



**T.C.  
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI  
TUR-YL-2014-0003**

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK  
DAVRANIŞI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ  
İLİŞKİ:**

**4 ve 5 Yıldızlı Otel Uygulaması**

**HAZIRLAYAN**

**Güllü ARI**

**TEZ DANIŞMANI**

**Yrd. Doç.Dr. Berrin GÜZEL**

**AYDIN- 2014**

**T.C.  
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI  
TUR-YL-2014**

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK  
DAVRANIŞI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ  
İLİŞKİ:**

**4 ve 5 Yıldızlı Otel Uygulaması**

**HAZIRLAYAN**

**Güllü ARI**

**TEZ DANIŞMANI**

**Yrd. Doç.Dr. Berrin GÜZEL**

**AYDIN- 2014**

**T.C.**  
**ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**AYDIN**

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Güllü ARI tarafından hazırlanan "Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: 4 ve 5 Yıldızlı Otel Uygulaması" başlıklı tez, 04.06.2014 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

**Unvanı, Adı ve Soyadı :**

Yrd.Doç.Dr. Berrin GÜZEL

Prof.Dr. Atilla YÜKSEL

Yrd.Doç.Dr. Gökhan AYAZLAR

**Kurumu :**

ADÜ Turizm Fakültesi

ADÜ Turizm Fakültesi

Muğla Ün. T.İ.O.Y.O.

**İmzası:**



Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Yüksek Lisans tezi, Enstitü Yönetim Kurulunun .....sayılı kararıyla ..... tarihinde onaylanmıştır.

Doç.Dr. Fatma Neval GENÇ  
Enstitü Müdürü

Bu tezde görsel, işitsel ve yazılı biçimde sunulan tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uyularak tarafımdan elde edildiğini, tez içinde yer alan ancak bu çalışmaya özgü olmayan tüm sonuç ve bilgileri tezde kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

Adı Soyadı : Güllü ARI

İmza :

**YAZAR ADI-SOYADI:** Güllü ARI

**BAŞLIK:** Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: 4 ve 5 Yıldızlı Otel Uygulaması.

## ÖZET

Bu çalışmada 4 ve 5 yıldızlı otellerde örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu kapsamda otel işletmelerinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyetinde örgütsel bağlılığın etkisi ile işten ayrılma niyetinde örgütsel vatandaşlık davranışının etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmış, verilerin değerlendirilmesinde ise One-Way ANOVA, T-Testi, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Araştırmaya Kuşadası'nda yer alan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi katılmıştır.

Çalışmada elde edilen verilerin analizi sonucunda örgütsel bağlılığın boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile ilişkili olduğu ancak örgütsel bağlılık boyutları ile örgütsel vatandaşlık boyutlarının işten ayrılma niyeti ile ilişkili olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca demografik değişkenlerin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

## ANAHTAR SÖZCÜKLER

Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılma niyeti, otel işletmeleri.

**NAME:** Güllü ARI

**TITLE:** The Relationship Between Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour and Turnover Intention: 4 and 5 Star Application

### **ABSTRACT**

In this study, it has been examined that the relationship between organizational commitment, organizational citizenship behaviour and intent to leave in 4 and 5 stars hotels. In this context, it has been aimed to reveal the effect of the hotel employees' organizational commitment on organizational citizenship behaviour and intent to leave and also the effect of organizational citizenship behaviour on intent to leave. Questionnaire has been used as a method of data collection and One-Way ANOVA, T-Test, correlation and regression analysis has been used to evaluate the data. Research includes 4 and 5 star hotels in Kuşadası.

As a result of the analysis of the data obtained in the study, it has been determined that dimensions of organizational commitment is related to dimensions of organizational citizenship behaviour but dimensions of organizational commitment and dimensions of organizational citizenship behaviour is not related to intent to leave. Additionally, it has been determined that demographic variables have effects on organizational commitment, organizational citizenship behaviour and intent to leave.

### **KEYWORDS**

Organizational commitment, organizational citizenship behaviour, intent to leave, hotel establishments.

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın her aşamasında yardım ve desteğini esirgmeden hoşgörü ve özveriyle her zaman yanımda olan, değerli bilgi ve önerileri ile beni yönlendiren; verilerin istatistiksel analizini yaparken hiç sıkılmadan sorularıma cevap veren tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Berrin Güzel'e çok teşekkür ederim.

Eğitim hayatım boyunca verdiğim her kararın arkasında duran, beni daima destekleyen ve motive eden, maddi ve manevi gücünü, sabrını her zaman hissettiğim annem ve babama çok teşekkür ederim.

Haziran 2014

Güllü ARI

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

1.1. SOSYAL DEĞİŞİM TEORİSİ .....	3
1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI.....	7
1.2.1. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	9
1.2.1.1. Tutumsal Yaklaşım .....	10
1.2.1.2. Davranışsal Yaklaşım.....	11
1.2.1.3. Normatif Yaklaşım .....	13
1.2.1.4. Üç Boyutlu Yaklaşım .....	14
1.2.2. Örgütsel Bağlılık Nedenleri .....	17
1.2.2.1. Kişisel Etkenler .....	18
1.2.2.2. Örgütsel Etkenler.....	21
1.2.2.3. Örgüt Dışı (Çevresel) Etkenler.....	27
1.2.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	28
1.2.3.1. Düşük Düzey Örgütsel Bağlılık .....	28
1.2.3.2. Orta Düzey Örgütsel Bağlılık.....	29
1.2.3.3. Yüksek Düzey Örgütsel Bağlılık.....	30



1.4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI .....	32
1.4.1. İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri .....	36
1.4.1.1. Demografik Özellikler.....	37
1.4.1.2. Örgütsel Etkenler.....	41
1.4.1.3. Çevresel Etkenler .....	47
1.4.2. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları .....	48
1.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ .....	50

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI .....	53
2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları .....	56
2.1.1.1. Organ'a Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları .....	56
2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Nedenleri.....	59
2.1.2.1. Bireysel (Çalışan) Özellikler .....	61
2.1.2.2. İş Özellikleri .....	69
2.1.2.3. Örgütsel Özellikler .....	70
2.1.2.4. Liderlik Davranışları .....	71
2.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sonuçları .....	73
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİ.....	76
2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ.....	77

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: KUŞADASINDAKİ DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL UYGULAMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	79
------------------------------	----

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI .....	80
3.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI .....	81
3.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ .....	81
3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....	84
3.6. VERİLERİN ANALİZİ .....	86
3.7. BULGULAR .....	90
3.7.1. Örgütsel Bağlılık Boyutları – Demografik Özellikler Analizi .....	90
3.7.1.1. Normatif Bağlılık – Medeni Durum .....	91
3.7.2. İşten Ayrılma Niyeti - Demografik Özellikler Analizi .....	91
3.7.2.1. İşten Ayrılma Niyeti – Yaş.....	91
3.7.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları – Demografik Özellikler Analizi .....	92
3.7.3.1. Özgecilik – Cinsiyet .....	92
3.7.3.2. Vicdanlılık – İşletmede Çalışma Süresi .....	93
3.7.3.3. Centilmenlik – Yaş.....	93
3.7.3.4. Sivil Erdem – Yaş .....	94
3.7.3.5. Nezaket – Yaş.....	94
3.7.3.6. Vicdanlılık – Medeni Durum .....	95
3.7.3.7. Nezaket – Medeni Durum .....	96
3.7.3.8. Özgecilik – Medeni Durum .....	96
3.7.3.9. Vicdanlılık – Eğitim Düzeyi .....	97
3.7.3.10. Özgecilik – Eğitim Düzeyi .....	97
3.7.4. Korelasyon Analizi .....	98
3.7.5. Regresyon Analizi .....	100
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	105
KAYNAKÇA .....	111

EKLER..... 154

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: İşten Ayrılma Niyeti Tanımları .....	32
Tablo 3.2: Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Boyutları .....	88
Tablo 3.3: Normatif Bağlılık – Medeni Durum .....	91
Tablo 3.4: İşten Ayrılma Niyeti – Yaş .....	92
Tablo 3.5: Özgecilik – Cinsiyet .....	92
Tablo 3.6: Vicdanlılık – İşletmede Çalışma Süresi.....	93
Tablo 3.7: Centilmenlik – Yaş .....	94
Tablo 3.8: Sivil Erdem – Yaş.....	94
Tablo 3.9: Nezaket – Yaş .....	95
Tablo 3.10: Vicdanlılık – Medeni Durum.....	95
Tablo 3.11: Nezaket – Medeni Durum.....	96
Tablo 3.12: Özgecilik – Medeni Durum .....	96
Tablo 3.13: Vicdanlılık – Eğitim Düzeyi.....	97
Tablo 3.14: Özgecilik – Eğitim Düzeyi .....	97
Tablo 3.15: Değişkenler Arası Korelasyon Analizi .....	99
Tablo 3.16: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	100
Tablo 3.17: Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılığın Vicdanlılığa Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	101
Tablo 3.18: Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılığın Centilmenliğe Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	101
Tablo 3.19: Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılığın Sivil Erdeme Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	102
Tablo 3.20: Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılığın Nezakete Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	102
Tablo 3.21: Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılığın Özgeciliğe Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	103
Tablo 3.22: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	103

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Tutumsal Yaklaşımda Örgütsel Bağlılık .....	10
Şekil 1.2: Davranışsal Yaklaşımda Örgütsel Bağlılık.....	11
Şekil 1.3: Mobley vd. (1977) İşten Ayrılma Niyeti Modeli.....	34
Şekil 1.4: You (1996) İşten Ayrılma Niyeti Modeli .....	35
Şekil 1.5: Deery (2002)'nin İşten Ayrılma Niyeti Modeli.....	35
Şekil 2.6: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Modeli .....	60
Şekil 3.7: Hipotezler.....	87
Şekil 3.8: Korelasyon ve Regresyon Analizleri Sonucunda Elde Edilen Bulgular.....	104

## KISALTMALAR LİSTESİ

akt.	aktaran
İAN	işten ayrılma niyeti
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
ÖVD	örgütsel vatandaşlık davranışı
SPSS	Sosyal Bilimler için İstatistik Programı
TL	Türk Lirası
vd.	ve diğerleri

## GİRİŞ

Örgütler, hayatta kalmak için çalışanların davranışlarına ihtiyaç duymaktadır. Örgütsel davranış örgüt içindeki çalışan davranışlarıyla ilgili bir disiplindir. Bir yandan çalışanın grup içindeki davranışlarını da açıklamaya çalışırken diğer yandan çalışanların davranışlarını anlama, açıklama, yönlendirme ve değiştirme süreçlerini de incelemektedir. Bu sayede örgütün daha fazla kar sağlamasında etkili olabileceği düşünülmektedir. Örgütsel davranış hem çalışanların örgütte ne hissettiklerini açıklamakta hem de ne derece iyi performans gösterdikleriyle ilgilenmektedir.

Örgütsel bağlılık, üzerinde çok durulan güncel örgütsel davranış kavramlarından biridir. Örgütsel bağlılık, çalışanın mevcut örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir. Bu anlamda çalışanın örgütle ilgili duygularını kapsamaktadır. İşe geç kalma, devamsızlık, işten ayrılma niyeti ile işten ayrılmayı azaltması ve iş tatmini, motivasyon, performans ile işe katılımı olumlu etkilemesi nedeniyle örgütler için anahtar bir konudur. Nitekim çalışanların bağlılığı örgütün başarıya ulaşmasında en önemli etken olarak görülmektedir. Ayrıca örgütlerde yüksek bağlılığa sahip çalışan sayısı arttıkça örgütlerin hayatta kalma ve büyüme potansiyeli artmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın iş tanımlarında yer almayan gönüllülüğe dayalı davranışlarını içermektedir. Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışan tarafından gönüllü olarak sergilendiğinden daha olumlu bir iş ortamı oluşmaktadır. Böylelikle çalışanların iş stresi ile çalışanlar arası çatışma azalmakta ve çalışanların iş tatmininin, verimliliğinin ve performansının artması sağlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel etkinliği arttırdığı için de ayrıca önemlidir. Çalışanların, yeni gelenlere işin kilit noktalarını öğretmesi ile yeni gelenlerin verimli birer çalışan olmaları sağlanıp, grup verimliliği arttırılmakta; yardım davranışları neticesinde takım ruhu ile grup maneviyatı geliştirilip gruplar arası çatışma azaltılmakta; centilmenlik davranışları sayesinde örgütün iş çevresine uyumu sağlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ayrıca iş devamsızlığı, işten ayrılma niyeti ve işten ayrılmayı azalttığı için de önemlidir. Bu anlamda örgütsel vatandaşlık davranışının örgütün devamlılığı için hayati öneme olduğu düşünülmektedir.

Çalışanların işten ayrılması işletmeler için oldukça pahalı bir sorundur. Çünkü işten ayrılma nedeniyle ürün ve hizmet kalitesi düşmekte; yeni çalışanı işe alma ve yeni beceriler kazandırmak için eğitim ve geliştirme masrafları ortaya çıkmaktadır. İşten ayrılma niyeti ise, çalışanın bilinçli ve kasıtlı olarak örgütten ayrılma istekliliğidir ve işten ayrılmanın habercisi olarak değerlendirilmektedir. Çalışanın verimliliğini ve performansını azaltması nedeniyle de önemlidir. İşten ayrılma niyeti, kişinin kontrolü altındadır ve tespit edilmesi işten ayrılmaya göre daha kolay olduğu için pek çok araştırmada da yer verilmiştir.

Araştırma toplamda üç bölüm olarak hazırlanmıştır. Araştırmanın ilk bölümünde sosyal değişim teorisi ve örgütsel bağlılık kavramı, boyutları, nedenleri ve sonuçları ile işten ayrılma niyeti kavramı, boyutları, nedenleri ve sonuçlarına yer verilmiştir. İkinci bölümde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları, nedenleri ve sonuçları üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde ise örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki; örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışını; örgütsel bağlılığın ve örgütsel vatandaşlığın işten ayrılma niyetini etkileme düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

#### 1.1. SOSYAL DEĞİŞİM TEORİSİ

Sosyal değişim teorisi, sosyal psikoloji alanında kullanılan önemli teorik bakış açılarından birisidir (Cook ve Rice, 2003: 53). Homans (1961) sosyal değişimi en az iki kişi arasında gerçekleşen, daha fazla veya daha az ödüllendirici veya maliyetli olan, maddi ve manevi etkinliklerin değişimi olarak tanımlamıştır (Cook ve Rice, 2003: 54). Sosyal değişim teorisini geliştiren Blau (1964) ise “Exchange and Power in Social Life” adlı eserinde, sosyal değişimi ekonomik değişimden ayıran ilk sosyal bilimcidir (Bolat, 2008: 122). Blau (1964) sosyal değişim teorisini özellikle diğer kişilerden elde etmeyi beklediği getiriler tarafından motive olmuş kişilerin gönüllü davranışları olarak tanımlamaktadır (aktaran (akt.) Aryee ve diğerleri (vd.), 2002: 267).

Sosyal değişim teorisine göre, bir kişinin diğer bir kişiyle olan ilişkisinde en az üç durum olasıdır: (1) bağımsızlık durumu, (2) bağımlılık durumu, (3) karşılıklı bağlılık durumu. Tamamen bağımsızlık ve tamamen bağımlılık durumlarında sosyal değişimden söz edilemez. Çünkü değişim, karşılıklı etkileşimi gerektirmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 876). Bu sebepten, karşılıklı bağlılık durumu, değişime bağlı bütün sosyal ilişkilerin belirleyici bir özelliğidir (Molm, 1994: 165).

Blau (1964)’e göre sosyal değişim, belirsiz bir geleceğe ilişkin yükümlülükleri içeren ilişkileri ifade etmektedir. Ekonomik değişimde olduğu gibi sosyal değişimde de çalışanlar, örgüte yapmış oldukları katkılardan dolayı gelecekte bunun kendisine yararlı olacağı beklentisine girmektedir (akt. Konovsky ve Pugh, 1994: 657). Yarar sağlama işi gönüllülüğe dayalı bir davranıştır. Bu davranışlar gönüllülüğe dayalı olduğu için, yarar sağlanarak karşılık bulacağı veya karşılıklılığın yararlı sonuçlanacağı kesin değildir. Değişim ilişkisi yavaş bir şekilde gelişmektedir. Özellikle karşılık alamama riskinin yüksek olduğu değişim ilişkisinin ilk aşamasında, yarar değişimi belirsizlik içermektedir (Whitener vd., 1998: 515). Ayrıca ekonomik değişimin tersine sosyal değişimde, bu getirilerin içeriği belirtilmemiştir. Sosyal değişim bir bedel karşılığında

veya önceden hesaplanmış olarak da oluşmamaktadır. Bu anlamda sosyal değişimi yönetmek için herhangi bir kural veya anlaşma bulunmamaktadır (Gefen ve Ridings, 2002: 50). Ekonomik değişim bazı işlemlere dayanırken, sosyal değişim çalışanların birbirlerine güvenmesine dayanmaktadır (Blau, 1964; akt. Konovsky ve Pugh, 1994: 657). Bu anlamda güvenin birçok özelliği sosyal değişimin oluşmasına yardımcı olmaktadır. Örneğin, güvenin ilgi ve destek gösterme gibi özellikleri karşı tarafın değişim ilişkisine girmesini sağlamaktadır. Böylelikle bu ilişkinin göstergesi olan güven seviyesi sosyal değişiminin de temelini oluşturmaktadır (Colquitt vd., 2007: 911-912). Sonuç olarak sosyal değişim ilişkisi, düşük sosyal fayda değişimi ile başlamakta ve kişiler arası güven arttıkça sağlanan sosyal fayda da artmaktadır (Whitener vd., 1998: 515). Bu anlamda karşılık bulma inancının artması ile bireyler de sosyal değişim konusunda daha istekli olmaktadır (Bolat vd., 2009: 219). Bu anlamda sosyal değişimin sürdürebilmesi için karşılıklı güvenin sağlanması gerektiği düşünülmelidir (Konovsky ve Pugh, 1994: 657).

Sosyal değişim teorisi kişiler arası her türlü karşılaşmayı/ilişkiyi bir değiş-tokuş olarak görmektedir. Sosyal değişime göre insanlar diğerleriyle karşılaştıklarında, bazı yararlar sağlamayı beklemekte ve ummakta; karşılık olarak da bazı şeyler vermeye hazırlanmaktadır. Bu durum diğer insanlar için de geçerlidir. Sosyal değişim teorisi etkileşim içinde olan kişilerin çıkarıcı olduğunu varsaymaktadır (Guirdham, 2002: 78). Kişiler, diğerleriyle ilişkilerinde maliyetleri en aza indirmeyi ve yararları maksimuma çıkarmayı amaçlamaktadır. Ancak kişiler böyle yaptıklarının farkında değildir ve büyük ihtimalle de böyle yaptıkları fikrini kabul etmemektedir (Hogg ve Vaughan, 2008: 502).

Bu noktada sosyal değişim teorisinde *karşılaştırma düzeyi* önemli bir kavramdır. Kişilerin karşılaştırma düzeyleri, benzer değişim şartlarında karşı taraflardan edindiği deneyimlerinin bir ürünüdür. Mevcut değişimde sonuç olumlu ise (yani kişinin karı karşılaştırma düzeyini aşıyorsa), ilişki memnun edici olarak algılanacak ve diğer kişi cazip gözükecektir. Ancak sonuç olumsuz olursa (yani kar karşılaştırma düzeyinin altında kalırsa) memnuniyetsizlik oluşacaktır. Karşılaştırma düzeyi kavramı bazı ilişkileri bazı zamanlarda kabul edilebilir olarak değerlendirirken, bazı zamanlarda kabul edilemez olmasının nedenini açıklamaya yardımcı olmaktadır (Hogg ve Vaughan, 2008: 502-503).

Sosyal değişim bakış açısına göre çalışan davranışları, değişim ilişkisinin bir sonucudur (Zeinabadi ve Salehi, 2011: 1473) ve diğerlerinden ödüllendirici tepkiler alma şartına bağlı olan davranışlarla sınırlıdır (Blau, 1964; akt. Emerson, 1976: 336). Diğer bir anlatımla, iki taraflı, karşılıklı şarta bağlı ve “işlem” veya sadece “değişimi” içeren karşılıklı ödüllendirme sürecidir (Emerson, 1976: 336). Sosyal değişim bir kişiden diğer bir kişiye aktarılabilen kaynakların (sevgiden, paraya, hakarete kadar) alışverişinden oluşmaktadır (Keysar vd., 2008: 1280). Kişilerin etkileşiminde değişim sadece para ve mal ile sınırlı değildir; bilgi, saygı ve statü gibi sosyal ürünler de değişimde yer almaktadır (Foa ve Foa, 1975; akt. Lim, 2002: 678). Diğer bir deyişle sosyal değişim teorisi saygı, onur, arkadaşlık ve önemsenme gibi maddi olmayan sosyal maliyetler ve yararların değişimi ile de ilgilenmektedir (Gefen ve Ridings, 2002: 50). Örneğin, işyerinde yönetici, bir çalışana destek ve parasal ödüller sağlamakta; çalışan ise karşılığında kişisel bağlılık ve uzmanlık sağlamaktadır (Deluga, 1994: 315). Bu karşılıklı ilişkilerde her bir çalışan, etkileşim içinde olduğu partnerinin kontrolü altında bulunan bazı çıktılarına (örneğin, üstün bir tavsiyesi, astın saygısı/hürmeti) değer vermektedir (Molm, 1994: 165).

Sosyal değişim teorisi, bütün ilişkileri sosyal performans değişimi olarak görmekte ve diğer bir kişiyle ilişkiye girmenin temel motivasyonunun bazı ödüller sağlama beklentisi olduğunu kabul etmektedir (Rollinson ve Broadfield, 2002: 323). Bir taraf diğer tarafa bir kaynak sağladığında, diğer tarafın da bu kaynağa aynı şekilde karşılık vermesi beklenirken, önemli olan bunun zamanlaması ve gönüllülük esasına dayanmasıdır. Bu anlamda ÖVD gibi gönüllü davranışlar, zorunlu olarak yerine getirilmesi gereken davranışlar olarak değerlendirilmemelidir (Gürbüz, 2006: 52).

Sosyal değişim teorisine göre çalışanların örgütsel bağlılığı, yönetim ve çalışma arkadaşları tarafından kendilerine nasıl davranıldığını algılamaları ile ilişkilidir. Örneğin; çalışanların örgütün kendilerinin iyiliğini istediği ve katkılarına değer verdiği inancı, onları örgüte bağlılık ile karşılık vermeye zorlamaktadır (Barringer ve Sturman, 1998: 9). Ayrıca çalışan örgütten elde ettiği kazançları karşılığında da örgütüne bağlanma zorunluluğu hissetmektedir (Salim vd., 2014: 5). Sosyal değişim teorisi, ÖVD temelli araştırmaların zeminini oluşturmaktadır (Gürbüz, 2006: 52). Sosyal değişim ilişkileri sosyo-duygusal yararların değişimini içermekte ve ilişkileri yakın kişisel

bağlanma ve açık uçlu yükümlülükler ile ilişkilendirmektedir. Çalışanlar örgütleriyle sosyal değişim ilişkisi kurduğunda, daha yüksek iş performansına, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışına (ÖVD) ve daha az işten ayrılma niyetine (İAN) sahip olma eğilimindedir (Cropanzano vd., 2003: 161). Sosyal değişim kuramcılarını istihdam ilişkisini, örgütsel teşviklere karşılık bir sadakat ve çaba değişimi olarak görmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002; akt. Coyle-Shapiro, 2002: 930). Teşvik beklentileri, çalışanların yardım ve değişim odaklı vatandaşlık davranışı sergilemesi için güçlü bir motivasyon sağlamaktadır (Coyle-Shapiro, 2002: 941).

Konovsky ve Pugh (1994) sosyal değişimin ast-üst ilişkisinin kalitesini nitelendirdiği şartlarda vatandaşlık davranışının oluşacağını belirtmiştir (s.666). Sosyal değişim ilişkisi çalışanın örgütsel vatandaşlık (Zeinabadi ve Salehi, 2011: 1473) ve örgütsel bağlılık (Van Dyne vd. 1994: 771) davranışlarıyla karşılık vermesi zorunluluğunu oluşturmaktadır (Zeinabadi ve Salehi, 2011: 1473). İş ilişkisinde sosyal değişim, örgütün çalışanlarına adil davranmasıyla başladığından (Aryee vd., 2002: 268), Organ'a göre (1988) sosyal değişim teorisi açısından ÖVD'nin sergilenmesi adaletli davranma ve tatminkar çalışma şartlarına karşı gösterilen bir davranıştır (akt. Gürbüz, 2006: 53). Buna göre yönetici adaleti, örgütsel vatandaşlık davranışını sağlamaktadır. Çünkü sosyal değişim ilişkisi çalışan ve yönetici arasındaki ilişkiyi de geliştirmektedir (Konovsky ve Pugh, 1994: 657). Bunun aksi durumunda ise misilleme, devamsızlık ve işten ayrılma davranışları sergilenebilecektir (Gürbüz, 2006: 53). Çünkü üst ile ast arasındaki ilişkiyel değişim, çalışanın görevi üzerinde daha fazla zaman ve enerji harcamasını, görevlerini yaparken yenilikçi olmasını ve iş sözleşmelerinde belirtilenlere ek olarak başka sorumluluklar kabul etmesini sağlamaktadır (Konovsky ve Pugh, 1994: 659). Bolat ve Bolat (2008) ise sosyal değişime göre çalışanların, örgütlerinin kendilerine sunduğu olanaklar ölçüsünde, örgütlerine duygusal, normatif ve/veya devam bağlılığı duymakta olduğunu ve bu bağlılıklarını da örgütlerine katkı sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışına dönüştürmekte olduklarını; ayrıca çalışanların örgütsel bağlılıkları arttıkça sosyal değişimin bir karşılığı olarak daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini belirtmiştir (s.79-87).

## 1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Örgütsel bağlılık, üzerinde fazla durulan modern yönetim kavramlarından biridir (Perçin ve Özkul, 2009: 21). Çalışanın örgüt içi davranışlarının önemli bir konu haline gelmesi, örgütsel bağlılık kavramını da kar amacı güden veya gütmeyen her türlü örgüt için önemli kılmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 1). Bunun yanında, örgütün hedefe ulaşma, yenilik ve istikrarında önemli rol oynadığı için örgütsel bağlılık yönetim alanında önem kazanmıştır. Bu durum, çalışanlar, yöneticiler, işletme sahipleri, birimler ve herhangi bir örgütün ilgili diğer tarafları arasında güven geliştirmektedir (Harvey ve Brown, 1992; akt. Awamleh, 1996: 65). Bu yüzden, örgütsel bağlılık, üst-ast ilişkisini daha da etkinleştirmekte ve örgüt iklimini geliştirmektedir. Çalışanlarda örgütsel bağlılığın daha güçlü ve daha genelleşmiş olması, örgütsel gelişimi, büyümeyi ve hayatta kalmayı arttırabilmektedir (Awamleh, 1996: 65).

Çalışanlara verilen önemin artması, zaman içerisinde örgütsel bağlılık ile ilgili araştırmaları da arttırmıştır (Tükeltürk, vd., 2012; Perçin ve Özkul, 2009). Örgütsel bağlılık konusunu, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerden araştırmacıların kendi uzmanlık alanlarına uygun şekilde ele almaları, kavramın anlamının farklılaşmasına da sebep olmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 3). Bununla birlikte; örgütsel bağlılığın tanımlanmasında bir görüş birliğine varılamamakta (Gürbüz, 2006; Sığırı, 2007; Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2012) ve bu nedenle ilgili literatürde birbirinden farklı birçok tanım bulunmaktadır (Gül, 2002; Bayram, 2005; İnce ve Gül, 2005; Demirel, 2008; Perçin ve Özkul, 2009; Polat ve Meydan, 2011; Tükeltürk vd., 2012). Bu tanımlardan bazıları ise şunlardır:

- “Çalışanın örgütünü olumlu bir şekilde değerlendirmesi ve örgüt amaçlarına ulaşmak için çalışma niyeti/isteği”dir (Sheldon, 1971: 144).
- “Çalışanın örgütün amaç ve değerlerine, bu amaç ve değerlere ilişkin rolüne ve örgütün araçsal değerinin yanında örgütün kendi iyiliğine olan taraflı, duygusal bağı”dır (Buchanan II, 1974: 533).
- “Çalışanın çalıştığı örgütle özdeşleşmesinin ve o örgütte yer almasının gücü”dür (Steers, 1977: 46).
- “Örgütün amaç ve çıkarları doğrultusunda hareket etmek için benimsenmiş normatif baskıların toplamı”dır (Wiener, 1982: 421).

- “Çalışanın işe bağlılık duygusunu, sadakatini ve örgüt değerlerine olan inancını içeren örgüte olan psikolojik bağı”dır (O’Reilly, 1989: 17).
- “Çalışanın örgüt ile olan ilişkisini düzenleyen ve çalışanın örgüt üyeliğini sürdürüp sürdürmeme kararında etkiye sahip olan psikolojik bir durum”dur (Meyer ve Allen, 1991: 67).
- “Çalışanın işine psikolojik olarak bağlanması”dır (Becker vd., 1996: 464).
- “Çalışanın örgüte olan sadakatidir ve örgüt hedeflerini, amaçlarını ve görevlerini gerçekleştirmek için çalışanların bir araya gelmesi”dir (Lee vd., 1999: 62)
- “Bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesi”dir (Balay, 2000: 18).
- “Yalnızca işverene sadakat demek değil, örgütün iyiliği ve başarısının devamı için örgüte dâhil olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreç”tir (Yüksel, 2000: 176).
- “Örgüt ve çalışan arasındaki bağı gücünü gösteren bir tutum”dur (Johns ve Saks, 2001: 123).
- “Çalışanın örgüt ve örgüt hedefleriyle özdeşleştiği ve örgüt üyeliğini sürdürmeyi arzuladığı bir durum”dur (Robbins, 2005: 79).
- “Çalışanın örgütte kalmak istemesi, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimliklenmesi, çalışanın örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi”dir (Bayram, 2005: 128).
- “Çalışanın işletmesine karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı işletmenin başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi”dir (Yalçın ve İplik, 2005: 397).
- “Çalışanın çalıştığı örgütle psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini özümsemesi ve bu doğrultuda kişinin örgütte kalma yolunda duyduğu arzu”dur (Gürbüz, 2006: 58).
- “Örgütsel değer ve amaçları kabul etme ve onlara inanma, amaçlara ulaşma için çaba gösterme ve istekli olma ve örgüt üyeliğini sürdürmek için istekli olmak”tır (Güney, 2007: 237).

Porter vd. (1974) ise örgütsel bağlılık tanımlarından yola çıkarak, kavramı oluşturan özellikleri şu şekilde sıralamaktadır (Steers, 1977; Reichers, 1985; Randall, 1987; Hunt ve Morgan, 1994; Beugre, 1998):

- a) Örgütün amaçları ve değerlerini kabul edip onlara inanmak,
- b) Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çaba sarf etmek,
- c) Örgüt üyesi olarak kalmak için güçlü bir istek sahibi olmak.

