü duygusal bağlılığın istek ile daha fazla ilişkili olmasına karşın, diğerinin görev duygusu, zorunluluk ve zorunlu olarak duygusal bağlanma ile ilgili olmadığını ifade etmektedir. İlaveten, devamlılık bağlılığının aksine normatif bağlılık, maliyetlerin veya örgütte kalmayla ilgili ödüllerin kişisel hesaplarına bağlı değildir. Meyer ve Allen (1991: 65) çalışanların bu üç psikolojik durumu farklı derecelerde yaşayabileceğini vurgulamıştır. Örneğin, bir çalışan, içselleşmiş normları nedeniyle örgütte kalmak için güçlü bir yükümlülük hissedebilir, ancak örgüte bağlılık hissetmeyebilir. Örgütsel bağlılığın üç bileşenindeki

farklılıklar nedeniyle, farklı öncül değişkenlere sahip oldukları da öne sürülmüştür. Mowday vd. (1982: 77) kişisel özelliklerin, iş tecrübelerinin, iş özelliklerinin ve yapısal özelliklerin, duygusal bağlılığı etkileyen faktörler olduğunu, Dunham vd. (1994: 375), yaş, görev süresi ve kariyer memnuniyetini etkilediğini belirtmiştir.

Yao ve Wang (2008: 247) dışlama, uzlaşma ve çalışanın sosyal odaklı değerlerin içselleştirilmesi gibi bazı kişisel özelliklerin normatif bağlılığı etkilediğini belirtmiştir. Bununla birlikte, devamlılık bağlılığı, bir bireyin yapmış olduğu yan çıkarların büyüklüğü ve / veya yan çıkar sayısı ve alternatiflerin eksikliği ile daha fazla ilgilidir (Allen ve Meyer, 1990: 5). Bir çalışan ne kadar zaman ayırırsa, örgütteki o işe özgü becerilere o kadar yatırım yapar ve farklı bir örgütte kullanılamazsa, çalışanın devamlılık bağlılığı da o kadar yüksek olur. Alternatiflerin eksikliği bir çalışanın aynı örgütte devam etme eğilimini arttırmaktadır. Örgütte uzun görev süresine sahip olan ve emeklilik gibi sosyal yardımlardan fedakarlık etmek istemeyen ve yetersiz becerilere sahip daha az eğitilmiş çalışanların, olası maliyetler ve işsiz olma riskleri nedeniyle örgütte kalma eğiliminde olmaları söz konusudur (Meyer ve Allen, 1997: 130).

Normatif bağlılık, çalışanın ailesiyle ilgili kişisel deneyimlerine ve kişiyi şekillendiren toplumsal normlara ve örgütte oluşturulan normlara bağlıdır (Meyer ve Allen, 1997: 180). Bir örgüt için uzun süreli istihdam, çalışanın büyüdüğü toplum ve aile ile ilgili zorunluluk ve örgütsel uygulamalar yoluyla bağlılık beklentisini vurguladığında, çalışan bu baskılar nedeniyle örgütten ayrılmayabilir (Meyer ve Allen, 1997: 131). Duygusal ve devamlılık bağlılığı, bireylerin örgütleriyle olan ilişkilerine dayanırken, normatif bağlılığın kökleri hem bireylerin sadakat, yükümlülük, hem de öz gibi kavramların uygunluğunu öğrendiği kültürel ve ailevi sosyalleşme süreçleridir (Gautam vd., 2005: 305).

### **1.2.2. Örgütsel Bağlılık ile ilgili Çalışmalar**

Steers'e göre (1977: 46) örgütsel bağlılığın üç ana öncüsü vardır. İlk olarak, başarı ihtiyacı, yaş, görev süresi ve eğitim gibi kişisel demografik değişkenler bağlılığı belirleyebilir. Görev kimliği, sosyal etkileşim için fırsatlar ve sağlanan geri bildirim gibi iş özelliklerinin bağlılığı etkilediği öngörülmektedir (Wiener, 1982: 418). Son olarak, çalışanın görev sırasındaki iş deneyimlerinin niteliğinin örgütsel bağlılığını belirlediği öngörülmektedir. İş deneyimleri, örgütsel güvenirlilik, güven, kişisel önem algıları ve örgüte yapılan yatırımlar ve örgütün sağladığı ödüller bağlılığın potansiyel öncüsüdür. Önerilen sonuçlar, devam etme, çalışanların tutulması ve iş performansının artmasıdır. Modelini test etmek için Steers (1977: 46) farklı sektörlerdeki iki ayrı örgütten veri toplamıştır. Çalışmanın sonuçları, önerilen tüm

öncüllerin örgütsel bağlılığı değişen derecelerde anlamlı şekilde etkilediğini ortaya çıkarmıştır.

Mathieu ve Zajac (1990: 171) örgütsel bağlılığın belli öncüllerini yapmış oldukları çalışmada belirlemiştir. Sonuç olarak yaş, cinsiyet, örgütsel görev süresi ve algılanan yeterlilik arasında pozitif korelasyon bulunurken, eğitim örgütsel bağlılıkla negatif yönde ilişkilendirilmiştir. Ayrıca, sonuçlar kadınların erkeklerle karşılaştırıldığında daha kararlı olduğunu göstererek cinsiyetin önemini ortaya koymuştur. Buna ek olarak, beceri çeşitliliği ve özerklik gibi iş özelliklerinin örgütsel bağlılığı öngördüğü bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre, her iki iş özelliğinin de değişen korelasyon büyüklüklerine bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olmuştur. İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu etkisi de sonuçlarla desteklenmiştir. Dahası, çalışma örgütsel bağlılığın çalışanların katılımı, işi zamanında yerine getirme ve işten ayrılmama kararları üzerindeki olumlu etkisi için destek sağlamıştır. Üç örgütsel bağlılık türü arasında, duygusal bağlılık, örgütler için en çok istenen bağlılık türüdür (Meyer ve Allen, 1997: 132). Örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir belirleyicisi olarak, duygusal örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki bağlantı literatürde incelenmiştir. Performans, sosyal davranışlar ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkileri geniş bir şekilde incelenmiştir (örneğin, Becker ve Kernan, 2003: 327; Organ ve Ryan, 1995: 775; Lavelle vd., 2008: 337). Meta-analizlerinde, Organ ve Ryan (1995: 775) duygusal bağlılık ve iki örgütsel vatandaşlık davranışı formu (özgecilik ve genelleştirilmiş uyumluluk) arasında güçlü ilişkiler bulmuşlardır. Meyer vd. (2002: 25) ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık arasında güçlü korelasyonlar belirlemişlerdir.

Bir başka örgütsel bağlılık türü olan normatif bağlılık, duygusal bağlılık ile karşılaştırıldığında daha az incelenmiştir. Bununla birlikte, normatif bağlılığın önemi hem batılı hem de batılı olmayan bağlamlarda kabul edilmiştir. Normatif bağlılığın önemi kabul edilmekle birlikte, bu konudaki araştırmalar duygusal ve devamlılık bağlılığı konusundaki araştırmalardan daha azdır. Sosyal olarak inşa edilmiş normlar, normatif bağlılığı öngörürken daha etkilidir. Bu nedenle normatif bağlılığın kültürlerde kökleri vardır. Kolektivist kültürlerde, normatif bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışına daha fazla katılım ve düşük işgören devri niyetleri gibi örgütsel sonuçların önemli bir öngörücüsü olması beklenmektedir (Yao ve Wang, 2008: 247). Bu ağırlıklı olarak kolektivist kültürü nedeniyle Türkiye'de incelenmelidir. Meyer vd.'nin (2002: 36) meta-analizi normatif bağlılığın Kuzey Amerika dışındaki örneklerle yapılan çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının fedakarlık ve genel uygunluk boyutlarının güçlü bir yordayıcısı olduğunu göstermiştir.



Meyer vd. (1991: 538), Organ ve Ryan (1995: 775) ve Meyer vd.'nin (2002: 40) meta-analizinde devamlılık bağlılığının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgisi olmadığı bulunmuştur. Ayrıca batı dışı kültürlerde yapılan çalışmalar (örneğin, Gautam vd., 2005: 305; Meyer vd., 2002: 45) örgütsel vatandaşlık davranışı ve devamlılık bağlılığının arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur.

Bazı deneysel çalışmalar, Meyer ve Allen (1991: 65) tarafından önerilen kavramsal modelin uygulanabilirliğini, örneğin adalet algılarının örgütsel (duygusal, normatif ve araçsal) bağlılığı açıkladığını gösteren Rego ve Souto (2004: 151) tarafından uygulanabilirliğini analiz etmeye çalışmıştır. Brezilya'daki 229 çalışanın (özel şirketlerden % 78 ve kamu şirketlerinden % 22) ve Portekizli kuruluşların 236 çalışanın (iki özel şirket ve üç kamu kurumu) analizi yoluyla Rego ve Souto (2004: 151) bu modeli test etmiştir. Sonuçlar, adalet algılarının, Portekizli katılımcıların % 23'ü ve Brezilyalıların % 28'i için duygusal bağlılığı açıkladığını göstermiştir. Normatif bağlılık için adalet algıları, Brezilyalıların % 15'inin ve Portekizli çalışanların % 37'sinin, araçsal bağlılığını açıklamıştır. Bu nedenle, çalışanlara adil davranıldığında, Brezilya ve Portekizli çalışanlar için daha güçlü duygusal ve normatif nitelikte bağlar ortaya çıktığı görülmüştür.

Siqueira (2008: 265) adalet algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini (duygusal, hesaplamalı ve normatif) analiz etmiştir. Çalışmada, üç sekreteryaya dağıtılmış 838 belediye memuru incelenmiştir: eğitim sekreteryası (529 memur), sağlık sekreteryası (182) ve belediye hizmet sekreteryası (127). Sonuçlar, adalet algısının analiz edilen devlet memurlarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin olduğunu göstermektedir. Başlıca etkiler, dağıtımsal ve usule ilişkin yönlerle ilgilidir. İşçinin duygusal bağlılığının % 35'inin işlemlerin adil olduğu ile açıklandığı görülmüştür; ve normatif bağlılığın yaklaşık % 18'i ve hesaplama bağlılığının % 15'i bununla açıklanmaktadır. Belediye hizmet sekreteryasının çalışanları, adalet algılarından kaynaklanan duygusal bağlılıklarında daha fazla dalgalanma eğiliminde olan çalışanlardır. Üç sekreteryada, duygusal bağlılık konusundaki yüksek açıklama kapasitesinin dördüncül adalet algısı ile açıklandığı görülmüştür. Memurlar adaleti algılar ve gurur duyma, memnuniyetsizlik, coşku, ilgi ve örgütleriyle ilgili olarak hareket etme gibi hisler geliştirme eğilimindedir. Örgütsel adalet algılarını güçlendirme yönündeki yönetsel çabaların çalışanları örgütlere duygusal yönden bağlanmaya teşvik ettiği sonucuna varılabilir.

Portekiz bağlamında, Nascimento vd. (2008: 115), biri Lizbon merkezli olmak üzere üç Portekizli örgütten, biri bilgi teknolojisi alanından, diğeri nakliye alanından ve çok uluslu bir ilaç şirketinden 461 çalışandan oluşan bir örneklem kullanarak çalışma gerçekleştirmiştir. Sonuçlar, Meyer ve Allen (1991: 75) tarafından önerilen teorik deneysel çerçeveyi

onaylamadığından, Portekiz bağlamı için örgütsel bağlılık modelinin geçerliliğini sağlamamıştır.

Simon ve Coltre (2012: 4) hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir aile firmasından 44 işçiden veri toplayarak analiz gerçekleştirmiştir. Meyer ve Allen'in (1997: 180) teorik modeline dayanarak çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerini belirlemişlerdir. Çalışmanın bulguları araçsal ve duyuşsal boyutların baskın olduğuna işaret etmektedir. Çalışanlar arasında duygusal bağlılığın varlığı, çalışanları adalet, tanınma ve ödüllendirmeye iten insan kaynakları yönetimi politikalarının bir sonucu olarak belirlenmiştir. Böylece çalışanlar bu tür politikaları kendileri için örgüt ile ilişkilendirir ve sırayla bağlılık gösterirler.

Perufo vd. (2013: 1) bir Banco do Brasil çalışanlarının bağlılık düzeyini Meyer ve Allen'den (1997: 180) uyarlanan bir anketle toplanan verilerden araştırmıştır. Sonuçlar, banka çalışanlarının % 65,22'sinin örgütlenme konusundaki bağlılığını duygusal boyutta gösterdiğini göstermiştir. Bu gruba dahil olan çalışanlar sadık ve örgüte katılım düzeyi yüksektir.

Oliveira (2013: 44) örgütsel bağlılığın üç bileşeni ile oluşturulan Meyer ve Allen modelini (1991: 77) Angola bağlamında doğrulamaya çalışmıştır. Ayrıca Meyer ve Allen (1997: 203) tarafından Portekiz için uyarlanmış versiyonunda Nascimento vd. (2008: 115) tarafından önerilen ölçeklerini de doğrulamaya çalışmışlardır. Çalışmasında yazar, Angola Kamu İdaresi'nin beş birimine bağlı 200 devlet memurundan elde edilen verileri analiz etmiş ve kabul edilen teorik çerçeveye uyumlu bağlılık profillerinin varlığını doğrulamıştır. Bununla birlikte, normatif boyut Angola kültüründe mevcut değildir. Sonuçlar ayrıca, duygusal boyutun daha yüksek bir değere sahip olduğuna da işaret etmektedir.

### **1.3. Çalışan İş Tatmini**

İş tatmini araştırmacılardan oldukça fazla ilgi çekmiştir. Örgütsel davranış literatüründe en çok çalışılan kavramlardan biridir ve 1990'larda iş tatmini ile ilgili 12000'den fazla çalışma yayımlanmıştır (Ghazzawi, 2008: 1). Bu ilginin sebeplerinden biri, iş tatmininin çeşitli davranışları etkileyebileceği ve çalışanların refahına katkıda bulunabileceği inancıdır (Jones ve George, 2008: 80).

Locke (1995: 123) bir işi "belirli bir örgütteki belirli bir kişiye ait görevlerin, rollerin, sorumlulukların, ilişkilerin, faydaların ve ödüllerin karması" olarak tanımlamaktadır. Locke (1995: 123) ve Taber ve Alleger'e (1995: 101) göre, iş tatmini işin kendisi, meslektaşları ve örgütsel bağlam gibi işin tüm bileşenlerinin değerlendirilmesine dayanmaktadır. Locke ve Weiss (2001: 279) iş tatminini "birinin işini değerlendirdiğinde ortaya çıkan zevkli bir

duygusal durum; birinin işine duygusal bir tepkisi ve mesleğine yönelik bir tutumu” olarak tanımlamıştır. George ve Jones (2008: 54) iş tatminini “insanların mevcut işleri hakkında sahip oldukları duygu ve inançların toplamı” olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel araştırmalarda iş tatmininin en çok kullanılan tanımı Locke'nin (1976: 221) iş memnuniyetini, kişinin işinin ya da iş deneyimlerinin iyi geri bildirimlerinden kaynaklanan olumlu bir duygusal durum olarak tanımlamasıdır. Locke'ye göre, tatmin olmayan çalışanların işe olan ilgisi düşer ve işin kalitesi azalabilir. İşletme açısından bu, zaman ve para kaybına neden olmaktadır (Locke, 1976: 221). Son zamanlarda, iş tatmini kişinin işine çok boyutlu psikolojik yanıtlar içerdiği ve cevapların bilişsel, duyuşsal ve davranışsal bileşenlere sahip olduğu belirlenmiştir (Judge ve Klinger, 2007: 393). İş tatmini çalışan katılımının bir parçasıdır; ancak performansla çok az veya hiç bağlantısı yoktur. İş tatmini çalışanla ve onun işine karşı tavrıyla ilgilidir (Christian vd., 2011: 89).

İş tatmininin öncüllerinin sınıflandırılması literatürde farklılık göstermektedir. Psikologlar ve yönetim araştırmacıları için iş tatmini kaynaklarının önemi önemli ölçüde değişmektedir. Kreitner ve Kinicki (2007: 212) “çalışanın iş tatmininin % 30'unun eğilimsel ve genetik bileşenlerle ilişkili olduğunu” belirtmiştir. Bireysel doğuştan gelen eğilimlerin önemini vurgulayan çalışmalar, çalışanın mesleğini ve işverenini değiştirmesine rağmen iş tatmininin zaman içinde istikrarlı olduğunu göstermiştir. Staw ve Ross (1985: 469) çalışanların işveren ve meslek değiştirmesine rağmen, iş tatmininin beş yıllık bir süre boyunca istikrarlı olduğunu tespit etmiştir. Aynı şekilde, Steel ve Rentsch (1997: 873) yaptığı çalışmada Staw ve Ross'un (1985: 469) sonuçlarına benzer sonuçlar elde etmiştir. Ancak Steel ve Rentsch (1997: 873) benzer işlerde çalışan çalışanlar için istikrarın, farklı işlerde çalışanlara göre daha yüksek olduğunu bulmuştur; bu, hem içsel kaynakların (yani kişilik özellikleri) hem de dışsal kaynakların (iş özellikleri ve iş ortamı) önemini göstermektedir.

Mossholder vd. (2005: 607) işin özellikleri, yönetim uygulamaları, ücret, görev süresi, çalışma koşulları, iş arkadaşlarıyla ilişkiler ve işin sağladığı fırsatlar gibi durumsal faktörlerin önemini vurgulamıştır. Örneğin, sorumluluk duygusu, tanınma, ilerleme, iyi denetleme, esneklik ve iş güvenliği duygusu sağlayan kendinden tatmin edici işler iş tatminini artırırken, haksız muamele, hoş olmayan fiziksel çalışma koşulları ve rutin görevler iş tatminini azaltır. İş tatmini olmaması durumunda işgören devri ve devamsızlık artabilir (Koys, 2001: 112).

Çalışan tatmini göz önüne alındığında, iş tatmini birçok farklı konuyla ilişkilendirilmiştir. İş tatmini için belirleyicinin ne olduğunu ortaya çıkarmak için çalışmalar yapılmıştır. Yapılan çalışmalardan bazıları değişime karşı çalışan tutumlarına (Vielhaber, 1983: 1), cinsiyetin etkisi (Serini vd., 1997: 99), iş arkadaşlarının niteliği (Winstead, vd.,

1995: 199), iş ve işletme (Hunt ve Ebeling, 1983: 57) ve yönetimin iletişim tarzı (Richmond vd., 1980: 37) konularına odaklanmıştır. İş tatmininin farklı değişkenler ile ilişkisi üzerinde çalışılmış ve sonuçlar, iş tatmini tanımında tutarlılık olmaması nedeniyle değişkenler arasındaki gerçek ilişki hakkında farklılık göstermektedir. Çalışmalar, iş tatmini ve iş bağlılığı ile ilişkisi (Lodahl ve Kejner, 1965: 24), örgüte bağlılık (Trombetta ve Rogers, 1988: 494), olumlu ve olumsuz duygulanımın devamsızlık ve işe gecikmeye olan etkisi (Iverson ve Deery, 2001: 856) ve iletişim endişesine (Richmond, vd., 1982: 170) yönelik yapılmıştır. Bazı araştırmacılar, çalışan tatmini, ve verimlilik arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Diğer araştırmacılar bu iki değişken arasındaki ilişkinin olmadığını öne sürmektedir (Vroom, 1964: 87). İş tatmini konusundaki tanımında Vroom, işyerinde çalışanın rolüne odaklanmaktadır. Böylece, iş tatmini, bireylerin şu anda işgal ettikleri iş rollerine yönelik duygusal yönelimler olarak tanımlamaktadır (Vroom, 1964: 87). İş tatmini, bir işçinin işten çıkardığı ödünlerle, özellikle de içsel motivasyon açısından ödün vermediği ölçüde tanımlanabilir (Statt, 2004: 14). İş tatmini, farklı insanlara farklı şeyler ifade edebilen karmaşık ve çok yönlü bir kavramdır. İş tatmini, genellikle motivasyon ile bağlantılıdır; ancak bu ilişkinin doğası net değildir. Tatmin, motivasyon ile aynı değildir. İş tatmini daha çok içsel bir durumdur. Örneğin, kantitatif veya kalitatif bir kişisel başarı hissiyle ilişkilendirilebilir (Mullins, 2005: 83).