Bu özellikler özdeşleşme, katılım ve sadakat olarak adlandırılmaktadır (Bar-Hayim ve Berman, 1992: 379). Zangaro (2001) örgütüne bağlı olan çalışanların bu üç özelliği de sergileyeceğini belirtirken (s.15); Steers, (1977) örgütsel bağlılığın, çalışanın örgütte kalma isteği ve niyetinin artışı ile ilişkili olduğunu belirtmiştir (s.54). Örgütsel bağlılık kavramının özündeki aidiyet duygusu, örgüt ile çalışan arasında bir çeşit bağ oluşmasını ve örgütte çalışanların ortak değer, amaç ve kültür etrafında toplanmalarını sağlamaktadır (Sığırı, 2007: 262). Ayrıca, örgütsel bağlılık çalışanların örgütte istekli ve verimli bir şekilde çalışmasının nedenlerinden biri olarak da görülmektedir (Polat ve Meydan, 2011: 157).

Örgütsel bağlılık, doğal bir şekilde gelişmekte ve örgüte olumlu katkılar sağlamaktadır. Ayrıca, çalışma ortamında katma değer faktörü olarak da görülmektedir. Bununla birlikte bağlılık sevgi, sadakat, kendini adama, istek ve sorumluluk gibi nitelikleri akla getirmektedir (Marchiori ve Henkin, 2004: 353). Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan tanımlar, örgüte bağlanan çalışanların örgütün başarısı için ellerinden gelen katkıyı sağlayacakları beklentisini de içermekte; örgütüne güçlü bir bağlılık duyan çalışanın performans düzeyinin bağlılık duymayan çalışana göre daha yüksek olacağı düşüncesi yer almaktadır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2012: 3). Bununla birlikte, örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel verim artışı, işgücü devri, çalışanın kendini örgütle birlikte tanımlaması, örgütsel değişimi kabul etme derecesi ve üretkenliği gibi çıktıları da etkilemektedir (Sığırı, 2007: 262).

### **1.2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI**

Örgütsel bağlılık kavramına çeşitli kavramsal ve uygulamalı bakış açıları ile yaklaşmıştır (Dunham vd., 1994: 370). Örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde, örgütsel bağlılık ile ilgili dört farklı yaklaşım olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımlar,

tutumsal yaklaşım, davranışsal yaklaşım (Meyer ve Allen, 1991: 62), normatif yaklaşım (Wiener, 1982: 421) ve üç boyutlu yaklaşım (Meyer ve Allen, 1991: 67) dir.

### 1.2.1.1. Tutumsal Yaklaşım

Tutumsal yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, çalışanın belirli bir örgüt ve o örgütün amaçları ile özdeşleşmesi ve bu amaçlara ulaşmak için çalışanın örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi olarak ifade edilmektedir (Blau ve Boal, 1987; Zangaro, 2001). Diğer bir ifadeyle, bu yaklaşımda örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle birlikte olmaya istek duyması, örgüt yararına çaba sarf etmesi ve örgütsel hedef ve değerler ile özdeşleşmesi olarak ifade edilmektedir (Sığı, 2007: 263).

**Şekil 1.1: Tutumsal Yaklaşımda Örgütsel Bağlılık**



Kaynak: Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991) "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, c. 1, s. 1, ss. 61-89.

Mowday vd. (1982)'e göre, tutumsal bağlılık çalışanın örgüt ile olan ilişkisi hakkında düşünmesi sürecine odaklanmaktadır (akt. Meyer ve Allen, 1991: 62). Bu yaklaşım, çalışanın kendi amaçları ve değerleri ile örgütün amaçları ve değerleri arasında ne ölçüde bir uyumluluk olduğunu değerlendirdiği bir düşünce yapısı olarak ele alınabilmektedir (Huselid ve Day, 1991; Meyer ve Allen, 1991). Tutumsal bağlılık süreci ve değişkenlerin sırasının incelendiği Şekil 1.1'deki düz çizgiler değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkisini gösterirken, kesik çizgiler ise süreçteki tamamlayıcı nitelikteki değişkenleri göstermektedir. Tutumsal yaklaşımda, bağlılığın davranışsal sonuçları, bağlılığı değiştiren ya da bağlılığın istikrarını sağlayan koşulları etkilemektedir (Meyer ve Allen, 1991: 62).

Tutumsal bağlılık, bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi veya örgütün amaçları ile kişisel amaçların zaman içerisinde bütünleşmesi ile oluşmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 27). Ayrıca tutumsal yaklaşımda örgütsel bağlılık, çalışan ile örgüt arasındaki bağın niteliğini ve kalitesini yansıtan bir tutum olarak ele alınmaktadır



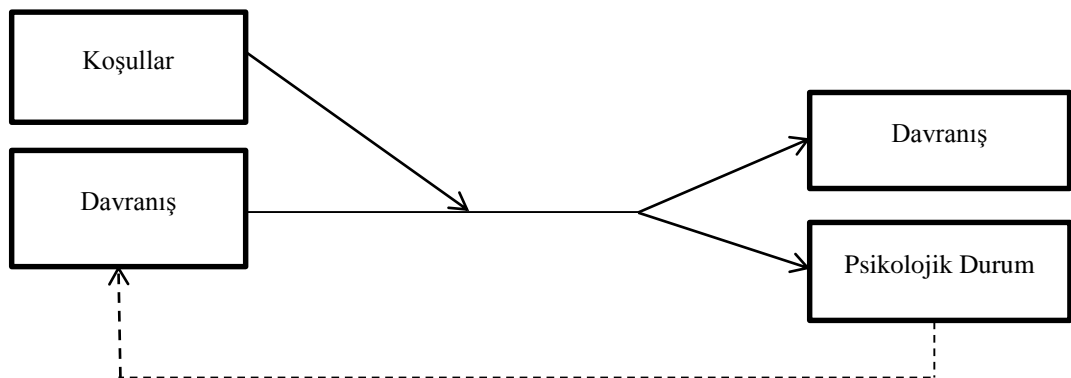
(Oliver, 1990; Liou ve Nyhan, 1994; Güçlü, 2006). Tutumsal bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; (1) örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, (2) işle ilgili faaliyetlere katılım ve (3) örgüte sadakatle bağlanma ve sevme şeklinde ifade edilmektedir (Buchanan II, 1974; Bayram, 2005).

Tutumsal bağlılık doğası gereği, duygusal temellidir. Bu bağlılık yaklaşımında çalışan örgüte duygusal olarak bağlı hale gelmektedir (Huselid ve Day, 1991: 381). Ayrıca örgütle özdeşleşme, örgüte katılıma ve sadakat duygusuna da yol açan olumlu bir yönelmedir. Bunun yanında bu bağlılık tutumu, yüksek iş performansı, düşük oranda devamsızlık ve düşük oranda işten ayrılma gibi işle ilgili belirli davranışlarla sonuçlanmaktadır (Mottaz, 1989: 144).

### 1.2.1.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım ise tutumsal yaklaşımdan farklı olarak iki farklı açıdan ele alınmaktadır. Bir anlayışa göre göre bağlılık, çalışanın geçmiş davranışı ve bu davranışına alışması sayesinde örgütüne bağlanması süreci ile ilgilidir (Mottaz, 1989: 144). Bu anlamda davranışsal yaklaşım, büyük ölçüde çalışanın örgüte değil, kendi davranışlarına bağlanması sürecini ifade etmektedir (Oliver, 1990; Liou ve Nyhan, 1994). Salancik (1977) bu süreçle ilgili olarak, çalışanın kendi davranışlarına karşı psikolojik bir sahiplenme duygusu geliştirdiğini ve bağlılığın da bunu takip ettiğini belirtmektedir (akt. Oliver, 1990: 20). Şekil 1.2’de davranışsal bağlılık sürecini görmektedir. Davranıştan kaynaklanan tutumların, davranışın gelecekte tekrarlanmasını etkilemesi beklenmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 62).

**Şekil 1.2: Davranışsal Yaklaşımda Örgütsel Bağlılık**



Kaynak: Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991) "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, c. 1, s. 1, ss. 61-89.

Diğer anlayışa göre ise çalışan, geçmişte örgütten elde ettiği ücret dışı faydalar, gelirler (sosyal sigorta, yaş ve kıdem gerektirdiği maaş artışları vb.) nedeniyle örgüte bağlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışan, işten ayrılmanın aşırı maliyetli olacağını düşündüğü için örgüte bağlanmaktadır. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık, daha hesapçı bir özellik sergilemektedir (Blau ve Boal, 1987: 290).

Davranışsal yaklaşım kapsamında Becker (1960) bağlılığı, çalışanı örgüte bağlayan örgütle çalışan arasında yapılmış olan yan yatırımlar (bahisler) neticesi olarak tanımlamaktadır. Buradaki temel unsur yan yatırımların, çalışanın seçeneklerini azaltan mali etkilerinin olmasıdır. Böylece bu yaklaşımda bağlılık, çalışanın örgütte kalmasına sebep olan yatırımlar (zaman, çaba, özdeşleşme, ödüller vb.) sonucunda örgüte bağlanmasıdır. Bağlılık, geçmişteki değerli yatırımları kaybetme riski ve işe devam etme eğilimi yüzünden çalışanın belirli bir örgüte bağımlı olma durumunu ifade eder. Yatırımlar, örgütten ayrılmanın maliyetini yükselterek örgütsel bağlılığın artmasına hizmet etmektedir. Örneğin, bir çalışan yeni iş daha yüksek maaş getirecek olsa bile işini değiştirmeyi istemez. Çünkü büyük bir emekli aylığı taşınma yüzünden kaybedilecek veya yeni amire alışmak ve yeni arkadaşlar edinmek maliyetli olacaktır. Bu durumda çalışan örgütün değer amaçlarıyla özdeşleştiği için değil, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı için örgüte bağlanmaktadır (akt. Mottaz, 1989: 144-145).

Becker (1960) çalışanın davranışsal yaklaşımla bağlılık göstermesinde etkili olan yan yatırımların birkaç şekilde meydana geldiğini belirtmiştir. Bunlar (Becker, 1960: 36-38):

- **Genel Kültürel Beklentiler:** Çalışanlar bazen mevcut faaliyetlerini kısıtlayacak yan yatırımlar yapmaktadır. Çünkü genel kültürel beklentilerin varlığı, onları çiğneyenleri cezalandırmaktadır. Genel olarak çalışanlar, kişinin işini çok sık değiştirmemesi gerektiğini düşünmekte; aksi takdirde kişiyi güvenilirlik olarak nitelendirmektedir. Örneğin, çalışan işe başladıktan iki ay sonra mevcut işinden daha üstün olduğunu düşündüğü yeni bir iş teklifi alırsa, işyerinde güvenilirlik için itibarını bahis koyar ve yeni işi geri çevirir. Ancak, yeni iş ile ilgili kararı iki ay önce yapmış olduğu hareket tarafından kısıtlanmıştır (kişi mevcut

işine girmiştir). Kişinin yeni iş teklifini kabul etmesi durumunda alacağı ceza “kötü bir itibar” şeklinde olacaktır.

- **Kişisel Olmayan Bürokratik Düzenlemeler:** Çalışan bürokratik düzenlemeler kapsamında işletmenin kendisi için bir takım yan yatırımlarda bulunduğunu görmektedir. Örneğin, bir kişi mevcut işini bırakmak istese de, emeklilik kurallarına göre, büyük bir miktar parayı örgütün emeklilik fonuna yatırmadan mevcut çalıştığı işletmeden ayrılamamaktadır.
- **Sosyal Konum:** Çalışan, bir sosyal konumun şartlarına uyum sürecinde eylem şekillerini değiştirmesini gerektireceği için, ileride ulaşmak isteyebileceği diğer pozisyonlara kendisini uygun görmemektedir. Çalışan böylelikle bulunduğu konumun performans kolaylığına yatırım yapmaktadır. Örneğin, Şikago’daki öğretmenler, beğenilen bir ortaokula geçebilmek için uzun süre ilkokullarda çalışmayı seçmektedir. Ortaokula geçme fırsatını yakaladıklarında ise, gitme konusunda istekli olmamaktadır çünkü ilkokul öğrencilerinin sorunlarıyla ilgilenmeye o kadar çok alışmışlardır ki ortaokul öğrencilerinin eğitimi için gerekli olan değişiklikleri kendilerinde gerçekleştiremeyeceklerini düşünmekte ve bu değişimi göze alamamaktadır.
- **Yüz-yüze Etkileşimler:** Çalışan, diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için de ona uygun davranmak zorundadır. Örneğin, bir kişi diğerlerine kendisini doğru sözlü birisi olarak tanıtır, herhangi bir yalanı ile yakalanmak istememektedir. Böylelikle gerçekleri söylemeye bağlı hale gelmiştir.

### 1.2.1.3. Normatif Yaklaşım

Wiener (1982: 421)’e göre örgütsel bağlılık, örgütün amaçları ve çıkarları doğrultusunda hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskılar toplamıdır. Bu yaklaşımda bağlılığı artan çalışan, davranışının sonuçlarına göre değil, benimsenmiş standartlara göre hareket etme eğilimindedir. Bu anlamda, örgüte bağlı olan çalışan kendi çıkarları için değil, doğru ve ahlaki olduğuna inandığı için belli davranışları sergilemektedir.

Wiener ve Genchman (1977)'e göre normatif bağlılıkta, bağlılıktan kaynaklanan davranış biçimleri bağlılığın gücüne göre değişkenlik göstermekle birlikte, bir takım özelliklere sahip olmalıdır. Bunlar, örgüt uğruna yapılan kişisel fedakârlığı yansıtması, davranışların ceza veya ödül gibi çevresel denetimlere dayanmadan bir devamlılık göstermesi ve örgütü (özel hayatının büyük bir bölümünü örgütle ilgili olaylara ve düşüncelere adanmak gibi) kişisel uğraşı haline getirmesidir (akt. Wiener, 1982: 421).

#### **1.2.1.4. Üç Boyutlu Yaklaşım**

Meyer ve Allen (1997: 11)'e göre örgütsel bağlılık, örgüte karşı duygusal bir yönelmeyi, örgütten ayrılma ile ilgili maliyetlerin farkındalığını ve örgütte kalmak için ahlaki bir sorumluluk duygusunu yansıtmaktadır. Her ne kadar örgütsel bağlılık tanımındaki farklı kavramlar geçerli olsa da, Meyer ve Allen üç bileşenli örgütsel bağlılık modelini ileri sürmüştür. Bu yaklaşımın boyutları ise aşağıda belirtilmiştir.

##### **a. Duygusal Bağlılık**

Meyer ve Allen (1991: 67)'e göre duygusal bağlılık, çalışanın örgüte duygusal olarak bağlanması, örgüt kimliği ile tanımlanması ve örgüte katılımı anlamına gelmektedir. Jaros vd. (1993: 954) ise duygusal bağlılığı çalışanın sadakat, sevgi, sıcaklık, aidiyet, düşkünlük, mutluluk, memnuniyet gibi hislerle örgüte psikolojik olarak bağlanması olarak tanımlamıştır. Çekmecelioğlu (2006: 298)'e göre duygusal bağlılık çalışanın örgüt değerlerine, örgüt amaçlarına inanması ve bu amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmayı istemesidir.

Duygusal bağlılık, çalışan ile örgüt değerlerinin uyuşmasıyla sağlanmaktadır. Böylelikle, çalışan örgüte bağlanmakta ve örgüt üyesi olmaktan mutluluk duymaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003: 84). Bu bağlamda yüksek duygusal bağlılığa sahip çalışan örgütünün değerleri, hedefleri ile amaçlarını benimsemekte ve örgütün bir parçası olarak kalmaya devam etmeyi istemektedir (Gürbüz, 2006: 59).

Yüksek duygusal bağlılığa sahip çalışanlar "*kalmayı istedikleri*" için örgütte kalmaya devam etmektedir. Nitekim duygusal bağlılık, çalışana olumlu iş deneyimi sağlayan örgütlerde ortaya çıkmakta; çalışan örgütteki deneyimlerini değerlendirmekte ve bunları tekrar yaşamayı istemektedir (Meyer ve Allen, 1991: 67-75).

## **b. Devam Bağlılığı**

Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın algılanan maliyetine dayanan, örgüte olan bağlılık ile ilgilidir (Meyer ve Allen, 1991; Jaros vd., 1993; Clugston vd., 2000; Henkin ve Marchiori, 2003). Örgütten ayrılmanın pahalıya mal olacağı düşüncesiyle çalışanın örgütte çalışmaya devam etme istekliliğidir (Greenberg ve Baron, 2003: 161).

Örgütten ayrılmak çalışan için ağır maliyetlere neden olmaktadır. Bu maliyetlerin örgütte kalmanın avantajından daha baskın olması durumunda çalışan örgütte kalmaktadır. Bu anlamda devam bağlılığı örgüte duygusal bir bağdan değil örgütten ayrılma ile ilgili maliyetlerden ya da örgütte kalma ile ilgili yararlılardan kaynaklanmaktadır (Beugre, 1998: 83).

Örgütte kalma kararı, örgütte kalmanın sağlayacağı faydalar ile örgüt üyeliğini sürdürmenin maliyetlerinin karşılaştırılması sonrasında alınmaktadır (Henkin ve Marchiori, 2003: 276). Fayda ve maliyetler göz önüne alındığında, çalışan örgütten ayrılmanın maliyetlerinin, örgütte kalmanın maliyetlerinden daha yüksek olduğunu değerlendirdiğinde, örgüte bağlı hale gelmektedir (Kanter, 1968: 500). Diğer bir ifadeyle çalışan, örgüte bağlı olmak zorundadır çünkü çalışanın örgütte kalmaya “ihtiyacı vardır” (Meyer ve Allen, 1991; Clugston vd., 2000). Bunun nedeni ayrılma ile ilgili parasal, sosyal, psikolojik ve diğer maliyetler çok yüksektir (Jaros vd., 1993: 953) veya tercih edilebilecek iş alternatifleri azdır (Clugston vd., 2000; Beugre, 1998).

Devam bağlılığında çalışan, iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle “*koşullar gerektirdiği için*” örgüt üyeliğini sürdürmektedir. Dolayısıyla örgüt üyeliğini sürdürmek için gerekli düzeyde performans sergilemektedir ve bu da örgütler açısından istenmeyen bir bağlılık türüdür. Bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba, edindiği para, statü gibi kazanımlar ne kadar fazla ise örgütten ayrıldığı takdirde ayrılmanın getireceği maliyetler o kadar fazla olmaktadır. Bu da çalışanın örgüte bağlılığını arttırmaktadır (Uyguç ve Çımrın, 2004: 92). Devam bağlılığı güçlü olan çalışan, maddi ihtiyaçları yanında yeni işe uyum sağlama, ailenin hareket etme zorlukları gibi nedenlerle örgütünde çalışmaya devam etmektedir (Güçlü, 2006: 24).

### c. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, çalışanın örgüt üyeliğini sürdürme konusundaki sorumluluk duygusunu ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1991; Meyer ve Smith, 2000). Diğer bir ifade ile çalışanın örgütüne karşı olan kişisel yükümlülük duygusunu ifade etmektedir (Leverment, 2002: 123). İşletmede geçirdiği zaman zarfında kendisine ne kadar terfi imkânı ya da doyum sağlandığına bakmadan (Marsh ve Mannari, 1977: 59), yüksek düzeyde normatif bağlılığa sahip çalışan örgütte kalması gerektiğini hissetmektedir (Marsh ve Mannari, 1977; Meyer ve Allen, 1991).

Normatif bağlılıkta, çalışan kişisel yararları için değil (Gül, 2002: 46), doğru ve ahlaki olduğuna inandığı için örgütte kalmaya devam etmektedir (Gül, 2002; Obeng ve Ugboro, 2003). Çalışan, örgüte karşı sorumluluk ve yükümlülüklerinin varlığı düşüncesi ile örgütte kalmasının zorunlu olduğunu düşünmektedir. Normatif bağlılıkta kastedilen zorunluluk, devamlılık bağlılığında olduğu gibi çikara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır (Gül, 2002: 46). Diğer bir deyişle normatif bağlılıkta, çalışan sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve ahlaki bir zorunluluk hissetmektedir (Yalçın ve İplik, 2005: 398).

Normatif bağlılık çalışanın hem kültürel sosyalleşme hem de örgütsel sosyalleşme deneyimlerinden etkilenmektedir. Örneğin, çalışanın bir arkadaşı veya bir akrabası uzun süredir bir örgütte çalışmakta ve örgütsel sadakatin önemini belirtmekteyse, o çalışan da güçlü bir normatif bağlılık gösterecektir (Rashid vd. 2003: 714). Ayrıca örgütün çalışanları ödüllendirmesi durumunda (örneğin, çalışanın üniversitedeki eğitim masraflarının örgüt tarafından karşılanması), veya istihdam sağlayıcı bir maliyete katlanması durumunda da (örneğin, işle ilgili eğitimde örgütün bir maliyete katlanması) normatif bağlılık gelişmektedir. Örgüt tarafından yapılan bu yatırımların çalışan tarafından fark edilmesi, çalışan-örgüt ilişkisinde bir dengesizlik oluşturacak ve dolayısıyla çalışan, örgüte olan borcunu ödeyene kadar örgüte bağlı olacaktır (Meyer ve Allen, 1991: 72).

Çeşitli nedenlerden dolayı örgütsel bağlılığın bu boyutu özellikle “sonuç” değişkenleri ile birlikte diğer iki boyuttan daha az incelenmiştir. Bunun nedeni kavramsal tanımlamanın eksik olması ve kavramın ölçümünün net olmaması olarak

düşünülmelidir. Çalışmaların çoğunda farklı etkenler olmasına rağmen duygusal ve normatif bağlılık birbirleri ile oldukça yakın ilişkilidir. Ayrıca “kalmayı isteme” (duygusal) ve “kalma gerekliliği” (normatif) kavramları birbiriyle “kalmalıyım” (devam) kavramından daha fazla örtüşmektedir (Allen, 2003; 513).

Meyer ve Allen (1991) duygusal, devam ve normatif bağlılığı örgütsel bağlılığın türünden daha çok, boyutları olarak ele almıştır. Çünkü çalışanın işletme ile olan ilişkisi üç boyutun da birbirleri ile olan farklı ilişki düzeylerini yansıtmaktadır. Örneğin; bir çalışan hem örgüte karşı yüksek düzey bağlılık hem de örgütte kalma yükümlülüğü hissedebilmektedir. Diğer bir çalışan ise örgütte çalışmaktan mutlu olmakta ve ayrıca ayrılmanın ekonomik açıdan zor olacağını farkındadır. Üçüncü bir çalışan ise mevcut işverenle kalmak için yüksek düzeyde istek, ihtiyaç ve yükümlülük hissedebilmektedir. Meyer ve Allen (1997) ise örgütsel bağlılık boyutları arasında ortak yönler bulunduğunu ancak her birinin birbirinden farklı yapıya sahip olduğunu belirtmiştir (s.11). Bu anlamda Ellis ve Dick (2003) ise bir çalışanın örgüte duygusal olarak bağlanmasının, onun devam ve normatif olarak bağlanmasını gerektirmemediğini belirtmiştir (s.43). Sonuç olarak, Meyer ve Allen (2006) bu üç bağlılık boyutunun birbirinden bağımsız şekilde ele almak yerine boyutları birlikte ele alınmasının, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkinin daha net anlaşılmasına yardımcı olabileceğini belirtmiştir (s.13).

### **1.2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK NEDENLERİ**

Örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel davranış çalışmalarında çeşitli durumsal özellik, tutum ve davranışlar ile ilişkilendirilmektedir. Bunun nedeni örgütsel bağlılığın; (a) iş arama aktiviteleri, işten ayrılma, işe gelmeme ve performans etkinliğinde düşüş gibi çalışan davranışlarıyla, (b) iş tatmini, işe katılım ve iş gerilimi gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla, (c) serbestlikleri ve sorumlulukları içeren çalışanın iş ve rol; iş çeşitliliği ve iş kimliği ile iş zorlukları ve belirsizliği özellikleriyle (d) yaş, cinsiyet, başarı ihtiyacı, çalışma süresi gibi çalışanın kişisel özellikleriyle ilişkili olmasıdır (Bateman ve Strasser, 1984: 95-96).

Doğasında ve temelinde örgütsel bağlılığın öncülleri oldukça çeşitlidir (Steers, 1977: 53). Öncüllerin farklı olması ve teorilerin de geniş bir yelpazede yer alması nedeniyle, öncüllerin sınıflandırılması daha kullanışlı olacaktır. (Maxwell ve Steele, 2003: 362). Genel olarak incelendiğinde, örgütsel bağlılığın öncülleri, kişisel etkenler,

örgütsel etkenler ve örgüt dışı (çevresel) etkenler olmak üzere üç başlık altında toplanmaktadır (Iverson ve Buttigieg, 1999; İnce ve Gül, 2005).

### 1.2.2.1. Kişisel Etkenler

Kişisel etkenler, çalışanın örgütte deneyimlediği veya örgüte taşıdığı kişisel özelliklerinden oluşmaktadır (Iverson ve Buttigieg, 1999: 311). Kişisel etkenler, cinsiyet, ırk, yaş, eğitim düzeyi, kıdem vb. örgütsel bağlılıkla ilişki bulunmaktadır (Abdulla ve Shaw, 1999; Savery ve Syme, 1996; Angel ve Perry, 1981; İnce ve Gül, 2005). Ayrıca Iverson ve Buttigieg (1999: 311-313) olumlu ve olumsuz duygulanım, iş motivasyonu, iş beklentileri gibi kişisel etkenlere de yer vermiştir.

Kişisel etkenlerden biri olan yaş, örgüte yönelik bir yatırım olarak değerlendirilmektedir (Sheldon, 1971: 145). Bu anlamda örgütsel bağlılık yaş ile pozitif yönlü ilişkilidir (Angel ve Perry, 1981; Mathieu ve Zajac, 1990; Buchko vd., 1998; Rowden, 2000; Onay Özkaya vd., 2006; Altınöz vd., 2011; Lok ve Crawford, 2001). Dolayısıyla yaşlı çalışanlar daha fazla örgütsel bağlılığa sahiptir (Rowden, 2000; Onay Özkaya vd., 2006; Altınöz vd., 2011). Çünkü çalışanlar yaşlandıkça iş seçenekleri azalmakta (Mowday vd., 1982; akt. Rowden, 2000; Mathieu ve Zajac, 1990; Altınöz vd., 2011) ve mevcut örgütlerine bağlanmakta (Mowday vd., 1982; akt. Rowden, 2000: 32); ayrıca örgütten ayrılmanın kalmaktan daha maliyetli olduğunu gördüklerinde de örgütlerine bağlılık duymaktadır (Parasumman ve Nachman, 1987; akt. Rowden, 2000; Mathieu ve Zajac, 1990). Bu noktada özellikle devam bağlılığı kapsamında yaş, önemli bir belirleyicidir (Dunham vd. 1994: 371). Ayrıca, yaşlı çalışanlar daha fazla iş tatminine, terfi olanaklarına sahip olmaları (Buchko vd., 1998: 110), kısmen daha iyi pozisyonlara gelmeleri ve ayrıca buldukları örgütte olmalarını bilişsel olarak haklı görmeleri sonucunda daha memnun ve örgütlerine daha bağlı olmaktadır (Meyer ve Allen, 1984; akt. Savery ve Syme, 1996: 15). Çalışanın emeklilik planları yapması nedeniyle de, örgüte sıkı sıkıya bağlanılmaktadır (Sheldon, 1971: 145). Otel işletmelerinde ise literatürle benzer şekilde örgütsel bağlılığın yaşa göre farklılaştığını belirtilmiştir (Altınöz vd., 2011: 299). Bu anlamda çalışanların Altınöz vd. (2011) sadece devam bağlılığının (s.299), Yalçın ve İplik (2005) ise duygusal ve devam bağlılığının yaşa göre farklılaştığını belirtmiştir (s.407).



Buna göre çalışmanın ilgili hipotezi şu şekildedir:

$H_{1a,b,c}$ : Örgütsel bağlılığın boyutları çalışanların yaşına göre farklılık göstermektedir (a: duygusal, b: devam, c: normatif bağlılık).

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir etken ise çalışanın eğitim düzeyidir ve çalışanların eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır (Mathieu ve Zajac, 1990; Onay Özkaya vd., 2006; Angel ve Perry, 1981). Diğer bir ifade ile eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanın örgütsel bağlılığı azalmaktadır (Steers, 1977; Glisson ve Durick, 1988; Grusky, 1996). Çünkü Mowday vd. (1982)'e göre çalışanlar, eğitim düzeyi yükseldikçe çalıştıkları örgüt ile ilgili bazı varsayım ve beklentiler geliştirmekte ve bunlar da örgütler tarafından yeterli düzeyde karşılanamamaktadır (akt. Mathieu ve Zajac, 1990; Abdulla ve Shaw, 1999). Ayrıca eğitim düzeyi yükselen çalışanların kendilerine olan güvenlerinin artması ile, farklı iş imkanlarına daha kolay ulaşmakta ve daha kolay iş bulabilmekte (Tayfun vd., 2010: 13) ve daha fazla iş fırsatlarına sahip olmaları, buldukları pozisyona daha az bağlı hissetmelerine sebep olmaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990; Abdulla ve Shaw, 1999). Buchko vd., (1998) yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit etmemiştir (s.114). Otel işletmelerinde de literatürle benzer şekilde örgütsel bağlılığın eğitim düzeyi göre farklılaştığı belirtilmiştir (Altınöz vd., 2011: 303). Bu anlamda Altınöz vd. (2011)'e göre çalışanların duygusal ve normatif bağlılığı (s.303); Yalçın ve İplik (2005)'e göre ise duygusal ve devam bağlılığı eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir (s.407).

Buna göre çalışmanın ilgili hipotezi şu şekildedir:

$H_{2a,b,c}$ : Örgütsel bağlılığın boyutları çalışanların eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir (a: duygusal, b: devam, c: normatif bağlılık).

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer etken ise çalışma süresidir (Herda ve Lavella, 2012: 716). Çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılık da artmaktadır (Buchko vd., 1998: 114). Çalışma süresi arttıkça çalışanların kariyer planları kapsamında hedeflerine ulaşmış olmaları ve kararlara katılımının artması ile kendi lehine kararlar alan çalışanların varlığı örgütsel bağlılığı arttırmaktadır (Altınöz vd., 2011: 311). Savery ve Syme (1996)'e göre mevcut işte ve departmanda çalışma süresi uzadıkça örgütsel

bağlılık artmaktadır. Bundan ya çalışanların yüksek bağlılığa sahip oldukları için örgütte kalma eğilimlerinin olduğu ya da yüksek örgütsel bağlılığın çalışma süresini uzattığı görülmektedir (s.19). Örgütsel bağlılığın boyutları açısından incelendiğinde çalışma süresi özellikle devam bağlılığının belirleyicisidir. Çünkü çalışma süresi çalışanın o örgüte özgü becerileri, kariyer yatırımları, emeklilik yatırımları, iş arkadaşlarıyla yakın ilişkileri gibi transfer edilemez yatırımlarının göstergesidir (Dunham vd., 1994: 371). Altınöz vd. (2011) turizm alanında otel işletmelerinde de örgütsel bağlılığın çalışma süresine göre farklılaştığını belirtmiş ve çalışanın duygusal, devam ve normatif bağlılığının çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirtmiştir (s.301-302). Ancak Yalçın ve İplik (2005) ise duygusal devam ve normatif bağlılığın çalışanın oteldeki çalışma süresine göre farklılık göstermediğini belirtmiştir (s.408).