İş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki literatürde geniş bir şekilde araştırılmış ve iş tatmini örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir öngörücüsü olarak belirlenmiştir (Bateman ve Organ, 1983: 588; Farh vd., 1990: 705). Barnard (1938: 53), işbirliğine ve kooperatif sistemlerine katkıda bulunmaya istekli olmanın tatminden etkilendiğini öne sürmüştür. Bateman ve Organ (1983: 588) ve Smith vd. (1983: 658), iş tatmininin olumlu bir ruh hali durumunu temsil ettiği ölçüde, çalışanların vatandaşlık davranışlarında bulunduğunu belirtmiştir. Bir üniversiteden iki örneklem tarafından yapılan çalışma sonucunda Bateman ve Organ (1983: 590) iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık tatmini arasındaki ilişkinin, performansla iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran araştırma sonuçlarına göre daha güçlü olduğunu bulmuşlardır. Bateman ve Organ'a (1983) göre iş tatmini ve performans arasındaki zayıf ilişki, yapılan işin niteliği ve niceliği gibi performansın dar tanımlanmasından kaynaklanmaktadır. Bateman ve Organ (1983: 590) örgütsel vatandaşlık davranışını bir performans türü olarak işin niceliği ve kalitesinden daha fazlası olarak tanımlamıştır. Bu gerekçeyi takiben, birçok araştırmacı (Organ, 1988: 1; Organ ve Lingl, 1995: 339; Organ ve Ryan, 1995: 775) iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemiştir. Her ne kadar iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki

nedensellik belirsiz olsa da, örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasında anlamlı pozitif ilişki olduğunu öne süren çok sayıda araştırma mevcuttur.

### 1.3.1. İş Tatmini Boyutları

Her ne kadar, iş tatminini etkileyen birçok iş faktörü olsa da, araştırmacılar yıllar içinde en önemli olarak kabul edilen bazı iş faktörleri tanımlamışlardır. Fajana (2002: 65) bu yöndeki çalışmalarında, iş tatmininin “temel” bileşenlerinin şu şekilde olduğu sonucuna varmıştır: iş grubuna yönelik tutum, genel çalışma koşulu, örgüte karşı tutum, parasal fayda ve yöneticiye tutum.

İş tatmini getirecek faktörleri elde etmek için Herzberg (2000) çalışma durumundaki insan motivasyonunu araştırmıştır. Yazar, insanların en tatmin edici bulduğu iş durumunu, bireysel ilgi çekici, zorlu çalışma ve başarının olduğu, bireysel başarı ve büyüme ile başarıya ulaşmanın olduğu durumlar olarak belirlemiştir. Bunlar tatmin ve coşku uyandıran ana faktörlerdir. Öte yandan, insanların en fazla tatmin edici bulduğu iş durumunu genellikle insan ilişkileri, teknik denetim, örgüt politikası, çalışma koşulu ve ücret gibi faktörlerin zayıf ve yetersiz olduğu durumlar olarak belirlenmiştir. Bir işin bu faktörleri, insanları olumlu anlamda motive etme gücüne sahip görünmemekte, ancak bozulmalarına izin verilirse, tatminsizlik ve hayal kırıklığı ortamına neden olurlar. Bunlar hijyen faktörleri olarak adlandırılmaktadır (Herzberg, 2008: 180).

Herzberg (2008: 180) ayrıca iş tatminini etkileyebilecek bazı faktörleri de belirlemiştir. Bununla birlikte, aşağıdakileri en önemlileri olarak kabul etmiştir:

- İçsel ilgi çeşitliliği, öğrenme fırsatı, zorluk, başarı şansı, hız ve yöntemler üzerinde kontrol gerektiren işler.
- Miktar, adalet veya eşitlik ve ödeme yöntemini gerektiren, promosyon ve fırsatlar, adalet, tanınma, yani yapılan iş için maddi eşlik etme övgüsünü, eleştiriyi ve hassaslığı, faydaları, hassasiyet, tıbbi ve yıllık izin, tatil, ödenekler.
- Çalışma süreleri, ekipmanlar, havalandırma, konum ve fiziksel yerleşim gibi iş alanları.
- Teknik ve insan ilişkileri, idari beceriler, yetkinlik, yardımseverlik ve samimiyet gibi denetim tarzı ve etkisi.
- İşçi, ücret ve sosyal yardım politikaları gibi örgüt ve yönetim politikaları.

### 1.3.2. Çalışan Tatminini Etkileyen Faktörler

İnsanların yaptıkları işten tatmin olduklarını tam olarak ortaya çıkarmak, farklı bakış açıları gerektiren bir konudur. Arnold ve Feldman'a (1996) göre, insanların işlerini olumlu veya olumsuz hissetmelerini sağlayan çeşitli faktörler vardır. Ayrıca, bazı çalışanlar çalışmalarının birkaç yönünden tatmin olabilirler; ancak diğer tüm yönlerden tatmin olmayabilir (Mullins, 2002: 182). Telekomünikasyon sektörü senaryosunda, pek çok çalışan çalışma saatlerinden ve tatillerinden tatmin olduklarını belirtmişlerdir; ancak denetim konusunda tatminsizlik ile sonuçlanan başka faktörler olduğunu da belirtmişlerdir (Sparks ve Schenk, 2001: 849).

Çalışma koşulları açısından, çalışan daha fazla fiziksel rahatlık ve rahatlık sağlayacak çalışma koşullarını tercih etmektedir. Bu tür çalışma koşullarının olmaması, diğer şeylerin yanı sıra, personelin zihinsel ve fiziksel iyiliğini olumsuz etkileyebilir (Baron ve Greenberg, 2003: 47). Robbins (2001: 122), çalışanların rahat bir fiziksel çalışma ortamı ile ilgili olduğu için çalışma koşullarının çalışan tatmini, üzerinde etkili olacağını savunmaktadır. Buna karşın, bu daha olumlu bir çalışan tatmini seviyesi sağlayacaktır. Arnold ve Feldman (1996: 28) sıcaklık, aydınlatma, havalandırma, hijyen, gürültü, çalışma saatleri ve kaynaklar gibi faktörlerin çalışma koşullarının bir parçası olduğunu belirtmiştir. Çalışanlar, çalışma koşullarını zihinsel ve fiziksel olarak değerlendirdiklerinde, kötü çalışma koşullarının sadece olumsuz performansa neden olacağını hissedebilirler. Ancak, Arnold ve Feldman (1996: 29), çalışma koşulları çok elverişli veya aşırı ise, bu durumun çoğu çalışan tarafından kabul edilip göz ardı edilebileceği konusunda uyarıda bulunmuştur. Böyle bir durumda çalışan iyi çalışma koşullarını gerçekten takdir etmemektedir, aksi takdirde bu durum onu rahatsız etmeyebilir veya etkilemeyebilir.

Araştırmacılar, ücretin çalışan tatmini üzerindeki etkisinde tam bir fikir birliğine sahip değildir. Bassett'e (1994: 61) göre, tek başına ücretin çalışan tatminini artırdığını ya da tatminsizliğini azalttığını göstermek için ampirik kanıt eksikliği bulunmaktadır. Bassett'e (1994: 61) göre, dolgun maaşlı çalışanlar, işlerini sevmedikleri ve daha tatmin edici bir işe giremeyeceklerini hissettiklerinde yine de tatmin olmayabilirler. Oshagbemi (2000: 31) tarafından Birleşik Krallık akademisyenleri arasında yapılan bir çalışmada, çalışanların ücret ve rütbeleri ile çalışan tatmin, düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte, Young vd. (1998: 339) tarafından kamu sektöründe yapılan bir çalışma, ücret ve tatmin arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Benzer şekilde, Brainard (2005: 21) gerçekleştirdiği çalışmada ücret ve faydalar ile çalışan tatmini arasında zayıf bir ilişkili bulmuştur.

Bazı araştırmacılar iş tatmini ile tanıtım fırsatları arasında güçlü bir ilişki olduğu görüşündedir (Pergamit ve Veum, 1999: 581; Sclafane, 1999: 4). Bu görüş, Ellickson ve Logsdon (2002: 343) tarafından, çalışan tatmini ile tanıtım fırsatları arasında olumlu ve anlamlı ilişki olan belediye işçileri ile yapılan bir çalışmada desteklenmiştir. Ancak Kreitner ve Kinicki (2001: 212), terfi ile çalışan tatmini arasındaki pozitif ilişkinin çalışanlar tarafından algılanan öz kaynağa bağlı olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte, Hoy ve Miskel (1991: 87), en üst düzeydeki başarılıların çok çabuk terfi etmelerinin, sadık zeki ama daha az yaratıcı çalışanlar arasında tatminsizliğe yol açabileceğini belirtmiştir.

### 1.3.3. Çalışan Tatmini Modelleri

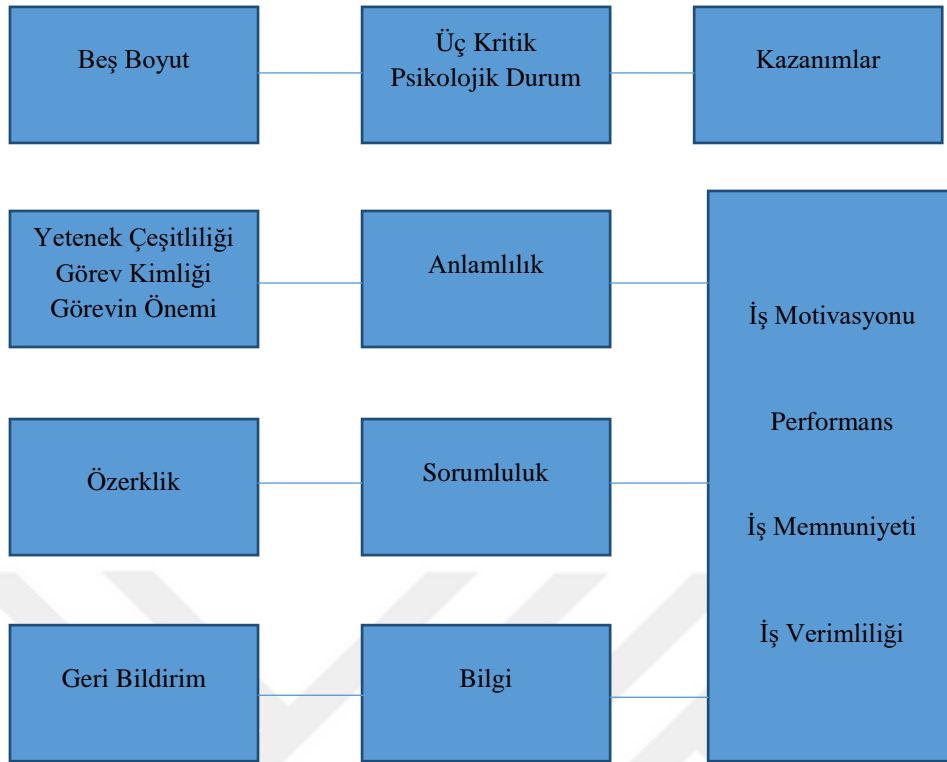
#### 1.3.3.1. Çift Faktör Teorisi

Çift Faktör Teorisinde Frederick Herzberg (1959: 1) işyeri motivasyonu konusunu ele almaktadır. Bu teori, genel çalışan memnuniyeti için gerekli olan iki unsur veya faktörü ortaya çıkarmaktadır: motivasyon ve hijyen faktörleri. Bir işte motivasyonların varlığı, tatmin düzeyindeki artışa katkıda bulunabilirken, işyerinde hijyen faktörlerinin olmaması, tatminsizliğin sebebi olabilir. Hijyen faktörleri çevre ve işin kapsamı ile ilgilidir. Bu, maaş, güvenli çalışma koşulları vb. kapsamaktadır. Motivasyon, işin kendi özellikleri ile ilgilidir. Teoriye göre motivasyon ve hijyen faktörleri münhasır değildir. Tatmin ve tatminsizlik bir sürekliliğin zıt uçları olarak düşünülemez. Bu nedenle, tatmin ve tatminsizliği etkileyen unsurlar farklı olduğu için, çalışan tatmini seviyesinde bir artış, işten duyulan memnuniyetsizliğin azalması anlamına gelmez. Çift Faktör de genellikle Motivasyon-Hijyen Kuramı olarak adlandırılır (Davies 2008: 184).

#### 1.3.3.2. İş Özellikleri Modeli

İş Özellikleri Modelinde Hackman ve Oldham (1975: 167), çalışma ortamını değerlendirmek için beş temel boyut belirlemiştir. Model Şekil 1.1'de verilmiştir. Bu beş boyutu kullanarak herhangi bir işin motivasyon potansiyeli açısından analiz edilebileceğini belirtmişlerdir. İşin tatmin etmeyen yönlerini ortadan kaldırmak için yeniden tasarlanabilir. Bu beş boyut (Arnold vd., 1998: 39):

- Yetenek Çeşitliliği: Yetenek çeşitliliği, bir işin bir dizi farklı beceri veya yetenek gerektirdiği dereceyi tanımlamaktadır. Bu aktiviteler sadece farklı olmakla kalmayıp, aynı zamanda farklı beceriler gerektirecek kadar belirgin olmak zorundadırlar.



**Şekil 1.1 İş Özellikleri Modeli**

**Kaynak:** Hackman ve Oldham, 1975, s. 167

- **Görev Kimliği:** Görev kimliği, bir işin tamamını ve tanımlanabilir bir işin tamamlanmasını gerektirme derecesini tanımlamaktadır.
- **Görevin Önemi:** Görevin önemi işin önemini ifade etmektedir. İşin diğer insanların, doğrudan işletmenin veya dış ortamın üzerinde bir etkisi vardır.
- **Özerklik:** Özerklik, iş sahibinin, çalışmasının hızını programlama ve kullanılacak prosedürleri belirleme özgürlüğüdür.
- **Geri Bildirim:** Geri bildirim, bir işi yapan kişinin performansının etkinliği hakkında bilgi elde etme derecesidir. Geri bildirim yalnızca denetleyici geri bildirimlerine değil, aynı zamanda kendi çalışmalarının sonuçlarına bakma yeteneğini de ifade etmektedir.

### 1.3.3.3. Locke'nin Değer Teorisi

Bu teoriye göre çalışan tatmininde çeşitli faktörlerinin etkisi belirlenebilir (Baron ve Greenberg, 2003: 72). Bu açıdan, eğer bir örgüt her bir faktöre verilen değeri bilirse, gelişecek olan tatmin değişimindeki değişim de o kadar büyük olur. Bu teori aynı zamanda, belirli bir faktöre çok fazla değer verilmesi durumunda, daha fazla tatminsizlik duygusunun ortaya çıkacağını savunmaktadır. Locke'nin teorisi bu nedenle her birey için çok yönlü ve çok



özeldir. Bu, şu örnek ile açıklanabilir: Aynı işi aynı iş yerinde yapan iki çalışan, aynı tatmin düzeyini ancak tamamen farklı şekillerde yaşayabilir. Bir çalışan, işin fiziksel yönlerinden güçlü bir şekilde etkilenebilirken, diğer çalışan, işin içinde yer alan zorluk ve varyasyondan etkilenebilir (Locke, 1976: 221). Aksine, Baron ve Greenberg (2003: 77), Locke teorisinin kapsamlı bir şekilde araştırılmamasına rağmen, değerlere büyük oranda vurgu yapılmasının, iş tatmini faktörlerinden kaynaklanabileceğini belirtmektedir.

#### 1.3.4. Çalışan Tatmini ile ilgili Çalışmalar

İşyerinde tatmin karmaşık bir konudur ve tanımlanması zordur, çünkü çok öznel ve çok yönlüdür, sonuçta herkesin kendi ihtiyaçları ve hedefleri vardır. Bir kişinin tatmininin diğer şeylerin yanı sıra kişisel hırsı, eğitimi, şirketteki rolü, iş beklentileri, deneyimleri ve günlük yaşamına bağlı olduğu söylenebilir. Brandao vd. (2014: 90) kamu yönetimi kapsamında iş tatmini çalışırken insan kaynakları yönetimi konusundaki özelliklerinin dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır.

Kotler'e (1998: 4) göre, kapsamlı bir bakış açısına göre tatmin kavramı "bir ürünün algılanan performansını veya beklentilere karşı sonucunu karşılaştırmaktan kaynaklanan zevk veya hayal kırıklığı hissidir". Siqueira (2008: 265) tatmini kurumun sosyal sorumlulukları ile ilişkilendirmiştir, yani iş tatmini, bir örgütün çalışanlarının sağlığını ve refahını ne kadar genişletebileceğini izlemenin bir yolunu oluşturmaktadır. Brown ve Huning (2010: 1) iş tatminini çalışanların işlerini yaparken yaşadığı zevk olarak tanımlamaktadır.

Queiroga ve Paula (2015: 365) için tatmin, "insan kaynakları yönetiminin iyi uygulamalarını sürdürmekle ilgilenen herhangi bir kuruluş için temel değişkenlerden biridir" Milan ve Maioli (2007: 27), beklentilere bağlı olarak ve bunların karşılanıp aşılmadığına bağlı olarak farklı tatmin seviyelerinin bulunduğu işaret etmektedir, çünkü tatmin duygusal bir durum olabilir. Bununla birlikte, bazı teorik çalışmalar motivasyon ve tutum durumlarının tatmin ile ilgili olduğunu belirlemiştir (Siqueira, 2008: 265).

İş tatmini ile ilgili olarak, Tsang ve Wong (2005: 177) iş tatmininin olumlu bir duygusal durum olduğunu ya da bir işin ya da onunla ilgili yönlerin değerlendirilmesinden kaynaklanan bir zevk hissi olduğunu belirtmektedir. Souto ve Pereira (2006: 12) daha ileri giderek iş tatminini, kişinin yaptığı şeyi gerçekten sevme derecesi olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla, bireyin işinin ne ölçüde sevdiği önemlidir. Yazarlar aynı zamanda konunun diğer maddi olmayan yönlerinin yanı sıra, kişinin meslektaşları ile olan ilişkileri, kişilerle olan arkadaşlıkları ve kendi bölümünde güven iklimi gibi kişilerarası ilişkilere yönelik tutumlarına dayanarak tatmin olacağını belirtmektedir. Tatminin, neyin beklendiği ile gerçekte neyin

kazanıldığı arasındaki karşılaştırmadan kaynaklanan bir zevk veya hayal kırıklığı hissi olarak tanımlanabileceği sonucuna varılabilir. Bundan, bir bireyi tatmin etmek için, beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığını bilmenin gerekli olduğu söylenebilir.

Mowday vd. (1979: 224) yüksek derecede kararlı çalışanların işlerini bırakma ihtimalinin daha düşük olduğunu öne sürdüğü için bağlılığın daha istikrarlı olma eğiliminde olduğuna işaret etmektedir. Ancak, devamsızlık ve düşük çalışan performansı gibi örgütte meydana gelen yalıtılmış veya geçici olaylar tatminsizliğe neden olabilir, çalışanın bağlılığının yeniden değerlendirmesine neden olmaz. Bu görüşe göre, kullanılan modelleme bağlılığı dışsal bir yapı olarak tanımlar, yani bağlılık daha istikrarlı bir değişken olduğu için boyutlarının iş tatminini etkilediği söylenebilir.

Literatürde Siqueira'nın (2008: 265) teorik modelinden iş tatminini analiz etmeye çalışan bazı araştırmalar mevcuttur. Paula vd. (2011: 59) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel iklimi, örgütsel kültürün özelliklerini ve federal bir kamu kurumunun çalışanları arasında tatmin düzeylerini incelemiştir. Çalışma Brezilya Coğrafya ve İstatistik Enstitüsü'nde yapılmıştır. Görüşülen kişilerin tatmin düzeyiyle ilgili bulgulardan, kurumun çalışmak için iyi bir yer olduğu sonucuna varılmıştır, ancak çalışanların tatmin düzeyini en çok azaltan faktör, kariyer ilerlemesi olanaklarının olmaması olarak belirlenmiştir, çünkü çalışanların çalışma sözleşmeleri sabit bir süre için geçerliydi.

Francisco ve Claro (2014: 114) iş tatmini ve duygusal örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri analiz etmiştir. Yazarlar, Angola'daki bir elmas maden işletmesinde çalışan 151 rastgele seçilen Angola işçisinden veri elde etmiştir. Sonuçlar, çalışanların tatmin olduğunu ve bu tatminin terfi sayısının, üstlerinin mesleki becerilerinin yanı sıra üstleri tarafından takdir edilme biçimlerinin sonucudur. Meslektaşların işbirliğinin nasıl bir dostluk, güven ve ruh hali olduğu söz konusu olduğunda, tatminin düşük olduğunu da belirtmekte fayda vardır. Genel olarak, işten ayrılma planının iş tatmini ve duygusal örgütsel bağlılığın artmasıyla azaldığı görülmektedir.