Buna göre çalışmanın ilgili hipotezi şu şekildedir:

$H_{3a,b,c}$ : Örgütsel bağlılığın boyutları çalışanların çalışma süresine göre farklılık göstermektedir (a: duygusal, b: devam, c: normatif bağlılık).

Örgütsel bağlılığı etkileyen etkenlerden biri de cinsiyettir (Mathieu ve Zajac, 1990; İnce ve Gül, 2005; Balay, 2000). Bazı çalışmalara göre etkisinin az olmasına rağmen (Mathieu ve Zajac, 1990: 177) kadın çalışanlar, erkek çalışanlara kıyasla örgüte daha bağlıdır (Angel ve Perry, 1981; Grusky, 1996; Balay, 2000; Onay Özkaya vd., 2006). Kadın çalışanlar, erkek çalışanlara göre örgütler arası hareketlilikten daha az hoşlanmaktadır (Balay, 2000; Angel ve Perry, 1981). Bu yüzden kadın çalışanlar mevcut çalışma yerlerine sınırlı kalmaktadır (Angel ve Perry, 1981: 7). Ayrıca, kadın çalışanlar gerek evlilik, gerekse çocuk gibi etkenlerden daha fazla etkilenmekte ve yeni iş fırsatlarını değerlendirmekte tereddüt etmektedir (Onay Özkaya vd., 2006: 86). Ancak, bazı çalışmalarda ise, tam tersi olarak erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olduğu belirtilmiştir (Aven vd, 1993; akt. Yalçın ve İplik, 2005; Marsden vd., 1993; Savery ve Syme, 1996; İnce ve Gül, 2005). Bunun nedeni olarak erkeklerin genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda olmaları (Aven vd, 1993; akt. Yalçın ve İplik, 2005; Savery ve Syme, 1996) ve daha yüksek ücretle çalışmaları gösterilmiştir. Bir diğer görüşe göre de, kadınlar aile içindeki rollerini ön planda tuttukları için iş hayatı ikinci planda kalmakta ve örgüte erkeklere oranla daha az

bağlanmaktadır (Aven vd, 1993; akt. Yalçın ve İplik, 2005: 399). Sektörel açıdan bakıldığında ise literatürden farklı olarak Yalçın ve İplik (2005) ve Altınöz vd. (2011) otel işletmelerinde çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılığının cinsiyete göre farklılık göstermediğini belirtmiştir.

Buna göre çalışmanın ilgili hipotezi şu şekildedir:

$H_{4a,b,c}$ : Örgütsel bağlılığın boyutları çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir (a: duygusal, b: devam, c: normatif bağlılık).

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen bir diğer etken ise medeni durumdur. Evli çalışanlar daha yüksek devam bağlılığına sahiptir. Çünkü evli çalışanların genelde daha çok ekonomik sorumlulukları vardır (Mathieu ve Zajac, 1990; Abdulla ve Shaw, 1999). Evli çalışanlara göre bekâr çalışanlar cazip iş seçeneklerine karşı daha olumlu eğilimdedir (Balay, 2000: 57). Sektörel açıdan bakıldığında ise, Yalçın ve İplik (2005) otel çalışanlarının duygusal, devam ve normatif bağlılıklarının, medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediğini belirtmiştir (s.407).

Buna göre çalışmanın ilgili hipotezi şu şekildedir:

$H_{5a,b,c}$ : Örgütsel bağlılığın boyutları çalışanların medeni durumuna göre farklılık göstermektedir (a: duygusal, b: devam, c: normatif bağlılık).

### 1.2.2.2. Örgütsel Etkenler

Örgütsel etkenler duygusal bağlılığı etkileyen öncelikli etkenlerdir. (Meyer ve Allen, 1990; akt. Iverson ve Buttigieg, 1999: 313). Örgütsel etkenler, işin kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği (Maxwell ve Steele, 2003), örgütsel güvenilirlik (Maxwell ve Steele, 2003; Steers, 1977), örgüte karşı grup tutumu, iş deneyimleri (Steers, 1977), örgütsel destek (Vandenberghe vd., 2004), yönetici desteği, iş güvenliği, terfi olanakları, stres, ücret (Iverson ve Buttigieg, 1999) iş tatmini ve liderlik (Savery ve Syme, 1996) gibi kavramlardır.

Örgütsel bağlılık çalışanın örgütteki çalışma süresi boyunca edindiği iş deneyimlerinin yapısı ve kalitesinden de etkilenmektedir (Steers, 1977: 47). Örgütsel bağlılık, mevcut iş deneyimlerinden kaynaklanan tatmin ve örgütle ilgili düşüncelere dayanmaktadır (Glisson ve Durick, 1988: 65).

*İş tatmini* örgütsel bağlılığın önemli bir etkeni (Ting, 2011; Yang, 2010) ve belirleyicisidir (Aryee vd., 1991; Jaramillo vd., 2005; Morrison, 2004; Brown ve Peterson, 1993; DeConinck ve Bachmann, 2005). İş tatmini örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü ilişkilidir (Buchko vd. 1998; Kim vd., 2005; Knoop, 1995; Lam vd., 2002; Lok ve Crawford, 2001; Mathieu ve Zajac, 1990; Savery ve Syme, 1996; Silva, 2006; Trimble, 2006; Ting, 2011). Çalışanın iş tatmini arttıkça örgütsel bağlılık da artmaktadır (Kim vd., 2005; Lam vd., 2002; Savery ve Syme, 1996; Zeinabadi ve Salehi, 2011). İşinden memnun çalışanlar olumlu bir tutum geliştirmekte ve örgüte daha sadık hale gelmektedir (Jaramillo vd., 2005: 330). İş tatmininin yüksek olması, çalışanın daha verimli çalışmasını ve başka çalışma arayışları içine girmemesini beraberinde getirmektedir. Bu da çalışanların bir anlamda örgüte bağlı olmaları sonucunu doğurmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 402). Örgütüne bağlı çalışanlar daha memnun olmakta veya tam tersi memnun çalışanlar daha bağlı olmaktadır (Silva, 2006: 324). Literatür ile turizm işletmelerinde bulunan sonuçlar birbiriyle benzerdir (Lam vd., 2002; Silva, 2006).

Bir diğer örgütsel etken ise *örgütsel destektir*. Örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Buna göre, çalışanlara yönelik örgütsel destek arttıkça, örgütsel bağlılık da artmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 126). Çünkü çalışanların algılamaları örgütün kendilerini desteklediği ve önemseydiği yönündedir (Allen vd., 2003: 114). Örgütsel destek, özellikle duygusal bağlılığın önemli bir belirleyicisidir (Vandenberghe vd., 2004; Kaplan ve Ögüt, 2012). Örgütsel destek ayrıca Kaplan ve Ögüt (2012: 396)'e göre devam ve normatif bağlılığın da belirleyicisidir. Sektörel açıdan ele alındığında, Kaplan ve Ögüt (2012) otellerde örgütsel destek ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü; devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ve çalışanların örgütsel destek algılamaları arttıkça duygusal ve normatif bağlılıkları artarken, devam bağlılıkları azaldığını belirtmiştir (s.396-397). Örgütün çalışanlarının kişisel gelişimine yönelik destekleyici etkinlikleri çalışanın duygusal, devam ve normatif bağlılıklarını oluşturan öğeleri etkilemektedir. Örgütün çalışanların eğitimine önem vermesi, örgüte yapmış olduğu katkılarını dikkate alması ve karşılığında da ödüllendirmesi, çalışanlara sosyal olanaklar sunması, çalışanları yapmış olduğu iş ile ilgili açık şekilde bilgilendirmesi gibi kişisel gelişime yönelik destekleyici etkinlikler sayesinde, çalışan kendisini örgüte ait hissetmekte, örgütle bütünleşmekte ve

akabinde çalışanın örgüt içindeki tutum ve davranışları olumlu şekilde değiştirmektedir (Köse ve Gönüllüoğlu, 2010: 93). Yöneticilerle iletişim, öğrenme fırsatları ve esnek çalışma saatleri örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Nitekim, çalışanları etkilemede ve elde tutmada bu örgütsel etkenler önemli rol oynamaktadır (Ng vd., 2006: 483-484). Yönetici desteği ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (Jaramillo vd., 2005; Gaertner, 1999).

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir örgütsel etken *liderlik* (Savery ve Syme, 1996; Rowden, 2000; Banai vd., 2004). Çalışanların algıladıkları ve istedikleri liderlik tarzı ile örgütsel bağlılıkları arasında doğru yönlü bir ilişki mevcuttur. Algıladıkları ve istedikleri liderlik tarzı katılımcı ise daha fazla örgütsel bağlılık sergilemektedir (Savery ve Syme, 1996: 20). Liderlerin çalışanların ihtiyaçlarıyla ilgili duyarlılığı, örgütsel bağlılıkla ilişkilidir. Liderin çalışanın ihtiyaçlarıyla ilgilenmediği bir örgütte çalışanların örgüte bağlılığı mümkün değildir (Rowden, 2000: 32). Liderlerin daha fazla sevildiği örgütlerde çalışanlar örgüte daha fazla bağlanmaktadır (Glisson ve Durick, 1988: 72). Ancak Banai vd. (2004) ise liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit etmemiştir (s.386).

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer etkenler *işin kapsamı*, *rol çatışması* ve *rol belirsizliğidir*. İşin kapsamı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (Mathieu ve Zajac, 1990: 179). İşin kapsamı, aşırı iş yükünden ziyade bazı zorlukları (Maxwell ve Steele, 2003: 363), daha girift ve zenginleştirilmiş işleri (Mathieu ve Zajac, 1990: 179) içerdiği için örgütsel bağlılığı arttırmaktadır (Maxwell ve Steele, 2003: 363). Daha geniş kapsamda görevler ve sorumluluklar sayesinde çalışanlar daha fazla zorlukları deneyimlemekte, bu da çalışanın işinden tatmin olmasını sağlamakta ve dolayısıyla örgüte daha bağlı hale gelmektedir (Maxwell ve Steele, 2003: 362). Rol çatışması, aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek zorunda kalan çalışanın, konumunun gerektirdiği rollerden birine diğerlerine oranla daha çok uymasını ifade etmektedir (Güney, 2012: 179). Diğer bir ifadeyle rol çatışması, hangi görevin öncelikli olduğu konusunda belirsizlik olmasını ifade etmektedir. Rol belirsizliği de işle ilgili görevlerin ne kadar açık bir şekilde tanımlandığını ifade etmektedir (Maxwell ve Steele, 2003: 363). Çalışanın gerçekleştirdiği görevde bir kesinlik olmadığında ve izlediği işlemler dizisini açık şekilde algılayamadığında ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifade ile

çalışan işindeki rolüyle ilgili yeterli bilgiye sahip değilse, bulunduğu konumun gerekleri, çalışma arkadaşlarının ve kendi sorumlulukları yeterince açık değilse rol belirsizliği ortaya çıkmaktadır (Güney, 2012: 421). Otel işletmelerinde de rol belirsizliğini ve rol çatışmasını en aza indirmek örgütsel bağlılığı arttırmak için önemlidir (Maxwell ve Steele, 2003: 368). Bu bağlamda bazı çalışmalar rol çatışmasının örgütsel bağlılığın belirleyicisi olduğunu belirtmiştir (Morris ve Sherman, 1981; Glisson ve Durick, 1988). Bu anlamda Brown ve Peterson (1993) rol çatışmasının örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönlü etkisi olduğunu belirtmiştir (s.72). Morris ve Sherman (1981: 519) ise rol belirsizliğinin örgütsel bağlılığın belirleyicisi olmadığını belirtse de, Glisson ve Durick (1988: 72) rol belirsizliğinin artmasının örgütsel bağlılığı azalmakta olduğunu belirtmiştir. Ancak rol çatışması ve rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasında ilişki belirtmeyen çalışmalar da bulunmaktadır. Bu anlamda örgütsel bağlılık ile rol çatışması (Jaramillo vd., 2005: 329) ve rol belirsizliği (Brown ve Peterson, 1993; Jaramillo vd., 2005) arasında herhangi bir ilişki belirtilmemiştir.

Bir işin bağlılığı etkileyen en belirgin özelliklerinden birisi *ücret düzeyidir*. Çalışanların elde ettikleri ücret düzeyi ile bağlılıkları arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005; Mathieu ve Zajac, 1990). Ücret genellikle yan yatırımları işaret etmekte ve bu yüzden devam bağlılığını arttırmaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990: 179). Ücret yüksek olduğu zaman çalışanlar örgüte bağlanmaktadır. Çünkü çalışanların işten ayrılması durumunda kaybedecekleri yatırımlar yüksektir (Iverson ve Buttigieg, 1999; Abdulla ve Shaw, 1999). Sektörel açıdan bakıldığında ücret düzeyinin artması örgütsel bağlılığı arttırmak için gerekli bir etkidir (Maxwell ve Steele, 2003: 368). Ancak Gaertner (1999) ücret ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki tespit etmemiştir (s.485).

Örgütsel bağlılık *örgüt kültüründen* etkilenmektedir. Örgüt kültürü “*bireyin örgütsel işleyişi anlamasına yardımcı olan ve onun örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzeni*”dir (Eren, 2001: 135). Diğer bir ifade ile “*örgüt kültürü, örgüt üyelerinin sosyal ve ekonomik ilişkilerini düzenleyen ve sorunlarını çözüme kavuşturan ortak düşünce, inanç ve değerlerden oluşan bir bütün*”dür. Yazılı ya da değil her örgütün mutlaka bir kültürü vardır (Güney, 2012: 183-184). Bir örgütün üyesi olan bireyler davranışlarıyla örgütün kültürel özelliklerini

benliklerine sindirmekte ve örgüt içinde köklü gelenek, ahlaki tavır ve alışkanlıklar geliştirmektedir (Eren, 2001: 136).

Quinn ve Cameron modelini (1983)<sup>1</sup> temel alan Erdem (2007) klan ve adokrasi kültürünün örgütsel bağlılığı pozitif yönde; hiyerarşi ve Pazar (piyasa) kültürünün ise örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediğini belirtmiştir. Buradan hareketle hiyerarşi ve pazar kültürünün ortak vurgusu olan durağanlık ve kontrolün örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz; klan ve adokrasi kültürünün ortak vurgusu olan esneklik ve bireyciliğin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisinin olduğu belirtilmiştir (Erdem, 2007: 74-75). Bir örgüt kültürü olan hiyerarşi eğiliminin çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını arttırdığını belirtmiştir. Örgüt içinde hiyerarşinin, kimin kime bağlı olduğu, kime karşı sorumlu olduğu ve kimden talimat alacağını net olması, yönetsel ilişkileri daha net olarak ortaya koyacağından, çalışanları belirsizliklerden uzaklaştırarak örgütsel bağlılığı arttırmaktadır (Polat ve Meydan, 2011: 164-165). Lok ve Crawford (2001) yenilikçi ve destekleyici kültür ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcutken bürokratik kültür ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki mevcuttur (s.607).

<sup>1</sup> **Quinn ve Cameron modeli:** Bu modelin temelinde, örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının deneysel analizi yer almaktadır. Rekabetçi değerler modelinde dört kültür tipi (Klan, Adhoraksi, Hiyerarşi, Piyasa) tanımlanmıştır. Kültür tiplerinin tanımlandığı şekil iki eksen oluşmaktadır. Dikey olan eksen organik süreçlerden mekanik süreçlere doğru olan yayılımı göstermektedir. Yatay eksen ise içsel koruma ve dış konumlandırma boyutlarına yer vermektedir. Şekilde yer alan piyasa kültüründe örgütün yönelimi rekabet ve amaca ulaşma yönündedir. Klan kültüründe ise örgütün çalışma tarzı birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması değerleri, aile bilinci, ebeveyn rolünde liderlik, sadakat, kişilerarası bağlılık, geleneklere sahip çıkma ve geliştirme, insan kaynaklarını geliştirme yönündedir. Bu özellikler pazar payı ve finansal kazançlardan üstün gelmektedir. Adhoraksi kültür tipinde ise örgütün yönelimi girişimcilik, yaratıcılık ve uyum sağlama yönündedir. Başarı ve etkinlik için yeni pazarlar bulma, yeni alanlara doğru genişlemeye büyük önem verilmektedir. Hiyerarşi kültür tipinde ise önem verilen düzen, kurallar, düzenlemeler ve yeknesaklıktır. Tüm faaliyetler için gözetim, değerlendirme ve yönlendirme gerekmektedir (Eren, 2001: 147-150)

#### Örgüt Kültür Tipleri ile İlgili Rekabetçi Değerler Modeli

	ORGANİK SÜREÇLER		
İÇSEL KORUMA	<b>KLAN</b> Birleştiricilik, takım çalışması, aile bilinci, katılımcılık	<b>ADOKRASI</b> Girişimcilik, yaratıcılık, uyum sağlama	DİŞ KONUMLANDIRMA
	<b>HİYERARŞİ</b> Düzen, kurallar ve düzenlemeler, yeknesaklık	<b>PIYASA</b> Rekabet, amaca ulaşma	
	MEKANİK SÜREÇLER		

Kaynak: Eren, E. (2001) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş 7. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Örgütsel bağlılığı etkileyen etkenlerden biri olan örgütsel güvenilirlik, “*çalışanın, çıkarlarının örgüt tarafından gözetileceğine olan güveni*”ni ifade etmektedir (Mowday vd., 1982; akt. Maxwell ve Steele, 2003: 363). Örgütsel bağlılık, örgütün çalışanlarına karşı güvenilirliğinden pozitif şekilde etkilenmektedir (Steers, 1977; Dunham vd. 1994). Çalışanların güvenilirlik deneyimleri arttıkça örgütsel bağlılıkları da artmaktadır (Maxwell ve Steele, 2003: 363). Çalışanlar örgüte bazı ihtiyaç, istek ve yetenekler vb. ile gelmekte, temel ihtiyaçlarını tatmin edecek ve kendi yeteneklerini kullanabilecekleri bir çalışma ortamı bulmayı beklemektedir. Örgütün bu beklentilere uygun çalışma ortamı sunması, örgütsel bağlılığı arttırmaktadır (Steers, 1977: 53). Sektörel olarak bakıldığında, otel işletmelerindeki çalışanın çıkarlarının örgüt tarafından korunacağına ve örgüte yaptığı katkılara değer verileceğine olan güveni sayesinde örgütsel bağlılık artacaktır (Maxwell ve Steele, 2003: 368).

Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Örgütsel güven arttıkça örgütsel bağlılık da artacaktır (Tellefsen ve Thomas, 2005: 32-33). Demirel (2008) örgüte ve yöneticiye güven ile duygusal ve devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki belirtmiştir. Çalışanın örgüte ve yöneticiye olan güven düzeyi arttıkça, duygusal bağlılığı da artmaktadır. Bu nedenle çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarının sağlanmasında örgüt ve yönetici güvenin geliştirilmesi gerekmektedir (s.190-192). Dirks ve Ferrin (2002) lidere güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir (s.618). Zeinabadi ve Salehi (2011) güven ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit etmemiştir (s.1477-1478).

Örgütsel etkenlerden örgüte karşı grup tutumu örgütsel bağlılıkla ilişkilidir (Steers, 1977; Buchanan II, 1974). Diğer bir ifade ile çalışanın arkadaşlarının bağlılık deneyimleri kendi bağlılığını etkilemektedir (Maxwell ve Steele, 2003: 363). Grup dinamiği, “*grubun herhangi bir bölümünde ortaya çıkan değişmelerin grup üyeleri üzerinde ve grubun yapısında meydana getirdiği etki ve tepki*”dir. Grup içindeki karşılıklı etkileşimler grup dinamiğini meydana getirmektedir. Her üye, grubun davranış ve özelliklerinden etkilenmektedir (Güney, 2012: 154-155). Grup, üyelerinin tutumunun değişmesini artırabilmektedir. Örneğin, üyelerin tutum değişimi, grubun kurallarına uygun ve yararına ise grup burada tutum değişimini artırıcı bir rol üstlenmektedir



(Güney, 2012: 157). Otel işletmelerinde yöneticinin örgüte bağlı olması çalışanların da örgüte bağlanması sonucunu doğuracaktır (Maxwell ve Steele, 2003: 368).

### 1.2.2.3. Örgüt Dışı (Çevresel) Etkenler

Çalışanın örgütsel bağlılığı ile ilişkili olan örgüt dışı (çevresel) etkenler, iş olanakları, profesyonellik, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve işsizlik oranı gibi dışsal etkenlerdir (İnce ve Gül, 2005; Yalçın ve İplik, 2005).

İş olanakları, genellikle örgütsel bağlılığın üç boyutunun da en önemli belirleyicisidir (Iverson ve Buttigieg, 1999: 327). Özellikle gelişmekte olan ülkelerde işsizlik oranlarının yüksekliği<sup>2</sup> bu etkeni daha da önemli kılmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 85). İş olanakları daha az olan çalışanların örgütsel bağlılık gösterme eğilimleri artmaktadır (Glisson ve Durick, 1988: 66-67). İşgücü piyasasında iş olanaklarının artması duygusal ve normatif bağlılığı azalttığı gibi alternatif iş olanakları ve çalışanın kendini işe adama algılarını azaltmaktadır. Ancak, iş olanaklarının varlığı ile özellikle devam bağlılığı arasında herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir (Iverson ve Buttigieg, 1999: 324-327).

<sup>2</sup> Türkiye işsizlik oranı

Türkiye genelinde işsiz sayısı 2013 yılı Mayıs döneminde geçen yılın aynı dönemine göre 254 bin kişi artarak 2 milyon 526 bin kişiye yükseldi. İşsizlik oranı ise 0,6 puanlık artış ile %8,8 seviyesinde gerçekleşti. Tarım dışı işsizlik oranı 0,6 puanlık artış ile %11, 15-24 yaş grubunu içeren genç işsizlik oranı ise 0,7 puanlık artış ile %16,6 oldu.

**Mevsim Etkilerinden Arındırılmamış Temel İşgücü Göstergeleri, Mayıs 2012-2013**

	TÜRKİYE		KENT		KIR	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013
<b>Kurumsal olmayan nüfus (000)</b>	73 482	74 337	50 337	50 826	23 145	23 512
<b>15 ve daha yukarı yaştaki nüfus (000)</b>	54 599	55 485	37 572	38 042	17 027	17 443
<b>İşgücü (000)</b>	27 554	28 657	18 218	19 039	9 337	9 617
İstihdam (000)	25 282	26 130	16 369	17 032	8 913	9 099
İşsiz (000)	2 272	2 526	1 849	2 008	424	518
<b>İşgücüne katılma oranı (%)</b>	50,5	51,6	48,5	50,0	54,8	55,1
<b>İstihdam oranı (%)</b>	46,3	47,1	43,6	44,8	52,3	52,2
<b>İşsizlik oranı (%)</b>	8,2	8,8	10,1	10,5	4,5	5,4
Tarım dışı işsizlik oranı (%)	10,4	11,0	10,5	10,8	10,1	11,6
Genç nüfusta (15-24 yaş) işsizlik oranı (%)	15,9	16,6	18,8	18,8	10,1	12,3
<b>İşgücüne dahil olmayanlar (000)</b>	27 044	26 828	19 354	19 003	7 690	7 826

Not: Tablodaki rakamlar yuvarlamadan dolayı toplamı veremeyebilir.

Kaynak: www.tuik.gov.tr

### 1.2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Randall (1987) örgütsel bağlılığın sonuçlarını düşük düzey, orta düzey ve yüksek düzey bağlılık olarak tanımlamış, bunların kişisel ve örgütsel açıdan olumlu ve olumsuz sonuçlarına göre ayrıntılı olarak değinmiştir (s.461). Bunlar aşağıdaki gibidir.

#### 1.2.3.1. Düşük Düzey Örgütsel Bağlılık

Düşük düzey bağlılıkta, çalışan kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksundur. Düşük örgütsel bağlılığın hem birey hem de örgüt açısından önemli sonuçları bulunmaktadır (Balay, 2000: 85). Kişisel açıdan incelendiğinde düşük örgütsel bağlılık, bireysel yaratıcılık ve yeniliğin kaynağıdır (Randall, 1987; Perçin ve Özkul, 2009). Düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, alternatif iş olanaklarını araştırmakta, bu sayede bir yandan insan kaynaklarının etkili kullanımı sağlanırken (Randall, 1987; Bayram, 2005) diğer yandan örgütten ayrılan kişinin ruh sağlığının gelişmesi de mümkün olabilmektedir (Randall, 1987: 461).

Ne var ki düşük örgütsel bağlılık çalışanları olumsuz yönde de etkilemektedir. Kanter (1977), yöneticilerin güvenilir olan çalışanları tercih ettiğini ileri sürmekte, bağlılığını yöneticisine ikna edici bir şekilde gösteremeyen çalışanın terfi etmesi zorlaşmaktadır (akt. Randall, 1987; Perçin ve Özkul, 2009). Düşük örgütsel bağlılık çalışanın örgütünü kötülemesi/karalaması sonucunu doğurmaktadır. Bu çalışanlar genellikle gelir, ikramiye ve iş güvenliği kaybı, soyutlanma, hakaret, personel toplantılarından dışlanma, ağır iş yükü veya taciz gibi ağır kişisel bedeller de ödemektedir (Randall, 1987: 461).

Örgütsel açıdan ele alındığında düşük örgütsel bağlılık, yıkıcı ve düşük performans sergileyen çalışanların işten ayrılması ve işe gelmemesini sağlamaktadır. Bu sayede olası zararlar sınırlanacak ve bu çalışanların örgüt içerisinde bulunmaması diğer çalışanların da örgüte olan tutumlarını olumlu yönde etkileyebilecektir. Ayrıca düşük bağlılığa sahip çalışanların örgütten ayrılmasıyla gelecek olan yeni çalışanlar yeni bir takım kişisel ve örgütsel becerileri de beraberinde getirebilecektir (Randall, 1987; Perçin ve Özkul, 2009).

Düşük örgütsel bağlılık örgütsel açıdan ise, işten ayrılma, işe gelmeme, işe geç gelme, işletmede kalma niyetinde azalma, işletmeye karşı sadakatsizlik, çalışanın

işletmeye karşı kötü davranış içine girmesi ve zimmetine para geçirmesi gibi bir takım olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Bunun yanında düşük bağlılık çalışanın örgütünü kötülemesi/karalamasına yol açmakta; bu da örgütün itibarına zarar vererek, müşteri güveninde ve işletme karında kayıplar meydana getirmektedir (Randall, 1987; Bayram, 2005; Perçin ve Özkul, 2009).

### **1.2.3.2. Orta Düzey Örgütsel Bağlılık**

Orta düzey bağlılık, çalışanın deneyiminin güçlü fakat örgütle özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı ılımlı bir bağlılık düzeyidir (Randall, 1987; Balay, 2000). Bu düzeyde örgüt çalışanın tam bağlılığına sahip değildir. Örgüt sadece çalışanın davranışlarının ya da psikolojisinin bir bölümüne dokunabilmektedir (Randall, 1987: 461).

Orta düzey bağlılıkta çalışanın örgüte olan bağlılığı kuvvetlendikçe, örgüte karşı daha çok sadakat ve görev duygusu hissedilmektedir. Ayrıca çalışanın aidiyet, güvenlik ve etkinlik duyguları da artmaktadır. Fakat orta düzey bağlılık, örgüte karşı sınırsız sadakat anlamına gelmemektedir. Orta örgütsel bağlılıkta, çalışan sistemin tam bir üyesi olmayı reddetmekte ve kendi kimliğini korumak için savaşılmaktadır. Bu anlamda, çalışan örgütün bütün değerlerini değil sadece bazı değerlerini kabul etmektedir. Diğer bir deyişle, çalışan örgütün işlerini gerçekleştirirken kendi kişisel değerlerini korumaktadır (Randall, 1987, Bayram, 2005; Perçin ve Özkul, 2009). Çalışan, Schein (1968)'in belirttiği üzere, çalışan sadece kilit öneme sahip değer ve normları kabul etmekte ve kendisi için gereksiz ya da zararlı olanları reddetmektedir (Randall, 1987: 464).

Orta düzey örgütsel bağlılık çalışan için her zaman olumlu sonuçlar doğurmamaktadır. Örgütüne birincil önemi vermeyen çalışanın üst mevkilere yükselmesi belirsiz ve yavaş bir şekilde olmaktadır (Randall, 1987; Perçin ve Özkul, 2009).

Orta düzey bağlılığın örgüt için olumlu sonuçlardan biri, örgütün çalışanın sadakat ve görev duygusundan yararlanmasıdır. Bunun yanında, çalışanın çalışma yerinde kalma süresinin uzaması, işten ayrılma niyetinin azalması, işten ayrılma

eylemine azalması ve iş tatminindeki artış da orta düzey bağlılığın örgüt açısından olumlu sonuçlarındandır (Randall, 1987; Perçin ve Özkul, 2009).

Ancak bu tür bir bağlılık, çalışanın deneyimlerinin güçlü olduğu fakat örgütle özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bir bağlılık düzeyidir. Bu anlamda örgütüne tam olarak bağlanmamış çalışan örgüt için ekstra bir çalışma içine girmemektedir (Randall, 1987: 464).

### 1.2.3.3. Yüksek Düzey Örgütsel Bağlılık

Çalışanın örgütüne güçlü tutum ve eğilimlerle bağlı olması, yüksek düzey bağlılığı göstermektedir. Çalışanın örgütle olan özdeşleşmesi sonucunda yüksek bağlılık, hem çalışan hem de örgüt açısından önemli sonuçlar yansıtmaktadır (Balay, 2000: 89).

Yüksek düzey bağlılıkta çalışanın kariyer ve ücretleri artabilmektedir. Örgüt dışındaki çeşitli baskılara rağmen örgüte sadık olmak, büyük ölçüde istenilen bir durumdur ve “*İşletmeye sadık olun, işletme de size sadık olacaktır*” düşüncesi ile ödüllendirilmektedir. Örgüt genellikle çalışana itaatinden dolayı yetki vererek ödüllendirmektedir (Randall, 1987; Perçin ve Özkul, 2009). Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışan, görevlerini yerine getirmede ve örgütsel hedeflere ulaşmada ekstra çaba sarf etmekte ve bu tür çalışan örgüt ile olumlu ilişkiler kurmakta ve daha uzun süre örgüte üyeliğini devam ettirmektedir (Bayram 2005: 137).