Queiroga ve Paula (2015: 365) iki değişken (örgüt iklimi ve iş tatmini) arasındaki ilişkiyi araştırmış, yapılar arasındaki ortak noktaları ve öz değerlendirmelerle ölçülen performansla ilişkisini (iş performansının öz değerlendirmesi) belirlemiştir. Yazarlar, biri tıbbi ürünlerde uzmanlaşmış, diğeri de bir sosyal kulüp olan iki özel kuruluşun 152 çalışanından veri elde etmiştir. Bulgular analiz edilen yapıların tutarlılığını kanıtlamıştır, çünkü iklim ve tatmin ölçeklerindeki benzer üç faktör uyumlu sonuçlar vermiştir.

Estivaleta (2016: 31), Rio Grande do Sul'daki bir demiryolu lojistik şirketinin çalışanları açısından sosyal ve organizasyonel desteğin işteki refah üzerindeki etkisini

araştırmıştır. Anket, özel bir şirketin 247 çalışanına uygulanmıştır. Bulgular, refah açısından, en yüksek ortalamaların işe alma, üstüyle ilişki ve iş arkadaşlarıyla ilişkisi ile ilgili olduğunu göstermektedir.

#### **1.4.Çalışan İş Performansı**

Performans, bir bireyin, bir grubun veya örgütün, bir görevi yerine getirirken neyin ulaşıldığını veya başarıldığını bulmak için kullanılan, nicel ve niteliksel katkının toplam miktarı olarak tanımlanan bir kavramdır. Başka bir ifadeyle performans, belirlenen hedefler doğrultusunda işin başarı derecesidir (Şehitoğlu ve Zehir, 2010: 87; Yorgun, 2010: 353).

Çalışan performansı ile ilgili hatırlanması gereken ilk şey, çalışan performansının kendisinde gerçekleşmemesidir. Bu nedenle, yöneticiler ve örgütler bu konuda bir bakış açısı oluşturmalı, çalışanlarının hangi durumlarda ve ortamda daha iyi ve daha verimli çalıştıklarını bulmalı ve bu ortamı onlara sağlamalıdır. Aynı zamanda, daha iyi performansa katkıda bulunan bireysel ve örgütsel davranışları ortaya çıkarmaya çalışılmalıdır (Ripley, 2002: 1). Bu nedenle, örgütteki yöneticilerin önemli hedeflerinden biri, iş tatminine uygun, etkin ve verimli çalışan insan kaynağının yaratılması, korunması ve geliştirilmesidir. Organizasyonel hedeflere ulaşmak ve çalışan motivasyonunu ve performansını arttırmak için yöneticilerin organizasyonel ve kişisel amaç ve çıkarlarını bir bütün olarak ele almaları ve aralarında bir denge kurmaları çok önemlidir (Vural ve Coşkun, 2007: 47).

#### **1.5.İş Tatmini ve Performans İlişkisi**

İş tatmini konusundaki ilginin büyük kısmı iş performansı ve verimlilik ile olan ilişkisi nedeniyle ortaya çıkmış görünmektedir. Bayfield ve Crockett'e (1955: 396) göre çalışanların iş tatmininin doğrudan performansı etkilediğine dair yaygın bir varsayım mevcuttur. Bir çalışanın morali üretimi düşürebilir, devamsızlığı azaltabilir ve üretimi artırabilir. Gerçekten, işlerinden tatmin olmayan işçilerin işlerini kaçırmaları veya ara sıra geç kalma eğilimi vardır. Devamsızlık çalışmaları, düşük iş tatminine sahip çalışanların, iş tatmini daha fazla meslektaşlarına göre daha yüksek devamsızlık oranına sahip olduğunu göstermiştir (Bayfield ve Crockett, 1955: 396).

Son zamanlarda yapılan araştırmalar, iş tatmini ve performansın mutlaka belirli bir olumsuz davranışa yol açsa da, mutlaka birbirini ile ilgili olmadığını göstermiştir. Victor, iş ve motivasyon konusundaki araştırmasında, iş tatmininin verimlilik seviyesini etkilediği yönündeki önermeyi ortaya koymaya çalışmıştır. Bazı yetenek sınavlarına girmeleri için bazı işçilere para verilmiştir. Buradaki işçilere saatlik olarak ödeme yapılacağı söylendi ancak en

iyi işçi ayrıca bir ek ödeme alacaktı. Araştırma sonucunda tatminin performansa değil ödüllere bağlı olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacı, bir ek ödemeyi almanın performanstan bağımsız olarak tatmini artırabileceğini varsaymıştı. İşçiler performans için dört gruba ayrıldı. Her kategoride eşit sayıda işçi vardı. Birinci ve üçüncü kategorideki işçiler, yani ek ödeme alan işçiler, ikinci ve dördüncü kategorilerdeki işçilere kıyasla anlamlı derecede daha fazla tatmin göstermiştir (Fajana, 2002: 67). Görüldüğü gibi, tatmin performansa değil ödüllere dayanmakta ödüller yalnızca tatmin getirebilir ve performansla açıkça ilişkili değildir. İş tatmininin, verimli bir örgütün hayati bir özelliği olduğu belirtilmektedir (Vroom, 1964: 88).

Teşvikler planı, kapsamlı bir yönetim programı dışında uygulandığında daha etkilidir. Herzberg'in dediği gibi “insanlara iyi ve adil şekilde ödeme yapın, sonra parayı untabilmeleri için mümkün olan her şeyi yapın”. Fredrick Herzberg “insanların iyi iş yapmak için motive edilmesini istiyorsanız, onlara iyi bir iş verin” demiştir. İyi bir iş elbette tatmin edici olduğunda, sadece en dar görüşlü çalışan birkaç yüzdelerlik bir maaş farkı için işe atlamaktadır (Herzberg, 2008: 180). Buradaki önemli nokta motivasyondur.

Motivasyon teorileri bir bireyi belirli bir şekilde davranmaya ya da bir şey hakkında belirli duygulara veya algılamaya iten faktörleri açıklamaktadır. Tüm teoriler süreç ve içerik teorileri olarak sınıflandırılır. Süreç teorileri, belirli bir harekete geçmeye motive olduğu için bireysel bir deneyimin gerçek sürecini, içerik teorileri ise ücretli ve ilginç iş gibi bir kişiyi motive eden gerçek faktörleri tanımlamaktadır (Herzberg, 2008: 180).

### **1.6.Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**

Scholl (1981: 589) ve Wiener (1982: 418) tarafından önerilen modeller örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki için teorik destek sağlamaktadır. Scholl'un (1981: 589) modeli, kararlı bir çalışanın, beklentileri karşılanmadığında bile, belirli bir hareket tarzına devam edeceğini savunmaktadır. Yani, resmi bir ödül beklentisi az olduğunda, bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışını belirlemektedir. Bağlılığı “örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı” olarak tanımlayan Wiener (1982: 418), bağlılığın, örgütlerin çıkarlarına hizmet eden kişisel fedakarlığı yansıtan davranışlardan sorumlu olduğunu ve bundan bağımsız olarak ceza veya güçlendirme ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Liu (2009: 311) “örgütsel vatandaşlık davranışı gibi gönüllü davranışlara katılmanın duygusal bağlılığa davranışsal bir tepki olduğunu” ileri sürmektedir. Angel ve Perry (1981), duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin, örgüt adına kayda değer bir çaba gösterme isteği ile örgütün hedeflerine

olan inancı ve kabulü arasındaki bağı açıkladığını ve bu arada, üyenin motivasyonunu etkileyebildiğini ifade etmiştir.

İş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide olduğu gibi, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin niteliğini açıklamak için sosyal değişim teorisi önerilmektedir. Çalışanlar sosyal değişimin kalitesini değerlendirir ve buna göre yanıt verir. Örgüt, iş ya da çalışma grubu ile olumlu değişimler yaşayan çalışanlar, hem duygusal hem de normatif olmak üzere daha yüksek düzeyde bağlılıkla karşılık verirler ve bu da onları daha iyi performans gibi başka şekillerde örgüte katkıda bulunmaya itmektir (Cohen, 2003: 67). Bu nedenle çalışanlar işlerinden memnun olduklarında, örgütlerine daha yüksek düzeyde duygusal ve normatif bağlılık göstererek cevap vermektedirler (Aryee vd., 2002: 267).

Meyer ve Allen (1997: 203), güçlü bağlılığa sahip çalışanların, örgütsel vatandaşlık davranışına zayıf bağlılığa sahip çalışanlardan daha fazla katılmalarının muhtemel olduğunu ileri sürmüştür. Organ ve Ryan (1995: 776) tarafından yapılan meta-analiz, örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışının özgeciliği ve uyum boyutları ile anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu bulmuştur. İş tutumlarının (iş tatmini ve duygusal örgütsel bağlılığın) performansa neden olup olmadığını araştıran Rickett'nin (2008: 472) meta-analizi, duygusal örgütsel bağlılığın performans üzerinde zayıf ama önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Her ne kadar yüksek duygusal bağlılık örgütsel vatandaşlık davranışına katılmanın temel nedeni ise de, bunu yapma isteği normatif bağlılık için sosyal, kültürel ve bağlamsal normlardır. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanların, yükümlülüklerini yerine getirme konusuna inandıkları için örgütsel vatandaşlık davranışına sahip olmaları beklenmektedir. Yani, ahlaki faktörler çalışanları örgütün etkinliğine katkıda bulunan gayri resmi davranışlarda bulunmaya itebilir (Cohen ve Keren, 2008: 425).

Benzer şekilde, Allen ve Meyer'in (1990: 5) üç boyutlu modeli ile Moorman ve Blakely'in (1995: 127) Hindistan ve ABD'den örnekleri içindeki örgütsel vatandaşlık davranış (sadık güçlendirici, kişilerarası yardım, bireysel girişim ve kişisel endüstri) taksonomisi (sınıflandırması) arasındaki ilişkiyi inceleyen Kwantes (2003: 5) duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı şekilde yordadığı bulmuştur. Becker ve Kernan (2003: 340), duygusal bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışının belirli boyutlarının (sadakat) üzerindeki olumlu etkisini belirlemiştir. Ayrıca, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki göreceli etkilerini incelerken, Wasti (2002: 525) duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı ve pozitif olarak ilişkili

olduğunu desteklemiştir. Van Scotter (2000: 79) örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Morrison'un (1994) çalışması, hem duygusal hem de normatif bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişkili olduğunu belirlemiştir.

Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki olduğunu gösteren güçlü bir destek olmasına rağmen (Bolon, 1997: 221; Organ ve Ryan, 1995: 777; Schappe, 1998: 277), detaylı bir literatür taraması ile çelişkili görüşler de gözlemlenebilir (Tansky, 1993; Williams ve Anderson, 1991: 601). Williams ve Anderson (1991) örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında herhangi bir ilişki olmadığını iddia etmektedir.

Örgütsel bağlılık ile bağlılık tipolojisi ile ilgili örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştırırken, O'Reilly ve Chatman (1986: 493), genelleştirilmiş uyum ile bağlılık boyutu arasında önemli bir ilişki olduğunu iddia etmektedir. Bu araştırmacılara göre, çalışanların örgütleri için sahip oldukları duygusal durumlarındaki bir artış kesinlikle vatandaşlık davranışını etkilemektedir. Bağlılık boyutlarının ekstra rol uyumu üzerindeki etkisi açısından O'Reilly ve Chatman (1986: 493), özdeşleşmenin yanı sıra içselleştirme boyutunun bir çalışanın bireysel değerlerini ve ortak örgütsel yapıyı birleştirerek ekstra rol uyumu davranışları üzerinde bir etkisi olduğunu savunmaktadır. Meyer vd.'ne (2002: 47) göre örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi, boyut türüne bağlı olarak değişmektedir. Meyer vd. (2002: 47) duygusal bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik ve uyumluluk boyutları ile anlamlı bir ilişki göstermesine rağmen, duygusal bağlılığa kıyasla, normatif bağlılığın bu boyutlarla daha az ilişkisi olduğu belirlemiştir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın ikinci bölümünde öncelikle araştırmanın metodolojisi ile ilgili bilgiler verilmiştir. Metodoloji ile ilgili olarak araştırmanın amacı, özgün değeri, araştırma evren, örneklem ve elde edilen veriler ışığında gerçekleştirilen analizler ile ilgili bilgiler bu bölümde verilmiştir.

#### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Özgün Değeri

Örgütsel vatandaşlık davranış düzeyi yüksek olan çalışanların işletmeye daha faydalı olacağı düşünülmektedir. Emek yoğun çalışılan, otomasyonun sınırlı alanlarda uygulanabildiği, hizmete dayalı ve özveri isteyen otelcilik sektöründe literatüre göre, örgütsel vatandaşlık davranışının işe alımdan sonra oluşturulmaya çalışılmasından ziyade işe alım sürecinde ölçülmesi ve buna uygun adayların işe alınması işletmeler için daha kısa sürede ve daha düşük maliyetle çalışan tatminini ve performansını sağlaması ve bunun neticesi olarak örgütsel bağlılığını artırması işletme başarısını artırmaktadır. Bundan dolayı çalışmanın amacı otel işletmelerinde örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatminine, iş performansına ve örgütsel bağlılığa etkisini araştırmaktır. Ayrıca çalışma sonucunda getirilen önerilerin hem sektör hem de gelecek çalışmalar için yol gösterici olması beklenmektedir.

#### 2.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Çalışmanın amacı olan otel işletmelerinde örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatminine, iş performansına ve örgütsel bağlılığa etkisini belirlemek üzere çalışmada şu hipotezler geliştirilmiştir;

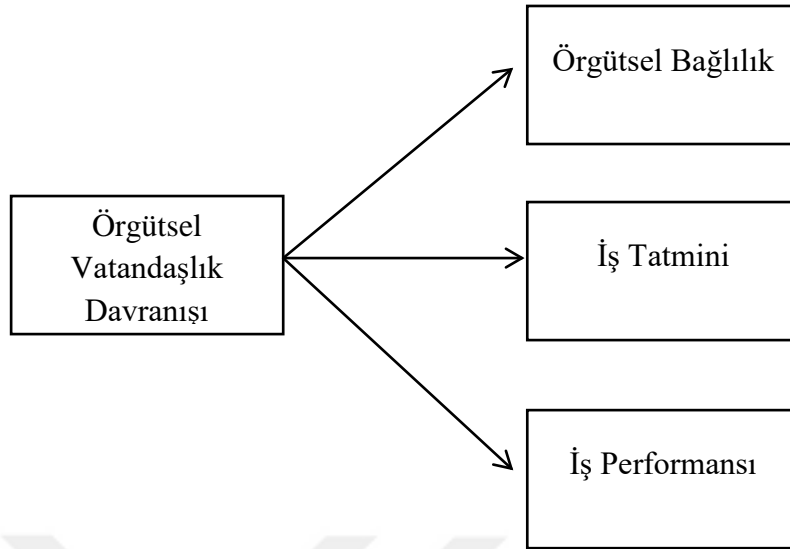
H<sub>1</sub>: Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, iş performansı ve örgütsel bağlılık arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatminini pozitif etkilemektedir.

H<sub>3</sub>: Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansını pozitif etkilemektedir.

H<sub>4</sub>: Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılığı pozitif etkilemektedir.

Yukarıdaki hipotezler Şekil 2.1’de araştırma modelinde şematize edilmiştir.



**Şekil 2.1 Araştırma Modeli**

### 2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları ayrı başlıklar altında ayrıntılı şekilde açıklanmıştır. Beş bölümden oluşan ölçme aracının ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin ifadeler yer almaktadır. İkinci bölümde örgütsel vatandaşlık, üçüncü bölümde iş tatmini, dördüncü bölümde iş performansı ve son bölümde örgütsel bağlılık ilgili ifadeler bulunmaktadır. Uygulama sırasında katılımcılara çalışmanın amacı ve önemi ile ilgili bilgi verilmiş, yapılan anketlerin sadece araştırma için kullanılacağı ve isim belirtmemeleri söylenmiştir. Uygulama, personelin mesai saati dışındaki uygun zaman aralıklarında yapılmıştır. Anket formu Ek 1’de yer almaktadır.

Araştırma kapsamında katılımcıların kişisel özelliklerini saptamak amacıyla oluşturulan kişisel bilgi formunda, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki deneyim ve çalışılan departman gibi sorular mevcuttur.

Örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için Öz (2008: 66), Basım ve Şeşen (2006: 83), Sökmen ve Boylu (2011: 147) ve Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı (2012: 7) tarafından çalışmalarında kullanılan, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği 5’li Likert (1: hiçbir zaman – 5: her zaman) olarak 21 ifadeden oluşmaktadır.

İş tatmini ölçeğinin geliştirilmesinde güvenilirliği ve geçerliliği literatürdeki çalışmalarda (Diaz ve Park, 1992: 41; Ghiselli vd. 2001: 28; Hançer ve George, 2003: 85; Sevimli ve İşcan, 2005: 55; Örucü ve Halaçoğlu, 2005: 107; Özcan ve Taşkiran, 2007: 514)



ortaya konulmuş olan Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin 20 ifadeli kısa formu kullanılmıştır. Kısa formda sadece bir boyut bulunmaktadır. Minnesota İş Doyum Ölçeği 5'li Likert (1: hiç memnun değilim – 5: çok memnunum) olarak hazırlanmıştır.

Örgütsel bağlılık ile ilgili veriler Meyer ve Allen'in geliştirdikleri ve Belli (2014: 1) tarafından Türkçe'ye uyarladığı ölçek ile toplanmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği toplam 18 maddeden ve üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Örgütsel bağlılık 5'li Likert (1: kesinlikle katılmıyorum – 5: kesinlikle katılıyorum) olarak hazırlanmıştır.

İş performansı ile ilgili verileri toplamak için Borman ve Motowidlo (1993: 71) tarafından hazırlanan ve Greenslade ve Jimmieson (2007: 604) tarafından güvenilirliği ve geçerliliği sağlanan iş performansı ölçeğinden yararlanılmıştır. İş performansı ölçeği toplam 24 ifadeden oluşmaktadır. İş performansı 5'li Likert (1: kesinlikle katılmıyorum – 5: kesinlikle katılıyorum) olarak hazırlanmıştır.

## 2.4. Araştırma Evreni ve Örneklem

Çalışmaya örnek teşkil edecek araştırma bölgesi olarak Antalya destinasyonu seçilmiştir. Antalya destinasyonunda 310 adet 5 yıldızlı otel faaliyet göstermektedir (<http://www.antalyakulturturizm.gov.tr>). Araştırma evrenini bu otellerde çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın gerçekleştirildiği ana kütlenin hacmi (N) kesin olarak bilinmemektedir. Büyük örneklem için örneklem büyüklükleri tablosu (Tablo 2.1) kullanılmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50). Buna göre 0.05 örneklem hatası ile Antalyada faaliyet gösteren 310 adet 5 yıldızlı otel çalışanlarından oluşan ana kütleyi temsil gücüne sahip örneklem grubunun (n) 384 çalışan olduğu Tablo 2.1'de görülmektedir.

**Tablo 2.1  $\alpha=0.05$  İçin Örneklem Büyüklükleri Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50**

Evren Büyüklüğü	+ 0.03 örnekleme hatası (d)			+ 0.05 örnekleme hatası (d)			+ 0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 Milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Zaman ve maliyet kısıtlarına bağlı olarak anket uygulaması Belek/Antalya bölgesinde 5 yıldızlı bir otel çalışanları ile yapılmıştır. Çalışma gönüllülük esasına dayanmaktadır. Bundan dolayı anketler kolayda örneklem yöntemi ile uygulanmıştır. Toplam 390 anket ile çalışma gerçekleştirilmiştir. Örneklemde yer alan 390 katılımcının demografik özelliklerine ilişkin veriler Tablo 2.2’de verilmiştir.