Olumlu sonuçlarına karşın yüksek örgütsel bağlılık, çalışanın bireysel gelişimini durdurmakta ve hareket olanaklarını kısıtlamaktadır. Ayrıca, yaratıcılık ve yeniliği de engellemektedir. Zira çalışanın kurumsal normlara fazla bağlanması, değişime karşı direnç gösterebileceği anlamına gelmektedir. Bununla birlikte, yüksek düzeyde bağlılık aile içi ilişkilerde strese sebep olmaktadır. Çünkü çalışanın kariyerinde başarılı olması, işine aşırı zaman harcamasını ve bağlılık sergilemesini gerektirmektedir. Bu da aile içi çatışmaların belirmesinde ve aile hayatının arka plana atılmasında etkili olmaktadır. Ayrıca çalışanın örgütsel bağlılığının yüksek olması diğer ilişkilerinde de gerginlikler yaratmaktadır. Çalışan kendi duygularını kaybetmenin (kişisel yabancılaşma) yanında diğerleriyle ilişki kurma kabiliyetlerini de (sosyal yabancılaşma) kaybetmektedir. Çalışanın hayatında, örgüt baskın gelmekte; hayatını bölümlere ayırmamakta ve bu

nedenle de özel hayatına yeterince zaman ayıramamaktadır (Randall, 1987; Perçin ve Özkul, 2009).

Yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışan diğerlerine kıyasla daha yüksek performans sergilemektedir (Mowday vd., 1974; akt. Steers, 1977: 46). Nitekim bu çalışanlar örgüt için sabit ve güvenilir işgücünü oluşturmaktadır. Aşırı kendini adanmışlığı yüzünden örgütün daha fazla üretim yapabilmesi için istekli bir şekilde çalışmakta (Randall, 1987; Perçin ve Özkul, 2009), örgüt de yüksek performansı ve işlerin bitirilmesini sağlamış olmaktadır (Randall, 1987; Perçin ve Özkul, 2009). Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışan işe geç kalma davranışını daha az sergilemekte (İnce ve Gül, 2005; Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2012); çalışanların işe geç kalması sonucunda oluşabilecek olan üretimin aksaması ve bunun neticesinde de örgüt verimliliğinin azalması gibi durumlar ortadan kalkmaktadır. Bunun yanında, yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanın alternatif iş olanakları bulunsa da işten ayrılma niyeti düşük olmaktadır ki örgüt için önemlidir. Çünkü çalışanın işten ayrılması örgüt için yeni bir çalışan seçimi ve seçilen çalışanın örgüte uyumu için fazladan zaman ve maliyet harcanması anlamına gelmektedir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2012: 13).

Örgüt yüksek düzeydeki verimlilik ve sorgusuz sadakatten yararlanmasına rağmen, çalışanın aşırı sadakati örgütün karlarını düşürmektedir. İşverenlerine körü körüne bağlı olan genç yöneticiler, yeteneklerini ve enerjilerini hoşlanmadıkları işlerde harcamakta, örgütün karlılığı düşmektedir. Bunun anlamı ise örgütün, kendisine sıkı sıkıya bağlı ancak örgüt ihtiyaçlarına uymayan çalışanları işletmeye aldığıdır (Randall, 1987; Perçin ve Özkul, 2009). Ayrıca örgüte körü körüne bağlı çalışanların içinde bulunduğu mevcut durumu kabul etmeleri nedeniyle örgüt, değişime uyum sağlama ve yenilik yapma yeteneğini de kaybetmektedir. Bunun yanında örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışan sürekli başarılı olma arzusu ile örgütü riski yüksek yatırımlara sevk edebilmektedir (Güçlü, 2006: 37-38). Yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışan, örgüt adına yasadışı veya etik olmayan davranışları yapmaya daha isteklidir. Genelde, bir anlaşmazlık olması durumunda bu tür bir çalışan, kurumsal emirleri kişisel etik ve toplumsal baskıların üstüne koymaktadır (Randall, 1987: 466).

Çalışanlar işlerini sevdikleri, o işletmede buldukları için gurur duydukları ve yetenekleri ile bilgilerini geliştirme imkânı buldukları zaman örgütsel bağlılık artmaktadır (Iverson ve Deery, 2007: 75).

#### 1.4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI

Çalışanların işten ayrılması bütün örgütlerin karşı karşıya kalabileceği sorunlardan biridir (Zimmerman, 2008: 309). İşten ayrılma çalışanların bulunduğu örgütü bırakıp başka örgütlerde çalışmayı sürdürmelerini ifade etmektedir (Kaya ve Abdioğlu, 2010: 130). İşten ayrılma, alternatif fırsatlarla ilgili belirsizlik gibi riskleri, ücret kaybı gibi finansal maliyetleri, bir işten diğer işe hareket gibi işlem maliyetlerini, değer verilen ilişkilerin kaybı gibi psikolojik maliyetleri içermektedir (Allen vd., 2005: 980).

Araştırmacılar tarafından işten ayrılma niyeti 1980’lerden beri çalışanların davranışlarını anlamak için önemli bir değişken olarak kabul edilmektedir (Choi, 2006: 322). İşten ayrılma niyeti daha çok, kişinin kontrolü altındadır ve işten ayrılmaya göre tahmin edilmesi daha kolaydır (Igarria ve Greenhaus, 1992: 36). Ayrıca, işten ayrılma niyeti, örgütten ayrılmayı engellemede politikalar geliştirilmesi için pek çok araştırmada “örgütten ayrılma” kavramı yerine kullanılmıştır (Kaya ve Abdioğlu, 2010: 130). İşten ayrılma niyeti, işten ayrılmayı düşünme ve alternatif işleri arama niyetini içeren (Tett ve Meyer, 1993: 262) geri çekilme sürecindeki bir sürecin son aşaması olarak kabul edilmektedir (Tett ve Meyer, 1993; Cho vd., 2009).

İş hayatı kalitesinin düşük olduğunun göstergesi olabilen (Korunka vd., 2008: 409) işten ayrılma niyetine yönelik birçok tanım vardır. Buna göre;

**Tablo 1.1: İşten Ayrılma Niyeti Tanımları**

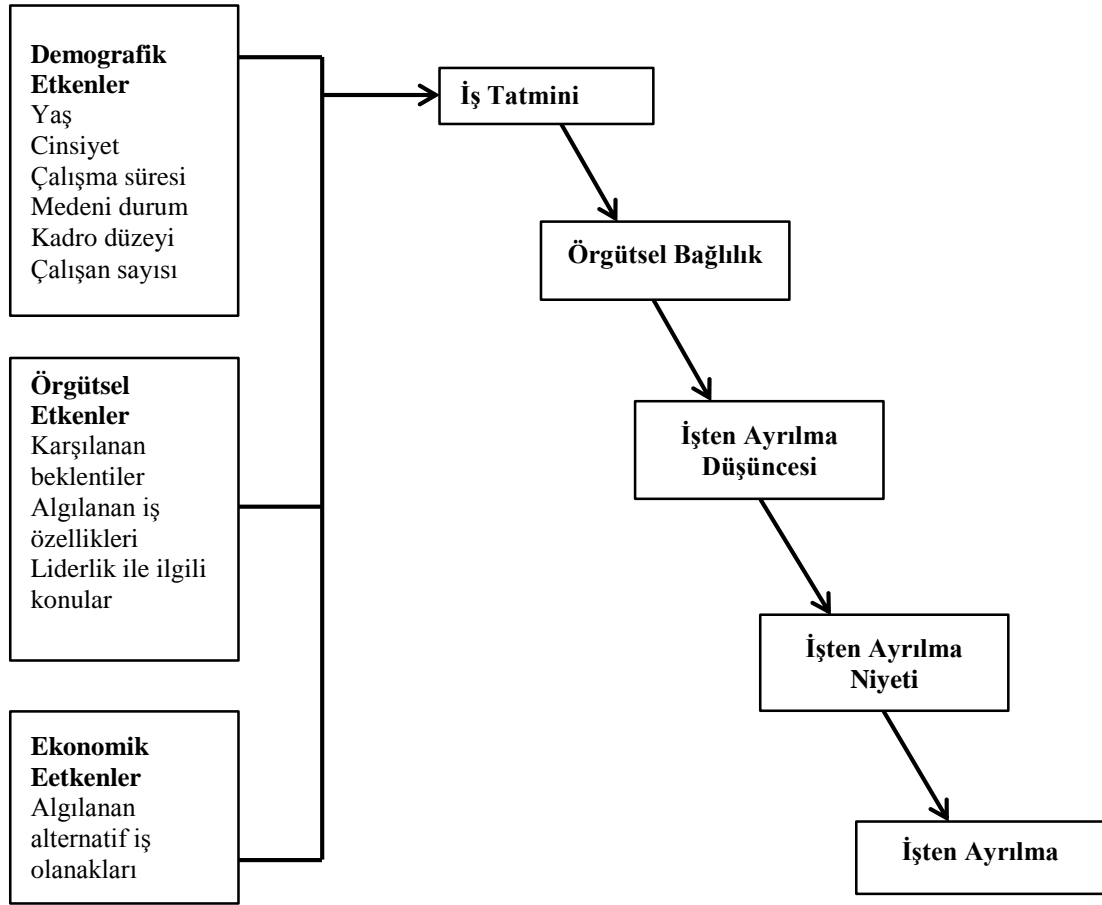
Yazar	Yıl	İşten Ayrılma Niyeti Tanımı
Mobley, Horner ve Hollingsworth	1978	İşten ayrılma niyeti, bilinçli ve kasıtlı olarak örgütten ayrılma istekliliğidir (akt. Tett ve Meyer, 1993; Cho vd., 2009).
Mowday, Porter ve Steers	1982	İşten ayrılma niyeti, özellikle çalışanın yakın gelecekte işten ayrılma olasılığı ile ilgili öznel tahminidir (akt. Cho vd., 2009).
Brown	1996	İşten ayrılma niyeti çalışanın mevcut işinde kalmayı istememesini içeren bakış açısının gücüdür (akt. Boshoff vd., 2002).
Houkes, Janssen, Jonge ve Nijhuis	2001	İşten ayrılma niyeti, çalışanın gönüllü olarak örgütten ayrılma eğilimidir.

Brough ve Frame	2004	İşten ayrılma niyeti, çalışanın yakın gelecekte işletmeyi terk edeceğinin tahmin edilebilir olasılığını ifade etmektedir
Slattery ve Selvarajan	2005	İşten ayrılma niyeti, çalışanın işinden ayrılma eğilimidir.
Dollar ve Broach	2006	İşten ayrılma niyeti, çalışanın belirli bir zaman diliminde belirlenmiş örgütü bırakma niyetidir.
Lambert	2006	İşten ayrılma niyeti, işten ayrılmayı düşünme, planlama ve isteme ile ilgili bilişsel süreçtir.
Kaya	2010	İşten ayrılma niyeti, herhangi bir girişim ile işin sonlandırılabilmesini ifade etmektedir.
Özcan, Vardarlıer, Karabay, Konakay ve Çetin	2012	İşten ayrılma niyeti, çalışanın mevcut iş koşullarından duyduğu memnuniyetsizlik yüzünden işinden ayrılmayı düşünmesi biçiminde tanımlanmaktadır.

Bir davranışın öncülünün niyet olduğu düşünülmektedir (Fishbein ve Ajzen, 1975; akt. Igarria ve Greenhaus, 1992; Lambert, 2001; Mahdi vd., 2012; Mobley vd., 1979). Bu yüzden işten ayrılma niyeti, işten ayrılmanın en güçlü öncülüdür (Egan vd., 2004; Griffeth vd., 2000; Mobley vd., 1979; Tett ve Meyer, 1993). İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın işten ayrılma eğilimini etkili bir şekilde öngörmek için öncül bir etken olmakla birlikte işten ayrılmanın uyarıcı bir işaretidir (Jung vd., 2010: 539). Nitekim işten ayrılma niyetinin işten ayrılmaya dönüşmesi belli bir süreci içermektedir. İşten ayrılma niyetine yönelik bu süreç Şekil 1.3'te yer alan Mobley vd. (1977)'nin geliştirdiği modelde görülmektedir.

Mobley (1977) tarafından ileri sürülen işten ayrılma niyeti modelinde, çalışanın mevcut işini değerlendirmesi ve bu değerlendirmenin iş tatminsizliği ile sonuçlanması, işten ayrılma düşüncesini ortaya çıkarmaktadır. Bunu takiben yeni iş aramanın beklenen yararları ile mevcut işten ayrılmanın maliyetleri değerlendirilmektedir. Sonrasında alternatif işleri araştırma niyeti oluşmakta; bunu da alternatif işleri araştırma takip etmektedir. Ardından mevcut iş ile alternatif işler kıyaslanmakta ve işten ayrılma ya da kalma niyeti oluşmaktadır. En sonunda da işten ayrılma gerçekleşmektedir (You, 1996: 51). Bu modelde çalışan iş tatminsizliğinden kaynaklanan işten ayrılma niyeti taşıyorsa, işten ayrılmanın gerçekleşmesi oldukça mümkündür (akt. Robinson ve Beesley, 2010: 768).

**Şekil 1.3: Mobley vd. (1977) İşten Ayrılma Niyeti Modeli**



Kaynak: You, Y. J. (1996), "An Empirical Test of Turnover Theory: In the Case of Korean Hotel Employees", *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, c. 1, s. 1, ss. 56.

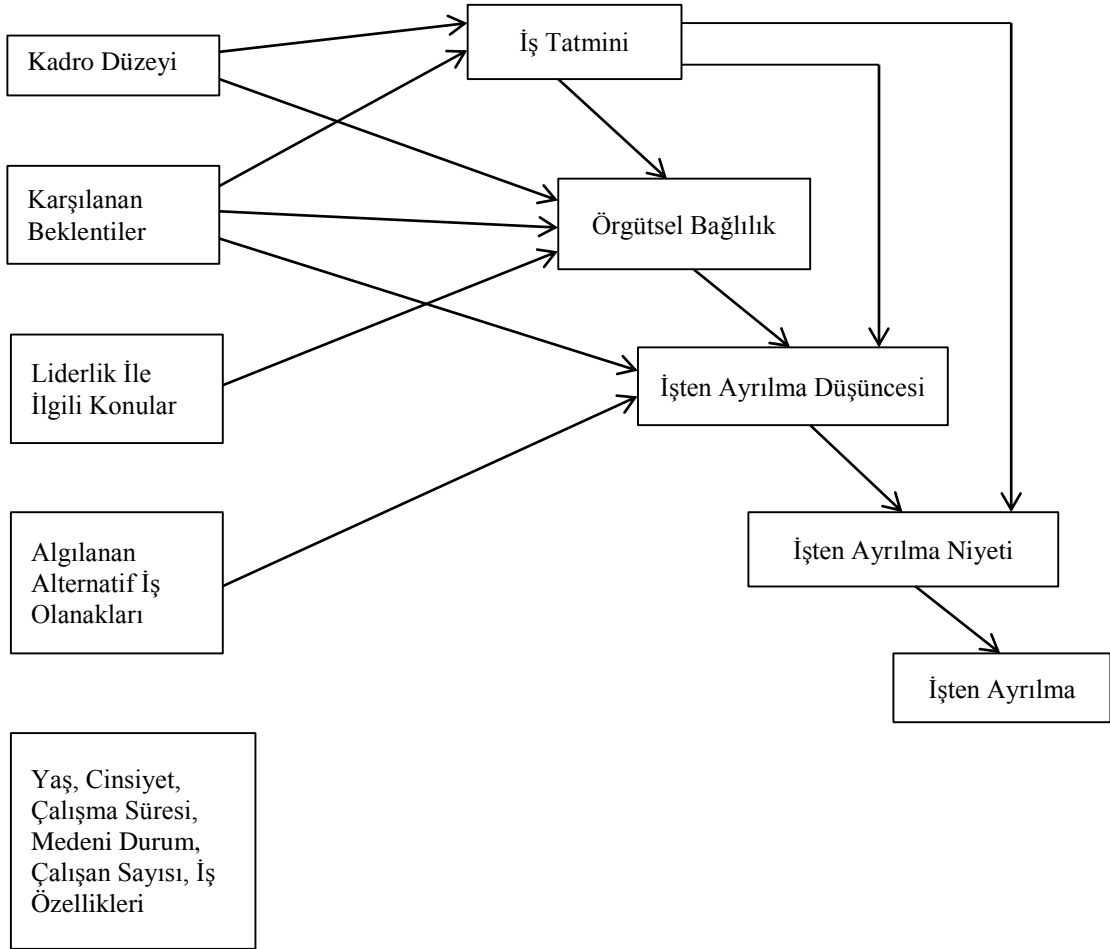
You (1996), Mobley vd. (1977)'in işten ayrılma süreci modelini geliştirmiştir. Şekil 1.4'te belirtilen bu modele göre on dışsal değişkenden sadece dört değişken (kadro düzeyi, karşılanan beklentiler, liderlik ile ilgili konular ve algılanan alternatif iş olanakları) işten ayrılma sürecini doğrudan etkilemekte; diğer altı değişken ise (yaş, cinsiyet, çalışma süresi, medeni durum, çalışan sayısı ve iş özellikleri) işten ayrılma sürecini doğrudan etkilememektedir (s.55).

You (1996) çalışmasında, çalışanın örgütsel bağlılığını etkileyen iş tatminsizliğinin duygusal deneyimlerini içeren psikolojik bir zincirin varlığını işaret etmektedir. Bu da sırasıyla işten ayrılma düşüncesini ve niyetini başlatarak gerçek işten ayrılma niyetini etkileyebilmektedir. Bu süreç, bilişsel ve kasıtlı bir olgu olması nedeniyle iş tatminin işten ayrılmayı dolaylı olarak etkilediği yargısını



desteklemektedir. Ayrıca Şekil 1.4'e göre iş tatmini örgütsel bağlılığın belirleyicisi ve örgütsel bağlılık da işten ayrılma düşüncesinin öncüsüdür. Böylece iş tatmininin işten ayrılma düşüncesini örgütsel bağlılık aracılığıyla etkilediği görülmektedir (You (1996: 57)).

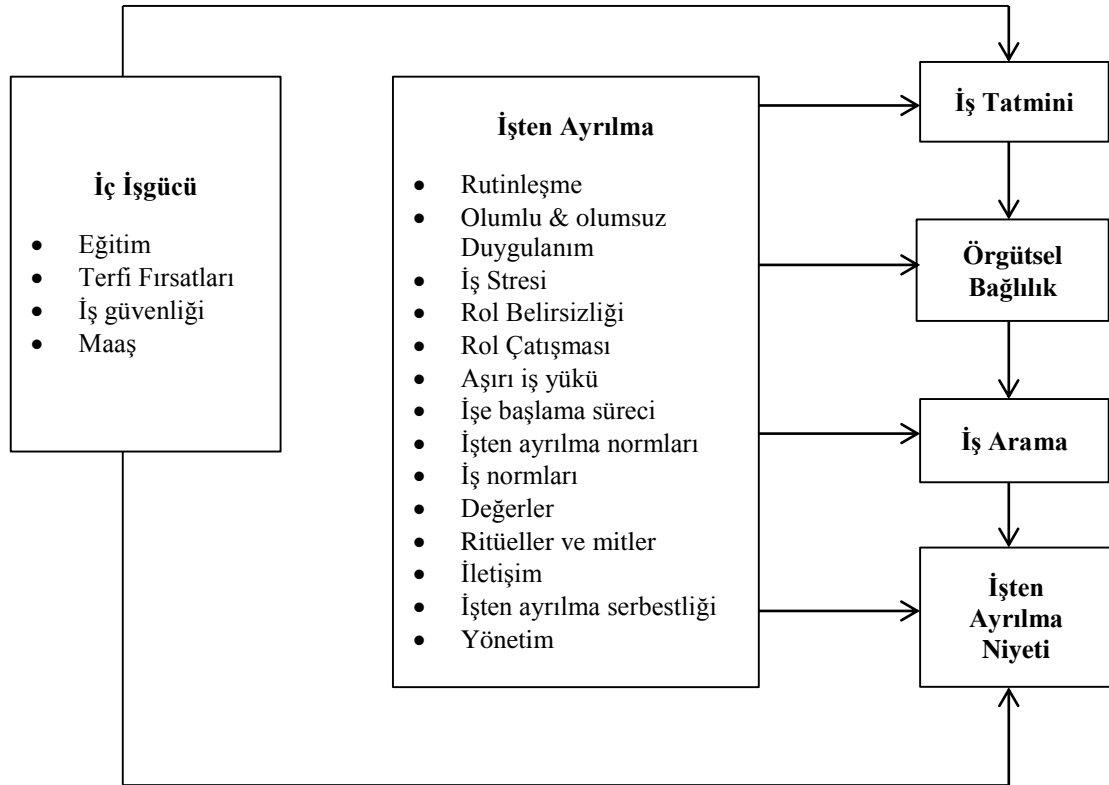
**Şekil 1.4: You (1996) İşten Ayrılma Niyeti Modeli**



Kaynak: You, Y. J., (1996), "An Emprical Test of Turnover Theory: In the Case of Korean Hotel Employees", *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, c. 1, s. 1, ss. 56.

Deery (2002) ise, Mobley vd. (1977)'in modelinde küçük değişiklikler yapmış ve otel sektörüne katkı sağlayan örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilişkili bileşenler üzerinde durulmuştur (Robinson ve Barron, 2007: 920).

**Şekil 1.5: Deery (2002)'nin İşten Ayrılma Niyeti Modeli**



Kaynak: Robinson, R. N. S. ve Barron, P. E. (2007) "Developing a Framework for Understanding the Impact of Deskillling and Standardisation on the Turnover and Attrition of Chefs", *Hospitality Management*, c. 26, s. 4, ss. 921.

#### 1.4.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN NEDENLERİ

Çalışan işe girdikten hemen sonra veya yakın gelecekte örgütten, işinden ve mesleğinden ayrılma niyetine sahip olabilmektedir. Hangi niyeti olursa olsun, gönüllü işten ayrılmayı önlemek için işten ayrılma niyetinin nedenlerini anlamak gereklidir (Jha, 2013: 3). Bu anlamda, işten ayrılma niyeti örgüt için istenmeyen bir çıktı olmasına rağmen örgüt etkinliği üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirmek için işten ayrılma niyetinin belirleyicilerini anlamak önemlidir (Low vd., 2001: 593). İşten ayrılma niyetinin bir çok belirleyici etkeni bulunmaktadır (Ucho vd., 2012: 379). Ancak işten ayrılma niyetinin nedenleri henüz tam olarak netleştirilmemiştir (Houkes vd., 2001: 4). Çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen etkenler farklı şekillerde ele alınmıştır. Severt vd., (2007) işten ayrılma niyetini etkileyen etkenleri, (1) kişisel etkenler (çalışma süresi, yaş, eğitim düzeyi) ve (2) örgütsel etkenler (iş özellikleri, resmileştirme, içsel güdülenme, stres) olarak ikiye ayırmışken, Beecroft vd. (2008) bu etkenleri, (1) kişisel

etkenler (yaş, eğitim düzeyi, iş deneyimleri, stres), (2) örgütsel etkenler (grup uyumu, örgütsel bağlılık, lider yetkilendirme) ve (3) çalışma çevresi (özerklik, karar verme, güçlendirme, iş tatmini) olarak üç başlık altında incelemiştir. Ghapanchi and Aurum (2011) ise işten ayrılma niyetini etkileyen etkenleri, (1) kişisel etkenler (demografik değişkenler, güdüleyici etkenler, iş davranışları), (2) psikolojik etkenler (iş tatmini, örgütsel bağlılık, tükenme, iş ilgileri), (3) iş ile ilgili etkenler (işin özellikleri, sosyal destek, iş zorlukları), (4) işletme ile ilgili etkenler (ücret, örgütsel kültür, insan kaynakları uygulamaları) ve (5) çevresel etkenler (aile ve arkadaş çevresi, iş alternatifleri, teknoloji) olarak incelemiştir. Bu çalışmada işten ayrılma niyetini etkileyen etkenler en yaygın olarak kullanılan Cotton ve Tuttle (1986)'nın çalışmasına dayanarak üç başlık (demografik, örgütsel ve çevresel) altında incelenmiştir.

#### **1.4.1.1. Demografik Özellikler**

Demografik faktörlerin hem özel hem de kamu sektöründe işten ayrılma niyetine etkilerini anlamak için yapılmış olan pek çok araştırma bulunmaktadır (Lee, 2013: 5). İşten ayrılma niyeti kişilerin demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Bu anlamda demografik özelliklerden cinsiyet (Iverson ve Deery, 2007; Lambert, 2006), yaş (Sarıdede ve Doyuran, 2004; Ducharme vd., 2008; Harvey vd, 2008), çalışma süresi (Ducharme vd., 2008; Karatepe vd., 2006; Lambert, 2006), eğitim düzeyi (Igarria ve Greenhaus, 1992; Lambert, 2006; Yazıcıoğlu, 2009), medeni durum (Chen, 2006; Karatepe ve Aleshinloye, 2009) yaygın olarak işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

##### **a. Cinsiyet**

İşten ayrılma niyetini negatif yönlü etkileyen cinsiyet literatürde çeşitli çalışmalarda incelenmiştir (Blau ve Lunz, 1998; Karatepe ve Baddar, 2006; Lambert, 2006; Iverson ve Deery, 2007). Bazı çalışmalar, erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha yüksek işten ayrılma niyetine sahip olduğunu belirtirken (Blau ve Lunz, 1998; Ducharme vd., 2008; Iverson ve Deery, 2007; Joseph vd., 2007; Kaya ve Abdioğlu, 2010); bazı çalışmalar ise tam tersini belirtmektedir (Karatepe ve Baddar, 2006; Lambert, 2006; Şahin, 2011). Örneğin Blau ve Lunz (1998) tıbbi teknolojide çalışan erkeklerin kadınlara göre özellikle parasal sebeplerden dolayı daha fazla işten ayrılma niyetine sahip olduklarını belirtmiştir (s.266).

Ancak bazı çalışmalarda da İAN ile cinsiyet arasında ilişki bulunmamıştır (Layne vd., 2004; Yazıcıoğlu, 2009; Walsh, 2011; Ucho vd., 2012). Ucho vd. (2012) bu durumu Nijerya'daki işgücü piyasasının doymuş ve neredeyse hiç uygun iş bulunmaması nedeniyle kadın ve erkeklerin yeni bir iş bulma olanaklarının sınırlı olması ile açıklamıştır. Kaldı ki, uygun iş bulma şansının erkek ve kadınlar için eşit olması nedeniyle çalışanın cinsiyeti, işten ayrılmasını etkilememektedir (s.382).

Sektörel açıdan ele alındığında, literatürle benzer şekilde Karatepe ve Baddar (2006) otel işletmelerindeki kadın çalışanların (s.1023); Iverson ve Deery (2007) erkek çalışanların yüksek İAN'ye sahip olduğunu belirtmiştir (s.75). Yazıcıoğlu (2009) ise cinsiyet ile İAN arasında herhangi bir ilişki belirtmemiştir.

Buna göre çalışmanın ilgili hipotezi şu şekildedir:

*H<sub>6</sub>*: İşten ayrılma niyeti çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

## **b. Yaş Durumu**

İşten ayrılma niyetinin diğer bir etkeni, yaştır (Saridede ve Doyuran, 2004: 11) ve İAN ile ters yönlü ilişkilidir (Blau ve Lunz, 1998; Ducharme vd., 2008; Harvey vd., 2008; Iverson ve Deery, 2007; Karatepe vd., 2006). Buna göre genç çalışanların işten ayrılma niyeti yaşlılara kıyasla daha yüksektir (Iverson ve Deery, 2007; Karatepe vd., 2006; Layne vd., 2004; Şahin, 2011). Sektörel açıdan ele alındığında otel işletmelerinde de yaşlı çalışanların İAN'i daha düşüktür (Karatepe vd., 2006; Iverson ve Deery, 2007). Bunun nedeni, yaşlı çalışanların gençlere göre yeni bir iş bulmada zorlanmaları ve kanunen tazminat alamama ve emekli olamama gibi zorluklardır (Kaya, 2010: 231).

Ancak bazı çalışmalarda yaş ile İAN arasında bir ilişki bulunamamıştır (Joseph vd., 2007; Khatri vd., 1999; Walsh, 2011). Ayrıca Igbaria ve Greenhaus (1992) yaşın İAN'yi dolaylı olarak etkilediğini belirtmiştir. Bunu da, daha yaşlı olan çalışanların iş ve kariyerlerinden daha fazla tatmin olmaları ve örgüte daha bağlı olmaları ile açıklamıştır (s.44).

Buna göre çalışmanın ilgili hipotezi şu şekildedir:

*H<sub>7</sub>*: İşten ayrılma niyeti çalışanların yaşına göre farklılık göstermektedir.

### c. Medeni Durum

İşten ayrılma niyetini etkileyen medeni durum bazı çalışmalarda İAN ile negatif yönlü ilişkili bulunmuştur (Chen, 2006; Joseph vd., 2007; Karatepe ve Aleshinloye, 2009; Yin ve Yang, 2002). Buna göre, evli olan çalışanların işten ayrılma niyeti bekâr olanlara kıyasla daha azdır (Chen, 2006; Karatepe ve Aleshinloye, 2009). Diğer bir ifadeyle, evli olan çalışanlar işlerinde daha istikrarlıdır (Yin ve Yang, 2002: 580). Çünkü evli olan çalışanlar bekârlara kıyasla daha fazla mali yüklerle sahip olmanın yanında, eşlerinin işlerini de dikkate almaları gerekmektedir. Bunun sonucunda da hareket kolaylığı ve ayrılma isteği azalmaktadır (Joseph vd., 2007: 553). Otel işletmelerindeki sonuçlar da literatürle benzerdir (Karatepe ve Aleshinloye, 2009: 354).

Ancak bazı çalışmalarda medeni durum ile İAN arasında anlamlı bir ilişki belirtilmemiştir (Blau ve Lunz, 1998; Brough ve Frame, 2004; Kaya ve Abdioğlu, 2010; Singh ve Loncar, 2010).