**Tablo 2.2 Katılımcıların Demografik Özellikleri**

<b>Cinsiyet</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>Medeni Durum</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Kadın	108	27,7	Evli	236	60,5
Erkek	282	72,3	Bekar	154	39,5
Toplam	390	100	Toplam	390	100
<b>Yaşınız</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>Kaçıncı İş Yeri</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
15-21	16	4,1	1	19	4,9
22-28	110	28,2	2	38	9,7
29-35	52	13,3	3	76	19,5
36-42	89	22,8	4	90	23,1
43-49	102	26,2	5	66	16,9
50 ve üzeri	21	5,4	6	101	25,9
Toplam	390	100	Toplam	390	100
<b>Eğitim Düzeyi</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>Turizm Eğitimi</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
İlköğretim	142	36,4	Evet	108	27,7
Lise	169	43,3	Hayır	282	72,3
Önlisans	42	10,8	Lisede	62	15,9
Lisans	33	8,5	Üniversitede	28	7,2
Lisansüstü	4	1,0	Lise-Üniversite	18	4,6
Toplam	390	100	Toplam	390	100
<b>Bu İşletmede Çalışma Süresi</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>Meslekte Çalışma Süresi</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
1 yıldan az	124	31,8	1 yıldan az	17	4,4
1-5 yıl	160	41,0	1-5 yıl	83	21,3
6-10 yıl	81	20,8	6-10 yıl	113	29,0
11-15 yıl	21	5,4	11-15 yıl	85	21,8
16-20 yıl	2	0,5	16-20 yıl	46	11,8
21-25 yıl	0	0	21-25 yıl	31	7,9
26-30 yıl	2	0,5	26-30 yıl	13	3,3
31 ve üzeri	0	0	31 ve üzeri	2	0,5
Toplam	390	100	Toplam	390	100

Tablo 2.2’de görüldüğü gibi katılımcıların % 27,7’si kadın, % 72,3’ü erkektir. Katılımcıların % 60,5’i evliyken % 29,5’i bekarıdır. Katılımcıların yaş durumu incelendiğinde % 28,2’si 22-28 yaş aralığında, % 26,2’si 43-39 yaş aralığında, % 22,8’i 36-42 yaş aralığından, % 13,3’ü 29-35 yaş aralığında, % 5,4’ü 50 ve üzeri yaş aralığında ve % 4,1’i ise 15-21 yaş aralığındadır. Katılımcıların % 43,3’ü lise, % 36,4’ü ilköğretim, % 10,8’i önlisans, % 8,5’i lisans ve % 1’i lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir. Katılımcıların % 72,3’ü turizm eğitimi almamışken % 27,7’si turizm eğitimi almıştır. Turizm eğitimi alanların % 15,9’u lisede, % 7,2’si üniversite ve % 4,6’sı hem lisede hem üniversitede turizm eğitimi almıştır. Katılımcıların % 41’i 1-5 yıldır, %31,8’i 1 yıldan az ve % 20,8’i 6-10 yıldır bulunduğu

işletmede çalışmaktadır. Meslekte çalışma süreleri incelendiğinde ise katılımcıların % 29'u 6-10 yıldır, % 21,8'i 11-15 yıldır ve % 21,3'ü 1-5 yıldır meslekte çalışmaktadır. Son olarak katılımcıların % 25,9'u 6., % 23,1'i 4. ve % 19,5'i ise 3. iş yerinde çalışmaktadır. Katılımcıların meslekte çalışma süreleri ile değiştirdikleri iş yeri sayısı göz önüne alınınca işgören devir hızının yüksek oranlarda olduğu görülmektedir.

Tablo 2.3'de katılımcıların çalıştığı bölümler ve çalıştıkları unvanlar verilmiştir.

**Tablo 2.3 Katılımcıların Bölüm ve Unvanları**

<b>Çalışılan Bölüm</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Önbüro	9	2,3
Kat Hizmetleri	100	25,6
Restoran ve/veya Bar	157	40,3
Mutfak	53	13,6
Muhasebe	11	2,9
Teknik Servis	29	7,4
Güvenlik	19	4,9
Bahçe	6	1,5
Satış Pazarlama	6	1,5
Toplam	390	100
<b>Unvan</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
İşgören (yönetici olmayan)	340	87,2
Alt kademe müdür/yardımcısı	24	6,2
Orta kademe müdür/yardımcısı	21	5,4
Üst kademe müdür/yardımcısı	5	1,2
Toplam	390	100

Katılımcıların % 40,3'ü restoran ve/veya bar, % 25,6'sı kat hizmetleri, % 13,6'sı mutfak, % 7,4'ü teknik servis, % 4,9'u güvenlik, % 2,9'u muhasebe, % 2,3'ü önbüro, % 1,5'i satış pazarlama ve % 1,5'i ise bahçe bölümünde çalışmaktadır. Unvan bakımından katılımcıların % 87,2'si işgörendir.

## 2.5. Verilerin Analizi

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Tatmini, İş Performansı ve Örgütsel Bağlılık ölçekleri kullanılarak oluşturulan anket Belek Bölgesinde bir 5 yıldızlı otelin çalışanlarına uygulanmış ve anket sonuçları SPSS ve LISREL programlarında analiz edilmiştir.

Öncelikle ölçeklerin her biri için ayrı doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş ve boyutlar elde edilmiştir. Faktör analizi sonrası ölçek ve boyutların Cronbach Alpha (CA) değerleri hesaplanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların ifadelerine olan algılarının belirlenmesi için ortalama analizinden yararlanılmıştır. Hipotezlerin test edilmesi için önce korelasyon analizi uygulanmıştır. Ardından regresyon modelleri kurulmuştur.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırmanın hipotezlerine ilişkin araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve bunlara ilişkin yorumlar sunulmuştur.

#### 3.1. Normal Dağılım Analizi

Toplanan verilerin analizlerde kullanılması için tüm ifadelerin Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) değerlerine bakılmıştır. Değerler  $[(-1,5) - (1,5)]$  arasında olduğu için verilerin normal dağıldığı kabul edilmiştir (Tavşancıl, 2010). Daha sonra örneklem büyüklüğünün uygunluğu için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett's Test of Sphericity gerçekleştirilmiş ve sonuçlar Tablo 3.1'de verilmiştir.

**Tablo 3.1 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett's Test of Sphericity**

<b>KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)</b>	0,926	
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>	<b>Approx. Chi-Square</b>	21884,469
	<b>df</b>	3403
	<b>P</b>	0,000*
*p<0,01		

Tavşancıl'a (2010) göre KMO değeri 1'e yaklaştıkça mükemmel ve 0,50'nin altında değer alır ise kabul edilmez varsayılmaktadır. Tablo 3.1 incelendiğinde KMO değerinin 0,926 olduğu görülmektedir. KMO değerinin faktör analizinde 1'e yakın olması çalışmadaki örneklem büyüklüğünün uygun olduğunu desteklemektedir. Bartlett's değeri ise anlamlı bulunmuştur. Bartlett's değerinin anlamlı bulunması ise verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini göstermektedir (Tavşancıl, 2010).

#### 3.2. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade eder (Kalaycı, 2014). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde güvenilirlik analizi gerçekleştirilmeden önce ters kodlanmış ifadeler yeniden kodlanarak düzeltilmiş ve ölçekte yer alan ifadeler güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Araştırmada verilerin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach's Alpha katsayısından yararlanılmıştır. Cronbach's Alpha Katsayısı 0 ile 1 arasında değer almaktadır.  $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.  $0,40 \leq \alpha < 0,60$  arasında ölçeğin güvenilirliği düşük,

0,60 ≤  $\alpha$  < 0,80 arasında ölçek oldukça güvenilir, 0,80 ≤  $\alpha$  < 1,00 arasında ise yüksek derecede güvenilir kabul edilmektedir (Kalaycı, 2014). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,858; iş tatmini ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,931; örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,714 ve iş performansı ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,965 bulunmuştur. Bundan dolayı, çalışmada kullanılan ölçeklerden elde edilen verilerin güvenilir olduğu söylenebilir.

### 3.3. Ölçeklerin Faktör Analizleri

Örgütsel vatandaşlık davranışı faktör analizi ölçekteki toplam 21 ifade ile varimax dik döndürme yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçek ifadelerinin faktör yükleri, toplam varyans açıklama oranı ve Croanbach Alpha değeri Tablo 3.2'de sunulmuştur.

**Tablo 3.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktör Analizi**

Boyut	İfadeler	Faktör Yüğü
Özgeçiliclik	İş arkadaşlarımla işe gelmediğı günlerde onların görevlerini severek üstlenirim.	,738
	İş arkadaşlarımla işle ilgili problemlerinde onlara seve seve zaman ayırıyorum.	,795
	İşe yeni başlayan personelin oryantasyon sürecinde bana verilmiş bir görev olmasa da onlara yardımcı olurum.	,802
	Bir sorunla karşılaştığımda yapabileceğimin en iyisini yapmaya çalışırım.	,700
	KMO: ,695 Chi-square: 408,5128 df: 6 p:0,000 Varyans Açıklama: 57,786 CA: ,751	
Vicdanlılık	Başkalarına bu kurumun çalışmak için iyi bir yer olduğunu söylerim.	,800
	İşe her zaman vaktinde gelirim	,793
	Gerekli olduğunda fazla mesai yapmak için gönüllü olurum.	,639
	KMO: ,607 Chi-square: 132,778 df: 3 p:0,000 Varyans Açıklama: 55,893 CA: ,567	
Nezakete	Çalışma arkadaşlarımla iyiliğı için kişisel önceliklerimi feda ederim	,517
	Yazılı olmayan ama herkesin bildiğı sözlü kurallara uyarım.	,529
	Yeni ürün ve gelişmeler hakkındaki fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşırım	,811
	Bulduğum bölümü geliştirecek yeni fikirler yaratırım.	,776
	KMO: ,646 Chi-square: 194,077 df: 6 p:0,000 Varyans Açıklama: 46,661 CA: ,597	
Centilmenlik	Zamanımın çoğunu işimle ilgili problem ve sorunları şikâyetle geçiririm.	,663
	Daha yüksek ücret söz konusu olursa, rakip bir firmada çalışmayı kabul edebilirim	,747
	İşimin gerektirdikleri dışında ekstra görev ve sorumluluk almaktan kaçınırım	,703
	KMO: ,598 Chi-square: 65,512 df: 6 p:0,000 Varyans Açıklama: 49,724 CA: ,493	
Sivil Erdem	Çalıştığım kurumun imaj yaratmasına yardımcı olacak faaliyetlere gönüllü katılırım	,645
	Kimsenin beni görmediğı durumlarda da kurallara, emirlere ve prosedürlere uyarım	,504
	İşyerinin düzenlediğı toplantılara katılırım.	,766
	İşimle ilgili uygulamaların geliştirilmesi için öneriler getiririm.	,717
	Çalıştığım işyeri hakkında bilgi sağlayan duyuruları, mesajları ve yazılı materyalleri sürekli izler ve okurum.	,766
	Bilgi ve becerilerimi sürekli güncel tutmaya çalışırım.	,726
	Hizmet içi eğitim faaliyetlerine gönüllü olarak katılırım.	,803
	KMO: ,843 Chi-square: 943,948 df: 21 p:0,000 Varyans Açıklama: 50,427 CA: ,829	

Tablo 3.2'de görüldüğü gibi örgütsel vatandaşlık davranışı literatüre benzer şekilde 5 boyutludur. Özgeçiliclik boyutu toplam 4 ifadeden oluşmaktadır. KMO değeri 0,695 olup toplam varyans açıklama oranı % 58'dir. Croanbach Alpha değeri ise 0,751 olarak

belirlenmiştir. İfadelerin faktör yükleri ise 0,700 ile 0,802 arasındadır. Vicdanlılık boyutu toplam 3 ifadeden oluşmaktadır. KMO değeri 0,607 olup toplam varyans açıklama oranı % 56'dır. Croanbach Alpha değeri ise 0,567 olarak hesaplanmıştır. İfadelerin faktör yükleri ise 0,639 ile 0,800 arasındadır. Nezaket boyutu toplam 4 ifadeden oluşmaktadır. KMO değeri 0,646 olup toplam varyans açıklama oranı % 47'dir. Croanbach Alpha değeri ise 0,597 olarak hesaplanmıştır. İfadelerin faktör yükleri ise 0,517 ile 0,811 arasındadır. Centilmenlik boyutu toplam 3 ifadeden oluşmaktadır. KMO değeri 0,598 olup toplam varyans açıklama oranı % 50'dir. Croanbach Alpha değeri ise 0,493 olarak hesaplanmıştır. İfadelerin faktör yükleri ise 0,663 ile 0,747 arasındadır. Sivil erdem boyutu toplam 7 ifadeden oluşmaktadır. KMO değeri 0,843 olup toplam varyans açıklama oranı % 50'dir. Croanbach Alpha değeri ise 0,829 olarak hesaplanmıştır. İfadelerin faktör yükleri ise 0,504 ile 0,803 arasındadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucuna göre  $\chi^2$  değeri 696,70 olarak hesaplanmıştır.  $\chi^2 / df$  4,35, RMSEA değeri 0,098, NFI değeri 0,90 ve CFI değeri 0,92 ile kabul edilebilir düzeyde ve GFI değeri 0,82 ile kötü uyum olarak hesaplanmıştır. Bu değerler literatürdeki genel geçer (Munro, 2005: 47; Şimşek, 2007: 66; Schumacker ve Lomax, 2010: 74; Wang ve Wang, 2012: 22) değerler aralıklarında olduğundan ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu söylenebilir.

İş tatmini faktör analizi ölçekteki toplam 20 ifade ile varimax dik döndürme yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. İş tatmini ölçek ifadelerinin faktör yükleri, toplam varyans açıklama oranı ve Croanbach Alpha değeri Tablo 3.3'de sunulmuştur.

Orijinal ölçeğe benzer bir şekilde iş tatmini ölçeği dışsal ve içsel tatmin olarak iki boyutta faktörleşmiştir. Dışsal boyut 5 ifadeden oluşmaktadır. Bu boyuttaki ifadelerin faktör yükleri 0,775 ile 0,832 arasında değişmektedir. Dışsal boyutun toplam varyans açıklama oranı % 65 olup Croanbach Alpha değeri 0,863'dür. İçsel boyut 15 ifadeden oluşmaktadır. Bu boyuttaki faktör yükleri 0,470 ile 0,759 arasında değişmektedir. İçsel boyutun toplam varyans açıklama oranı % 44 olup Croanbach Alpha değeri 0,904'dür.

İş tatmini ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucuna göre  $\chi^2$  değeri 894,91 olarak hesaplanmıştır.  $\chi^2 / df$  5,28, RMSEA değeri 0,10, NFI değeri 0,87 ve CFI değeri 0,89 ile kabul edilebilir düzeyde ve GFI değeri 0,80 ile kötü uyum olarak hesaplanmıştır. Bu değerler literatürdeki genel geçer (Munro, 2005: 47; Şimşek, 2007: 66; Schumacker ve Lomax, 2010: 74; Wang ve Wang, 2012: 2) değerler aralıklarında olduğundan ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 3.3 İş Tatmini Faktör Analizi

Boyut	İfadeler	Faktör Yüğü
Dışsal	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	,801
	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	,775
	İş içinde terfi olanağımın olması bakımından	,821
	Çalışma şartları bakımından	,808
	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından	,832
	KMO: ,872 Chi-square: 843,488 df: 10 p:0,000 Varyans Açıklama: 65,222 CA: ,863	
İçsel	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	,543
	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	,601
	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	,683
	Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	,736
	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	,470
	Bana sabit (güvenli) bir iş sağlaması bakımından	,682
	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	,732
	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	,683
	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	,737
	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	,682
	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	,759
	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	,647
	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	,666
	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	,665
	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından	,587
KMO: ,905 Chi-square: 2627,925 df: 105 p:0,000 Varyans Açıklama: 43,909 CA: ,904		

Örgütsel bağlılık faktör analizi ölçekteki toplam 18 ifade ile varimax dik döndürme yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçek ifadelerinin faktör yükleri, toplam varyans açıklama oranı ve Croanbach Alpha değeri Tablo 3.4'de sunulmuştur.

Tablo 3.4'de görüldüğü gibi örgütsel bağlılık literatüre benzer şekilde 3 boyutludur. Bu boyutlar şu şekilde özetlenebilir;

- Duygusal bağlılık boyutu toplam 6 ifadeden oluşmaktadır. KMO değeri 0,715 olup toplam varyans açıklama oranı % 41'dir. Croanbach Alpha değeri ise 0,681 olarak hesaplanmıştır. İfadelerin faktör yükleri ise 0,581 ile 0,716 arasında değişmektedir.
- Devam bağlılığı boyutu toplam 6 ifadeden oluşmaktadır. KMO değeri 0,766 olup toplam varyans açıklama oranı % 48'dir. Croanbach Alpha değeri ise 0,777 olarak hesaplanmıştır. İfadelerin faktör yükleri ise 0,467 ile 0,778 arasında değişmektedir.
- Normatif bağlılık boyutu toplam 6 ifadeden oluşmaktadır. KMO değeri 0,812 olup toplam varyans açıklama oranı % 50'dir. Croanbach Alpha değeri ise 0,775 olarak hesaplanmıştır. İfadelerin faktör yükleri ise 0,360 ile 0,817 arasında değişmektedir.

Tablo 3.4 Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi

Boyut	İfadeler	Faktör Yüğü
Duygusal Bağlılık	Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım.	,581
	Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.	,610
	Kurumuma karşı güçlü bir "aitlik" duygusu hissetmiyorum.	,716
	Bu kuruma karşı "duygusal bağlılık" hissetmiyorum.	,610
	Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.	,671
	Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.	,622
	KMO: ,715 Chi-square: 896,308 df: 15 p:0,000 Varyans Açıklama: 40,535 CA: ,681	
Devam Bağlılığı	Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek, benim için bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.	,702
	Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu.	,776
	Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.	,778
	Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi.	,744
	Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	,467
	Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarının azlığıdır.	,649
	KMO: ,766 Chi-square: 753,556 df: 15 p:0,000 Varyans Açıklama: 48,201 CA: ,777	
Normatif Bağlılık	Şu anki işverenimle çalışmaya devam etmek için (ona karşı) hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.	,360
	Benim için daha avantajlı bile olsa şu an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum.	,720
	Şu an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım.	,817
	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	,755
	Bu kurumu şu an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum.	,712
	Bu kuruma çok şey borçluyum.	,762
	KMO: ,812 Chi-square: 668,640 df: 15 p:0,000 Varyans Açıklama: 49,550 CA: ,775	

Örgütsel bağlılık ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucuna göre  $\chi^2$  değeri 586,48 olarak hesaplanmıştır.  $\chi^2 /df$  4,43, RMSEA değeri 0,092, NFI değeri 0,88 ve CFI değeri 0,91 ile kabul edilebilir düzeyde ve GFI değeri 0,84 ile kötü uyum olarak hesaplanmıştır. Bu değerler literatürdeki genel geçer (Munro, 2005: 47; Şimşek, 2007: 66; Schumacker ve Lomax, 2010: 74; Wang ve Wang, 2012: 2) değerler aralıklarında olduğundan ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu söylenebilir.

İş performansı faktör analizi ölçekteki toplam 24 ifade ile varimax dik döndürme yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. İş performansı ölçek ifadelerinin faktör yükleri, toplam varyans açıklama oranı ve Croanbach Alpha değeri Tablo 3.5’de sunulmuştur.

İş performansı literatürüne benzer bir şekilde iş performansı ölçeği görev performansı ve içeriksel performans olarak iki boyutta faktörleşmiştir. Bu boyutların değerleri şu şekildedir;

- Görev performansı boyutu 11 ifadeden oluşmaktadır. Bu boyuttaki ifadelerin faktör yükleri 0,592 ile 0,845 arasında değişmektedir. Görev performansı



boyutunun toplam varyans açıklama oranı % 60 olup Croanbach Alpha değeri 0,919'dur.

- İçeriksel performans boyutu 13 ifadeden oluşmaktadır. Bu boyuttaki ifadelerin faktör yükleri 0,495 ile 0,876 arasında değişmektedir. İçeriksel performans boyutunun toplam varyans açıklama oranı % 64 olup Croanbach Alpha değeri 0,947'dir.

**Tablo 3.5 İş Performansı Faktör Analizi**

Boyut	İfadeler	Faktör Yüğü
Görev Performansı	Meslek bilgimin yeterli olduğunu düşünüyorum.	,704
	İşimi yerine getirmede becerikli olduğumu düşünüyorum.	,827
	Meslekî yeteneklerimin yeterli olduğunu düşünüyorum.	,788
	İşimi yerine getirmede çabuk olduğumu düşünüyorum.	,845
	İşime karşı ilgili olduğumu düşünüyorum.	,812
	Turizmi sevdiğimi düşünüyorum.	,592
	Müşterilere karşı ilgili ve yardımsever olduğumu düşünüyorum.	,759
	Müşterilere karşı saygı ve sevgimin yeterli olduğunu düşünüyorum.	,811
	İşimi yerine getirmede özen ve dikkate sahip olduğumu düşünüyorum.	,806
	Arkadaşlarımla uyum ve işbirliği içinde çalıştığımı düşünüyorum.	,793
	Amirlerime karşı saygı ve itaatimin tam olduğunu düşünüyorum.	,747
KMO: ,924 Chi-square: 2989,769 df: 55 p:0,000 Varyans Açıklama: 59,972 CA: ,929		
İçeriksel Performans	İşimden çok memnun olduğumu düşünüyorum.	,680
	Dürüst ve güvenilir olduğumu düşünüyorum.	,811
	Temiz ve düzenli çalıştığımı düşünüyorum.	,826
	Kibar ve güler yüzlü olduğumu düşünüyorum.	,876
	Sağlık kurallarına uyduğumu düşünüyorum.	,860
	İçten, samimi ve yardım sever olduğumu düşünüyorum.	,864
	Sabırlı olduğumu düşünüyorum.	,777
	Anlayış ve hoşgörüye sahip olduğumu düşünüyorum.	,840
	Azimli ve sebatkâr olduğumu düşünüyorum.	,832
	Enerjik ve sevimli olduğumu düşünüyorum.	,838
	İşimle ilgili olarak kendi başıma karar verebildiğimi düşünüyorum.	,495
	Sorumluluk duygusuna sahip olduğumu düşünüyorum.	,797
	Sosyal ilişkilerimin olumlu olduğunu düşünüyorum.	,805
KMO: ,955 Chi-square: 4099,177 df: 78 p:0,000 Varyans Açıklama: 63,750 CA: ,947		

İş performansı ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucuna göre  $\chi^2$  değeri 1286,24 olarak hesaplanmıştır.  $\chi^2$  /df 5,12 ve CFI değeri 0,88 ile kabul edilebilir düzeyde ve RMSEA değeri 0,11, NFI değeri 0,85 ve GFI değeri 0,71 ile kötü uyum olarak hesaplanmıştır. Bu değerler literatürdeki genel geçer (Munro, 2005: 47; Şimşek, 2007: 66; Schumacker ve Lomax, 2010: 74; Wang ve Wang, 2012: 2) değer aralıklarında olduğundan ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu söylenebilir.