Buna göre çalışmanın ilgili hipotezi şu şekildedir:

*H<sub>8</sub>*: İşten ayrılma niyeti çalışanların medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

### d. Eğitim Düzeyi

Eğitim, işten ayrılma niyetinin diğer bir etkenidir (Karabağ ve Özgen, 2008: 43) ve eğitim düzeyi ile İAN arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (Igbaria ve Greenhaus, 1992; Joseph vd., 2007; Karatepe ve Uludag, 2008; Lambert, 2006; Yazıcıoğlu, 2009; Yin ve Yang, 2002). Buna göre çalışanın eğitim düzeyi yükseldikçe İAN artmaktadır (Lambert, 2006; Freund, 2005; Kaya ve Abdioğlu, 2010). Eğitim düzeyi düşük olan çalışanlar, işlerinde daha istikrarlıdır (Yin ve Yang, 2002: 580). Yazıcıoğlu (2009) en düşük İAN'ne sahip çalışanların ilköğretim mezunu; en yüksek İAN'ne sahip çalışanların lisansüstü mezunu olduğunu belirtmiştir (s.244). Çünkü yüksek eğitim düzeyinde olan çalışanlar diğer çalışanlardan daha fazla iş olanaklarına sahip olduklarını hissetmektedir (Lambert, 2006: 74). Ancak Karatepe vd. (2006) eğitim düzeyi ile İAN arasında negatif yönlü bir ilişki belirtmiştir (s.553). Bu anlamda çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe İAN azalmaktadır (Karatepe vd., 2006; Şahin, 2011). Sektörel

açıdan ele alındığında otel işletmelerinde eğitim düzeyi ile İAN arasında Karatepe ve Uludag (2008) ve Yazıcıoğlu (2009) pozitif yönlü; Karatepe vd. (2006: 553) negatif yönlü bir ilişki belirtmiştir. Khatri vd. (1999) ise eğitim düzeyi ile İAN arasında ilişki olmadığını belirtmiştir (s.20).

Buna göre çalışmanın ilgili hipotezi şu şekildedir:

*H<sub>9</sub>*: İşten ayrılma niyeti çalışanların eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

### **e. Çalışma Süresi**

Çalışma süresi ile İAN arasındaki ilişki, çeşitli çalışmalarda farklı sonuçlar vermiştir. Buna göre çalışma süresi ile İAN arasındaki ilişki negatif yönlü olduğunda (Ducharme vd., 2008; Karatepe vd., 2006; Lambert, 2006), uzun süredir örgütte çalışmakta olan kişilerin, işten ayrılma niyeti daha düşüktür (Karatepe vd., 2006; Yazıcıoğlu, 2009; Lambert, 2006; Şahin, 2011). Bunun nedeni de, otelde kısa süredir çalışmakta olan çalışanların, iş yerlerini ve işlerini tanımamaları ve adapte olamamalarıdır (Yazıcıoğlu, 2009: 246). Ayrıca oteldeki çalışanın aynı örgütteki çalışma süresinin artması, çalışanın işyerine bağlanmasına ve bu aidiyet duygusundan kolay kolay vazgeçememesine neden olmaktadır (Kaya, 2010: 232). Çalışanın “kaybedeceği yatırımlar”, çalışma süresi ile İAN arasında negatif yönlü ilişkinin diğer bir nedenidir. Uzun senelerini örgütte geçiren çalışan çalıştığı süre boyunca örgüte çok fazla yatırım yapmaktadır. Dolayısıyla örgütten ayrıldığında kaybedeceği bu yatırımlar çalışana örgütte tutmaktadır (Lambert, 2006: 71). Igarria ve Greenhaus (1992) ise çalışma süresinin İAN’yi dolaylı olarak etkilediğini; örgütte daha uzun süredir çalışanların iş ve kariyerlerinden daha fazla tatmin olduklarını ve örgüte daha bağlı oldukları için düşük İAN sergilediğini belirtmiştir (s.44).

Çalışma süresi ile İAN arasında pozitif yönlü bir ilişki belirten çalışmalar da vardır (Brough ve Frame, 2004; Herda ve Lavella, 2012; Karatepe ve Uludag, 2008; Kim ve Stoner, 2008; Khatri vd., 1999). Nitekim uzun süredir aynı örgütte çalışmakta olan kişi diğerlerine kıyasla işten ayrılma niyetine daha fazla sahiptir (Karatepe ve Uludag, 2008; Kim ve Stoner, 2008). Çalışma süresinin artması otel işletmelerindeki

çalışanların mevcut işlerini sıkıcı ve kariyer fırsatlarını yetersiz bulmasına neden olmaktadır (Karatepe ve Uludag, 2008: 38).

Bazı çalışmalar ise çalışma süresi ile İAN arasında herhangi bir ilişki belirtmemiştir (Joseph vd., 2007; Ucho vd., 2012). Bu durumu açıklayan Ucho vd. (2012) kendi çalışmasına yönelik olarak çalışmanın yapıldığı ülkedeki iş olanaklarının kısıtlı olması ile açıklamıştır. İş olanaklarının kısıtlı olduğu ve yapılandırılmış emeklilik planları olmadığı için örgütte çalışma süresine bağlı olmadan çalışanlar daha az işten ayrılma niyetine sahiptir (s.382).

Buna göre çalışmanın ilgili hipotezi şu şekildedir:

*H<sub>10</sub>*: İşten ayrılma niyeti çalışanların çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

#### **1.4.1.2. Örgütsel Etkenler**

Örgütsel etkenler, işten ayrılma niyeti söz konusu olduğunda önemli rol oynamaktadır (Jha, 2013: 7). İşten ayrılma niyetini etkileyen örgütsel etkenler iş tatmini (Aryee vd., 1991; Egan vd., 2004; Griffeth vd., 2000; Li ve Tse, 1998; McKnight vd., 2009; Shaw, 1999; Tett ve Meyer, 1993; Vidal vd., 2007), örgütsel bağlılık (Aryee, 1991; Blau ve Boal, 1987; Griffeth vd., 2000; Tett ve Meyer, 1993), ücret (Igarria ve Greenhaus, 1992; Chen, 2006; Choi, 2006), örgütsel adalet (Herda ve Lavelle, 2012; Kim ve Leung, 2007; Sharoni vd., 2012), örgütsel destek (Allen vd., 2003; Loi vd., 2006; Cho vd., 2009; Erat vd., 2012; Hui vd., 2007; Rhoades ve Eisenberger, 2002), sosyal destek (Ducharme vd., 2008; Heijden vd., 2010; Sabuncuoğlu, 2007), stres (Harvey vd., 2008; Karatepe ve Baddar, 2006; Klassen ve Chiu, 2011; Layne vd., 2004; Stetz vd., 2007; Turunç vd., 2010; Yin ve Yang, 2002), iş-aile çatışması (Ghapanchi and Aurum, 2011; Haar, 2004; Karatepe ve Kilic, 2007; Turunç ve Çelik, 2010), aile-iş çatışması (Haar, 2004; Karatepe ve Kilic, 2007; Turunç ve Çelik, 2010) gibi kavramlardır. Örgütsel bağlılık ile İAN arasındaki ilişkiye ileride yer verileceğinden bu bölümde yer verilmemiştir.

### a. İş Tatmini

İş tatmini, sanayii ve örgütsel psikoloji alanlarında en çok çalışılan işle ilgili tutumlardan biridir (Honda-Howard ve Homma, 2001: 23). Ayrıca işten ayrılma niyetini açıklamada kullanılan iş tatmini (Hwang ve Kuo, 2006: 254) işten ayrılma niyeti ile yakından bağlantılı olup (Coomber ve Barriball, 2007: 297); işten ayrılma niyetinin önemli bir belirleyicisidir (Aryee vd., 1991; Egan vd., 2004; Griffeth vd., 2000; Li ve Tse, 1998; McKnight vd., 2009; Shaw, 1999; Tett ve Meyer, 1993; Vidal vd., 2007). İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Buna göre iş tatminindeki artış çalışanın işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Chen, 2006; Choi, 2006; Egan vd., 2004; Igarria ve Greenhaus, 1992; Jang ve George, 2012; Karatepe vd., 2006; Karatepe ve Kilic, 2007; Karabağ ve Özgen, 2008; Kim vd., 2005; Lambert, 2006; Morrison, 2004; Turunç vd., 2010; Ucho vd., 2012; Yang, 2010; Yazıcıoğlu, 2009).

İşsizlik oranının yüksek olduğu ekonomilerde, olumlu iş çıktıları için iş tatmini önemli bir etkidir. Bu anlamda, iş olanakları sınırlı olsa bile, çalışan mevcut işinden memnun olmazsa alternatif iş seçeneklerini arama eğilimindedir (Ucho vd., 2012: 382). Zira çalışanlar için sadece parasal ödüller önemli değildir. Birçok çalışan tatminkâr, eğlenceli ve zenginleştirilmiş iş istemektedir. Bu nedenle işinden memnun olmayan çalışan büyük olasılıkla işinden ayrılmak isterken; işinde mutlu olan çalışanın ayrılmayı istemesi için sebep, yok denecek kadar azdır (Lambert, 2006: 75). Mobley (1977) iş tatminsizliğinin, çalışanın ayrılmakla daha tatminkâr bir iş bulacağı beklentisini içeren işten ayrılma niyetine dönüştüğünü belirtmiştir (akt. Shaw, 1999: 242).

Brown ve Peterson (1993) iş tatmininin İAN'ne örgütsel bağlılık aracılığıyla etki ettiğini belirtmiştir. İş tatmini işten ayrılma niyetini, yatırımları arttırarak ve örgüte bağlılık oluşturarak azaltmaktadır (s.73). Van Dick vd. (2004) de iş tatmininin örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini belirtmiştir. Örgütsel özdeşleşmenin artması, iş tatminini arttırmakta ve dolayısıyla işten ayrılma niyeti azalmaktadır (s.356-358).

Bazı çalışmalar ise iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki olmadığı yönündedir (Hwang ve Kuo, 2006; Lam vd., 2002). Bu durumu kamu kuruluşlarının



özelliklerine bağlayan Hwang ve Kuo (2006)'ya göre kamu kuruluşunda çalışmayı seçen kişi, örgüte girmeden önce ne kazanımlar elde edeceğini bilmektedir. Çünkü kamu kuruluşlarında ücret, ödüllendirme, iş bırakma ve emeklilik şartları önceden belirlenmiştir. Bu nedenle çalışanın örgütte kalması, iş tatmininden çok diğer etkenlerden kaynaklanmaktadır (s.257-258).

Literatür ile turizm alanındaki çalışma sonuçları benzerdir. Choi, (2006); Jang ve George, (2012); Karatepe vd., (2006); Karatepe ve Kilic, (2007); Yazıcıoğlu, (2009) iş tatmini ile İAN arasında negatif ilişki belirtirken Lam vd. (2002) iş tatmini ile İAN arasında herhangi bir ilişki belirtmemiştir (s.227).

## **b. Ücret**

Ücret, “*mal ve hizmet üretiminde kullanılan ve üretime yardımcı olan emeğin karşılığında ödenen parasal tutar*”dır ve çalışanları örgütte kalmaya özendiren en önemli araçlardan biridir. Ücret, ekonomik açıdan çalışanın satın alma gücünü ve yaşam kalitesini etkileyen; sosyal açıdan da toplumsal statüsünü belirleyen bir ölçüt olarak görülmektedir (Aydın, 2005: 275-276). Bu anlamda ücret çalışanı işe çekmede, isteklendirmede ve elde tutmada önemli faktörlerden biridir (Aldemir vd., 1998: 233).

İşten ayrılma sürecinde önemli bir öge olan (Cavanagh ve Coffin, 1992: 1374) ücret ile işten ayrılma niyeti negatif yönlü ilişkidir (Chen, 2006: 276). Bu anlamda düşük ücret alan çalışan daha fazla işten ayrılma niyetine sahiptir (Chen, 2006; Igbaria ve Greenhaus, 1992). Kaldı ki yüksek ücret alan çalışan yüksek iş tatminine (Igbaria ve Greenhaus, 1992; Choi, 2006) ve örgütsel bağlılığa sahip olacağından işten ayrılma niyeti az olmaktadır (Igbaria ve Greenhaus, 1992: 45). Benzer şekilde, otel işletmelerinde çalışanın işten ayrılmasında önemli bir etkenin ücret olduğu belirtilmiştir (Aydın, 2005: 276).

Benzer şekilde çalışanın yıllık ücret düzeyi ile İAN arasında negatif yönlü ilişki mevcuttur (Kim ve Stoner, 2008: 19-20). Çalışanın yıllık ücreti düştükçe İAN artmaktadır (Kim ve Stoner, 2008; Ducharme vd., 2008).

### c. Stres

Genel anlamda stres, “*kişi ile çevresi arasındaki etkileşimden kaynaklanan ve genellikle kişinin fizyolojik ve psikolojik sağlık yapısını etkileyen duygusal gerilim ve gerginlik*”tir (Aydın, 2005: 284). Sabuncuoğlu ve Tüz (1996)’a göre stres “*bir eyleme, duruma veya bir kişinin üzerindeki fiziksel veya psikolojik zorlanmaya karşı verdiği tepkinin sonucu*”dur (s.142).

Stres doğal bir olay olmakla birlikte her örgüt için kaçınılmazdır (Gül vd., 2008: 2). Stres, çalışanların örgütle bütünleşmesini (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 154), verimliliğini, performansını, tatminini ve davranışlarını doğrudan olumsuz şekilde etkilemektedir (Gül vd., 2008: 2). Stres, İAN’nin önemli bir belirleyicisidir (Karatepe ve Baddar, 2006: 1026) ve stres ile İAN arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (Harvey vd., 2008; Karatepe ve Baddar, 2006; Klassen ve Chiu, 2011; Layne vd., 2004; Stetz vd., 2007; Turunç vd., 2010; Yin ve Yang, 2002). Buna göre, çalışanların iş yerinde yaşadığı stres arttıkça, işten ayrılma niyeti de artmakta (Karatepe ve Baddar, 2006; Klassen ve Chiu, 2011; Layne vd., 2004; Stetz vd., 2007; Turunç vd., 2010); yaşanan stres birey açısından baş edilemeyecek düzeye geldiğinde ya da daha az stresli bir iş alternatifi olduğunda çalışan işten ayrılmaktadır (Turunç vd., 2010: 121). Otel işletmelerinde de benzer şekilde stres arttıkça işten ayrılma niyeti artmaktadır (Karatepe ve Baddar, 2006: 1025).

Rol stresi İAN’ni pozitif yönlü ve dolaylı olarak etkilemektedir. Yüksek düzeyde rol belirsizliği ve rol çatışması yaşayan çalışanlar işleri ve kariyerlerinden memnun olmamakta ve örgütlerine bağlanmamaktadır. Bu yüzden daha fazla İAN taşımaktadır (Igarria ve Greenhaus, 1992: 46). Brown ve Peterson (1993)’e göre rol belirsizliği İAN’ni pozitif yönlü etkilemektedir. Bu anlamda, rol gereklerindeki belirsizliğin İAN’i etkileyen önemli bir etken olduğunu belirtmektedir (s.71-73). Ancak Joseph vd. (2007) rol belirsizliği ile İAN arasında anlamlı bir ilişki tespit etmemiştir. Bunun yanında, rol çatışması ile İAN arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir (s.560).

Stres modelinde yer alan iş belirsizliği, iş yükü ve örgütsel kısıtlamalar işten ayrılma niyeti ile pozitif yönlü ilişkilidir (Stetz vd., 2007: 579). İş yükü, bireysel stres kaynakları ve iş yerinin fiziksel özelliklerine bağlı stres kaynakları, işten ayrılma

niyetini pozitif yönlü etkilemektedir (Onay ve Kılıcı, 2011: 368). İş stresinden biri olan kişilerarası gerginlik işten ayrılma niyetinin pozitif yönlü bir belirleyicisidir (O'Neill ve Davis, 2011: 388).

Gül vd. (2008) iş stresi ile İAN arasında anlamlı bir ilişki tespit etmemiştir (s.7). Lambert (2006) ise iş stresi ile İAN arasında dolaylı ilişki belirtmiştir. Bunun nedenini, iş stresinin örgütsel bağlılık ve iş tatmininin öncülü olmasına bağlamaktadır. Bu anlamda araştırmasında örgütsel bağlılık ve iş tatminine de yer verdiği için iş stresinin İAN'ni örgütsel bağlılık ve iş tatmini aracılığıyla etkilediğini belirtmiştir (s.76).

#### **d. Örgütsel Destek**

İşten ayrılma sürecinde önemli bir rol oynayan örgütsel destek (Allen vd., 2003: 114) işten ayrılma niyetinin önemli bir belirleyicisidir (Loi vd., 2006: 116). Örgütsel destek İAN ile negatif yönlü ilişkilidir. Buna göre örgütsel destek arttıkça İAN azalmaktadır (Allen vd., 2003; Loi vd., 2006; Cho vd., 2009; Erat vd., 2012; Hui vd., 2007; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Turunç ve Çelik, 2010). Bu anlamda örgütün kendisini desteklediğini düşünen çalışan işinden memnun olmakta ve işyerindeki sorunları zor görmemektedir. Bunun sonucunda da işten ayrılma niyeti taşımamaktadır (Hui vd., 2007: 745). Daha fazla teşvik edildiğini hisseden çalışan karşılığını ödemesi gerektiği düşüncesini oluşturmaktadır ve işten ayrılmayı daha az düşünmektedir (Allen vd. 2003: 103). Ancak örgütün kendisini yeterli şekilde önemseydiğini ve desteklediğini düşünmezse, çalışan yeni iş aramaya başlayacaktır (Loi vd., 2006: 116). Sektörel açıdan ele alındığında otel ve restoran işletmelerinde çalışanların örgütsel destek algısı arttıkça İAN azalmaktadır (Cho vd., 2009: 378).

#### **e. Örgütsel Adalet**

Örgütsel etkenlerden biri olan algılanan örgütsel adalet İAN ile negatif yönlü ilişkili (Herda ve Lavelle, 2012; Kim ve Leung, 2007; Sharoni vd., 2012), yöneticilerin kendilerine adil şekilde davrandığını düşünen çalışanlar, daha düşük düzeyde işten ayrılma eğilimine sahiptir (Sharoni vd., 2012: 288). Bu anlamda bir örgüt çalışanlarına adil bir şekilde davranmıyorsa, örgüt ile çalışanların arasındaki sadakat, uyumluluk, görüş birliği bozulmakta ve sonuç olarak çalışanlar işten ayrılmaktadır (Kim ve Leung, 2007: 92).

Örgütsel adaletin boyutları açısından incelendiğinde, dağıtım adaleti ve işlemsel adalet ile İAN arasında negatif yönlü bir ilişki vardır (Loi vd., 2006; Ducharme vd., 2008), dağıtım adaleti ile işlemsel adalet arttıkça İAN azalmaktadır (Ducharme vd., 2008: 97). Cohen-Charash ve Spector (2001)'e göre örgüt dağıtım ve işlem adaleti konusunda adilse, çalışan daha düşük düzeyde işten ayrılma niyetine sahip olmaktadır. Örgütte işlemsel adalet yüksek olduğu sürece, belirgin olumsuz çıktılar bile çalışanın işten ayrılma niyetine etki etmemektedir (s.307). Etkileşim adaleti ile İAN arasında da negatif yönlü bir ilişki mevcuttur (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 301). Ancak Ohana ve Meyer (2010) ise dağıtım adaleti ile İAN arasında bir ilişki tespit etmemiştir (s.449).

#### **f. Sosyal Destek**

Sosyal destek diğerleri tarafından sağlanan kaynakları, yardım almayı, kaynak değişimini hatta kişisel özellikleri ifade etmektedir (Schwarzer ve Knoll, 2007: 244). Ayrıca, sosyal destek, resmi ve resmi olmayan ilişkilerde kişiler arası destekleyici kaynak değişimi veya etkileşimini ifade etmektedir (House, 1981; akt. Kim ve Stoner, 2008: 9). Örgüt içerisinde, çalışanlar için en önemli sosyal destek mekanizmaları, amir ve çalışma arkadaşlarının desteğidir (Sabuncuoğlu, 2007: 616). Bu kavram İAN ile negatif yönlü ilişkili olup (Kim ve Stoner, 2008; Houkes vd., 2001); sosyal desteğin azalması durumunda İAN artmaktadır (Kim ve Stoner, 2008: 20). Çalışanlar sosyal iş çevresini daha olumlu şekilde algıladığında daha az işten ayrılmayı düşünmektedir (Heijden vd., 2010: 439).

Sosyal destek etkenleri (yönetici ve iş arkadaşı sosyal desteği) ile İAN negatif yönlü ilişki (Heijden vd., 2010; Sabuncuoğlu, 2007) olduğunu; Ducharme vd. (2008) çalışma arkadaşı desteği ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki olduğunu belirtmiştir (s.97). Çalışanlar yöneticilerin kendilerini desteklediğini düşündüğünde, yöneticilerin onların duygu ve ihtiyaçlarıyla ilgilendiğini ve bilgi ile yardım sağladığını düşünmekte ve ayrıca kendilerini geliştirmelerine yardımcı olduklarına inanmaktadır (Heijden vd., 2010: 436). Ayrıca çalışma arkadaşlarında daha fazla destek aldıkça çalışanın başka bir yerde iş arama niyeti azalmaktadır (Ducharme vd., 2008: 97). Ancak, çalışanlar iş arkadaşları ve yöneticileri ile çatışma yaşadıklarında işten ayrılmayı istemektedir (Houkes vd., 2001: 17).

Sosyal destek, çalışanların stresle başa çıkmasına yardımcı olan etkili bir kaynaktır (Heijden vd., 2010: 436). Sosyal destek ile rol stresi arasındaki etkileşim İAN'ni negatif yönlü etkilemektedir. Diğer bir ifade ile çalışanlar yüksek rol stresine de sahip olsa, destekleyici örgüt ortamı çalışanın örgüte olan bağlılığını korumasına yardımcı olmaktadır (Kim ve Stoner, 2008: 18-20).

### **g. İş-Aile Çatışması ve Aile-İş Çatışması**

İş-aile çatışması, işyerindeki sorunların özel hayata taşınmasını ifade etmektedir. Aile-iş çatışması özel hayattaki sorunların işyerine taşınmasını (işyerinde çocukların sorunlarıyla ilgilenmek) ifade etmektedir (Haar, 2004: 35).

İş-aile çatışması ve aile-iş çatışması işten ayrılma niyetinin belirleyicilerindedir (Haar, 2004: 39). Bazı çalışmalar iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasının, işten ayrılma niyeti ile pozitif yönlü ilişkili olduğunu; dolayısıyla çalışanların iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasının artmasının işten ayrılma niyetlerini de arttırdığını belirtmiştir (Haar, 2004; Karatepe ve Baddar, 2006; Karatepe ve Uludag, 2008). Bazı çalışmalar ise sadece iş-aile çatışmasının İAN pozitif yönlü etkilediğini; aile-iş çatışmasının ise İAN üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını belirtmiştir (Karatepe ve Kilic, 2007; Turunç ve Çelik, 2010). Otel işletmelerinde de bulgular literatürle benzer şekildedir (Karatepe ve Baddar, 2006; Karatepe ve Uludag, 2008; Karatepe ve Kilic, 2007).

#### **1.4.1.3. Çevresel Etkenler**

Çevresel etkenler istihdam algılarını kapsamaktadır (Blau ve Lunz, 1998: 262). İşten ayrılma niyetini etkileyen çevresel etkenler algılanan alternatif iş fırsatları (Hwang ve Kuo, 2006; Joseph vd., 2007; Lambert, 2001; Mobley vd., 1979) gibi kavramlardır.

#### **a. Algılanan Alternatif İş Fırsatları**

Algılanan alternatif iş fırsatları, çalışanların örgüt çevresindeki alternatif işlerin uygunluğu yönündeki algısını ifade etmektedir (Price ve Mueller, 1986; akt. Hwang ve Kuo, 2006: 255). Ayrıca, algılanan alternatif iş fırsatları, kişilerin hareket kolaylığını ifade etmektedir (Joseph vd., 2007: 549). Çalışan işten ayrılmayı düşündüğünde, mevcut işi ile ilgili tutumlarını düşünürken, ayrıca dış çevredeki iş olanaklarını da değerlendirecektir. Diğer bir ifade ile işgücü piyasasındaki alternatif iş fırsatlarını

bilmeyi istemektedir (Hwang ve Kuo, 2006: 255). Nitekim pek çok ekonomi teorisi çalışanın önemli kararlar alırken (örneğin; işi bırakma) akılcı hareket ettiğini varsaymakta; çalışanın yeni bir iş bulma olasılığı olmadan işi bırakmayacağını ileri sürmektedir (Lambert, 2001: 66). Bu nedenle alternatif iş algısı ve çalışanın bunları değerlendirmesi işten ayrılma sürecinde önemli bir değişkendir (Mobley vd., 1979: 504). Çünkü niyetler çalışanların alternatif işlerle ilgili değerlendirmeleri ve algılamalarını yansıtmaktadır (Loi vd., 2006; Mobley vd., 1979). Alternatif iş fırsatlarının uygunluğunun çalışanın işten ayrılma niyetini doğrudan ve pozitif yönlü etkilediği göz önüne alındığında (Hwang ve Kuo, 2006; Joseph vd., 2007; Lambert, 2001), çalışanın iş fırsatlarının yüksek olduğunu algılaması durumunda işten ayrılma niyeti de artacak; örgüt dışında alternatif bir iş fırsatı algılamaması durumunda ise örgütte kalmayı isteyecektir. Diğer yandan alternatif iş fırsatının yüksek olduğunu algıladığında, çalışan yeni bir işi kısa sürede bulacağından emin olduğu için işten en kısa sürede ayrılacaktır (Hwang ve Kuo, 2006: 257).

#### **1.4.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN SONUÇLARI**

İşten ayrılma niyeti örgüte karşı belirgin bir tutum ve gelecek davranışın belirleyicisidir (Van Dick vd., 2004: 358). Bu anlamda işten ayrılma niyeti ile işten ayrılma arasında güçlü ve pozitif yönlü ilişki olduğunu belirten bir çok çalışma bulunmaktadır (Allen vd., 2003; Cho vd., 2009; Huffman, 2005; Sjöberg ve Sverke, 2000; Tett ve Meyer, 1993). Bununla birlikte işten ayrılma niyeti, işten ayrılmanın en güvenilir (Ugboro, 2006: 232) ve güçlü (Cho vd. 2009; Brown ve Peterson, 1993; Egan vd., 2004; Griffeth vd., 2000; Layne vd., 2004; Zenger, 1992) belirleyicisidir. Nitekim Steel ve Ovalle (1984) işten ayrılma niyetinin, duygusal değişkenler olan iş tatmini ve örgütsel bağlılıktan daha etkili bir belirleyici olduğunu belirtmiştir (akt. Igbaria ve Greenhaus, 1992: 36). Bu anlamda Van Dick vd. (2004) bir hastanedeki çalışanların işten ayrılma niyetini incelediği çalışmasından sonra bu çalışanları takip etme fırsatı bulmuştur. Bu bağlamda dokuz ay sonra örgütte işten ayrılmaların gerçekleştiğini ve ayrılan çalışanların da araştırma esnasında yüksek işten ayrılma niyetine sahip olan olduklarını belirtilmiştir (s.357).

İşten ayrılma davranışı örgüt için pahalı bir sorundur (Abii vd., 2013: 740). İşten ayrılmanın yüksek düzeyde olması, ürünlerin ve hizmetlerin kalitesini olumsuz

etkilemektedir (Lam vd., 2002: 217). Ayrıca çalışan işten ayrıldığında örgüt, yeni çalışan işe alma, yeni çalışana beceri kazandırma, projeleri tamamlama zorlukları, takım tabanlı çalışma ortamlarında yaşanan aksaklıklara ilişkin gizli maliyetler (Korunka vd., 2008: 409), mevcut çalışanların tükenmişliği, yüksek eğitim ve geliştirme masrafları ile çalışan azlığından kaynaklanan düşük hizmet ve üretim kalitesi gibi maliyetlerle karşılaşmaktadır (Abii vd., 2013: 740). Örgütler açısından maliyetli ve zaman kaybettirici olan, aynı zamanda çalışma grupları arasındaki sosyal ilişkileri zedeleyerek, çalışanların morallerini bozan ayrılma davranışının bir önceki basamağı olan işten ayrılma niyeti, çalışanın işinden henüz ayrılmamış olması ve örgüt için çalışmaya devam etmesi açısından örgüt için oldukça önemlidir (Daloglu, 2002; akt. Poyraz ve Kama, 2008: 149).

Nitelikli çalışanların işten ayrılması, örgüt için pahalı ve yıkıcı olabilmektedir (Korunka vd., 2008: 409). Bu yüzden konusunda yetişmiş çalışanların tatmin ve bağlılığı sağlanarak, ayrılma niyetinin oluşmasına engel olmak ve söz konusu çalışanların örgüt içinde kalmasını sağlamak, örgütün verimlilik ve etkinliği için oldukça önemlidir (Poyraz ve Kama, 2008: 149). Ancak, yüksek performanslı çalışanların işten ayrılmaları örgüt için istenmeyen bir durum iken, düşük performanslı çalışanların işten ayrılması örgüt için işlevsel ve pozitif bir durumdur (DeConinck ve Bachmann, 2005: 876).

İşten ayrılma niyeti yeniden yapılanma ve küçülme stratejisinin etkinliği için en ciddi tehdidi oluşturmaktadır. Çünkü eğer uygun örgütsel müdahaleler ile kontrol edilmezse, yeniden yapılanma ile küçülmenin dayandığı uzun vadeli bağlılık, motivasyon ve sadakate sahip yüksek performanslı çalışanın işten ayrılmasına yol açmaktadır (Ugboro, 2006: 232).

İşten ayrılma niyeti ile çalışanın iş performansı arasında negatif yönlü bir ilişki mevcuttur (Hui vd., 2007; Viator, 2001). Çalışanlar örgütte çalışmaya devam etme niyetinde olduğunda daha yüksek seviyelerde performans sergilemekte; tam tersine çalışanlar işten ayrılma niyetindeyse daha az performans sergilemektedir (Hui vd., 2007: 745). Bu anlamda işten ayrılma niyetine sahip çalışan, daha az etkili ve verimli olmakta ve bu yüzden performansı aksatmaktadır (Moblely, 1982; akt. Rehman, 2012: 83). Kaldı ki, çalışanın performansı örgütün etkinliğini, başarısını ve performansını

etkilediği için önemlidir (Erat vd., 2012: 8855). Bu bağlamda işten ayrılma niyeti örgütsel etkinliği de etkilemektedir (Gül vd., 2008: 3).

Bowen (1982)'e göre işten ayrılma niyetine sahip olan çalışan yeni iş aramaya başlamakta ancak cazip bir teklif alamaması durumunda da işten ayrılamamaktadır. Buna rağmen çalışanın işten ayrılma niyetini sürdürmesi durumunda bazı sonuçlar oluşmaktadır. Bunları “devamsızlık” ve iş performansının düşmesi sonucunda “işten çıkarılma” başlığı altında beklenmedik şekilde oluşan sonuçlar olarak belirtmiştir (s.206-208). Locke (1968)'e göre bir niyetin davranışsal sonuçları genellikle niyetin kendisi veya o niyetle ilişkili olan kavramdır (akt. Bowen, 1982: 207). Bu bağlamda Bowen (1982) devamsızlık ile işten ayrılma arasında bir ilişki belirtmiştir. Bu anlamda çalışan iş aramak için devamsızlık yapmaktadır. Çalışanın yaptığı bu devamsızlık bir günlüğüne işten ayrılmak anlamına gelmektedir. Dolayısıyla niyet edilen işten ayrılma ile ilişkili olan devamsızlık işten ayrılma niyetinin beklenmedik bir sonucudur. Devamsızlık ile İAN arasında güçlü bir ilişki vardır (s.207). Diğer bir ifade ile işten ayrılma niyeti, gerçek devamsızlığın bir ön belirtisidir ve işletmelere önemli ölçüde maliyetler getirmektedir (Gül vd., 2008: 3). İşten ayrılma niyeti düşük iş performansına neden olmaktadır. Bu anlamda işten ayrılma niyetinde olan çalışanın yeni bir iş bulamaması sonucunda kendine olan saygısı azalmaktadır. Bu da çalışanın performansını olumsuz etkilemektedir. Bunun sonucunda da çalışan işten çıkarılmaktadır (Bowen, 1982: 208-210).