### 3.4. Katılımcıların Ölçek İfadelerine Algıları

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçek ifadelerine olan algıları Tablo 3.6'da verilmiştir. Tablo 3.6 incelendiğinde tüm ifadelerin 3.00'nın üzerinde olduğu

görülmektedir. Katılımcılar tarafından en yüksek algıya sahip olan ilk üç ifade “işe her zaman vaktinde gelirim”, “yazılı olmayan ama herkesin bildiği sözlü kurallara uyarım” ve “bir sorunla karşılaştığımda yapabileceğim en iyisini yapmaya çalışırım” ifadeleridir. Katılımcılar tarafından en az algıya sahip olan üç ifade ise “zamanımın çoğunu işimle ilgili problem ve sorunları şikâyetle geçiririm”, “daha yüksek ücret söz konusu olursa, rakip bir firmada çalışmayı kabul edebilirim” ve “işimin gerektirdikleri dışında ekstra görev ve sorumluluk almaktan kaçınırım” ifadeleridir. Bundan dolayı katılımcıların yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği söylenebilir.

**Tablo 3.6 Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İfadelerine Algıları**

İfadeler	Ortalama	Standard S.
İşe her zaman vaktinde gelirim	4,66	,730
Yazılı olmayan ama herkesin bildiği sözlü kurallara uyarım.	4,62	,700
Bir sorunla karşılaştığımda yapabileceğim en iyisini yapmaya çalışırım	4,57	,719
Başkalarına bu kurumun çalışmak için iyi bir yer olduğunu söylerim.	4,56	,781
Bilgi ve becerilerimi sürekli güncel tutmaya çalışırım	4,55	,673
Kimsenin beni görmediği durumlarda da kurallara, emirlere ve prosedürlere uyarım.	4,51	,777
İşe yeni başlayan personelin oryantasyon sürecinde bana verilmiş bir görev olmasa da onlara yardımcı olurum.	4,44	,863
İşyerinin düzenlediği toplantılara katılırım	4,42	,853
Hizmet içi eğitim faaliyetlerine gönüllü olarak katılırım	4,41	,840
Yeni ürün ve gelişmeler hakkındaki fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşırım	4,31	,879
Çalıştığım işyeri hakkında bilgi sağlayan duyuruları, mesajları ve yazılı materyalleri sürekli izler ve okurum	4,27	,911
Çalıştığım kurumun imaj yaratmasına yardımcı olacak faaliyetlere gönüllü katılırım	4,24	,916
İş arkadaşlarımla işe ilgili problemlerinde onlara seve seve zaman ayırırım.	4,24	,908
Bulduğum bölümü geliştirecek yeni fikirler yaratırım	4,20	,957
İşimle ilgili uygulamaların geliştirilmesi için öneriler getiririm.	4,12	1,003
İş arkadaşlarımla işe gelmediği günlerde onların görevlerini severek üstlenirim	4,11	1,021
Gerekli olduğunda fazla mesai yapmak için gönüllü olurum	4,08	1,098
Çalışma arkadaşlarımla iyiliği için kişisel önceliklerimi feda ederim.	3,71	1,110
Zamanımın çoğunu işimle ilgili problem ve sorunları şikâyetle geçiririm	3,61	1,387
Daha yüksek ücret söz konusu olursa, rakip bir firmada çalışmayı kabul edebilirim.	3,59	1,406
İşimin gerektirdikleri dışında ekstra görev ve sorumluluk almaktan kaçınırım	3,38	1,441

Katılımcıların iş tatmini ölçek ifadelerine olan algıları Tablo 3.7’de verilmiştir.

Tablo 3.7 incelendiğinde tüm ifadelerin 3.00’nin üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcılar tarafından en yüksek algıya sahip olan ilk üç ifade “yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden”, “bana sabit (güvenli) bir iş sağlaması bakımından” ve “kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından” ifadeleridir. Katılımcılar tarafından en az algıya sahip olan üç ifade ise “tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından”, “vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından” ve “beni her zaman meşgul etmesi bakımından” ifadeleridir. Bundan dolayı katılımcıların kendi

yeteneklerini göstermeye eğilimli olduğu söylenebilir. Ayrıca katılımcılar vicdanlarına aykırı işleri yapmaktan dolayı memnun değildir.

**Tablo 3.7 Katılımcıların İş Tatmini İfadelerine Algıları**

İfadeler	Ortalama	Standard S.
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	4,21	,849
Bana sabit (güvenli) bir iş sağlaması bakımından	4,21	,873
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	4,10	,873
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	4,09	,816
Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	4,05	,891
Çalışma şartları bakımından	4,04	,862
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	4,04	,863
Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	4,02	,951
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından	3,97	1,026
Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	3,97	,964
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	3,94	,857
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	3,94	,895
Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	3,91	,958
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	3,89	,937
Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	3,82	1,132
Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından	3,82	1,040
İş içinde terfi olanağımın olması bakımından	3,80	1,009
Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	3,71	,993
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	3,68	1,061
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	3,55	1,054

Katılımcıların örgütsel bağlılık ölçek ifadelerine olan algıları Tablo 3.8’de verilmiştir.

**Tablo 3.8 Katılımcıların Örgütsel Bağlılık İfadelerine Algıları**

İfadeler	Ortalama	Standard S.
Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek, benim için bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.	4,08	1,002
Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım.	4,05	1,033
Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.	3,94	1,027
Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.	3,91	1,038
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	3,88	1,006
Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu.	3,86	1,122
Benim için daha avantajlı bile olsa şu an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum.	3,81	1,132
Bu kuruma çok şey borçluyum.	3,77	1,055
Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.	3,63	1,238
Şu an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım.	3,55	1,198
Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi.	3,54	1,244
Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarının azlığıdır.	3,25	1,258
Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	3,24	1,213
Bu kurumu şu an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum.	3,14	1,250
Kurumuma karşı güçlü bir "aitlik" duygusu hissetmiyorum.	3,13	1,376
Şu anki işverenimle çalışmaya devam etmek için (ona karşı) hiçbir zorunluluk hissetmiyorum	3,05	1,289
Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.	2,85	1,411
Bu kuruma karşı "duygusal bağlılık" hissetmiyorum.	2,85	1,332

Tablo 3.8 incelendiğinde katılımcılar tarafından en yüksek algıya sahip olan ilk üç ifade “şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek, benim için bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir”, “mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım” ve “bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor” ifadeleridir. Katılımcılar tarafından en az algıya sahip olan üç ifade ise “şu anki işverenimle çalışmaya devam etmek için (ona karşı) hiçbir zorunluluk hissetmiyorum”, “bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum” ve “bu kuruma karşı "duygusal bağlılık" hissetmiyorum” ifadeleridir. Katılımcıların ifadelere olan algıları göz önünde bulundurularak katılımcıları örgüte bağlılık düzeyleri normalin biraz üzerindedir.

Katılımcıların iş performansı ölçek ifadelerine olan algıları Tablo 3.9’da verilmiştir. Tablo 3.9 incelendiğinde tüm ifadelerin 4.00’ın üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcılar tarafından en yüksek algıya sahip olan ilk üç ifade “dürüst ve güvenilir olduğumu düşünüyorum.”, “içten, samimi ve yardım sever olduğumu düşünüyorum” ve “müşterilere karşı saygı ve sevgimin yeterli olduğunu düşünüyorum” ifadeleridir. Katılımcılar tarafından en az algıya sahip olan üç ifade ise “işimle ilgili olarak kendi başıma karar verebildiğimi düşünüyorum”, “meslek bilgimin yeterli olduğunu düşünüyorum” ve “turizmi sevdiğimi düşünüyorum” ifadeleridir. Katılımcılar genel olarak iş performansı ile ilgili tüm ifadelere yüksek algıya sahiptir.

**Tablo 3.9 Katılımcıların İş Performansı İfadelerine Algıları**

İfadeler	Ortalama	Standard S.
Dürüst ve güvenilir olduğumu düşünüyorum.	4,49	,751
İçten, samimi ve yardım sever olduğumu düşünüyorum.	4,48	,730
Müşterilere karşı saygı ve sevgimin yeterli olduğunu düşünüyorum.	4,46	,740
Temiz ve düzenli çalıştığımı düşünüyorum.	4,46	,770
Sosyal ilişkilerimin olumlu olduğunu düşünüyorum.	4,46	,718
Kibar ve güler yüzlü olduğumu düşünüyorum.	4,45	,776
Anlayış ve hoşgörüyü sahip olduğumu düşünüyorum.	4,44	,742
Sorumluluk duygusuna sahip olduğumu düşünüyorum	4,43	,788
Amirlerime karşı saygı ve itaatimin tam olduğunu düşünüyorum.	4,43	,758
Sağlık kurallarına uyduğumu düşünüyorum.	4,43	,778
Azimli ve sebatkâr olduğumu düşünüyorum.	4,42	,744
İşimi yerine getirmede özen ve dikkate sahip olduğumu düşünüyorum.	4,42	,747
Müşterilere karşı ilgili ve yardımsever olduğumu düşünüyorum.	4,41	,803
Enerjik ve sevimli olduğumu düşünüyorum.	4,39	,773
Sabırlı olduğumu düşünüyorum.	4,38	,802
İşime karşı ilgili olduğumu düşünüyorum.	4,37	,803
İşimi yerine getirmede becerikli olduğumu düşünüyorum.	4,35	,798
Arkadaşlarımla uyum ve işbirliği içinde çalıştığımı düşünüyorum.	4,35	,770
İşimi yerine getirmede çabuk olduğumu düşünüyorum.	4,34	,779
Meslekî yeteneklerimin yeterli olduğunu düşünüyorum	4,23	,843
İşimden çok memnun olduğumu düşünüyorum.	4,20	,910
Turizmi sevdiğimi düşünüyorum	4,15	,978
Meslek bilgimin yeterli olduğunu düşünüyorum.	4,10	,958
İşimle ilgili olarak kendi başıma karar verebildiğimi düşünüyorum	4,08	,990

### 3.5. Değişkenlerarası Korelasyon ile İlgili Bulgular

Çalışma kapsamında “örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, iş performansı ve örgütsel bağlılık arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır” olarak geliştirilen H1’in test edilmesi için bu değişkenler ve alt boyutları kapsamında korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Ardından çalışmada kullanılan tüm değişkenler arasında korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon katsayıları şu şekile yorumlanmaktadır (Tavşancıl, 2010);

- $r < 0,2$  ise çok zayıf ilişki yada korelasyon yok
- 0,2-0,4 arasında ise zayıf korelasyon
- 0,4-0,6 arasında ise orta düzeyde korelasyon
- 0,6-0,8 arasında ise yüksek korelasyon
- $0,8 >$  ise çok yüksek korelasyon vardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları ile iş tatmini alt boyutları arasında gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları Tablo 3.10’da verilmiştir. Tablo 3.10’da görüldüğü üzere korelasyon katsayılarına göre örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları ile iş tatmini alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. Fakat örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından centilmenlik boyutu ile iş tatmini arasında korelasyon katsayılarına göre ilişki yoktur.

**Tablo 3.10 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Tatmini İlişkisi**

		İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin
Özgecilik	Pearson Korelasyon	,384*	,250*
	Anlamlılık (2-tailed)	,000	,000
Vicdanlılık	Pearson Korelasyon	,439*	,392*
	Anlamlılık (2-tailed)	,000	,000
Nezaket	Pearson Korelasyon	,501*	,395*
	Anlamlılık (2-tailed)	,000	,000
Centilmenlik	Pearson Korelasyon	,156*	,106*
	Anlamlılık (2-tailed)	,002	,036
Sivil Erdem	Pearson Korelasyon	,434*	,315*
	Anlamlılık (2-tailed)	,000	,000

\*0,05 düzeyinde anlamlıdır

Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları Tablo 3.11’de verilmiştir.

**Tablo 3.11 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

		Duygusal Bağlılık	Normatif Bağlılık	Devam Bağlılığı
Özgecilik	Pearson Korelasyon Anlamlılık (2-tailed)	,172* ,001	,239* ,000	,224* ,000
Vicdanlılık	Pearson Korelasyon Anlamlılık (2-tailed)	,165* ,001	,239* ,000	,247* ,000
Nezaket	Pearson Korelasyon Anlamlılık (2-tailed)	,274* ,000	,340* ,000	,275* ,000
Centilmenlik	Pearson Korelasyon Anlamlılık (2-tailed)	-,161* ,001	-,032 ,528	-,025 ,627
Sivil Erdem	Pearson Korelasyon Anlamlılık (2-tailed)	,274* ,000	,277* ,000	,281* ,000

\*0,05 düzeyinde anlamlıdır

Tablo 3.11’de görüldüğü üzere örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından centilmenlik boyutu hariç diğer boyutlar ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında korelasyon katsayılarına göre pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. Bu ilişki zayıf bir ilişkidir. Örgütsel vatandaşlık alt boyutu olan centilmenlik ile sadece örgütsel bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılık ile korelasyon katsayılarına göre ilişki yoktur (Tavşancıl, 2010).

Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları ile iş performansı alt boyutları arasında gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları Tablo 3.12’de verilmiştir. Tablo 3.12’de görüldüğü üzere örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları ile iş performansı alt boyutları arasında korelasyon katsayılarına göre pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. Bu ilişkiler zayıf düzey bir ilişkidir. Centilmenlik boyutu ile ise ilişki yoktur (Tavşancıl, 2010).

**Tablo 3.12 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Performansı İlişkisi**

		Görev Performansı	İçerik Performansı
Özgecilik	Pearson Korelasyon Anlamlılık (2-tailed)	,351* ,000	,364* ,000
Vicdanlılık	Pearson Korelasyon Anlamlılık (2-tailed)	,375* ,000	,367* ,000
Nezaket	Pearson Korelasyon Anlamlılık (2-tailed)	,405* ,000	,406 ,000
Centilmenlik	Pearson Korelasyon Anlamlılık (2-tailed)	-,095 ,060	,111* ,029
Sivil Erdem	Pearson Korelasyon Anlamlılık (2-tailed)	,387* ,000	,386* ,000

\*0,05 düzeyinde anlamlıdır

Çalışmada incelenen tüm değişkenler arasında gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları Tablo 3.13’de verilmiştir. Tablo 3.13’de görüldüğü üzere örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından centilmenlik ile nezaket, normatif bağlılık, devam bağlılığı ve görev performansı arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Diğer bütün alt boyutlar arasında anlamlı ilişki mevcuttur. Yukarıdaki korelasyon analizleri sonucu örgütsel vatandaşlık

davranışı alt boyutları ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı alt boyutları arasında kısmen ilişki olduğu söylenebilir. Bundan dolayı  $H_1$  kısmen kabul edilmiştir (Tavşancıl, 2010).

### 3.6. Regresyon Modelleri ile İlgili Bulgular

Çalışmada geliştirilen örgütsel vatandaşlık davranışı iş tatminini, iş performansını ve örgütsel bağlılığı pozitif etkilemektedir hipotezlerini test etmek amacıyla alt boyutlar kapsamında regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 3.13 Değişkenler Arası Korelasyon Sonuçları**

Değişkenler		Özgeçelik	Vicdanlılık	Nezakət	Centilmenlik	Sivil Erdem	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	Duygusal Bağ.	Normatif Bağ.	Devam Bağ.	Görev Perf.	İçeriksel Perf.
Özgeçelik	Korelasyon Anamlılık	1	,541* ,000	,503* ,000	,196* ,000	,517* ,000	,384* ,000	,250* ,000	,172* ,001	,239* ,000	,224* ,000	,351* ,000	,364* ,000
Vicdanlılık	Korelasyon Anamlılık	,541* ,000	1	,608* ,000	,202* ,000	,615* ,000	,439* ,000	,392* ,000	,165* ,001	,239* ,000	,247* ,000	,375* ,000	,367* ,000
Nezakət	Korelasyon Anamlılık	,503* ,000	,608* ,000	1	,082 ,108	,774* ,000	,501* ,000	,395* ,000	,274* ,000	,340* ,000	,275* ,000	,405* ,000	,406* ,000
Centilmenlik	Korelasyon Anamlılık	,196* ,000	,202* ,000	,082 ,108	1	,144* ,004	,156* ,002	,106* ,036	-,161* ,001	-,032 ,528	-,025 ,627	,095 ,060	,111 ,029
Sivil Erdem	Korelasyon Anamlılık	,517* ,000	,615* ,000	,774* ,000	,144* ,004	1	,434* ,000	,315* ,000	,274* ,000	,277* ,000	,281* ,000	,387* ,000	,386* ,000
İçsel Tatmin	Korelasyon Anamlılık	,384* ,000	,439* ,000	,501* ,000	,156* ,002	,434* ,000	1	,786* ,000	,394* ,000	,503* ,000	,448* ,000	,385* ,000	,351* ,000
Dışsal Tatmin	Korelasyon Anamlılık	,250* ,000	,392* ,000	,395* ,000	,106* ,036	,315* ,000	,786* ,000	1	,368* ,000	,468* ,000	,489* ,000	,335* ,000	,311* ,000
Duygusal Bağ.	Korelasyon Anamlılık	,172* ,001	,165* ,001	,274* ,000	-,161* ,001	,274* ,000	,394* ,000	,368* ,000	1	,588* ,000	,629* ,000	,373* ,000	,311* ,000
Normatif Bağ.	Korelasyon Anamlılık	,239* ,000	,239* ,000	,340* ,000	-,032 ,528	,277* ,000	,503* ,000	,468* ,000	,588* ,000	1	,699* ,000	,384* ,000	,311* ,000
Devam Bağ.	Korelasyon Anamlılık	,224* ,000	,247* ,000	,275* ,000	-,025 ,627	,281* ,000	,448* ,000	,489* ,000	,629* ,000	,699* ,000	1	,399* ,000	,343* ,000
Görev Perf.	Korelasyon Anamlılık	,351* ,000	,375* ,000	,405* ,000	,095 ,060	,387* ,000	,385* ,000	,335* ,000	,373* ,000	,384* ,000	,399* ,000	1	,849* ,000
İçeriksel Perf.	Korelasyon Anamlılık	,364* ,000	,367* ,000	,406* ,000	,111* ,029	,386* ,000	,351* ,000	,311* ,000	,311* ,000	,311* ,000	,343* ,000	,849* ,000	1

\*0,05 düzeyinde anlamlıdır

Örgütsel vatandaşlık davranışı iş tatminini pozitif etkilemektedir olarak geliştirilen  $H_2$  hipotezi için kurulan regresyon modelleri Tablo 3.14’de verilmiştir. Tablo 3.14’deki regresyon sonuçları incelendiğinde kurulan iki regresyon modeli de anlamlıdır ( $p < 0,000$ ) (Tavşancıl, 2010).

**Tablo 3.14 ÖVD ile İş Tatmini Regresyon Modelleri**

Bağımlı Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	F	Anlamlılık
İçsel Tatmin	,543	,295	32,159	,000*
Dışsal Tatmin	,443	,196	18,760	,000*

\*0,05 düzeyinde anlamlıdır

Örgütsel vatandaşlık davranışı iş performansını pozitif etkilemektedir olarak geliştirilen H<sub>3</sub> hipotezi için kurulan regresyon modelleri Tablo 3.15’de verilmiştir. Tablo 3.15’deki regresyon sonuçları incelendiğinde kurulan iki regresyon modeli de anlamlıdır (p<0,000) (Tavşancıl, 2010).