Severt vd. (2007) ise işletmede işten ayrılma niyetine sahip olup şartlar (çalışanın hamile olup işten çıkması durumunda sağlık sigortasından faydalanamayacak olması) nedeniyle işten ayrılmayan çalışanların olmasının, olası sorunlara neden olduğunu ve bu çalışanların örgütün gücünü etkileyebilecek hoşnutsuz çalışanlar olarak kaldıklarını belirtmiştir (s.35).

## **1.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ**

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılmış olan ampirik çalışmalar, örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetinin önemli bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir (Aryee, 1991; Blau ve Boal, 1987; Griffeth vd., 2000; Tett ve Meyer, 1993). Buna göre örgütsel



bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etkisi vardır. Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlar işten ayrılmaya daha meyillidir. Çalışanlarda örgütsel bağlılığın olmayışı örgütsel gelişimi, verimliliği ve etkinliği engelleyecek bu da çalışanların yüksek oranda işten ayrılmalarıyla sonuçlanacaktır (Ahmad vd., 2010: 589). Yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışan çalıştığı örgüt ile ilgili olumlu düşüncelere sahiptir. Böylece mevcut örgütü desteklemekte (Porter vd., 1977; akt. Blau ve Boal, 1987: 289), örgüt ile özdeşleşmekte (Blau ve Boal, 1987: 288-289) ve örgüt üyesi olarak kalmayı istemektedir (Porter vd., 1977; akt. Blau ve Boal, 1987). Bu bağlamda, bazı çalışmalar örgütsel bağlılık ile İAN arasında negatif yönlü bir ilişki belirtilmiştir (Chang vd., 2007; Chen, 2006; Choi, 2006; Gül vd., 2008; Herda ve Lavelle, 2012; Igarria ve Greenhaus, 1992; Kim vd., 2005; Lambert, 2006; Loi vd., 2006; Morrison, 2004; Poyraz ve Kama, 2008; Sjöberg ve Sverke, 2000). Bu anlamda örgütsel bağlılıktaki artış çalışanların İAN'ni azaltmaktadır (Chang vd., 2007; Chen, 2006; Cho vd., 2009; Kim vd., 2005; Lambert, 2006; Loi vd., 2006; Low vd., 2001). Yüksek bağlılığa sahip çalışanın örgüt ile arasında güçlü bağlar mevcuttur. Bu bağlar, çalışanın örgütte kalmasını sağlamaktadır (Lambert, 2006: 75). Ancak, Ohana ve Meyer (2010) örgütsel bağlılık ile İAN arasında ilişki tespit etmemiştir (s.447).

Çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyetleri belirli ölçülerde azalmaktadır. Çalışanların örgüt değerlerine ve amaçlarına olan inancı ve bağlılığı arttıkça, örgütten ayrılmama konusunda hissettikleri ahlaki sorumluluk da güçlü biçimde artmaktadır (Çakar ve Ceylan, 2005: 62-64). Duygusal bağlılık işten ayrılma niyetinin önemli bir belirleyicisidir (Huang vd., 2007; Jaros, 1997; Ugboro, 2006). Örgütler duygusal bağlılığı arttırarak işten ayrılma niyetini azaltabilmektedir (Jaros, 1997: 331). Bu anlamda duygusal bağlılık İAN'ni azaltan baskın etkenlerden biridir (Yang, 2010: 617). Diğer bir ifade ile çalışan örgüte duygusal olarak bağlı olduğunda daha az işten ayrılma niyetine sahiptir (Loi vd. 2006: 106). Bazı çalışmalar duygusal (Uyguç ve Çımrın, 2004; Sarıdede ve Doyuran, 2004; Freund, 2005), normatif (Uyguç ve Çımrın, 2004: 96) ve devam bağlılığı (Sarıdede ve Doyuran, 2004: 11) ile İAN arasında negatif yönlü bir ilişki belirtirken, Uyguç ve Çımrın (2004: 96) devamlılık bağlılığı ile İAN arasında pozitif yönlü bir ilişki belirtmiştir. Sarıdede ve Doyuran (2004) normatif bağlılık ile Freund (2005) ise devamlılık bağlılığı ile İAN arasında herhangi bir ilişki belirtmemiştir.

Bu açıklamalar doğrultusunda çalışmanın ilgili hipotezi şu şekildedir;

$H_{11a,b,c}$ : Örgütsel bağlılığın boyutları İAN'ni ters yönde etkilemektedir (a: duygusal, b: devam, c: normatif bağlılık).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

#### 2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI

Sosyal bir varlık olan insan, tek başına veya grup içerisinde genellikle diğer insanlara yardım etme davranışı sergilemektedir (Smith ve Mackie, 2007: 517). Bu anlamda yardım etme davranışında prososyal davranış ve özgecilik olarak iki anahtar kavramdan bahsedilmektedir. Prososyal davranış, yardım edilen kişiye fayda sağlamak için yapılan davranıştır. Bu davranışta yapılan davranışların beklenen sonuçları üzerinde durulmaktadır (Brief ve Motowidlo, 1986: 711). Özgecilik ise, belki bir iyilik yapmış olma hissi dışında herhangi bir biçimde ödül beklentisi olmadan bir başkasına gönüllü şekilde yardım etme davranışı sergilemektir (Taylor vd., 2003: 371). Bu anlamda özgecilik davranışı sergilemede kişisel fayda sağlama niyeti bulunmamaktadır. Özgecilik, kişisel ödüller beklemezsiniz, kişinin karşısındaki bireye fayda sağlama ihtiyacı ile yaptığı prososyal davranıştır (Smith ve Mackie, 2007: 518). Bu anlamda prososyal davranış daha geniş bir kavramdır. Nitekim prososyal davranışların birçoğu özgeci değildir. Bir eylemin özgeci olup olmaması, yardım eden kişinin niyetine dayanmaktadır (Taylor vd., 2003: 371).

Karşılıklılık normu özgeciliğin temeli olarak tanımlanmaktadır (Hogg ve Vaughan, 2005: 586). Karşılıklılık normuna göre insanlar kendilerine yardım edenlere yardım etmeli ve onlara zarar vermemelidir (Gouldner, 1960: 171). Levinson (1965) ise karşılıklılık normunu çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik kontratı gerçekleştirme süreci olarak ifade etmiştir. Bu anlamda karşılıklılık, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkideki karşılıklı beklentileri karşılama ve ortak ihtiyaçları tatmin sürecidir. Bu süreç çalışan ile örgütün birbirlerinin bir parçası haline gelmesinde tamamlayıcıdır (s.384).

Örgütler değişen iş hayatı koşulları altında, iş gereklerinin daha fazlasını yapma isteği duyan çalışanlara ihtiyaç duymaktadır (Mahdiuon vd., 2010: 178). Nitekim işyerinde “daha fazlasını” sunan çalışanlar, prososyal davranış örneğini sergilemekte ve

bu kavram, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılmaktadır (Smith ve Mackie, 2007: 543).

Son yıllarda örgütsel davranış araştırmalarında en çok araştırılan (Podsakoff ve Mackenzie, 1997: 133) örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ilk olarak Bateman ve Organ (1983) ile Smith, Organ ve Near (1983) tarafından kullanılmıştır (akt. Podsakoff vd., 2000: 513). Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tanımlarında yapılması zorunlu olmayan, ihmali halinde ceza gerektirmeyen veya gerçekleştirildiğinde ödüllendirilmeyen ve daha çok kişisel tercihe bağlı olan, toplamda örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmaya dönük davranışlardır (Bolat vd., 2009: 218).

Örgütsel vatandaşlık davranışı topluluğun refahını desteklemekte ve kişisel çıkarların geri plana atılmasını gerektirdiği için örgüt içerisinde daha toplulukçu eğilimler sergileyen çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi beklenmektedir (Moorman ve Blakely, 1995: 129). Bu anlamda çalışanların birey, grup ve örgüt yararına sergilemiş olduğu içinde bulunduğu topluluğa yönelik yardımseverlik davranışlarını ifade etmektedir (Çekmecelioğlu, 2011: 32).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde;

Organ (1988) tarafından, “örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açık bir biçimde tanımlanmayan, ancak bir bütün olarak örgütün etkili çalışmasına yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı birey davranışı”, olarak tanımlanmıştır (akt. Eskew, 1993; Tansky, 1993; Farh vd., 1997; Organ, 1997; Schappe, 1998; Lam vd., 1999; Paine ve Organ, 2000; Murphy vd., 2002; Acquaah, 2004; Farh vd., 2004; Aslam ve Sadaqat, 2011).

MacKenzie vd. (1993) örgütsel vatandaşlık davranışını, “satış elemanının gerekli satış verimliliğini etkilemeden direk olarak örgütün etkili işleyişine katkı sağlayan satış elemanı tarafından sergilenen gönüllü davranışlar” olarak tanımlamıştır (s.71).

Podsakoff ve Mackenzi (1994)’e göre örgütsel vatandaşlık davranışı “yöneticilerin performans değerlendirmelerini etkilemek için çalışan tarafından sergilenen isteğe bağlı ekstra rol davranışı” (s.351) iken; Borman ve Motowidlo (1997) örgütsel vatandaşlık davranışını, “örgütteki diğer çalışanlara yardım etmeyi veya örgütü

desteklemek için dürüstlük sergilemeyi amaçlayan gönüllü ekstra rol davranışı” (s.100) olarak tanımlamaktadır.

Organ (1997) daha sonra örgütsel vatandaşlık davranışı tanımını, “görev performansının gerçekleştirildiği sosyal ve psikolojik çevreye katkı sağlayan performansı” olarak revize etmiştir (s.95).

Allison vd. (2001) örgütsel vatandaşlık davranışını, “normal rol beklentilerinin ötesine giden ve gönüllü olarak sergilenen ekstra rol davranışları” (s.282); Robbins (2003) ise örgütsel vatandaşlık davranışını, “çalışanın biçimsel iş gereklerinin içinde yer almayan ama yine de örgütün etkin işleyişine katkı sağlayan gönüllülüğe bağlı bir davranış” olarak tanımlamaktadır (s.25).

Farh vd. (2004) örgütsel vatandaşlık davranışını, “açık bir şekilde çalışanın iş sorumlulukları arasında yer almayan, örgüt tarafından sunulan parasal ödüllerle doğrudan ödüllendirilmeyen, doğası gereği kendiliğinden ve gönüllü olarak ve ayrıca bütün olarak daha etkili/verimli bir örgüt için sergilenen çalışan davranışları” şeklinde açıklamıştır (s.14).

Örgütsel vatandaşlık tanımlarında yer alan gönüllülük kavramı, davranışın rol veya iş tanımlarında herhangi bir yaptırım şartının olmadığını vurgulamakta ve bu davranışların kişisel bir seçim olduğu, davranışın tekrarlanmasına son verilmesi durumunda herhangi bir ceza uygulanmayacağı kastedilmektedir (Eskew, 1993; Organ, 1997; Acquah, 2004). Diğer bir ifadeyle ÖVD sergilemek çalışanın kişisel bir seçimidir çünkü bu davranışlar çalışanın iş tanımlarında yer almamaktadır (Tansky, 1993: 197).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, “(1) örgütsel rol tarafından biçimsel olarak tasarlanan davranışların ötesindeki davranışları ifade etmekte, (2) doğası gereği gönüllülüğe dayanmakta, (3) örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açık bir şekilde ödüllendirilmemekte ve (4) örgütün etkili ve başarılı işleyişi için öneme sahiptir” (Netemeyer vd., 1997: 86). Bu anlamda çalışanın örgüt içerisindeki davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilebilmesi için çalışan davranışlarının (Bolat, 2008: 119);

- gönüllülüğe dayalı ve isteğe bağlı olması,
- örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan yer almaması,
- iş tanımlarında zorunlu tutulmayan davranışlardan olması,
- ihmal edilmesi durumunda ceza uygulanmaması,
- örgütün bir bütün olarak etkili ve verimli çalışmasına yardımcı olması,
- biçimsel yolla belirlenen zorunlulukların ötesine geçmesi gerekmektedir.

Çalışanların konumlarına özgü resmi sorumluluklarının ötesinde, çaba sarf etme isteklilikleri etkili bir örgüt performansı için önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir (DiPaola ve Hoy, 2005: 36). Bu anlamda örgütsel vatandaşlık davranışının örgütün etkin işleyişine son derece değerli katkı sağladığı düşünülmektedir (Sharoni vd., 2012: 267).

### **2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları**

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları ile ilgili pek çok araştırma bulunmakla beraber bu konuda bir uzlaşmaya varılamamıştır (Podsakoff vd., 2000: 516). Bu anlamda ilk olarak Smith vd. (1983) ÖVD'nı diğerkâmlık ve genelleştirilmiş uyum olarak iki boyutta ele almışken (akt. Basım ve Şeşen, 2006: 86); Williams ve Anderson (1991) örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ve bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı olarak iki boyutta ele almıştır (s.601-602). Graham (1991) ise örgütsel itaat, örgütsel sadakat ve örgütsel katılım olarak üç boyutta ele almıştır. Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach (2000) de yardım davranışı, centilmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel itaat/uyum, bireysel inisiyatif, sivil erdem ve kişisel gelişim olarak yedi boyutta ele almıştır. Bu çalışmada Organ (1988)'in ileri sürdüğü ÖVD boyutlarına yer verilmiştir.

#### **2.1.1.1. Organ'a Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları**

Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını beş boyutta ele almıştır: Özgecilik (Altruism), Vicdanlılık (Conscientiousness), Centilmenlik (Sportsmanship), Nezaket (Courtesy) ve Sivil Erdem (Civil Virtue) (akt. Eskew,1993; Farh vd., 2004; Jahangir vd., 2004; Konovsky ve Pugh, 1994; Lievens ve Anseel, 2004; Podsakoff vd., 1990; Tansky, 1993). Bu boyutlar aşağıda açıklanmaktadır.

### **a. Özgecilik (Diğerkâmlık)**

Özgecilik, kişilerarası yardımı (Konovsky ve Pugh, 1994: 662) ve çalışanın örgütle ilgili görev ve sorunlarda diğer çalışanlara yardım etmesini içeren gönüllü bir davranışı ifade etmektedir (Farh vd., 1997; Farh vd., 2004; Konovsky ve Pugh, 1994; Lam vd., 1999; Podsakoff vd., 1990; Podsakoff ve MacKenzie, 1994; Tansky, 1993). Organ (1988)'e göre bu boyutta, hâlihazırda iş ile ilgili sorunu olan çalışana yardım etme söz konusudur (akt. Podsakoff vd., 1990: 122). Diğer bir ifadeyle, belirli kişilere yönelik yardım etme davranışlarını içermektedir. Özgeci çalışan, belirli bir sorunu ile desteğe ihtiyacı olan veya yardım isteyen bir çalışan olması durumunda ona yardımcı olmak için beklenenden fazlasını yapmaktadır (DiPaola ve Hoy, 2005: 36). Özgecilik davranışı kişinin örgüt içerisindeki performansını arttırarak, grup verimliliğine katkı sağlamaktadır (Jahangir vd., 2004: 79). Yeni meslektaşına örgüte uyum sürecinde gönüllü bir şekilde yardım etme (Podsakoff ve MacKenzie, 1994; Jahangir vd., 2004; Podsakoff vd., 2000), yeni gelen çalışana ekipmanı nasıl kullanacağını öğretme (Allison vd., 2001; Podsakoff vd., 2000), iş yükü ağır olan çalışanlara yardımcı olma, çalışma arkadaşının ihtiyacı olan ve kendi başına tedarik edemeyeceği materyalleri getirme, çalışma arkadaşının birikmiş olan işini yetiştirmesine yardımcı olma (Podsakoff vd., 2000: 518), işinde başarısız olan çalışana yardımcı olma, sağlık problemi nedeniyle işe geç kalan çalışma arkadaşının görevini üstlenme, işle ilgili sorunlarında çalışma arkadaşına yardımcı olma (Gürbüz, 2006: 55) ve çalışma arkadaşının bir bilgisayar yazılım programını anlamasına yardımcı olma (Allison vd., 2001: 283) gibi davranışlar özgecilik davranışına örnek olarak verilmektedir.

### **b. Vicdanlılık (İleri Görev Bilinci)**

Vicdanlılık, çalışanın işe devam etme, kurallar ile düzenlemelere uyma, mola alma gibi konularda örgütün asgari rol gereklerinin ötesine geçerek gönüllü olarak sergilediği davranışlardır (Podsakoff vd., 1990; Farh vd., 1997; Farh vd., 2004). Vicdanlılık davranışı düzenli, dakik, dikkatli, öz disiplinli ve güvenilir gibi sıfatlarla belirtilmektedir (Organ, 1994: 471). Vicdanlılık davranışı hem kişisel verimliliği hem de grup verimliliğini arttırmaktadır (Jahangir vd., 2004: 79). Bu boyuta işe erken gelme ve işten geç ayrılma, uzatılmış ya da gereksiz molalardan kaçınma, toplantılara ve randevularda dakik olma, görevlerini zamanından önce tamamlama, şirket kaynaklarını

koruma, şirket performansı için ek sorumluluklar üstlenme (Allison vd., 2001: 283), örgütün ve çalıştığı bölümün kurallarına her zaman uyma (Gürbüz, 2006: 55) gibi davranışlar örnek olarak verilmektedir.

### **c. Centilmenlik**

Centilmenlik, bir çalışanın ideal koşulların altında şikayet etmeden çalışmaya katlanma istekliliğini ifade etmektedir (Farh vd., 1997; Farh vd., 2004; Lam vd., 1999; Podsakoff vd., 1990; Podsakoff ve MacKenzie, 1994; Podsakoff vd., 1997). Ayrıca centilmenlik, tartışma, itiraz ya da protesto olmaksızın küçük ve geçici kişisel rahatsızlıklar ve dayatmalara sabretme istekliliğinin göstergesidir. Böylece görev tamamlamalar için örgütün gücü korunmaktadır (Organ ve Ryan, 1995: 782). Bu boyuta, bir projeyi tamamlamak için fazla mesai yapma gerekliliğinden şikayet etmeme (Allison vd., 2001: 283), diğer çalışanlar tarafından rahatsız edilmekten dolayı şikayet etmeme (Bolat ve Bolat, 2008: 79), işlerin olumlu yönlerini görme, örgütle ilgili sorunlarda yapıcı tavır sergileme (Gürbüz, 2006: 56) gibi davranışlar örnek olarak verilmektedir.

### **d. Nezaket**

Nezaket, çalışanın diğerlerinin işle ilgili problemler yaşamasını önlemeyi amaçladığı için sergilediği gönüllü davranışları ifade etmektedir (Farh vd., 1997; Farh vd., 2004; Lam vd., 1999; MacKenzie vd., 1993; Podsakoff vd., 1990; Podsakoff ve MacKenzie, 1994). Bunun yanında nezaket, başkalarının işlerini etkileyecek hareketler yapmadan önce o kişilerle irtibata geçmeye dayanan davranışları kapsamaktadır (Organ, 1990: 45). Organ (1988)'e göre bu boyutta, bir problemin oluşmasını önlemek için diğerlerine yardım etme veya sorunu azaltmak için önceden önlemler alma yer almaktadır (akt. Podsakoff vd., 1990: 122). Bu da nezaketi özgecilikten ayıran farktır. Nitekim özgecilikte halihazırda sorunu olan çalışana yardım etme söz konusudur (Podsakoff vd., 1990: 122). Nezaket boyutunda sergilenen davranışlar gelecek odaklı davranışlar olarak ifade edilmektedir (Çetin, 2004: 20). Bu nedenle bu boyut problemleri önlemeye yardımcı olmakta ve zamanın yapıcı bir şekilde kullanılmasını kolaylaştırmaktadır (Jahangir vd., 2004: 79). Bu boyuta, herhangi bir çalışan işe geç gelecekse ya da hiç gelmeyecekse işverene bildirme, çalışmanın ilerlemesindeki



gecikmeler hakkında diğ er ç alışanları bilgilendirme ve projenin tamamlanmasında olası engeller hakkında diğ er ç alışanları bilgilendirme gibi davranışlar örnek olarak verilmektedir (Allison vd., 2001: 283).

#### **e. Sivil Erdem**

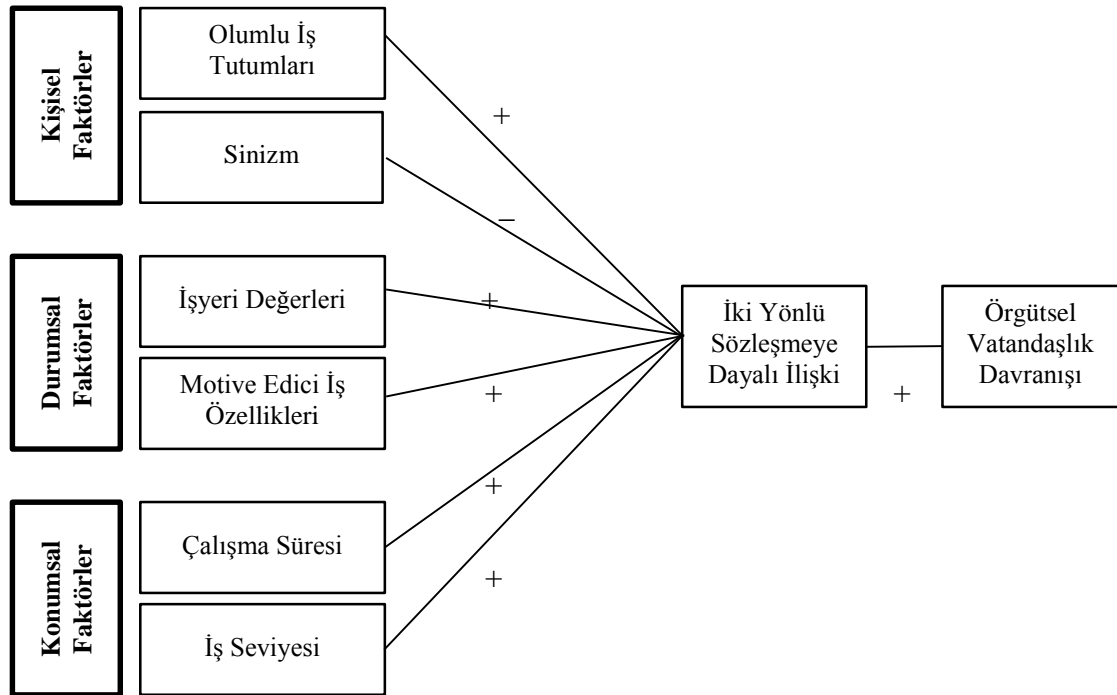
Ç alışanın örgüt hayatına sorumlu bir şekilde katılması, dahil olması ya da onun ile ilgilenmesini kapsayan gönüllü davranışları ifade etmektedir (Farh vd., 1997; Farh vd., 2004; Lam vd., 1999; MacKenzie vd., 1993; Podsakoff vd., 1990; Podsakoff ve MacKenzie, 1994). Bunun yanında sivil erdem, örgütün politik hayatına (Graham, 1986; akt. Tansky, 1993; Graham, 2000) yani örgüt sorunları ile yönetime sorumlu ve yapıcı bir şekilde katılımı ifade etmektedir (Graham, 1986; akt. Organ ve Ryan, 1995: 782). Sivil erdem davranışları, örgütün çıkarlarını desteklemektedir (Jahangir vd., 2004: 79). Bu boyuta, zorunlu olmayan fakat önemli olan toplantılara katılma, örgüt değ işikliklerini yakından takip etme (Farh vd., 1997; MacKenzie vd., 1993; Podsakoff ve MacKenzie, 1994), örgüt faaliyetleri veya iş lemlerinin nasıl geliştirileceğ i konusunda tavsiyede bulunmak için inisiyatif kullanma (MacKenzie vd., 1993; Podsakoff ve MacKenzie, 1994), örgüt içinde meydana gelen ve örgütü etkileyen gelişmeler hakkında bilgi sahibi olma (Konovsky ve Organ, 1996: 255) gibi davranışlar örnek olarak verilmektedir.

#### **2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Nedenleri**

Örgütsel vatandaşlığ i etkileyen etkenler çeşitli modeller aracılığ i ile açıklanmaya ç alışılmıştır. Örgütsel vatandaşlığ a etki eden etkenleri Van Dyne vd. (1994: 771) kişisel etkenler (olumlu iş tutumları, sinizm), durumsal faktörler (işyeri değ erleri, motive edici iş özellikleri) ve konumsal faktörler (ç alışma süresi, iş seviyesi) olmak üzere üç grupta değ erlendirmektedir (şekil 2.6). Kişisel faktörler, ç alışanın büyük oranda iş ile ilgili boyutlardan duygusal memnuniyet duyması durumunu ve ç alışanın iş le ilgili durumlara sinik bir şekilde yaklaşma eę ilimini iç ermektedir. Durumsal faktörler, ç alışanın örgüt değ erlerini algılaması ile kendi görevlerinin motive edici potansiyeline yönelik algılamasını iç ermektedir. Konumsal faktörler, ç alışanın örgütteki üyeliğ ini veya konumunu ifade etmekte ve ç alışanın örgütteki görev süresi ile örgüt yapısındaki iş seviyesini iç ermektedir. Bu etkenler ÖVD'nı sözleşmeye dayalı ilişki aracılığ i ile etkilemektedir. Sözleşmeye dayalı ilişki ise önceden belirlenmiş katkı ile teşviklerin

olmaması durumunda bile karşılıklı değişimi ve bağlılığı ifade etmektedir. Şekil 2.6'daki (+) doğru yönlü ilişkiyi, (-) ise ters yönlü ilişkiyi ifade etmektedir (Van Dyne vd., 1994: 771-772).

**Şekil 2.6: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Modeli**



Kaynak: Van Dyne vd. (1994) "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, c. 37, s. 4, ss. 765-802.

Organ ve Ryan (1995: 775-788), ÖVD etkileyen etkenleri iki temel gruba ayırmaktadır. Bunlar; tutumsal etkenler (iş tatmini, örgütsel bağlılık, adalet algısı ve lider desteği algısı) ve karakter özellikleridir (uyumluluk, vicdanlılık, olumlu duygulanım ve olumsuz duygulanım).

Podsakoff vd. (2000: 526) ise ÖVD sergilemenin nedenlerini dört ana başlık altında toplamıştır: Bireysel (Çalışan) Özellikler, İş Özellikleri, Örgütsel Özellikler, Liderlik Davranışları. Literatürde ÖVD sergilemenin nedenleri kapsamında yaygın olarak kullanılan Podsakoff vd. (2000)'nin sınıflandırmasına detaylı olarak aşağıda yer verilmektedir.

### 2.1.2.1. Bireysel (Çalışan) Özellikler

Örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesi iki temel nedene dayanmaktadır. Bunlar çalışanın iş ile ilgili tutumu ve çalışanın kişilik özellikleridir (Podsakoff vd., 2000: 530):

#### a. Çalışanın İşle İlgili Tutumu

Çalışanın “iş tatmini”, “örgütsel bağlılık”, “örgütsel adalet” ve “lider desteği” iş ile ilgili tutumlarını etkilemektedir (Organ ve Ryan 1995; Köse vd., 2003; Podsakoff vd., 2000). ÖVD ile bu etkenler arasındaki ilişki aşağıda açıklanmıştır. ÖVD ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ise 2.2’de açıklanmıştır.

**İş Tatmini:** İş tatmini, çalışanın işini ve iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucu elde ettiği memnuniyet duygusudur (Locke, 1976: 1300). McCloskey ve McCain (1987)’e göre iş tatmini çalışanın işini ne kadar sevdiğini ifade etmektedir (akt. Mrayyan, 2005: 41). Cranny vd. (1992)’e göre iş tatmini çalışanın işine karşı olan duygusal tepkisi (akt. Weiss, 2002: 174) iken; (Kim vd., 2005)’e göre çalışanın işi ile ilgili genel duygusal değerlendirmesini ifade etmektedir (s.174). Bu anlamda bir çalışma ortamında çalışanın beklediği maddi ve manevi ödüllerin, gerçekleşenle aynı olması durumunda iş tatmini mümkün olmaktadır (Erdil vd., 2004: 18).

Literatürde, örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok çalışma bulunmaktadır (Bateman ve Organ, 1983; Chu vd., 2006; Kim, 2006; Konovsky ve Organ, 1996; Köse vd., 2003; Murphy vd., 2002; O’Brien ve Allen, 2008; Organ ve Lingl, 1995; Organ ve Ryan, 1995; Schappe, 1998; Tansky, 1993; Williams ve Anderson, 1991). O’Brien ve Allen, (2008) de; iş tatminini, kişilere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışının açıklanmasında en önemli açıklayıcı etken olarak belirtmiştir (s.83). İş tatmini ile ÖVD arasında anlamlı (Williams ve Anderson, 1991; Köse vd., 2003; Waris, 2005) ve doğru yönlü (Bateman ve Organ, 1983; Murphy vd., 2002; Waris, 2005) bir ilişki vardır. Ilies vd. (2006) iş tatmininin ÖVD’nın belirleyicisi olduğunu belirtmiştir (s.569). Salehi ve Gholtash (2011) iş tatmininin ÖVD’na olumlu bir etkisinin olduğunu belirlemiştir. Diğer bir ifade ile çalışanların iş tatmini arttıkça, ÖVD düzeyleri de artmaktadır (s.310). Sektörel açıdan

değerlendirildiğinde ise ÖVD’ni iş tatmini sağlayarak arttırmak için ise yöneticilerin, çalışma koşullarını geliştirmesi ve maaşları arttırması gerekmektedir (Nadiri ve Tanova, 2010: 39).

Organ ve Ryan (1995) iş tatmini ile ÖVD’nin özgecilik, nezaket, centilmenlik, sivil erdem ve uyum boyutları arasında orta düzeyde bir ilişki belirlerken(s.786-791); Köse vd. (2003) iş tatmini ile sadece sivil erdemle ilişkili olduğunu belirtmiştir (s.15).