**Tablo 3.15 ÖVD ile İş Performansı Regresyon Modelleri**

Bağımlı Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	F	Anlamlılık
Görevsel Performans	,457	,209	20,238	,000*
İçeriksel Performans	,460	,211	20,591	,000*

\*0,05 düzeyinde anlamlıdır

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel bağlılığı pozitif etkilemektedir olarak geliştirilen H<sub>4</sub> hipotezi için kurulan regresyon modelleri Tablo 3.16’da verilmiştir. Tablo 3.16’daki regresyon sonuçları incelendiğinde kurulan üç regresyon modeli de anlamlıdır (p<0,000) (Tavşancıl, 2010).

**Tablo 3.16 ÖVD ile Örgütsel Bağlılık Regresyon Modelleri**

Bağımlı Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	F	Anlamlılık
Duygusal Bağlılık	,356	,126	11,118	,000*
Normatif Bağlılık	,358	,128	11,283	,000*
Devam Bağlılığı	,320	,103	8,775	,000*

\*0,05 düzeyinde anlamlıdır

Yukarıdaki Tablo 3.14, Tablo 3.15 ve Tablo 3.16’daki anlamlı regresyon modelleri sonucu boyutlar kapsamında kurulan regresyon formülleri şu şekildedir;

$$\text{İçsel Tatmin} = 0,113(\text{Özgecilik}) + 0,150(\text{Vicdanlılık}) + 0,338(\text{Nezakete}) + 0,074(\text{Centilmenlik}) + 0,011(\text{Sivil Erdem})$$

$$\text{Dışsal Tatmin} = -0,007(\text{Özgecilik}) + 0,250(\text{Vicdanlılık}) + 0,301(\text{Nezakete}) + 0,043(\text{Centilmenlik}) - 0,075(\text{Sivil Erdem})$$

Yukarıda iş tatmini için kurulan regresyon modelleri sonucuna göre örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının hepsi içsel tatmini pozitif etkilemektedir. Örgütsel vatandaşlık boyutlarından vicdanlılık, nezaket ve centilmenlik dışsal tatmini pozitif etkilemekteyken sivil erdem ve özgecilik boyutları negatif etkilemektedir. Kurulan iki modelin anlamlı olması ve sivil erdem ve özgecilik boyutlarının dışsal tatmin üzerindeki negatif etkisinin çok düşük olmasından dolayı H<sub>2</sub> kabul edilmiştir.

$$\text{Görevsel Performans} = 0,139(\text{Özgecilik}) + 0,130(\text{Vicdanlılık}) + 0,186(\text{Nezakete}) + 0,014(\text{Centilmenlik}) + 0,089(\text{Sivil Erdem})$$

$$\text{İçeriksel Performans} = 0,161(\text{Özgecilik}) + 0,105(\text{Vicdanlılık}) + 0,192(\text{Nezakete}) + 0,030(\text{Centilmenlik}) + 0,086(\text{Sivil Erdem})$$



Yukarıda verilen iş performansı için kurulan regresyon modelleri sonucuna göre örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının hepsi hem görevsel performansı hem de içeriksel performansı pozitif olarak etkilemektedir. Kurulan iki modelin anlamlı olmasından dolayı H<sub>3</sub> kabul edilmiştir.

Duygusal Bağlılık: 0,064(Özgecilik) - 0,019(Vicdanlılık) + 0,129(Nezaket) - 0,207(Centilmenlik) + 0,183(Sivil Erdem)

Normatif Bağlılık: 0,096(Özgecilik) + 0,033(Vicdanlılık) + 0,272(Nezaket) - 0,081(Centilmenlik) + 0,008(Sivil Erdem)

Devam Bağlılığı: 0,083(Özgecilik) + 0,086(Vicdanlılık) + 0,088(Nezaket) - 0,084(Centilmenlik) + 0,129(Sivil Erdem)

Yukarıda verilen örgütsel bağlılık için kurulan regresyon modelleri sonucuna göre örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından centilmenlik boyutu harici diğer boyutlar duygusal bağlılık (vicdanlılık boyutu da negatif etkiye sahiptir), normatif bağlılık ve devam bağlılığını pozitif olarak etkilemektedir. Kurulan iki modelin anlamlı olmasından dolayı H<sub>4</sub> kabul edilmiştir (Tavşancıl, 2010).

Genel olarak değerlendirildiğinde örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini, iş performansı ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi vardır denilebilir. Bu etkiler ayrı incelendiğinde ise örgütsel vatandaşlık davranışı en çok iş performansını pozitif etkilemektedir.

## SONUÇ

Cohen ve Vigoda (2000: 601) örgütsel vatandaşlık davranışının beş farklı etkileyici unsurunu belirlemiştir; örgütsel vatandaşlık davranışı bireyleri organizasyonları için daha fazlasını yapmaya teşvik etmektedir; bu nedenle, verimlilik seviyesi artar. Bireylere kurum içinde kalma konusunda güven verilir; böylece, yeni gelenler için cazibe örgütsel vatandaşlık davranışının varlığı ile güçlendirilecektir. Örgütsel vatandaşlık davranışı organizasyon performansındaki dalgalanmaları durdurmaya yardımcı olur ve istikrarlı performans önlemleri sağlar. Örgütsel vatandaşlık davranışı bireyler ve gruplar arasındaki işbirliğini ve koordinasyonu kolaylaştırır. Örgütsel vatandaşlık davranışı kuruluşların temel işlevlerini çağdaş çevrenin gereksinimlerine göre değiştirerek gelişen dış ortamları hissetmelerini sağlar.

Çoğu çalışmada, hizmet sektöründe örgütsel vatandaşlık davranışının önemi vurgulanmıştır. Hizmet sektöründe örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanlara ve organizasyonlara diğerlerine yardım etmek için daha iyi bir ortam sağlamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı kuruluşların örgütsel hedeflere ulaşmalarına yardımcı olmak için önemli bir öngörücü olarak tanımlanmış, örgütsel performansı (Fisher vd., 2010: 397) ve müşteri memnuniyetini arttırmıştır (Podsakoff vd., 2009: 122). Araştırmacılar birçok çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının müşteri memnuniyetini, çalışanların etkinliğini ve organizasyonel performansını artırabileceğini kabul etmiştir (Ariani, 2013: 46).

Örgütsel bağlılığın araştırmacılar tarafından yoğun ilgi çekmesinin ana nedeni iş performansı, devamsızlık ve personel devri ile ilişkisidir. Örgütsel bağlılığa sahip çalışanların örgütlerinden ayrılma olasılığı daha düşüktür ve bu çalışanlar örgütün verimli ve özverili üyeleri olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanların sadık ve üretken olmaları gerekmektedir. Çalışanların işten ayrılmaması, iş performansı, devam, iş miktarı ve örgüt için kişisel fedakarlık gibi arzulanan sonuçlar bağlılık ile ilişkilendirilmiştir (Somers ve Birnbaum, 1998: 621). Daha genel olarak, örgütsel bağlılık personel devrini düşürdüğü ve daha yüksek verimlilik ve iş kalitesi sağladığı için örgüt için faydalıdır (Mathieu ve Zajac, 1990: 171).

İş tatmini konusu da araştırmacılardan oldukça fazla ilgi çekmiştir. Örgütsel davranış literatüründe en çok çalışılan kavramlardan biridir. 1990'larda, iş tatmini ile ilgili 12000'den fazla çalışma yayımlanmıştır (Ghazzawi, 2008: 1). Bu ilginin sebeplerinden biri, iş tatmininin çeşitli davranışları etkileyebileceği ve çalışanların refahına katkıda bulunabileceği inancıdır (Jones ve George, 2008: 80). Sorumluluk duygusu, tanınma, ilerleme, iyi denetleme, esneklik

ve iş güvenliği duygusu sağlayan kendinden tatmin edici işler iş tatminini artırırken, haksız muamele, hoş olmayan fiziksel çalışma koşulları ve rutin görevler iş tatminini azaltır. İş tatmini olmaması durumunda işgören devri ve devamsızlık artabilir (Koys, 2001: 112). İş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki literatürde geniş bir şekilde araştırılmış ve iş tatmini örgütsel vatandaşlık davranışının sağlam bir öngörücüsü olarak önerilmiştir (Farh vd., 1990: 705).

Yukarıdaki kısa literatür çerçevesinde çalışmanın amacı otel işletmelerinde örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatminine, iş performansına ve örgütsel bağlılığa etkisini araştırmak olarak belirlenmiştir. Bu etkiyi belirlemek üzere, çalışmada şu hipotezler geliştirilmiştir;

H<sub>1</sub>: Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, iş performansı ve örgütsel bağlılık arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatminini pozitif etkilemektedir.

H<sub>3</sub>: Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansını pozitif etkilemektedir.

H<sub>4</sub>: Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılığı pozitif etkilemektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında katılımcılar tarafından en yüksek algıya sahip olan ilk üç ifade “işe her zaman vaktinde gelirim”, “yazılı olmayan ama herkesin bildiği sözlü kurallara uyarım” ve “bir sorunla karşılaştığımda yapabileceğim en iyisini yapmaya çalışırım” ifadeleridir. Bundan dolayı katılımcıların yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği söylenebilir. İş tatmini kapsamında, katılımcılar tarafından en yüksek algıya sahip olan ilk üç ifade “yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden”, “bana sabit (güvenli) bir iş sağlaması bakımından” ve “kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından” ifadeleridir. Bundan dolayı katılımcıların kendi yeteneklerini göstermeye eğilimli olduğu söylenebilir. Ayrıca katılımcılar vicdanlarına aykırı işleri yapmaktan dolayı memnun değildir. Örgütsel bağlılık kapsamında katılımcılar tarafından en yüksek algıya sahip olan ilk üç ifade “şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek, benim için bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir”, “mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım” ve “bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor” ifadeleridir. Katılımcıların ifadelerine olan algıları göz önünde bulundurularak örgüte bağlılık düzeyleri normalin biraz üzerindedir. İş performansı bağlamında katılımcılar tarafından en yüksek algıya sahip olan ilk üç ifade “dürüst ve güvenilir olduğumu düşünüyorum.”, “içten, samimi ve yardım sever olduğumu düşünüyorum” ve “müşterilere karşı saygı ve sevgimin yeterli olduğunu düşünüyorum”

ifadeleridir. Katılımcılar genel olarak iş performansı ile ilgili tüm ifadelere yüksek algıya sahiptir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları ile iş tatmini alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. Fakat örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından centilmenlik boyutu ile iş tatmini arasında çok zayıf ilişki vardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından centilmenlik boyutu hariç diğer boyutlar ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. Bu ilişki zayıf bir ilişkidir. Örgütsel vatandaşlık alt boyutu olan centilmenlik ile sadece örgütsel bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılık ile negatif anlamlı ilişki mevcuttur. Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları ile iş performansı alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır (centilmenlik boyutu ile görev performansı hariç). Bu ilişkiler orta düzey bir ilişkidir. Korelasyon analizleri sonucu örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı alt boyutları arasında kısmen ilişki olduğu söylenebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı iş tatminini pozitif etkilemektedir olarak geliştirilen H<sub>2</sub> hipotezi için kurulan iki regresyon modeli de anlamlıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı iş performansını pozitif etkilemektedir olarak geliştirilen H<sub>3</sub> hipotezi için kurulan iki regresyon modeli de anlamlıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel bağlılığı pozitif etkilemektedir olarak geliştirilen H<sub>4</sub> hipotezi için kurulan üç regresyon modeli de anlamlıdır.

İş tatmini için kurulan regresyon modelleri sonucuna göre örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının hepsi içsel tatmini pozitif etkilemektedir. Örgütsel vatandaşlık boyutlarından vicdanlılık, nezaket ve centilmenlik dışsal tatmini pozitif etkilemekteyken sivil erdem ve özgecilik boyutları negatif etkilemektedir. Kurulan iki modelin anlamlı olması ve sivil erdem ve özgecilik boyutlarının dışsal tatmin üzerindeki negatif etkisinin çok düşük olmasından dolayı H<sub>2</sub> kabul edilmiştir. İş performansı için kurulan regresyon modelleri sonucuna göre örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının hepsi hem görevsel performansı hem de içeriksel performansı pozitif olarak etkilemektedir. Kurulan iki modelin anlamlı olmasından dolayı H<sub>3</sub> kabul edilmiştir. Örgütsel bağlılık için kurulan regresyon modelleri sonucuna göre örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından centilmenlik boyutu harici diğer boyutlar duygusal bağlılık (vicdanlılık boyutu da negatif etkiye sahiptir), normatif bağlılık ve devam bağlılığını pozitif olarak etkilemektedir. Kurulan iki modelin anlamlı olmasından dolayı H<sub>4</sub> kabul edilmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini, iş performansı ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi vardır denilebilir. Bu etkiler ayrı incelendiğinde ise örgütsel vatandaşlık davranışı en çok iş performansını pozitif etkilemektedir. Bu kapsamda şu önerilerde bulunulmuştur;

- Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği sağlandığı için bu ölçeklerin turizm sektöründe kullanılabileceği söylenebilir,
- Örgütsel vatandaşlık davranışına sahip olan personellerin iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve iş performansı diğerlerine göre daha yüksektir. Bundan dolayı turizm işletmelerinin, çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışına sahip olmaları için strateji ve politikalar geliştirmesi önerilmektedir. Bu stratejilerin neler olduğuna ilişkin her İşletmenin kendi imkanları, işletme Kültürü ve hedefleri doğrultusunda karar vermesi gerekmektedir. Bunun önemi bir öncelik olarak görülmesi ile doğrudan ilgilidir, sadece maddi olanaklar, maaş zammı, yüksek maaş, prim gibi doğrudan ekonomik faydalar bu politikaları tanımlamak için yeterli değildir. Her çalışını işyerine bağlayan ya da örgütsel vatandaşlık duygusunu perçinleyen buna yönlendiren farklı boyutlar vardır. Bunlardan söz etmek gerekirse, personel servisinin her zaman mesai bitiminde zamanında kalkması, mesaiye gelirken personel servisine bindiği saatin çok değişmemesi, personel yemekhanesi personel soyunma odaları ve dolapları, tuvaletlerin ve duşların her zaman temiz ve bakımlı olması, personel yemeklerinin taze sıcak ve çeşitli olması, maaşının her ay düzenli olarak taahhüt edilen tarihten şaşmadan hesabına yatırılması, fazla mesai ile çalışma konusunda baskı yapılmaması, yapılan fazla mesai ücretlerinin yasa nın emrettiği birebir şekilde maaşına ilave edilmesi, çalışırken üniforma giyiyorsa her zaman temiz ütülü üniforma alabiliyor olması, üniformasını mesai boyunca istediği zaman değiştirebiliyor olması, iş yerinin çalışanlar arasında organize ettiği çeşitli sosyal faaliyetler, örneğin bir tekne turu yada barbekü partisi, doğum gününün kişisel olarak kutlanması, takdir görmesi, hata yaptığında ceza odaklı değil hatanın düzeltilmesine yönelik tedbir alınan gerekirse eğitim verilen, düzeltici faaliyet düzenlenen bir işletme kültürünün olması, çeşitli konularda, işiyle ilgili ya da farklı konularda fikrinin alınması, fikirlerine değer verilmesi bu fikirlerden pratiğe geçenlerden işletme ve çalışanların faydasına bir sonuç alındı ise bunun çalışanla paylaşılması, terfilerin yazılı bir prosedüre göre önceden belirlenen şekilde, adil olarak ve liyakat değerlendirilerek yapılması, bir ceza yada disiplin yaptırımını uygulanacaksa cezaların önceden yazılı olarak belirlenen prosedürlere göre, içinde çalışanlarında olduğu bir disiplin kurulu tarafından veriliyor olması, tercihlerine, inançlarına işletmenin imkanları dahilinde saygı duyulması, işletmenin çevreye duyarlı olması, işletmenin

saygın bir işletme olarak toplumda bulunduğu meslek grubunda anılması gibi etkenler çalışana sağlanan doğrudan maddi olanaklar dışında çalışanları işyerine bağlayabilecek, örgütsel vatandaşlık davranışını güçlendirebilecek farklı boyutlar olarak değerlendirilebilir, bu aslında işletmenin çalışanlarına verdiği değerle doğrudan ilgilidir, hatta çalışanlarına verdiği değeri gösterir.

- Örgütsel vatandaşlık davranışı en çok iş performansını pozitif olarak etkilemektedir. Emek yoğun bir sektör olan turizm işletmeleri için performans ve verimlilik oldukça önemlidir. Bundan dolayı turizm işletmeleri çalışanların verimliliğini arttırmak için çalışanlarını örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye yönlendirmelidir. Turizm sektörü doğrudan insana hizmete dayalı, çalışanın moral performansının birebir, iş performansını % 100 etkilediği, devamlı müşteri ile karşıya kalınan, satın alınan hizmetin, ürünün, devamlı olarak an be an müşteri tarafından hizmet alınan esnada ölçüldüğü, değerlendirildiği ve sonuçta memnuniyetin ya da memnuniyetsizliğin tekrar satın almaya dönüşebildiği ya da örneğin sosyal medya aracılığı ile paylaşılarak potansiyel müşterilerin satın alma kararlarını doğrudan olumsuz ya da olumlu olarak etkileyebildiği bir iş potansiyeli nin olduğu bir sektördür. Bir çalışan sadece bireysel performansı ile müşteri nin hangi kahveyi sevdiğini hatırlayarak ve tekrar geldiğinde ona bunu istemeden servis ederek müşteri nin işletmeyle ilgili diğer tüm olumsuz izlenimini tamamen farklı bir yöne çevirebilir, sadece tanındığı için aynı işletmeye tekrar giden sayısız insanın olduğu bir sektörden bahsediyoruz. Bu davranışın doğal olarak sergilendiği, öğretilmediği, prova edilerek yada dikte edilerek değil içten gelerek bunu doğasında taşıyarak yapan çalışanların olması, ve bu çalışanın diğer çalışanlara örnek olması doğrudan hizmeti geliştiren, işletmeye, ürüne değer katan ve işletmenin gelirini artıran bir durumdur. Antalya gibi kitle turizminin yoğun olduğu bölgelerde gitigide artan kalifiye personel ihtiyacı da tamda bununla ilgili bir konudur. İşletmeler yoğun rekabet ortamında diğer işletmelerden öne geçebilmek için farklılık yaratmak zorundadır, burada sadece fiyat olarak tercih edilen noktada olmak yeterli olmayabilir. Ürününüzün farklılaşması için verdiğiniz hizmetin çok iyi olması fiziksel imkanlarınızın iyi olmasıyla birlikte en önemli tercih sebebidir, birbirine benzer işletmeler benzer imkanları müşteriye benzer fiyatlarla sunmaktadır, burada işletmeyi öne çıkaracak olan hizmet kalitesidir, buda çalışanların sağladığı bir durumdur, örgütsel

vatandaşlık düzeyi yüksek, işletmeye bağlı, devamlı programlanma ihtiyacı olmayan, diğer çalışanlara örnek olan rol model olan çalışanlar turizm işletmelerinde işletme kültürünü temsil eden en önemli canlı örneklerdir. Yapılan işin önemli bir kısmının iş esnasında diğer çalışanlar izlenerek öğrenildiği, taklit edildiği işbaşı eğitimin yoğun olduğu turizm sektöründe örnek olan, yeni başlayanlara iş öğreten çalışanlar işletmenin kaderini, başarısını, hizmet anlayışını ve diğer çalışanlara yada adaylara ne kadar iyi, tercih edilebilir bir işyeri olduğunu gösteren anlatan temsil eden elçilerdir.

- Örgütsel vatandaşlık davranışının bu denli önemli olduğu bu sektörde çalışanların işe başladıktan sonra Örgütsel Vatandaşlık düzeylerini ölçmek, bunu belli bir ideal yüksekliğe çıkarmak için uygun yatırımlar yapmak, faaliyetler düzenlemek, eğitimler vermek, bunya uygun stratejiler izlemektense işe alım sürecinde bir adayın örgütsel vatandaşlık düzeyini ölçmek ve bunu işe alım kriterleri içinde güçlü bir yere oturtmak önemli bir kriter haline getirmek bunu bir işletme politikası haline getirmek çok daha ucuz maliyetli, kolay daha az emek isteyen bir durumdur. Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin bu davranışı halihazırda var olan bunu benimseyen çalışanların bu davranışlarının iyileştirilmesi bu davranışı benimsememiş ya da bu düzeyde olmayan çalışanlara bunun kazandırılmasından daha kolaydır, yoğun rekabetin yaşandığı, zamanın çok değerli olduğu ve ayrıca sezonsallık özelliği sebebi ile iş yoğunluğunun belli aylara sıkıştığı Turizm Sektöründe çok daha büyük anlam ifade etmektedir.

Çalışma, Antalya / Belek bölgesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı bir otel işletmesinde çalışanlara anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Antalya ilçelerinde veri toplanarak bölgesel karşılaştırmalı bir çalışma yapılması önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63: 1-18.
- Ariani, D. W. (2013). "The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior". *International Journal of Business Administration*, 4(2): 46-56.
- Arnold, H. J. ve Feldman, D. C. (1996). *Organizational Behaviour*. McGraw-Hill Inc., USA.
- Arnold, H. J., Cooper, C. L. ve Robertson, I. T. (1998). *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*. Pearson Education - Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Aryee, S., Budhwar, P. S. ve Chen, Z. X. (2002). "Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model". *Journal of Organizational Behavior*, 23(3): 267-285.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press, Cambridge.
- Baron, R. A. ve Greenberg, R. A. (2003). *Organisational Behaviour in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Prentice Hall, New York.
- Basım, N. ve Şeşen, H. (2006). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4): 83-101.
- Bassett, G. (1994). "The Case Against Job Satisfaction". *Business Horizons*, 37(3): 61-68.
- Bateman, T. S. ve Organ, D. W. (1983). "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship". *Academy of Management Journal*, 26: 587-595.
- Bayfield, A. H. ve Crockett, W. H. (1955). "Employee Attitude and Employee Performance". *Psychological Bulletin*, 5: 396-424.
- Becker, H. S. (1960). "Notes on the Concept of Commitment". *American Journal of Sociology*, 66(1): 32-40.
- Becker, T. E. ve Kernan, M. C. (2003). "Matching Commitment to Supervisors and Organizations to in-Role and Extra-Role Performance". *Human Performance*, 16(4): 327-348.



- Belli, E. (2014). *Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin Mobbing Düzeylerinin Araştırılması ve Örgütsel Bağlılık Yönünden Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Bolon, D. S. (1997). "Organizational Citizenship Behavior among Hospital Employees: A Multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment". *Hospital and Health Services Administration*, 42: 221-241.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. N. Schmitt ve W. C. Borman (Ed.). *Personnel Selection in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco (ss. 71-98).
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1997). "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research". *Human Performance*, 10(2): 99-109.
- Borman, W. C., Motowidlo, S. J., Rose, S. R. ve Hanser, L. M. (1985). *Development of A Model of Soldier Effectiveness*. Institute Report No. 95, Minneapolis.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D. ve Motowidlo, S. J. (2001). "Personality Predictors of Citizenship Performance". *International Journal of Selection and Assessment*, 9: 52-69.
- Brainard, J. (2005). "Postdoctoral Researcher's Value Structured Training Over Pay, Survey Says". *The Chronicle of Higher Education*, 51(32): 21-31.
- Brandao, I. F., Lima, L. C., Cabral, A., Santos, S. M. ve Pessoa, M. (2014). "Satisfaction in the Public Service: A Study in the Regional Superintendence of Labor and Employment in Ceara". *ReAD*, 77(1): 90-113.
- Brief, A. P. ve Motowidlo, S. J. (1986). "Prosocial Organizational Behaviors". *Academy of Management Review*, 11: 710-725.
- Brown, S. ve Huning, T. (2010). "Intrinsic Motivation and Job Satisfaction: The Intervening Role of Goal Orientation". *Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 15(1): 1-15.
- Chen, S. ve Elston, J. (2013). "Entrepreneurial Motives and Characteristics: An Analysis of Small Restaurant Owners". *International Journal Hospitality and Management*, 35: 294-305.
- Chen, Z. X. ve Francesco, A. M. M. (2003). "The Relationship Between the Three Components of Commitment and Employee Performance in China". *Journal of Vocational Behavior*, 62(3): 490-510.

- Christian, M., Garza, A. ve Slaughter, J. (2011). "Work Engagement. A Quantitative Review and Test of its Relations with Task and Contextual Performance". *Personnel Psychology*, 64(1): 89-136.
- Cohen, A. (2003). *Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach*. Erlbaum, Mahwah, NJ.
- Cohen, A. (2007). "One Nation, Many Cultures: A Cross-Cultural Study of the Relationship Between Personal Cultural Values and Commitment in the Workplace to in-Role Performance and Organizational Citizenship Behavior". *Cross-Cultural Research*, 41: 273-300.
- Cohen, A. ve Keren, D. (2008). "Individual Values and Social Exchange Variables: Examining Their Relationship to and Mutual Effect On in-Role Performance and Organizational Citizenship Behavior". *Group and Organization Management*, 33: 425-452.
- Cohen, A. ve Vigoda, E. (2000). "Do Good Citizens Make Good Organizational Citizens? An Empirical Examination of the Relationship Between General Citizenship and Organizational Citizenship Behavior in Israel". *Administration and Society*, 32: 596-625.
- Coleman, V. I. ve Borman, W. C. (2000). "Investigating the Underlying Structure Of The Citizenship Performance Domain". *Human Resource Management Review*, 10: 25-44.
- Commeiras, N. ve Fournier, C. (2003). "Critical Evaluation of Porter et al.'s Organizational Commitment Questionnaire: Implications for Researchers". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21(3): 239-245.
- Çekmecelioglu, H. G. ve Dinçel, G. (2014). "Employee Perceptions of Corporate Reputation and Impact of the Perceptions on Organizational Pride, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Study on the East Marmara Region Plastic Packaging Industry". *Business Economic Research Journal*, 5(2): 79-94.
- Çetin, M. Ö (2004). *Organizational Citizenship Behavior*. Nobel Publisher, Ankara
- Çetin, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012). "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(1): 7-36.
- Danaei, A. ve Iranbakhsh, F. (2016). "Key Drivers of Innovative Behavior in Hotel Industry: Evidence from a Developing Country". *Iranian Journal of Management Studies*, 9(3): 599-625.

- Davies, S. J. (2008). *Security Supervision and Management: The Theory and Practice of Asset Protection*. Elsevier Inc., Oxford.
- Diaz, P. E. ve Park, J. (1992). "The Impact of Isolation on Hospitality Employees' Job Satisfaction and Job Performance". *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 15(3): 41-49.
- Dilek, H. (2005). *Impact of Leadership Styles and Organizational Justice on The Employees' Organizational Commitment, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors*, PhD Thesis, Gebze University of Technology, Gebze.
- Dunham, R. B., Grube, J. A. ve Castaneda, M. B. (1994). "Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition". *Journal of Applied Psychology*, 79: 370-380.
- Ellickson, M. C. ve Longsdon, K. (2002). "Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees". *Public Personnel Management*, 31(3): 343-358.
- Estivaleta, V. F. B. (2016). "Social Support and Organizational Support As Antecedents of Well-Being At Work: The Perspective of Employees of A Railway Logistics Company". *Revista de Administração da Unimep*, 14(2): 31-56.
- Fajana, S. (2002). *Human Resource Management*. Iobefin press, Lagos.
- Farh, J. L., Earley, C. ve Lin, S. C. (1997). "Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society". *Administrative Science Quarterly*, 42: 421-444.
- Farh, J. L., Podsakoff, P. M. ve Organ, D. W. (1990). "Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction". *Journal of Management*, 16: 705-721.
- Farh, J. L., Zhong, C. B. ve Organ, D. W. (2004). "Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China". *Organization Science*, 15: 241-253.
- Fisher, R., McPhail, R. ve Menghetti, G. (2010). "Linking Employee Attitudes and Behaviors With Business Performance: A Comparative Analysis of hotels in Mexico and China". *International Journal of Hospitality Management*, 29(3): 397-404.
- Francisco, J. D., Da, S., ve Claro, J. A. C. (2014). "Impact of Job Satisfaction and Affective Commitment On Turnover Intentions in Diamond Mining Companies (Angola)". *Revista Brasileira de Administração Científica*, 5(3): 114-137.
- Gautam, T., Van Dick, R., Wagner, U., Upadhyay, N. ve Davis, A. J. (2005). "Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Nepal". *Asian Journal of Social Psychology*, 8: 305-314.

- George J. M. ve Jones, G. R. (1997). "Organizational Spontaneity in Context". *Human Performance*, 10: 153-170.
- 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: 310-329.
- George, J. M. ve Jones, G. R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Ghazzawi, I. (2008). "Job Satisfaction Antecedents and Consequences: A New Conceptual Framework and Research Agenda". *The Business Review*, 11: 1-11.
- Ghiselli, R. F., Lalopa, J. M. ve Bai, B. (2001). "Job Satisfaction, Life Satisfaction and Turnover Intent: Among Food Service Managers". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(2): 28-37.
- Giderler, C. ve Yılmaz, A. (2007). "A Conceptual Analyze on Organizational Citizenship Behavior". *Ekev Akademi Dergisi*, 11(30): 263-273.
- Graham, J. W. (1989). *Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Operationalization, and Validation*. Loyola University of Chicago, Chicago.
- Graham, J. W. (1991). "An Essay on Organizational Citizenship Behavior". *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4: 249-270.
- Greenberg, J. ve Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Prentice Hall, New Delhi, India.
- Greenslade, J. H. ve Jimmieson, N. L. (2007). "Distinguishing between Task and Contextual Performance for Nurses: Development of a Job Performance Scale". *Journal of Advanced Nursing*, 58(6): 602-611.
- Gürbüz, S. (2006). "A Research on Identifying the Relationships Between Organizational Citizenship Behavior and Affective Commitment". *Journal of Economic and Social Research*, 3: 48-75.
- Hackett, R. D., Bycio, P. ve Hausdorf, P. A. (1994). "Further Assessments of Meyer and Allen's (1991) Model of Organizational Commitment". *Journal of Applied Psychology*, 79: 15-23.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1975). "Development of the Job Diagnostic Survey". *Journal of Applied Psychology*, 60(2): 159-170.
- Halbesleben, J. R. B. ve Bowler, W. M. (2007). "Emotional Exhaustion and Job Performance: The Mediating Role of Motivation". *Journal of Applied Psychology*, 93(1): 93-106.

- Hançer, M. ve George, R. T. (2003). "Job Satisfaction of Restaurant Employees: An Empirical Investigation using the Minnesota Satisfaction Questionnaire". *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27(1): 85-100.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley and Sons, New York.
- Herzberg, F. (2008). *One More Time: How Do You Motivate Employees (A review of Herzberg work by Harvard Business School)*. Harvard Business Press, Harvard.
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P. ve Woehr, D. J. (2007). "Expanding the Criterion Domain A Quantitative Review of OCB Literature". *Journal of Applied Psychology*, 92(2): 555-566.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (1991). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. McGraw Hill, New York.
- Hrebiniak, L. G. ve Alutto, J. A. (1972). "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment". *Administrative Science Quarterly*, 17(4): 555-573.
- Hunt, G. T. ve Ebeling, R. E. (1983). "The Impact of a Communication Intervention on Work-Unit Productivity and Employee Satisfaction". *Journal of Applied Communication Research*, 11(1): 57-68.
- Husin, S., Chelladurai, P. ve Musa, G. (2012). "HRM Practices, Organizational Citizenship Behaviors, and Perceived Service Quality in Golf Courses". *Journal of Sport Management*, 26(2): 143-158.
- Iverson, R. D. ve Deery S. J. (2001). "Understanding the "Personological" Basis of Employee Withdrawal: The Influence of Affect Disposition on Employee Tardiness, Early Departure, and Absenteeism". *Journal of Applied Psychology*, 86(5): 856-866.
- İplik, F. N. (2010). *Organizational Citizenship Behavior*. Nobel Bookstore, Adana.
- Jaros, S. J, Jermier, J. M, Koehler, J. W. ve Sincich, T. (1993). "Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models". *Academy of Management Journal*, 36(5): 951-995.
- Jones, G. R. ve George, J. M. (2008). *Essentials of Contemporary Management*. McGraw-Hill/Irwin, England.
- Judge, T. ve Klinger, R. (2007). "Job Satisfaction. Subjective Well-Being at Work". M Eid ve R. Larsen (Ed.). *The Science of Subjective Well-Being*. Guilford Publications, New York, ss. 393-413.
- Kanter, R. M. (1968). "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities". *American Sociological Review*, 33: 499-517.

- Karambayya, R. (1990). *Contexts for Organizational Citizenship Behavior: Do High Performing and Satisfying Units Have Better Citizens*. York University, Toronto, Ontario, Canada.
- Kasa, M. ve Hassan, Z. (2015). "The role of Flow Between Burnout and Organizational Citizenship Behavior (OCB) Among Hotel Employees in Malaysia". *Procedia of Social Behavior Science*, 211: 199-206.
- Katz, D. (1964). "The Motivational Basis of Organizational Behavior". *Behavioral Science*, 9: 131-133.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. Wiley, New York.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. Wiley, New York.
- Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing*. Atlas, Sao Paulo.
- Koys, D. (2001). "The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-level Longitudinal Study". *Personnel Psychology*, 54: 101-114.
- Kreitner, R. ve Kinicki, A. (2001). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill, New York.
- Kreitner, R. ve Kinicki, A. (2007). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Irwin, New York.
- Kwantes, C. T. (2003). "Organizational Citizenship and Withdrawal Behaviors in the USA and India: Does Commitment Make a Difference?". *International Journal of Cross Cultural Management*, 3: 5-26.
- Lavelle, J. J., Brocken, J., Konovsky, M. A., Price, K. H., Henley, A. B., Taneja, A. ve Vinekar, V. (2008). "Commitment, Procedural Fairness, and Organizational Citizenship Behavior: A Multifoci Analysis". *Journal of Organizational Behavior*, 30(3): 337-357.
- Lee, K., Allen, N. J., Meyer, P. J. ve Rhee, K. Y. (2001). "The Three-Component Model of Organizational Commitment: An Application to South Korea". *Applied Psychology: An International Review*, 50(4): 596-614.
- LePine, J. A., Erez, A. ve Johnson, E. D. (2002). "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis". *Journal of Applied Psychology*, 82: 52-65.
- Lester, W. S., Meglino, B. M. ve Korsgaard, M. A. (2008). "The Role of Other Orientation in Organizational Citizenship Behavior". *Journal of Organizational Behavior*, 29(6): 829-841.

- Liu, Y. (2009). "Perceived Organizational Support and Expatriate Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Affective Commitment Towards the Parent Company". *Personnel Review*, 38(3): 307-319.
- Locke, A. P. ve Weiss, H. M. (2001). "Organizational Behavior: Affect in the Workplace". *Annual Review of Psychology*, 53: 279-307.
- Locke, E. (1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction". M. D. Donnetee (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally, USA.
- Locke, E. A. (1995). "The Micro-Analysis of Job Satisfaction: Comments on Taber and Alliger". *Journal of Organizational Behavior*, 16(2): 123-125.
- Lodahl T. M. ve Kejner, M. (1965). "The Definition and Measurement of Job Involvement". *Journal of Applied Psychology*, 49(1): 24-33.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. ve Ahearne, M. (1998). "Some Possible Antecedents and Consequences of in-Role and Extra-Role Salesperson Performances". *Journal of Marketing*, 62: 87-98.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. ve Fetter, R. (1991). "Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations of Salespersons' Performance". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50: 123-150.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. ve Fetter, R. (1993). "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Sales Performance". *Journal of Marketing*, 57: 70-80.
- Magnini, V. P., Baker, M. ve Karande, K. (2013). "The Frontline Provider's Appearance a Driver of Guest Perceptions". *Cornell Hospitality Quarter*, 54(4): 396-405.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment". *Psychological Bulletin*, 108(2): 171-194.
- Mederios, C. A. F. (1997). *Organizational Commitment, Personal Characteristics and Performance At Work: A Study of Patterns of Organizational Commitment. Dissertation. Centro de Ciencias Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.*
- Mederios, C. A. F. ve Enders, W. T. (1998). "Validation of the Conceptualization Model of Three Components of Organizational Commitment (Meyer and Allen, 1991)". *Revista de Administração Contemporânea*, 2(3): 67-87.

- Mederios, C. A. F., Albuquerque, L. G. ve Siqueira, M. (2003). "Organizational Commitment: The State of the Art of Research in Brazil". *RAC*, 7(4): 187-209.
- Menezes, I. G. (2009). *Organizational Commitment: Constructing a Concept that Integrates Behavioral Attitudes and Intentions*. Doctoral Thesis, Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Meyer, J. P. ve Herscovitch, L. (2001). "Commitment in the Workplace: Toward A General Model". *Human Resources Management Review*, 11(3): 299-326
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1991). "Commitment to the Organizations and Occupations: Extension and Test of A Three-Component Conceptualization". *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 538-551.
- Meyer, J. P., Becker, T. E. ve Vandenberghe, C. (2004). "Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model". *Journal of Applied Psychology*, 89(6): 991-1007.
- 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.
- Milan, G. S. ve Maioli, F. C. (2007). *The Main Attributes Related to the Services Provided by A Higher Education Institution and the Satisfaction of Students*. Enegep, Porto Alegre.
- Moorman, R. H. ve Blakely, G. L. (1995). "Individualism Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior". *Journal of Organizational Behavior*, 16: 127-142.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L. ve Niehoff, B. P. (1998). "Does Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior? A Group Value Model Explanation". *Academy of Management Journal*, 41: 351-357.
- Morrison, E. W. (1994). "Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective". *Academy of Management Journal*, 37: 1543-1567.



- Mossholder, K. W., Settoon, R. P. ve Henagan, S. C. (2005). "A Relational Perspective on Turnover Examining Structural, Attitudinal, and Behavioral Predictors". *Academy of Management Journal*, 48: 607-618.
- Motowidlo, S. J. ve Van Scotter, J. R. (1994). "Evidence that Task Performance Should Be Distinguished from Contextual Performance". *Journal of Applied Psychology*, 79: 475-480.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 14(2): 224-247.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1982). *Employee Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Academic Press, New York.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1998). "Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*, 8(4): 387-401.
- Mullins, J. L. (2002). *Management and Organizational Behaviour*. Pitman Publishing, London.
- Mullins, J. L. (2005). *Management and Organizational Behavior*. Pearson Education Limited, Essex.
- Munro, B. H. (2005). *Statistical Methods for Health Care Research*. Lippincott Williams & Wilkins; Philadelphia
- Nascimento, J. L., Lopes, A. ve Salgueiro, M. F. (2008). "Study on the Validation of the "Model of Organizational Behavior" by Meyer and Allen for the Portuguese Context". *Comportamento Organizacional e Gestao*, 14(1): 115-133.
- Neuman, G. ve Kickul, J. (1998). "Organizational Citizenship Behaviors: Achievement Orientation and Personality". *Journal of Business and Psychology*, 13(2): 263-279.
- O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior". *Journal of Applied Psychology*, 71: 492-499.
- Oliveria, M. T. S. (2013). *Organizational Commitment of Meyer and Allen: An Exploration and Validation Study for Angola*. Dissertation, Gestao e Políticas Publicas, Universidade de Lisboa, Lisbon.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books, Lexington, MA.

- Organ, D. W. (1990). "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior". *Research in Organizational Behavior*, 12: 43-72.
- Organ, D. W. (1994). "Personality and Organizational Citizenship Behavior". *Journal of Management*, 20: 465-478.
- Organ, D. W. (1997). "Organizational Citizenship Behavior It's Construct Clean-Up Time". *Human Performance*, 10(2): 85-97.
- Organ, D. W. ve Lingl, A. (1995). "Personality, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior". *Journal of Social Psychology*, 135: 339-350.
- Organ, D. W. ve Ryan, K. (1995). "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior". *Personnel Psychology*, 48: 775-802.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: It's Nature, Antecedent and Consequences*. Sage Publications, California
- Oshagbemi, T. (2000). "Correlates of Pay Satisfaction in Higher Education". *The International Journal of Education Management*, 14(1): 31-39
- Örücü, E. ve Halaçoğlu, İ. M. (2005). Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Güçlendirme (Yetkilendirme) Arasındaki İlişkiler: Eti Maden İşletmeleri. Bandırma Bor ve Asit Fabrikaları Örneği. *Balıkesir Sempozyumu Bildirileri, 17-20 Kasım 2005*, Balıkesir, s. 107-113.
- Öz, O. (2008). *The Relationship Between Total Quality Management and Organizational Citizenship Behavior, Organizational Commitment, Job Attraction*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özcan, E. D. ve Taşkıran, E. (2007). İş Tatmini, Örgüte Bağlılık ve İşe Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Turizm İşletmesi Üzerinde Araştırma. *Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu Bildirileri, 21-23 Kasım 2007*, İzmir, s. 514-523
- Özdevecioğlu, M. (2003). "A Study Directed at the Determination of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and University Students: Some Demographics and Academic Success". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20: 117-135.
- Paraskevas, A. (2001). "Internal Service Encounters in Hotels: An Empirical Study". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(6): 285-292.
- Paula, P., Stefano, S. V., Andrade, S. M. ve Zampier, M. A. (2011). "Climate and Organizational Culture in a Public Organization". *Gestao & Regionalidades*, 27(81): 59-73.