ÖVD ve iş tatmini arasındaki ilişkiye kimi çalışmalarda örgütsel adaletin etkisi de incelenmiştir. Bu durumda, bazı çalışmalar iş tatmini ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu fakat örgütsel adaletin bu ilişkiyi ortadan kaldıracağını göstermektedir (Moorman, 1991; Nadiri ve Tanova, 2010). Ancak Tansky (1993) iş tatmini ile özgecilik, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem boyutları arasında doğru yönlü ve anlamlı bir ilişki belirlenmişken, analize adalet algısından sonra iş tatmini eklendiğinde, iş tatmini ile sadece sivil erdem ve nezaket boyutları arasında bir ilişki oluştuğunu tespit edilmiştir (s.201-205). Konovsky ve Organ (1996) ise algılanan adalet ve yöneticiden memnuniyet ile ÖVD’nin beş boyutu (özgecilik, nezaket, centilmenlik, sivil erdem ve vicdanlılık) ile anlamlı bir ilişki belirtmiştir. Buna karşın bazı çalışmalarda ise iş tatmini ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki saptamamıştır (Schappe, 1998; Kim, 2006; Chu vd., 2006).

**Örgütsel Adalet:** Adalet çalışmaları 1975 öncesinde dağıtım adaleti ile ilgilidir (Colquitt vd., 2001: 426). Dağıtım adaleti kavramı, Adams (1965)’in Eşitlik Teorisi’nde açıkladığı Homans (1961)’in dağıtım adaleti modeline dayanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 4). Homans (1961)’e göre dağıtım adaleti birbirleriyle değiş tokuş ilişkisi içinde olan çalışanlardan her birinin kârı ile yatırımları orantılı ise sağlanmaktadır. Oranlar arasında eşitsizlik olması, değiş tokuş ilişkisi içinde olan çalışanlar üzerinde adaletsizlik hissine yol açmaktadır (akt. Adams, 1965: 272). Eşitlik teorisinde çalışanın girdileri ile çıktılarının oranı, diğer bir çalışanın girdileriyle çıktılarının oranına eşit değilse eşitsizlik oluşmaktadır. Bu oranlar eşit ise eşitlik oluşmaktadır. Bu durum, bir çalışan ile diğerinin doğrudan değiş tokuş ilişkisi içinde olması durumunda ve bu iki çalışanın üçüncü bir çalışanla değiş tokuş ilişkisi içinde olması durumunda oluşmaktadır. Çünkü çalışan diğer çalışanla kendisini karşılaştırmaktadır. Buradaki

girdi ile kıdem, bedensel ve zihinsel yetenek, harcanan emek ve cinsiyet; çıktı ile olumlu olarak ücret, işle ilgili ödüller, tatminkâr idare, kıdeme bağlı faydalar, statü, yüksek statüde olan çalışanlara arabalarını park etmeleri için ayrılmış yerlerin verilmesi hakkı ve olumsuz olarak kötü çalışma koşulları, tekdüzelik, belirsizlik kastedilmektedir (Adams, 1965: 278-280). Örgütsel adalet, iş yeri ile ilgi adaletin rolünü tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Örgütsel adalet çalışanların, işlerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığını belirlemesi ve bunun iş ile ilgili diğer değişkenleri etkilemesi durumuyla ilgilidir (Moorman, 1991: 845). Ayrıca örgütsel adalet çalışanların örgütle ilgili adalet algılamalarını yansıtmaktadır (Greenberg ve Baron, 2003: 201).

Örgütsel adalet dağıtım adaleti, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet (Chou vd., 2013; Nadiri ve Tanova, 2010; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009; Byrne, 2005) ve bilgi adaleti (Colquitt vd., 2001) olmak üzere dört başlık altında toplanmaktadır. Dağıtım adaleti, çalışanların aldıkları ücretlerin miktarına olan adalet algısı olarak da ifade edilmektedir (Folger ve Konovsky, 1989: 115). Diğer yandan ise dağıtım adaleti, kaynakların ve ödüllerin nasıl bölüştürüldüğü veya dağıtıldığı ile ilgili algılanan adaleti ifade etmektedir (Kreitner ve Kinicki, 2004: 294). İşlemsel adalet ise çalışanların aldıkları ücretlerin miktarının belirlenmesinde kullanılan araçlara olan adalet algısıdır (Folger ve Konovsky, 1989: 115). Diğer yandan işlemsel adalet, çalışanların dağıtım kararları için kullanılan işlemler ve süreçler hakkındaki adalet algısı olarak tanımlanmaktadır (Kreitner ve Kinicki, 2004: 294). Bu işlemler, Leventhal (1980)'e göre insanlar arasında ve zaman içinde uygulanmalı; önyargıdan uzak olmalı; doğru bilgilerin toplandığı ve kararlar alınırken bu bilgilerin kullanıldığı güvencesi verilmeli; hatalı veya yanlış kararları düzeltme mekanizması olmalı; etik veya ahlaki kişisel veya geçerli standartlara uygun olmalı; karardan etkilenen farklı grupların görüşleri dikkate alınmalıdır (akt. Colquitt vd., 2001; Cohen-Charash ve Spector, 2001). Etkileşimsel adalet, örgütsel sonuçları belirlemede kullanılan kişilerarası davranışların adaletli algılanmasını ifade etmektedir (Greenberg ve Baron, 2003: 205). Diğer bir deyişle bu adalet boyutu, kararlar uygulandığında çalışanların kendilerine adil davranılıp davranılmadığını hissetmelerine odaklanmaktadır (Kreitner ve Kinicki, 2004: 295). Bilgi adaleti ise çıktıların neden belli bir biçimde dağıtıldığı veya işlemleri tamamlarken

neden belirli bir yol kullanıldığı konusunda bilgileri içeren çalışana sağlanan açıklamaları ifade etmektedir (Colquitt vd., 2001: 427).

Örgüt içinde yönetici adaleti ve yönetim şekli çalışanın örgütsel adalet algısını etkilemektedir. Bu yüzden yöneticiler astlarına adil bir şekilde davranmalı ve ödül dağılımında adil kararlar vermelidir. Astlar kendilerine adil davranıldığını ve ödüllendirildiklerini hissederse, örgüt için faydalı olmak istemekte ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir (Alotaibi, 2001: 371-372).

Örgütsel adalet algısı ile ÖVD arasında doğru yönlü bir ilişki vardır (Moorman, 1991; Niehoff ve Moorman, 1993; Köse vd., 2003; Blakely vd., 2005; Yılmaz ve Taşdan, 2009; Noruzy vd., 2011; Jafari ve Bidarian, 2012). Adalet algısı arttıkça, çalışan daha fazla ÖVD sergilemektedir (Blakely vd., 2005; Noruzy vd., 2011; Yılmaz ve Taşdan, 2009). Benzer şekilde Jafari ve Bidarian (2012) çalışanların örgüte olan adalet algılaması daha olumlu oldukça, daha fazla ÖVD'nin meydana gelmekte olduğunu belirtmiştir (s.1816). Çalışanlar kendilerine örgüt tarafından adil davranıldığına inandıkları derecede örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir (Moorman, 1991: 851). Diğer bir ifadeyle örgütsel adalet çalışanların kendilerini örgütün bir üyesi olarak hissetmelerini sağlamakta ve çalışanlar işyerinde daha duyarlı hale gelmekte ve böylelikle yüksek seviyelerde ÖVD sergilemektedir (Noruzy vd., 2011: 845).

Örgütsel adalet algısı ile ÖVD boyutları arasında ilişkiye yer veren Konovsky ve Organ (1996) örgütsel adalet algısı ile ÖVD'nin beş boyutu (özgecilik, nezaket, centilmenlik, sivil erdem ve vicdanlılık) arasında (s.261); Köse vd. (2003) ise örgütsel adalet algısı ile vicdanlılık ve sivil erdem arasında doğru yönlü bir ilişki belirtmiştir (s.15).

Bazı çalışmalar örgütsel adalet algısının boyutları ile ÖVD arasında ilişki belirtmiştir. Bu bağlamda, etkileşimsel (Moorman, 1991; Cohen-Charash ve Spector, 2001), dağıtım (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Nadiri ve Tanova, 2010) ve işlemsel (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Paré ve Tremblay, 2007; Nadiri ve Tanova, 2010; Jafari ve Bidarian, 2012) adalet ile ÖVD arasında doğru yönlü bir ilişki belirtilmiştir. Etkileşimsel adalet açısından, çalışanlar yöneticilerinin kişisel olarak kendilerine adil

davrandığına inanırsa daha fazla vatandaşlık davranışı sergileyecektir (Moorman, 1991: 852). İşlemsel adalet açısından ise, çalışanlar kurumsal prosedürlerin adil bir şekilde işlediğini algıladığında örgüte duygusal olarak bağlanacak ve ÖVD sergileyecektir (Paré ve Tremblay, 2007:348). Schappe (1998) ise işlemsel adalet ile ÖVD arasında herhangi bir ilişki belirtmemiştir. Örgütsel açıdan ele alındığında otel işletmelerinde dağıtım ve işlemsel adalet ile ÖVD arasında doğru yönlü ilişki vardır (Nadiri ve Tanova, 2010: 37).

Bazı çalışmalar ise örgütsel adalet algısının boyutları ile ÖVD'nin boyutları arasında ilişki belirtmiştir. Bu bağlamda, Niehoff ve Moorman (1993) ve Moorman vd. (1993) işlemsel adalet ile nezaket, centilmenlik ve vicdanlılık boyutu arasında doğru yönlü bir ilişkinin olduğunu belirtirken, Niehoff ve Moorman (1993) etkileşimsel adalet ile centilmenlik arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir (s.548). İşlemsel adalet açısından, performanslarına yönelik çıktılar ve kararlarla ilgili resmi prosedürlerde adalet olduğunu algılayan çalışanlar, vatandaşlık davranışını daha yüksek düzeyde göstermiştir. Bu örgütsel vatandaşlık davranışına örnek olarak çalışanın kendi davranışından etkilenecek olan çalışanlarla daha yüksek seviyede iletişime geçmesi, örgüt tarafından yapılan değişikliklerden şikâyetçi olmaması, örgüt yönetimine katılması ve yer alması verilmektedir (Niehoff ve Moorman, 1993: 548). Giap vd. (2005) etkileşimsel adalet boyutu ile ÖVD'nin özgecilik boyutu arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Kişiler, etkileşimsel adaletle inanıyorsa, iş yerinde özgecilik davranışı sergilemektedir. Bu da, kişiler kendi yöneticilerinin onlara adil bir şekilde davrandığını gördüklerinde diğerlerine yardım etmek için ekstra rol davranışları sergilediklerini göstermektedir (s.12).

Kimi çalışmalar ÖVD ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiye örgütsel desteğin etkisini de incelenmiştir. Bu durumda, Moorman vd., (1998) ve Noruzy vd., (2011) algılanan örgütsel desteğin ÖVD ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini saptamıştır. Moorman vd. (1998) işlemsel adaletin ÖVD'nin örgütsel desteğin aracılığı ile etkilediğini belirtmiştir. İşlemsel adalet algısı çalışmada, örgütün kendisine değer verdiği algısını yaratmakta ve bu destek algısı çalışanı artan vatandaşlık davranışı ile karşılık vermeye yönlendirmektedir (s.352).

**Lider Desteği:** Lider desteği, yöneticilerin astlarına değer vermesini, onların önerilerini dikkate almasını, astların iyiliğini düşünmesini ve onlara adil davranmasını ifade etmektedir (Schappe, 1998; Köse vd., 2003). Ayrıca lider desteği, çalışanın yöneticisinden gördüğü saygı ve desteğin derecesini ifade etmektedir (Netemeyer vd., 1997: 88).

Smith vd. (1983) lider desteğinin ÖVD'nin vicdanlılık boyutuyla doğrudan, özgecilik boyutuyla da iş tatmini vasıtasıyla dolaylı olarak ilişkili olduğunu saptamıştır (akt. Netemeyer vd., 1997; Van Dick vd., 2006). Organ ve Ryan (1995) lider desteği ile ÖVD'nin özgecilik boyutu arasında güçlü bir ilişki belirlemiştir (s.788). Chu vd. (2006)'a göre lider desteği, örgütsel bağlılığın aracılık etkisiyle ÖVD'ni olumlu bir şekilde etkilemektedir (s.501). Lider desteği, ÖVD üzerinde etkilidir. Çünkü çalışanlar, liderinden destek görürse ÖVD sergileyecektir (Chiu ve Chen, 2005: 529). Ancak Köse vd. (2003) ÖVD ile lider desteği arasında herhangi bir ilişki belirtmemiştir (s.15).

#### **b. Çalışanın Kişilik Özellikleri**

Organ ve Ryan (1995) ÖVD'nin belirleyicisi olarak anlaşılabilirlik, vicdanlılık, olumlu duygulanım (dışa dönüklük) ve olumsuz duygulanım (endişe, nevroz, duygusal dengesizlik ve sinirlilik) gibi kişilik özelliklerine değinmiştir. Bu etkenler çalışana iş arkadaşları ve yöneticileri ile karşı karşıya geldiğinde bazı yönelmelere önceden hazırlanmaktadır. Bu yönelmeler çalışanın davranışların adil, tatmin edici, bağlılığa değer ve destekleyici olup olmadığını algılaması olasılığını artırmaktadır. Bu nedenle, bu etkenler ÖVD'ye doğrudan değil, ancak dolaylı olarak katkı sağlamaktadır (s.794-795).

Ilies vd. (2006) anlaşılabilirlik ÖVD'ni doğru yönlü etkilemektedir (s.569). Ayrıca Ilies vd. (2006) anlaşılabilirliğin, olumlu duygulanım ile ÖVD arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini; anlaşılabilirliği yüksek olan çalışanların düşük olanlarla karşılaştırıldığında, ÖVD için daha az olumlu duygulanıma ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir (s.570). Konovsky ve Organ (1996) ise anlaşılabilirlik ile ÖVD'nin özgecilik, nezaket, centilmenlik boyutları arasında herhangi bir ilişki belirtmemiştir (s.261).

Organ ve Lingl (1995) vicdanlılığın, genel uyum boyutunun olumlu bir belirleyicisi olduğunu ve vicdanlılık ile sadece ÖVD'nin genel uyum boyutu arasında



güvenilir bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (s.347-348). Ancak Konovsky ve Organ (1996) vicdanlılığın, ÖDV'nin genel uyum, sivil erdem ve özgecilik boyutu arasında da anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir (s.261-262).

Ilies vd (2006) olumlu duygulanım ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki belirtmektedir. Çünkü olumlu duygulanım çeşitli nedenlerle vatandaşlık davranışının sergilenmesini sağlamaktadır. Bunlar: (1) çalışanlar olumlu bir ruh halindeyse, etrafındakileri olumlu bir şekilde algılar ve böylece çalışma arkadaşlarına karşı olumlu duygular hisseder ve fırsatları olursa onlara yardım eder, (2) olumlu ruh hali çalışanlarda yaratıcılık sağlar ve böylece çalışanlar yenilikçi çözüm önerilerinde bulunur, (3) olumlu duygulanım empati ile ilgilidir ve çalışanlar çalışma arkadaşlarına karşı empati hissetmesi durumunda onlara yardımcı olur (s.564).

Tang ve İbrahim (1998) örgüt temelli özsaygı ile ÖVD arasında doğru yönlü ve güçlü ilişki olduğunu belirtmiştir. Bu yüzden örgüt üyesi olmaktan mutluluk duyan ve olumlu özeleştiri yapan çalışanlar, çalışma ortamına uygun ve doğru davranışlarda bulunacak ve diğer çalışanlara yardım için ekstra çaba harcayacaktır (s.542). Devin vd. (2012) özsaygı ile ÖVD'nin beş boyutu (özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenlik) arasında doğru yönlü anlamlı bir ilişki belirtmiştir. Bu yüzden iş arkadaşlarına yardımcı olmak, ailenin bir üyesi olmak ve özel mesleki faaliyetlere gönüllü olarak katılmak gibi ekstra davranışların kişiye öz değer hissi verdiği sonucuna varmıştır (s.1205). Zor görevleri başarmayı, yüksek standardı korumayı, rekabette yer almayı ve mükemmele ulaşmak için çaba sarf etmeyi içeren kişisel bir güdü olan başarıma ihtiyacı ise özgecilik boyutu ilişkili iken, uyum boyutu ile ilişkili değildir (Tang ve İbrahim, 1998: 542).

Cinsiyet açısından incelendiğinde, Lovell vd. (1999)'a göre kadın çalışanlar erkek çalışanlardan daha çok özgecilik davranışı sergilemektedir (s.475). Buna karşın Giap vd. (2005) ÖVD'nin özgecilik ve uyum boyutu ile cinsiyet arasında bir ilişki belirtmemiştir (s.11). Diğer yandan cinsiyet ile ÖVD arasında ilişki olmadığına yönelik çalışmalar da vardır (Yılmaz ve Taşdan, 2009; Bakhshi, 2011; Devin vd., 2012; Jafari ve Bidarian, 2012).

Buna göre çalışmanın ilgili hipotezi şu şekildedir;

*H<sub>12a,b,c,d,e</sub>*: Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir (a: vicdanlılık, b: centilmenlik, c: sivil erdem, d: nezaket, e: özgecilik).

Jafari ve Bidarian (2012: 1817) örgütte çalışma süresi arttıkça, daha fazla ÖVD sergilediğini; ancak Bakhshi (2011) örgütte çalışma süresi ile ÖVD arasında herhangi bir ilişki olmadığını belirtmiştir (s.82).

Buna göre çalışmanın ilgili hipotezi şu şekildedir;

*H<sub>13a,b,c,d,e</sub>*: Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları çalışanların işletmede çalışma süresine göre farklılık göstermektedir (a: vicdanlılık, b: centilmenlik, c: sivil erdem, d: nezaket, e: özgecilik).

Demografik özellikler kapsamında yaş (Bakhshi, 2011; Jafari ve Bidarian, 2012), medeni durum (Bakhshi, 2011), eğitim düzeyi (Devin vd., 2012; Jafari ve Bidarian, 2012), kıdem (Yılmaz ve Taşdan, 2009) ile ÖVD arasında herhangi bir ilişki yoktur. Bu anlamda demografik özelliklerin ÖVD üzerine çok büyük bir etkisi bulunmadığı düşünülmektedir (Jafari ve Bidarian, 2012: 1817).

Buna göre çalışmanın ilgili hipotezleri şu şekildedir:

*H<sub>14a,b,c,d,e</sub>*: Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları çalışanların yaşına göre farklılık göstermektedir (a: vicdanlılık, b: centilmenlik, c: sivil erdem, d: nezaket, e: özgecilik).

*H<sub>15a,b,c,d,e</sub>*: Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları çalışanların medeni durumuna göre farklılık göstermektedir (a: vicdanlılık, b: centilmenlik, c: sivil erdem, d: nezaket, e: özgecilik).

*H<sub>16a,b,c,d,e</sub>*: Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları çalışanların eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir (a: vicdanlılık, b: centilmenlik, c: sivil erdem, d: nezaket, e: özgecilik).

### 2.1.2.2. İş Özellikleri

Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülerinden olan iş özellikleri üç başlık altında toplanmaktadır. Bunlar; işle ilgili geri bildirim, iş rutinliği, tatminkar iş' tir (Podsakoff vd., 2000; Özler, 2012).

Tatminkar iş ile ÖVD'nin özgecilik ve centilmenlik boyutu arasında doğru yönlü bir ilişki vardır (Podsakoff ve MacKenzie, 1995; Podsakoff vd., 1996). İşlerinden tatmin olan çalışanlar, tatmin olmayanlara göre daha fazla özgecilik ve centilmenlik davranışı sergilemektedir (Podsakoff vd., 1996: 279).

“İş rutinliği, yapılan işin hiç değişiklik yapılmadan hep aynı usul ve yöntemlerle yerine getirilmesidir” (Özler, 2012: 118). İş rutinliği ile ÖVD'nin üç boyutu (vicdanlılık, nezaket ve sivil erdem) arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Rutin olmayan iş yapan çalışanların daha fazla vicdanlılık, nezaket ve sivil erdem davranışları sergilediği belirtilmiştir (Podsakoff ve MacKenzie 1995: 320-321). Daha sonrasında Podsakoff vd. (1996) iş rutinliği ile ÖVD'nin beş boyutu (özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem) arasında ters yönlü bir ilişki belirtmiştir. Sürekli rutin iş yapan çalışanların, rutin iş yapmayan çalışanlara göre daha az özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem davranışları sergileyeceğini belirtmiştir (s.279-280).

“İşle ilgili geri bildirim, performansları ve yaptıkları iş hakkında çalışana bilgi verilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Özler, 2012: 118). Her ne kadar Podsakoff ve MacKenzie (1995) ve Podsakoff vd. (1996) işle ilgili geri bildirim ile ÖVD arasında ilişki belirttiyse de, Cappelli ve Rogovsky (1998) ve Chiu ve Chen (2005) işle ilgili geri bildirim ile ÖVD arasında herhangi bir ilişki belirtmemiştir. Podsakoff ve MacKenzie (1995) işle ilgili geri bildirim ile ÖVD'nin dört boyutu (özgecilik, vicdanlılık, nezaket ve sivil erdem) arasında doğru yönlü bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Buna göre işle ilgili geri bildirim vicdanlılık davranışını geliştirmekte ve geri bildirim çalışanların, daha fazla nezaket ve sivil erdem davranışı sergilemelerini sağlamaktadır (s.320-321). Fakat, daha sonra Podsakoff vd., (1996) işle ilgili geri bildirim ile sadece ÖVD'nin sivil erdem boyutu arasında bir ilişki belirtmiştir. İşlerinden geri bildirim alan çalışanların almayanlardan daha fazla sivil erdem davranışı sergileyeceğini belirtmiştir (s.280).

### 2.1.2.3. Örgütsel Özellikler

Güven, “başkalarının davranışları ve niyetleri hakkında olumlu beklentilere dayanan savunmasızlığı kabul etme niyetinden oluşan psikolojik bir durum” dur. Bu anlamda güven, psikolojik bir kavramdır ve örgütsel yaşam için önemlidir. Güven, işbirlikçi davranışlar sağlamakta ve çatışmaları azaltmaktadır (Rousseau vd., 1998: 394-395). Yöneticiye güven, çalışanların iş yeri ile ilgili tutumları ve değerlendirmeleri ile ÖVD üzerinde etkiye sahiptir (Dirks ve Ferrin, 2002: 621). Bu anlamda yöneticilerine güvenmesi halinde, çalışanlar yöneticiler tarafından kesinlikle zorunlu olmayan gönüllü davranışlarda bulunmaktadır (Yoon ve Suh, 2003: 606).

Van Dyne vd., (2000) güven ile ÖVD arasında doğru yönlü bir ilişki belirtmiştir (s.16). Wong vd. (2006) çalışanların örgüte olan güveni, ÖVD sergilemesine doğru yönlü etki etmektedir (s.351). Podsakoff vd. (1990) yöneticiye güvenin nezaket, özgecilik, vicdanlılık ve centilmenlik üzerinde doğru yönlü bir etkisi olduğunu belirtirken (s.132); Dirks ve Ferrin (2002) ve Wong vd. (2006) yöneticiye güven ile ÖVD arasında doğru yönlü bir etkisi olduğunu belirtmiştir. Bu anlamda Konovsky ve Pugh (1994) ise yöneticiye güveninin ÖVD’nin önemli bir belirleyicisi olduğunu belirtmiştir (s.666). Deluga (1995) çalışanlarda örgüt içinde güven oluşmasına olanak sağlayan yönetici davranışları ile ÖVD’nin özgecilik, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem boyutları arasında doğru yönlü ilişki belirtmiştir (s.8). Yoon ve Suh (2003) çalışanların yöneticiye olan güvenlerinin ÖVD’nin özgecilik ve centilmenlik boyutu ile doğru yönlü ilişkili olduğunu, çalışanların yöneticilerinin güvenilir olduklarına inanması durumunda diğer çalışanlara yardımcı olmak ve centilmence davranışlar sergilemek için daha fazla zaman ve enerji harcama eğiliminde olacağını belirtmiştir (s.606).

Örgütsel destek algısı, “örgütün, yaptıkları katkılara ne ölçüde değer verdiği ve onların refahlarını ne kadar önemseydiği ile ilgili çalışanların geliştirdiği genel inanç” tır (Eisenberger vd., 1986: 501). Örgüt tarafından değer görme ve dikkate alınma algısı örgüt üyelerinin birleşmesini desteklemekte ve çalışanın işyerindeki rolünü çalışanın öz kimliği haline dönüştürmekte ve böylece örgüt yararına yapılan olumlu sosyal davranışlar artmaktadır (Eisenberger vd., 1990: 52).

Örgütsel destek algısı ile ÖVD arasında doğru yönlü bir ilişkiye yönelik olarak (Shore ve Wayne, 1993; Wayne vd., 2002; Liu, 2009; Noruzy vd., 2011); örgütün kendisini desteklediğini hisseden çalışan örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilmektedir (Noruzy vd., 2011: 846). Buna karşın Lambert (2000) ile Bell ve Menguc (2002) ÖVD ile örgütsel destek arasında ilişki olmadığını saptamıştır.

#### **2.1.2.4. Liderlik Davranışları**

Bass (1985)'e göre liderlik, hedeflere ulaştıracak bir vizyon yaratmak ve bir yol çizmek için astları harekete geçirmekte kullanılan bir yoldur (akt. Tai vd., 2012: 512). Burns (1978) ise liderliği insanların, ekonomik, siyasal ve benzeri güç ve değerler kullanarak bağımsız ya da karşılıklı olarak belirledikleri amaçlara ulaşmak için takipçilerini harekete geçirmeleri olarak tanımlamıştır (akt. Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74). Liderlik ile ilgili pek çok yaklaşım mevcuttur (Ruggieri, 2009: 1018). Ancak bu bölümde ÖVD ile ilişki en yaygın olarak çalışıldığı görülen etkileşimli liderlik ile dönüşümcü liderlik kavramlarına yer verilmiştir.

Burns (1978) tarafından lider ve takipçileri arasındaki etkileşimli liderlik, takipçilerin performansı yeterli ise takipçilerin ihtiyaçlarının karşılanabileceği değişim süreci olarak tanımlanmaktadır (akt. Wofford vd., 1998: 57). Etkileşimli liderlik sergileme, ödül ile övgü alma veya disiplin cezasının önlenmesi karşılığında liderle aynı fikirde olma veya lidere uyma anlamına gelmektedir (Bass vd., 2003: 208). Etkileşimli liderlikte, liderler davranışlarını dört boyutta gerçekleştirmektedir. Birincisi *koşullu ödüllendirmede* liderler hedef koymakta, çalışanın performansı karşılığında alacağı ödülü belirlemekte, kullanılacak gerekli kaynakları çalışana sağlamakta ve çalışanın performansı hedefi gerçekleştirdiyse ödüllendirmektedir. İkincisi, *aktif olarak istisna ile yönetimde* lider çalışanın performansını yakından izlemekte ve hatalarını takip etmektedir. Üçüncüsü, *pasif olarak istisna ile yönetimde* lider birisi kendisini uyarana kadar sorunun farkında değildir ve ciddi sorunlar oluşana kadar müdahale edememektedir. Dördüncüsü, *serbest bırakıcı liderlikte* lider sorumluluklardan kaçmakta, doğru kararlar alamamakta, ihtiyaç duyulduğunda ulaşamamakta veya talepleri takip edememektedir (Bass, 1990; Bass, 1996; Bass, 1997; Nguni vd., 2006).

Bass (1985) dönüşümcü liderliği liderin astları etkilemesi ve bu etkileme için kullanılan davranışlar olarak tanımlamıştır (akt. Yukl, 1999: 287). Dönüşümcü liderlik, “çalışanların tutumları ve varsayımlarındaki önemli değişimleri etkileyen ve örgütün misyonu, hedefleri ve stratejilerine bağlılık oluşturan bir süreci” ifade etmektedir (Yukl, 1989: 269). Bu liderlikte lider etkileşimli liderliğin hedefi belirtme ve açıklamasının ötesine giderek hedefin değerini göstermektedir. Bu yüzden hedeflerin başarılması takipçiler için çok daha anlamlıdır (Bass, 1996: 23). Etkin bir dönüşümcü lider kendine yönelik kararlar almaktan kaçınırken, takipçilerinin düşüncelerini göz önüne alarak örgüt yararına kararlar almaktadır (Odom ve Green, 2003: 67). Bu anlamda dönüşümcü liderlikte takipçiler lidere güvenmekte, takdir etmekte, sadakat ve saygı duymakta ve böylece beklenenden daha fazlasını yapmaya motive olmaktadır (Yukl, 1999: 287). Dönüşümcü liderlerin altı temel davranışları bulunmaktadır. Birincisi *bir vizyon belirlemek*; liderin kendi birimine yeni fırsatlar sunmayı amaçladığı davranışları içermektedir. Dönüşümcü lider, kendi gelecek görüşü ile çalışanlara ilham vermektedir (Podsakoff, 1990: 112). Dönüşümcü lider, bir vizyon belirleyerek, amacı gerçekleştirmenin gerçek değerini artırmaktadır (Bass, 1996: 23). İkincisi *uygun model sunmak*; liderin benimsediği değerlerle uyumlu olan ve çalışanların takip etmesi için örnek teşkil eden lider davranışlarını içermektedir. Üçüncüsü *grup amaçlarının kabul edilmesini teşvik etmek*; ortak amaç doğrultusunda çalışmak için çalışanları bir araya getirmeyi ve çalışanlar arasında işbirliğini teşvik etmeyi amaçlayan lider davranışını içermektedir. Dördüncüsü *yüksek performans beklentisi*; mükemmellik, kalite ve/veya çalışanın yüksek performansı için lider beklentilerini gösteren davranışı ifade etmektedir. Beşincisi, *bireysel destek sağlama*; lider çalışanlarına saygı göstermekte ve onların kişisel duygu ve ihtiyaçları ile ilgilenmektedir. Altıncısı *zihinsel uyarım*; lider çalışanlarının işleriyle ilgili bazı varsayımlarını yeniden incelemesine ve işini nasıl yapacağı ile ilgili tekrar düşünmesine zorlamaktadır (Podsakoff, 1990: 112).

Bazı çalışmalar dönüşümcü liderlik ile ÖVD arasında doğru yönlü bir ilişki belirtirken (Koh vd., 1995; Nguni vd., 2006; Eliyana, 2010); Podsakoff vd. (1990) dönüşümcü liderlik ile ÖVD arasında herhangi bir ilişki belirtmemiştir. Podsakoff vd. (1996) ise dönüşümcü liderlik davranışında, bireysel destek davranışı ile ÖVD'nın beş boyutu arasında; vizyon belirleme ile ÖVD'nın centilmenlik boyutu arasında; yüksek performans beklentisi ile de ÖVD'nın nezaket boyutu arasında doğru yönlü ilişki

belirtmiştir (s.279-280). Etkileşimli liderlik açısından bazı çalışmalar etkileşimli liderlik ile ÖVD arasında doğru yönlü bir ilişki belirtirken (Podsakoff vd., 1990; Eliyana, 2010); Koh vd. (1995) ve Nguni vd. (2006) ise etkileşimli liderlik ile ÖVD herhangi bir ilişki belirtmemiştir.