- Penner, L. A., Dovidio, J. F., Piliavin, J. A. ve Schroeder, D. A. (2005). "Prosocial Behavior: A Multilevel Approach". *Annual Review of Psychology*, 56: 365-392.
- Pergamit, M. R. ve Veum, J. R. (1999). "What is a Promotion?". *Industrial and Labor Relations Review*, 52(4): 581-601.
- Perufo, L. D., Godoy, L. P. ve Cattelan, V. D. (2013). Contextualization of the Three Dimensions of Meyer And Allen, Applying Their Validation in the Agency Dr. Mariano Da Rocha Do Banco Do Brasil. *International Congress on Administration*, Ponta Grossa. Anais, Ponta Grossa, ADM.
- Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (1994). "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness". *Journal of Marketing Research*, 31: 351-363.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. ve Fetter, R. (1990). "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Trust, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors". *The Leadership Quarterly*, 1: 107-142.
- Podsakoff, P. N., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. ve Blume, B. D. (2009). "Individual and Organizational-level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-analysis". *Journal of Applied Psychology*, 94: 122-141.
- Podsakoff, P. ve MacKenzie, S. B. (1995). "An Examination of Substitutes for Leadership within Levels of Analysis Framework". *Leadership Quarterly*, 6: 289-328.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. Ve Boulian, P. V. (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians". *Journal of Applied Psychology*, 59(5): 603-609.
- Powell, D. M. ve Meyer, J. P. (2004). "Side-bet Theory and the Three Component Model of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 65: 157-177.
- Queiroga, F. ve Paula, A. P. V. (2015). "Work Satisfaction and Organizational Climate: The Relationship with Performance Self-assessments". *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 15(4): 362-373.
- Rego, A. ve Souto, S. (2004). "The Perception of Justice as Antecedent of Organizational Commitment: A Portuguese-Brazilian Study". *Revista de Administração Contemporânea*, 8(1): 151-157.
- Rego, A., Cunha, M. P. ve Souto, S. (2007). "Spirituality in Organizations and Organizational Commitment". *RAE-eletronica*, 6(2): 1-27.
- Reinert, M., Maciel, C. O. ve Candatten, F. (2011). "Intersections between Climate and Organizational Commitment: An Analysis of the Background, Dimensionality and Encounter between Constructs". *Revista Alcance*, 18(2): 167-184.

- Richmond, V. P., McCroskey, J. C. ve Davis, L. M. (1982). "Individual Differences among Employees, Management Communication Style, and Employee Satisfaction: Replication And Extension". *Human Communication Research*, 8(2): 170-188.
- Richmond, V. P., McCroskey, J. C., Davis, L. M. ve Koontz, K. A. (1980). "Perceived Power as a Mediator of Management Style and Employee Satisfaction: A Preliminary Investigation". *Communication Quarterly*, 28(4): 37-46.
- Ricketta, M. (2008). "The Causal Relation between Job Attitudes and Performance: A Meta-analysis of Panel Studies". *Journal of Applied Psychology*, 93: 472-481.
- Ripley, D. (2002). "Improving Employee Performance Moving Beyond Traditional HRM Responses", *Istituto Per Gli Studi di Politica Internazionale*, 1-6
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. Prentice Hall, New Jersey.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Organizational Psychology*. Furkan Offset, Bursa.
- Schanke, M. (1991). "Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda". *Human Relations*, 44: 735-759.
- Schappe, S. P. (1998). "The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior". *The Journal of Psychology*, 132: 277-290.
- Scholl, R. W. (1981). "Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force". *Academy of Management Review*, 6: 589-599.
- Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G. (2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. Taylor & Francis Group, New York.
- Sclafane, S. (1999). "MGA Managers in Sync with on Job Satisfaction Issues, Survey Finds". *National Underwriter*. 103(22): 4-24.
- Serini, S. A., Toth, E., Wright, D. K. ve Emig, A. G. (1997). "Watch for Falling Glass.. Women, Men, and Job Satisfaction in Public Relations: A preliminary analysis". *Journal of Public Relations Research*, 9(2): 99-118.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu". *Ege Üniversitesi, İ.İ.B.F. Akademik Bakış Dergisi*, 5(1-2): 55-64.
- Sezgin, F. (2005). "Organizational Citizenship Behaviors: A Conceptual Analysis and Some Inferences for the Schools", *Gazi University Journal of the Faculty of Education*, 25(1): 317-339.
- Simon, J. ve Coltre, S. M. (2012). "Affective, Instrumental and Normative Organizational Commitment: A Case Study of a Family Business". *Revista Eletronica*, 13(1). 4-21.

- Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfaction at Work. Siqueira, M. M. M. (Ed.). *Measures of Organizational Behavior: Diagnostic and Management Tools*. Artmed Editora, Porto Alegre, ss. 265-274.
- Smith, C. A., Organ, D. W. ve Near, J. P. (1983). "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents". *Journal of Applied Psychology*, 68: 653-663.
- Snape, E., Chan, A.W. ve Redman, T. (2006). "Multiple Commitments in the Chinese Context: Testing Compatibility, Cultural, and Moderating Hypotheses". *Journal of Vocational Behavior*, 69: 302-314.
- Somers, M. J. ve Birnbaum, D. (1998). "Work-related Commitment and Job Performance: It's also the Nature of the Performance that Counts". *Journal of Organizational Behavior*, 19: 621-634.
- Souto, S. O. ve Pereira, J. (2006). Satisfaction with Worker Productivity in Call Center Environments. *Brazilian Congress on Organizational and Work Psychology*, Brasília, CBPOT.
- Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2011). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir Mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme". *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1): 147-163.
- Sparks, J. R. ve Schenk, J. A. (2001). "Explaining the Effects of Transformational Leadership: An Investigation of the Effects of Higher-Order Motives in Multilevel Marketing Organizations". *Journal of Organizational Behaviour*, 22(8): 849-869.
- Statt, D. (2004). *The Routledge Dictionary of Business Management*. Routledge Publishing, Detroit.
- Staw, B. M. ve Ross, J. (1985). "Stability in the Midst of Change: A Dispositional Approach to Job Attitudes". *Journal of Applied Psychology*, 70: 469-480.
- Steel, R. P. ve Rentsch, J. R. (1997). "The Dispositional Model of Job Attitudes Revisited: Findings of a 10-Year Study". *Journal of Applied Psychology*, 82(6): 873-879.
- Steers. R. M. (1977). "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment". *Administrative Science Quarterly*, 22: 46-56.
- Surroca, J., Tribo, J. A. ve Waddock, S. (2010). "Corporate Responsibility and Financial Performance: The Role of Intangible Resources". *Strategic Management Journal*, 31(5): 463-490.
- Şehitoğlu Y. ve Zehir C. (2010). "The Analysis of Employee Performance in the Context of Employee Silence and Organizational Citizenship Behavior in Turkish Public Institutions", *Amme İdaresi Journal*, 43(4): 87-110.

- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara, Ekinoks.
- Taber, T. D. ve Alliger, G. M. (1995). "A Task-level Assessment of Job Satisfaction". *Journal of Organizational Behavior*, 16(2): 101-121.
- Tajeddini, K. ve Trueman, M. (2014). "Perceptions of Innovativeness among Iranian Hotel Managers". *Journal of Hospitality, Tourism and Technology*, 5(1): 62-77.
- Tajeddini, K., Trueman, M. ve Larsen, G. (2006). "Examining the Effect of Market Orientation on Innovativeness". *Journal of Marketing Management*, 22(5-6): 529-551.
- Tang, T. L. P. ve İbrahim, A. H. S. (1998). "Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: Public Personnel in the United States and in the Middle East". *Public Personnel Management*, 27: 529-548.
- Tansy, J. W. (1993). "Justice and Organizational Citizenship Behavior: What is the Relationship?". *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6: 195-207.
- Torres, E. N. ve Kline, S. (2013). "From Customer Satisfaction to Customer Delight". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5): 642-659.
- Trombetta, J. J. ve Rogers, D. P. (1988). "Communication Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment the Effects of Information Adequacy, Communication Openness, and Decision Participation". *Management Communication Quarterly*, 1(4): 494-514.
- Tsang, H. W. H. ve Wong, A. (2005). "Development and Validation of the Chinese Version of Indiana Job Satisfaction Scale (CV-IJSS) for People with Mental Illness". *International Journal of Social Psychiatry*, 51(2): 177-191.
- Van Dyne, L. ve LePine, J. A. (1998). "Helping and Voice Extra-role Behavior: Evidence of Construct and Predictive Validity". *Academy of Management Journal*, 41: 108-119.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L. ve McLean Parks, J. (1995). "Extra-role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (A Bridge Over Muddied Waters)". *Research in Organizational Behavior*, 17: 215-285.
- Van Dyne, L., Graham, J. G. ve Dienesch, R. M. (1994). "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Operationalization, and Validation". *Academy of Management Journal*, 37: 765-802.
- Van Scotter, J. (2000). "Relationships of Task Performance and Contextual Performance with Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment". *Human Resource Management Review*, 10(1): 79-95.

- Van Scotter, J. R. ve Motowidlo, S. J. (1996). "Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance". *Journal of Applied Psychology*, 81: 525-531.
- Vielhaber, M. E. (1983). "Communication and Attitudes toward Work-Related Change". *Journal of Applied Communication Research*, 11(1): 1-16.
- Vroom, V. H. (1964). *Motivation and Work*. Wiley, New York.
- Vural, Z. B. A. ve Coşkun, G. (2007). *Organizational Culture*. Nobel Publications, Ankara.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. X. ve Chen, Z. X. (2005). "Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior". *Academy of Management Journal*, 48(3): 420-432.
- Wang, J. ve Wang, X. (2012). *Structural Equation Modeling: Applications Using Mplus: Methods and Applications*. West Sussex, John Wiley & Sons.
- Wasti, S. A. (2002). "Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of An Integrated Model in the Turkish context". *International Journal of Intercultural Relations*, 26: 525-550.
- Wiener, Y. (1982). "Commitment in Organizations: A Normative View". *Academy of Management Review*, 7(3): 418-428.
- Williams, L. J. ve Anderson, S. E. (1991). "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in Role Behaviors". *Journal of Management*, 17: 601-618.
- Winstead, B. A., Derlega, V. J., Montgomery, M. J. ve Pilkington, C. (1995). "The Quality of Friendships at Work and Job Satisfaction". *Journal of Social and Personal Relationships*, 12(2): 199-215.
- Wong, S. C. K. ve Ladkin, A. (2008). "Exploring the Relationship between Employee Creativity and Job-Related Motivators in the Hong Kong Hotel Industry". *International Journal of Hospitality Management*, 27(3): 426-437.
- Yacouel, N. ve Fleischer, A. (2012). "The Role of Cybermediaries in Reputation Building and Price Premiums in the Online Hotel Market". *Journal of Travel Research*, 51(2): 219-226.
- Yao, X. ve Wang, L. (2008). "Socially Oriented Values and Reciprocity Norm Predict Organizational Commitment". *Asian Journal of Social Psychology*, 11: 247-252.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Detay Yayıncılık, Ankara.

- Yorgun S., Demir Y., Süzük, S., Yıldırım Y. U. Ve Şentürk, E. (2010). “Where We Are in Terms of Performance And Service Quality Management Compared to Organizations with High Performance Levels?” *II. Congress of the International Health Performance and Quality Proceedings*, ss. 353-361.
- Young, B. S., Worchel, S. ve Woehr, W. D. J. (1998). “Organizational Commitment among Public Service Employees”. *Personnel Journal*, 27(3): 339-348.





## EK 1 – ANKET FORMU

### Sayın Otel Personeli,

Bu anket Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı bünyesinde yürütülen “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı’nın Çalışanın İş Tatminine, İş Performansına ve Örgütsel Bağlılığına Etkisi” konulu tez çalışmasına veri toplamak için hazırlanmıştır. Ankete verdiğiniz yanıtlar kesinlikle şahsa veya çalıştığınız kuruma bağlı olarak açıklanmayacak olup, elde edilecek veriler sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Anketimizi yanıtlarken uygun yere “X” işareti koyarak veriniz.

Anketimize katılımınız için şimdiden teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Zeki AKINCI  
Akdeniz Üniversitesi, Turizm Fakültesi  
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı  
Tel: 02423102059

### I. Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz  Kadın  Erkek
2. Medeni Durumunuz  Evli  Bekar
3. Yaşınız  15-21  22-28  29-35  
 36-42  43-49  50 ve üzeri
4. Eğitim düzeyiniz  İlköğretim  Lise  Önlisans  
 Lisans  Lisans üstü  Diğer.....
5. Turizm eğitimi aldınız mı?  Evet  Hayır *Yanıtınız evet ise, ne zaman aldınız?*  
 Lisede  Üniversitede  Hem Lisede hem üniversitede  Diğer.....
6. Hangi bölümde çalışıyorsunuz?  
 Önbüro  Kat Hizmetleri  Restoran ve/veya Bar  Mutfak  
 Muhasebe  Teknik Servis  Güvenlik  Diğer.....
7. Hangi unvana sahipsiniz?  
 İşgören (yönetici olmayan)  Alt kademe müdür/yardımcısı  
 Orta kademe müdür/yardımcısı  Üst kademe müdür/yardımcısı
8. Bu işletmede çalışma süreniz?  
 1 yıldan az  1-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  
 16-20 yıl  21-25 yıl  26-30 yıl  Diğer.....
9. Mesleğinizi kaç yıldır yapıyorsunuz? (Başka işletmeler de dahil)  
 1 yıldan az  1-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  
 16-20 yıl  21-25 yıl  26-30 yıl  Diğer.....
10. Şu andaki iş yeriniz iş yaşamınızda kaçınıcı iş yeriniz?  
 1  2  3  4  5  6 ve üstü

## II. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her zaman
	<i>Anketi yanıtlarken uygun yere "X" işareti koyarak veriniz.</i>					
1	İş arkadaşlarımın işe gelmediği günlerde onların görevlerini severek üstlenirim.					
2	İş arkadaşlarımın işle ilgili problemlerinde onlara seve seve zaman ayırırım.					
3	işe yeni başlayan personelin oryantasyon sürecinde bana verilmiş bir görev olmasa da onlara yardımcı olurum.					
4	Bir sorunla karşılaştığımda yapabileceğim en iyisini yapmaya çalışırım.					
5	Çalışma arkadaşlarımın iyiliği için kişisel önceliklerimi feda ederim.					
6	Zamanımın çoğunu işimle ilgili problem ve sorunları şikâyetle geçiririm.					
7	Çalıştığım kurumun imaj yaratmasına yardımcı olacak faaliyetlere gönüllü katılırım.					
8	Başkalarına bu kurumun çalışmak için iyi bir yer olduğunu söylerim.					
9	Daha yüksek ücret söz konusu olursa, rakip bir firmada çalışmayı kabul edebilirim.					
10	Kimsenin beni görmediği durumlarda da kurallara, emirlere ve prosedürlere uyarım.					
11	İşe her zaman vaktinde gelirim.					
12	Yazılı olmayan ama herkesin bildiği sözlü kurallara uyarım.					
13	Gerekli olduğunda fazla mesai yapmak için gönüllü olurum.					
14	İşimin gerektirdikleri dışında ekstra görev ve sorumluluk almaktan kaçınırım.					
15	Yeni ürün ve gelişmeler hakkındaki fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşırım.					
16	İşyerinin düzenlediği toplantılara katılırım.					
17	İşimle ilgili uygulamaların geliştirilmesi için öneriler getiririm.					
18	Çalıştığım işyeri hakkında bilgi sağlayan duyuruları, mesajları ve yazılı materyalleri sürekli izler ve okurum.					
19	Bilgi ve becerilerimi sürekli güncel tutmaya çalışırım.					
20	Hizmet içi eğitim faaliyetlerine gönüllü olarak katılırım.					
21	Bulduğum bölümü geliştirecek yeni fikirler yaratırım.					

### III. İş Tatmini Ölçeği

<i>Anketi yanıtlarken uygun yere "X" işareti koyarak veriniz.</i>		Hiç memnun Değilim	Memnun Değilim	Ne memnunum ne Değilim	Memnunum	Çok Memnunum
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4	Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
5	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
6	Bana sabit (güvenli) bir iş sağlaması bakımından					
7	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
8	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
9	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
10	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
11	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
12	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					
13	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
14	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
15	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
16	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
17	İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
18	Çalışma şartları bakımından					
19	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından					
20	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından					

#### IV. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	<i>Anketi yanıtlarken uygun yere "X" işareti koyarak veriniz.</i>					
1	Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım.					
2	Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.					
3	Kurumuma karşı güçlü bir "aitlik" duygusu hissetmiyorum.					
4	Bu kuruma karşı "duygusal bağlılık" hissetmiyorum.					
5	Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.					
6	Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.					
7	Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek, benim için bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.					
8	Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu.					
9	Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.					
10	Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi.					
11	Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12	Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarının azlığıdır.					
13	Şu anki işverenimle çalışmaya devam etmek için (ona karşı) hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.					
14	Benim için daha avantajlı bile olsa şu an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum.					
15	Şu an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım.					
16	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
17	Bu kurumu şu an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum.					
18	Bu kuruma çok şey borçluyum.					

### V. İş Performansı Ölçeği

<i>Anketi yanıtlarken uygun yere "X" işareti koyarak veriniz.</i>		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Meslek bilgimin yeterli olduğunu düşünüyorum.					
2	İşimi yerine getirmede becerikli olduğumu düşünüyorum.					
3	Meslekî yeteneklerimin yeterli olduğunu düşünüyorum.					
4	İşimi yerine getirmede çabuk olduğumu düşünüyorum.					
5	İşime karşı ilgili olduğumu düşünüyorum.					
6	Turizmi sevdiğimi düşünüyorum.					
7	Müşterilere karşı ilgili ve yardımsever olduğumu düşünüyorum.					
8	Müşterilere karşı saygı ve sevgimin yeterli olduğunu düşünüyorum.					
9	İşimi yerine getirmede özen ve dikkate sahip olduğumu düşünüyorum.					
10	Arkadaşlarımla uyum ve işbirliği içinde çalıştığımı düşünüyorum.					
11	Amirlerime karşı saygı ve itaatimin tam olduğunu düşünüyorum.					
12	İşimden çok memnun olduğumu düşünüyorum.					
13	Dürüst ve güvenilir olduğumu düşünüyorum.					
14	Temiz ve düzenli çalıştığımı düşünüyorum.					
15	Kibar ve güler yüzlü olduğumu düşünüyorum.					
16	Sağlık kurallarına uyduğumu düşünüyorum.					
17	İçten, samimi ve yardım sever olduğumu düşünüyorum.					
18	Sabırlı olduğumu düşünüyorum.					
19	Anlayış ve hoşgörüyeye sahip olduğumu düşünüyorum.					
20	Azimli ve sebatkâr olduğumu düşünüyorum.					
21	Enerjik ve sevimli olduğumu düşünüyorum.					
22	İşimle ilgili olarak kendi başıma karar verebildiğimi düşünüyorum.					
23	Sorumluluk duygusuna sahip olduğumu düşünüyorum.					
24	Sosyal ilişkilerimin olumlu olduğunu düşünüyorum.					

## Ö Z G E Ç M İ Ş

<b>Adı ve SOYADI</b>	Çağlar BAYRAKÇI
<b>Doğum Yeri – Tarihi</b>	Van - 30.04.1973
<b>EĞİTİM DURUMU</b>	
<b>Mezun Olduğu Lise</b>	Karataş Lisesi İzmir, 1989
<b>Lisans Diploması</b>	Akdeniz Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik, 1994
<b>Yabancı Diller</b>	İngilizce, Almanca
<b>İŞ DENEYİMİ</b>	
<b>Çalıştığı Kurumlar</b>	<p>1994-1999 - Sultansaray Otel Göynük Kemer Antalya, Resepsiyonist Başlangıç, Nöbetçi Müdür / Duty Manager</p> <p>2000-2011 - Sheraton Voyager Antalya Otel, Guest Service Agent / Önbüro Müdür Yardımcısı / MOD, Manager On Duty</p> <p>2011-2013 - Porto Bello Hotel Antalya, Önbüro Müdürü, Operasyon Müdürü</p> <p>2013-2017 - Spice Hotel &amp; Spa Belek, 2 yıl İşletme Müdürü, 2 Yıl Genel Müdür</p> <p>2017 - Halen Devam ediyor, Susesi Luxury Resort, Genel Müdür</p>
<b>E-Posta</b>	<a href="mailto:caglbay@gmail.com">caglbay@gmail.com</a>