### **2.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sonuçları**

Örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli sonucu çalışanların işten ayrılma niyetini azaltmasıdır (Çelik ve Çıra, 2013: 13). Bu bağlamda ÖVD çalışanlar tarafından gönüllü olarak sergilendiğinden (Çelik ve Çıra, 2013: 12), bir örgütte ÖVD'nin yaygınlaşması ile örgüt içinde daha olumlu bir iş ortamı oluşmakta (Gürbüz, 2006: 57) bu da çalışmada yüksek iş tatmini, düşük iş stresi (Çelik ve Çıra, 2013: 12), örgütsel bağlılık, verimlilik ve düşük işten ayrılma ile sonuçlanmaktadır (Gürbüz, 2006: 57). Bunun yanında ÖVD çalışma grubunun performansını arttırmaktadır. Bu anlamda çalışanın, işle ilgili sorunu olan çalışana yardım etmesi, uzmanlık alanıyla ilgili bilgileri paylaşması, sorun oluşmasını engellemek için adım atması, diğer çalışanların işlerini etkileyecek hareketler yapmadan önce o çalışanlarla irtibata geçmesi, diğer çalışanların yaptığı işlerde yanlış aramaması, olaylardaki yanlışlara odaklanmaması ve küçük sorunlardan şikayetçi olmaması durumunda çalışma grubu üretken/verimli hale gelmektedir (Podsakoff vd., 1997: 266). Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı üretim kalitesiyle olumlu şekilde ilişkilidir. Bu anlamda çalışanların görevlerini zamanında tamamlaması ile gönüllü ve etkin bir şekilde çalışma arkadaşlarına yardım etmesi durumunda ürün kalitesi artmaktadır (Tai vd., 2012: 516).

Çalışanın ÖVD sergilemesi hizmet kalitesini olumlu şekilde etkilemektedir. Bu bağlamda çalışanların müşteri memnuniyeti için rol gereklerinin ötesinde davranması (vicdanlılık), görev tanımlarında olmamasına rağmen dış müşteriye yardım etmesi (diğerkâmlık) sayesinde hizmet kalitesi ile ilgili müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır. Kaliteyi arttırmak için müşteriyle yüz yüze teması olan çalışanların öneriler alarak (sivil erdem) müşteri servisi kalitesi arttırılmaktadır. Benzer şekilde çalışanların birbirine saygılı olması (nezaket), olumlu bir tutum içinde olması ile gereksiz şikâyetlerden kaçınması (centilmenlik) durumunda olumlu bir çalışma ortamı oluşarak hizmet kalitesi ile ilgili müşteri memnuniyeti sağlanacaktır (Morrison, 1996: 497-498).

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün devamlılığı için hayati bir öneme sahiptir (Murphy vd., 2002: 289). ÖVD, örgüt üzerinde yüksek performans, düşük iş devamsızlığı ve düşük çatışma seviyesi gibi olumlu etkiler sağlamaktadır (Çelik ve Çıra, 2013: 12). Bu anlamda ÖVD sergilenen bir örgüte örgütün sosyal mekanizmasının işleyişi kolaylaştığı için çalışanlar arasındaki çatışmalar azalmaktadır (Gürbüz, 2006: 57). Bunun yanında, Organ (1988)'e göre ÖVD verimliliği arttırmakta ve örgütün etkinliğine katkı sağlamaktadır (akt. Murphy vd., 2002: 289).

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün etkinliğini farklı şekillerde arttırmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997; Podsakoff vd., 1997; Podsakoff vd., 2000). Bunlardan birincisi çalışanların ve yönetimin verimliliğini artırmasıdır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997; Podsakoff vd., 1997; Podsakoff vd., 2000; Acar, 2006). Örneğin, tecrübeli çalışanlar yeni gelen çalışanlara işin önemli ve kilit noktalarını gönüllü olarak öğretirse, yeni gelenlerin hızlı bir şekilde verimli birer çalışan olmaları sağlanacak; böylece çalışma gruplarının verimliliği de artacaktır. Aynı zamanda yardım davranışları çalışma grupları içinde bir mekanizma haline gelmektedir. Çalışanların birimin performansını artırmak için değerli fikirler sunmaları ve çalışma arkadaşlarıyla ilgili sorun çıkarmaktan kaçınmaları, yöneticinin kriz yönetimi tuzağına düşmesini de engellemekte; böylece yönetimin de verimliliği artmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997: 135).

İkinci olarak, ÖVD çeşitli kaynakları daha verimli amaçlar için serbest bırakarak örgüt etkinliğini arttırmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997; Podsakoff vd., 1997; Podsakoff vd., 2000; Acar, 2006). Örneğin, çalışanların işle ilgili sorunlarda birbirlerine yardım etmeleri, yöneticinin verimli görevlere (stratejik planlama, değerli kaynakların korunması gibi) zaman ayırmasını sağlayacaktır. Aynı şekilde, çalışanların bilinçli olması, çalışanlara daha fazla yetki verebilmesi ve daha az denetim gerektirmesi yöneticiye zaman kazandıracaktır. Benzer şekilde çalışanlar centilmenlik davranışı sergilediklerinde, yönetici küçük şikâyetlerle de zaman harcamayacaktır. (Podsakoff ve MacKenzie, 1997: 135-137).

Üçüncü olarak, bakım hizmetlerine kıt kaynakları ayırma ihtiyacını azaltarak ve çalışma grupları arasındaki etkinliklerin düzenlemesine yardım ederek, ÖVD örgüt etkinliğini arttırmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997; Podsakoff vd., 1997;



Podsakoff vd., 2000; Acar, 2006). Yardım etme davranışları takım ruhu, grup maneviyatı ve grup bağlılığını geliştirmekte, böylece yöneticilerin grubu kontrol etme işlerine enerji ve zaman ayırması gerekliliği azalmaktadır. Aynı şekilde, diğer çalışanlara sorun oluşturmama (nezaket sergileme) gruplar arası çatışmayı azaltmakta, çatışma yönetimi etkinliklerine zaman ayırma ihtiyacını da azaltmaktadır. Grup üyeleri ve çalışma grupları arasındaki etkinliklerin düzenlenmesi, çalışanlar iş birimi toplantılarına gönüllü olarak katıldıklarında ve aktif olarak yer aldıklarında (sivil erdem) geliştirilmektedir (Podsakoff ve MacKenzie, 1997: 137-138).

Dördüncü olarak, örgütün en iyi çalışanları çekme ve elinde tutma yeteneği artırılarak, ÖVD aracılığıyla örgüt etkinliğini artırılmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997; Podsakoff vd., 1997; Podsakoff vd., 2000; Acar, 2006). Çalışanlar ve çalışma adaylarının çoğu olumlu bir ortamda çalışmayı istemektedir. Yardım etme davranışları, grup maneviyatını artırarak, grup bağlılığını ve bir gruba ait olma hissini geliştirerek olumlu bir ortama doğrudan katkıda bulunmaktadır. Bu da örgütü daha çekici bir çalışma ortamı haline getirmektedir (Podsakoff ve MacKenzie, 1997: 138).

Örgütün performansında aksaklıklara neden olabilen değişkenlikleri azaltması diğer bir yöntemdir (Podsakoff ve MacKenzie, 1997; Podsakoff vd., 1997; Podsakoff vd., 2000; Acar, 2006). Bu değişkenlikleri azaltmak yöneticilerin daha kolay plan yapmasını ve kıt kaynakları tahsis etmesini sağlaması nedeniyle önemlidir. Değişkenlikleri azaltmak için ise çalışanlar gelmeyen veya çok fazla iş yükü olanların yerini doldurmakta (özgecilik) ve önemli işleri bitirmek için işe erken gelip geç saatlere kadar işyerinde kalmaktadır (nezaket) (Podsakoff ve MacKenzie, 1997: 138).

Son olarak ÖVD, örgütün değişen çevreye uyum sağlama yeteneğini artırmaya yardımcı olmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997; Podsakoff vd., 1997; Podsakoff vd., 2000; Acar, 2006). Örneğin, sektörle yakın temas halinde olan çalışan, çevredeki değişiklikler hakkında örgüte gönüllü olarak bilgi sağlamak ve bu değişikliklere nasıl cevap verileceği ile ilgili önerilerde bulunmaktadır. Bu da örgütün çevreye uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır. Yeni bir beceri öğrenmede veya yeni sorumluluklar almada isteklilik göstererek çalışanın ayrıca centilmenlik davranışı sergilemesi, örgütün kendi çevresindeki değişikliklere uyum sağlama yeteneğini de arttırabilmektedir (Podsakoff ve MacKenzie, 1997: 138).

## 2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİ

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün aktif bir üyesi olmaya istekli olmasıdır (İnce ve Gül, 2005: 2). Örgütsel bağlılık çalışanı hem resmi iş sorumluluklarını aşmada teşvik etmekte hem de örgüte yararlı olacak ekstra rol davranışlarını sergilemeye yönlendirmektedir (Bettencourt, 2004: 168). Bu anlamda örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışını arttırmada katkı sağlayan önemli unsurlarından biridir (Lepine vd., 2002; akt. Bakhshi vd., 2011: 80).

Örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki vardır (Noor vd., 2011; Salehi ve Gholtash, 2011; Waris, 2005; Köse vd., 2003; Wang ve Wong, 2011). Wang ve Wong (2011)'e göre yöneticiler için, örgütsel bağlılığı yüksek çalışan sayısını arttırmaya yönelik etkili stratejiler yürütmek önemlidir çünkü örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar örgütün iyi vatandaşları olmak için isteklidir (s.852). Ancak Williams ve Anderson (1991) örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında bir ilişki belirlememiştir (s.610). Ng ve Feldman (2011) ise örgütte çalışma süresinin örgütsel bağlılıkla ÖVD arasındaki ilişkiyi hem doğru hem ters yönlü etkilediğini belirtmiştir. Bu anlamda örgütte çalışma süresi kapsamında ilk on yıla kadar örgütsel bağlılık ile ÖVD arasındaki ilişki doğru yönlü iken; onuncu yıldan sonra örgütsel bağlılık ile ÖVD arasındaki ilişki ters yönlü olduğunu belirtmiştir (s.533-534). Köse vd. (2003) örgütsel bağlılık ile ÖVD'nın boyutlarından özgecilik, vicdanlılık, nezaket ve sivil erdem (s.15); Schappe (1998) ise sadece özgecilik ve vicdanlılık boyutları ile doğru yönlü bir ilişkisinin olduğunu belirtmiştir (s.286). Tansky (1993) ise örgütsel bağlılık ile ÖVD'nın herhangi beş boyutu arasında bir ilişki tespit etmemiştir (s.203).

Bakhshi (2011) ÖVD ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında herhangi bir ilişki belirtmemişken; Liu (2009) ve Paré ve Tremblay (2007) duygusal bağlılık boyutu arasında doğru yönlü bir ilişki belirtmiştir. Paré ve Tremblay (2007) duygusal bağlılığın çalışanların oldukça geniş oranda gönüllülüğe dayalı ve bilinçli davranışlar sergilemelerini sağladığını belirtmiştir (s.347). Bazı çalışmalar da duygusal bağlılık ile ÖVD'nin özgecilik (Organ ve Ryan, 1995; Shore ve Wayne, 1993; Kim, 2006), uyum boyutu (Organ ve Ryan, 1995; Shore ve Wayne, 1993), sivil erdem ve centilmenlik (Uçanok ve Karabatı, 2013: 111) arasında doğru yönlü bir ilişki

belirtmiştir. Bu anlamda çalışanların duygusal bağlılıklarını arttırmak ekstra rol davranışlarının artmasına yardımcı olmaktadır (Bakhshi vd., 2011: 80).

Bakhshi (2011) ve Paré ve Tremblay (2007) ÖVD ile devam bağlılığı arasında herhangi bir ilişki belirtmemişken; Shore ve Wayne (1993) devam bağlılığı ile ÖVD'nin özgecilik ve uyum boyutu arasında ters yönlü bir ilişki belirtmiştir. Buna göre çalıştığı örgüte yan yatırımların çokluğundan dolayı bağlı olan çalışan örgüt amaçlarını desteklemek için ekstra görev alma konusunda daha az meyillidir (s.776-779).

Bakhshi (2011) ÖVD ile normatif bağlılık boyutu arasında doğru yönlü bir ilişki belirtmiştir. Çalışanların normatif bağlılıklarının artırılması ile ekstra rol davranışlarının gerçekleştirilme sıklığı artırılmış olacaktır (s.82). Uçanok ve Karabatı (2013) normatif bağlılık ile sivil erdem ve centilmenlik boyutu arasında doğru yönlü bir ilişki belirtmiştir (s.111).

Buna göre çalışmanın ilgili hipotezleri şu şekildedir;

*H<sub>17a,b,c</sub>*: Örgütsel bağlılığın boyutları örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutunu doğru yönde etkilemektedir (a: duygusal, b: devam, c: normatif).

*H<sub>18a,b,c</sub>*: Örgütsel bağlılığın boyutları örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutunu doğru yönde etkilemektedir (a: duygusal, b: devam, c: normatif).

*H<sub>19a,b,c</sub>*: Örgütsel bağlılığın boyutları örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunu doğru yönde etkilemektedir (a: duygusal, b: devam, c: normatif).

*H<sub>20a,b,c</sub>*: Örgütsel bağlılığın boyutları örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutunu doğru yönde etkilemektedir (a: duygusal, b: devam, c: normatif).

*H<sub>21a,b,c</sub>*: Örgütsel bağlılığın boyutları örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutunu doğru yönde etkilemektedir (a: duygusal, b: devam, c: normatif).

### **2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ**

ÖVD ile İAN arasında negatif yönlü bir ilişki mevcuttur (Podsakoff vd., 2009; Sharoni vd., 2012; Çelik ve Çıra, 2013). ÖVD daha çok sergileyenler daha az işten

ayrılma niyetine sahiptir (Podsakoff vd., 2009: 128). Bu anlamda örgütsel vatandaşlık davranışının işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etkisi vardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı düşük olan çalışanlar işten ayrılmaya daha meyillidir. Çalışanlarda ÖVD'nin olmayışı örgütsel gelişimi, verimliliği ve etkinliği engelleyecek bu da çalışanların yüksek oranda işten ayrılmalarıyla sonuçlanacaktır (Ahmad vd., 2010: 589).

Buna göre çalışmanın ilgili hipotezleri aşağıda verilmiştir;

*H<sub>22d,e,f,g,h</sub>*: Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları İAN'ni ters yönde etkilemektedir (d: vicdanlılık, e: centilmenlik, f: sivil erdem, g: nezaket, h: özgecilik).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: KUŞADASINDAKİ DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL UYGULAMASI

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırma Kuşadası'nda bulunan ve devamlı olarak hizmet sunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin ortaya konmasına yöneliktir. Bu anlamda çalışanların örgüte yönelik vatandaşlık ve bağlılık davranışları arasındaki ilişkinin ortaya konulması ve bunların da işten ayrılma niyetine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu sayede örgüte bağlı olan çalışanların daha etkin şekilde vatandaşlık davranışı göstermeleri, bunun da uzun vadede işten ayrılma niyetini azaltacağı öngörülmektedir. Buna göre araştırmada otel işletmelerinde çalışanların;

- Örgütsel bağlılık davranışının ve boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışına ve boyutları ile işten ayrılma niyetine,
- Örgütsel vatandaşlık davranışının ve boyutlarının işten ayrılma niyetine etkisinin ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Turizm alanındaki lisansüstü tezler incelendiğinde, ilgili kavramlar her ne kadar çalışılmışsa da, bu üç değişken aynı modelde çalışılmamıştır. Örgütsel vatandaşlık kavramı, güven ve adalet (İşbaşı, 2000); adalet (Çetin, 2009); tükenmişlik ve işe bağlılık (Sevim, 2011); iş doyumu (Yeşilyurt, 2013); örgütsel sessizlik (Tecimen, 2013); hizmetkâr liderlik (Ergen, 2013) kavramlarıyla ilişkilendirilmiştir. Örgütsel bağlılık kavramı, işgören performansı (Sökmen, 2000); toplam kalite yönetimi (Yağcı, 2003); personel güçlendirme (Şahin, 2007); örgütsel adalet (Çöp, 2008); iş motivasyonu ve iş performansı (Ertan, 2008); kariyer yönetimi (Kılıç, 2008); liderlik ve iş tatmini (Dalgın, 2008); kadınların kariyer engelleri (Güzel, 2009); stres (Yiğit, 2009); psikolojik kontrat (Ceseroğlu, 2010); işgörenlerin eğitimi (Palavar, 2010); hizmet içi eğitim (Sezgin,

2010); iş doyumu (Tekbalkan, 2010); çalışma yaşam kalitesini etkileyen faktörler (Kaya, 2012); kurumsal itibar yönetimi algısı (Yurt, 2012); kişilik tipleri (İnanır, 2012); işgören güçlendirme (Erol, 2013) kavramlarıyla ilişkilendirilmiştir. İşten ayrılma niyeti kavramı ise, iş-aile çatışması ve iş tatmini (Yurtseven, 2008); algılanan örgütsel destek ve kariyer tatmini (Kaya, 2012) sinizm (Erbil, 2013); algılanan psikolojik sözleşme ihlali (Özgül, 2013); kronizm (Karataş, 2013); tükenmişlik (Etyemez, 2013) kavramlarıyla ilişkilendirilmiştir. Mevcut çalışmanın turizm literatüründeki bu eksikliği tamamlaması da diğer bir amaçtır.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI**

Araştırma, Kuşadası bölgesindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Bunun nedeni, bu otellerin diğer 1, 2 ve 3 yıldızlı otellere kıyasla daha büyük olmaları, daha profesyonelce yönetildikleri düşüncesi (Çakıcı, 2004: 47) ile insan kaynaklarına diğer bir ifade ile çalışanların davranışlarına önem verdikleri düşüncesidir. Zira Türkiye genelinde önde gelen turizm merkezlerinden biri olan Kuşadası, Türkiye'deki ilk turizm merkezi olarak kabul edilmektedir. Türkiye'ye deniz yoluyla çok sayıda turist giriş ve çıkış yaptığı önemli bir liman kenti olması, İzmir Adnan Menderes Hava Limanı'na yakınlığı, yüksek tonajlı gemilerin yanaşabildiği uluslararası bir limana ve yine uluslararası bir yat limanına sahip olması Kuşadası'nı turizm yönünden çok önemli bir nokta haline getirmiştir. Özellikle Meryem Ana'nın 1960'lı yılların başında Vatikan tarafından kutsal yer olarak ilan edilmesinden sonra, limana demirleyen gemilerdeki personelin karaya çıktıklarında çevreyi gezmeleri ile başlayan turizm aktivitesi hızla gelişmiştir (GEKA, 2012: 5-18).

2012 yılında Türkiye'ye gelen toplam turist sayısı 31.782.832 iken Kuşadası'na gelen turist sayısı ise 590.294'tür. 2013 yılında ilk altı ayda Türkiye'ye gelen turist sayısı 14.549.641 iken Kuşadası'na gelen turist sayısı ise 5.665'tir (www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr). Bu anlamda Kuşadası'nın ülke turizmi için önemli bir destinasyon olması, bölgedeki turizm çalışanlarının incelenmesinin gerekli olduğu düşüncesini doğurmuştur. Nitekim çalışanların işyerlerinden tatmin olması, işyerlerine karşı başta duygusal olmak üzere, bağlılık duyması görevlerini etkin şekilde

yapmasında ve bunun da müşteri memnuniyeti üzerindeki etkilerini arttıracakı düşünölmektedir.

### **3.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI**

Araştırmanın veri toplama sürecinde bir takım kısıtlar bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, anket çalışmasında otel işletmelerinin bazıları bünyelerinde anketin doldurulmasını onaylamamıştır. Bunun bir takım nedenleri vardır. Bunun nedenleri, işletmenin bulunduğu sektörle ilgili olması ve/veya anketlerin mesai saatlerinden alınarak doldurulması ve kısmen uzun sürmesi olabilir (Gegez, 2010: 86) Bu da evren ve örneklem sayısının azalmasına neden olmuştur. İkinci olarak araştırma sadece Mart-Nisan ayları arasında yapılmıştır. Sezonun henüz açıldığı dönemde çalışanların sayısı yüksek sezondaki kadar fazla değildir. Üçüncü olarak, tez olumlu kavramlara yönelik olmasına rağmen olumsuz bir kavram olarak işten ayrılma niyeti anketin çalışanlara uygulanamamasında etkili olmuştur. Her ne kadar anketlerdeki bilgilerin gizli tutulacağı bilgisi gerek çalışmanın sahibi gerekse insan kaynakları yöneticileri tarafından verilmiş olsa da, kimi çalışanlar kimliklerinin ifşa olacağı düşüncesiyle anketi doldurmakta tereddüt etmiştir. Dördüncü olarak değişkenleri etkileyen kişilik özellikleri, çalışmanın konusu olmaması nedeniyle araştırma haricinde tutulmuştur. Son olarak çalışma, sadece Kuşadası'ndaki dört ve beş yıldızlı otelleri kapsadığından, Türkiye'deki diğer turizm destinasyonlarına ve konaklama birimlerine genellenmesi uygun değildir.

### **3.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ**

Araştırmada örnekleme yöntemi kullanılmıştır zira evrenin tamamına ulaşılması her zaman için mümkün olamamaktadır (Seyidoğlu, 1997: 38). Kaldı ki araştırma nüfusunun da örnekleme gerekli kılacak düzeyde büyük olması, bunun temel nedenlerinden biridir (Kağıtçıbaşı, 2010: 65). Ancak örneklem seçiminde önemli olan nokta örneklemin evreni temsil etme düzeyinde yeterli büyüklükte olmasıdır. Bu da gözlemlenilen özelliklerin kararlı veya genellenebilir olmasını sağlamaktadır (Seyidoğlu, 1997: 38). Diğer yandan zaman ve bütçe kısıtlamaları da örneklem yönteminin seçilmesini zorunlu kılmıştır (Gegez, 2010: 208). Ayrıca, sayısal (nicel)

çalışma olanağı sunması ve kısa zamanda çok çeşitli bilgi elde edilebilmesi de bu yöntemin tercih edilmesindeki nedenlerden biridir (Kağıtçıbaşı, 2010: 66).

Kuşadası'nda T. C. Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından verilen Turizm İşletme Belgesi'ne sahip sekiz adet beş yıldızlı, 23 adet dört yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Beş yıldızlı işletmelerin biri haricinde diğerleri devamlı açık olmakta, dört yıldızlılarda ise devamlı açık olan otel sayısı altıdır. Diğer dört yıldızlı otel işletmeleri sezonluk hizmet vermekte veya kapalıdır. Araştırmada 3.3.'te belirtilen bir takım kısıtlar nedeniyle Mart-Nisan aylarında açık olan otel işletmelerine gidilmiş, otel yöneticilerinden çalışan sayıları öğrenilmiştir. İlgili dönemde çalışan sayılarının 1000'e yakın olduğu tespit edilmiştir.

Örneklem büyüklüğünün saptanmasında kullanılan formül aşağıdaki gibidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 70-71):

$$n = \frac{N.t^2.p.q}{d^2.(N-1)+t^2.p.q}$$

Söz konusu formülde;

N: Hedef kitledeki birey sayısını

n: Örneklem hacmini yani örnekleme girecek birey sayısını

p: İncelenen olayın oluş sıklığını yani gerçekleşme olasılığını

q: İncelenen olayın olmayış sıklığını yani gerçekleşmeme olasılığını

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosundan bulunan teorik değeri

d: Olayın oluş sıklığına göre kabul edilen  $\pm$  örnekleme hatasını göstermektedir.

Evrenin homojen olmaması nedeniyle, % 95 güven aralığında, örneklem anlamlılık düzeyi (t) 0,05 için 1,96,  $\pm$  % 0,05 örnekleme hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü n= 278 olarak hesaplanmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 72). Buna göre araştırmaya veri elde etmek amacıyla 450 anket dağıtılmış, bunlardan 302 tanesi geri dönmüş ve geri dönenlerden sadece 285 tanesi araştırmaya dâhil edilmiştir. Dâhil edilmeyen 17 adet anketin nedeni ise anketlerin yeterli düzeyde doldurulmamış olmasıdır.

Araştırmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Böylece örneklemin evreni yüksek düzeyde temsil etmesi sağlanmıştır (Seyidoğlu, 1997: 38).



Ayrıca, istatistiksel çıkarımlarda daha doğru sonuçlara ulaşması nedeniyle tesadüfi örnekleme yapılmıştır (Gegez, 2010: 210). “Basit tesadüfi örnekleme, evreni oluşturan bireylerin tamamının örneğe girme şansının tamamen eşit ve tesadüfi olduğu örneklemdir”. Bu örneklemede evren bir bütün olarak ele alınır. Diğer bir deyişle evren herhangi bir şekilde kümeler veya tabakalara ayrılmaz (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007, s.57). Buna göre 450 anket formu Kuşadası’ndaki 4 ve 5 yıldızlı otellerin bazılarında insan kaynakları departmanı aracılığı ile bazılarında da insan kaynakları departmanının izni ile araştırmacı tarafından doldurulmuştur. İnsan kaynakları departmanı aracılığı ile doldurulacak olan anket formlarının toplanması ise otellerin insan kaynakları departmanı aranarak veya birebir gidip görüşülerek sağlanmıştır.

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Anket, bilgisi alınacak kişilerin hazırlanan bir soru listesini okuyup cevaplandırması yönünde yapılan bir yöntemdir (Seyidoğlu, 1997: 35). Diğer bir tanımda anket, belli bir amaç ve plana göre düzenlenmiş soru listesidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007, s.75).

Çalışmada araştırılan kavramlar örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyetidir. Bu kavramların ölçülmesinde geçerliliği kabul edilmiş bir takım ölçekler kullanılmıştır. Örgütsel bağlılığın ölçülmesinde, Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen üç boyutlu (duygusal, devam, normatif bağlılık) örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, duygusal bağlılığı ölçen “Kariyerimin geri kalanını işyerimde geçirmekten mutlu olurum” gibi 6 ifade; devam bağlılığını ölçen “İstesem bile şuan işyerimden ayrılmak benim için çok zor olurdu” gibi 6 ifade; normatif bağlılığı ölçen “Benim için avantajlı olsa bile işyerimden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor” gibi 6 ifade olmak üzere toplam 18 ifadeden oluşmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının ölçülmesinde, Podsakoff vd. (1990) tarafından geliştirilmiş beş boyutlu (vicdanlılık, centilmenlik, sivil erdem, nezaket, özgecilik) örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, vicdanlılık boyutunu ölçen “Çalışanlar, işlerinde devamsızlık göstermezler” gibi 5 ifade; centilmenlik boyutunu ölçen “Çalışanlar, önemsiz konularda tartışarak zaman harcar” gibi 5 ifade; sivil erdem boyutunu ölçen “Çalışanlar, otelin imajına destek olan ama zorunlu olmayan işleri de yapar” gibi 4 ifade; nezaket boyutunu ölçen “Çalışanlar, diğer çalışanlar arasındaki anlaşmazlıkları önlemeye çalışır” gibi 5 ifade; özgecilik boyutunu ölçen “İş

arkadaşlarım, işe gelmemiş arkadaşlarına yardım eder” gibi 5 ifade olmak üzere toplam 24 ifadeden oluşmaktadır. İşten ayrılma niyetinin ölçülmesinde, Singh vd. (1996) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek, “Gelecek yıl büyük olasılıkla kendime başka bir işletmede yeni bir iş arayacağım” ve “Gelecek yıl büyük olasılıkla farklı bir sektörde yeni bir iş arayacağım” ifadelerinden oluşmaktadır.

### 3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın bir takım hipotezleri bulunmaktadır. Bu hipotezler aşağıdaki gibidir.

$H_{1a,b,c}$ : Örgütsel bağlılığın boyutları çalışanların yaşına göre farklılık göstermektedir (a: duygusal, b: devam, c: normatif bağlılık).

$H_{2a,b,c}$ : Örgütsel bağlılığın boyutları çalışanların eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir (a: duygusal, b: devam, c: normatif bağlılık).

$H_{3a,b,c}$ : Örgütsel bağlılığın boyutları çalışanların çalışma süresine göre farklılık göstermektedir (a: duygusal, b: devam, c: normatif bağlılık).

$H_{4a,b,c}$ : Örgütsel bağlılığın boyutları çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir (a: duygusal, b: devam, c: normatif bağlılık).

$H_{5a,b,c}$ : Örgütsel bağlılığın boyutları çalışanların medeni durumuna göre farklılık göstermektedir (a: duygusal, b: devam, c: normatif bağlılık).

$H_6$ : İşten ayrılma niyeti çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

$H_7$ : İşten ayrılma niyeti çalışanların yaşına göre farklılık göstermektedir.

$H_8$ : İşten ayrılma niyeti çalışanların medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

$H_9$ : İşten ayrılma niyeti çalışanların eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

$H_{10}$ : İşten ayrılma niyeti çalışanların çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

*H<sub>11a,b,c</sub>*: Örgütsel bağlılığın boyutları İAN'ni ters yönde etkilemektedir (a: duygusal, b: devam, c: normatif bağlılık).

*H<sub>12a,b,c,d,e</sub>*: Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir (a: vicdanlılık, b: centilmenlik, c: sivil erdem, d: nezaket, e: özgecilik).

*H<sub>13a,b,c,d,e</sub>*: Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları çalışanların işletmede çalışma süresine göre farklılık göstermektedir (a: vicdanlılık, b: centilmenlik, c: sivil erdem, d: nezaket, e: özgecilik).

*H<sub>14a,b,c,d,e</sub>*: Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları çalışanların yaşına göre farklılık göstermektedir (a: vicdanlılık, b: centilmenlik, c: sivil erdem, d: nezaket, e: özgecilik).

*H<sub>15a,b,c,d,e</sub>*: Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları çalışanların medeni durumuna göre farklılık göstermektedir (a: vicdanlılık, b: centilmenlik, c: sivil erdem, d: nezaket, e: özgecilik).

*H<sub>16a,b,c,d,e</sub>*: Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları çalışanların eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir (a: vicdanlılık, b: centilmenlik, c: sivil erdem, d: nezaket, e: özgecilik).

*H<sub>17a,b,c</sub>*: Örgütsel bağlılığın boyutları örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutunu doğru yönde etkilemektedir (a: duygusal, b: devam, c: normatif).

*H<sub>18a,b,c</sub>*: Örgütsel bağlılığın boyutları örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutunu doğru yönde etkilemektedir (a: duygusal, b: devam, c: normatif).

*H<sub>19a,b,c</sub>*: Örgütsel bağlılığın boyutları örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunu doğru yönde etkilemektedir (a: duygusal, b: devam, c: normatif).

*H<sub>20a,b,c</sub>*: Örgütsel bağlılığın boyutları örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutunu doğru yönde etkilemektedir (a: duygusal, b: devam, c: normatif).

*H<sub>21a,b,c</sub>*: Örgütsel bağlılığın boyutları örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutunu doğru yönde etkilemektedir (a: duygusal, b: devam, c: normatif).

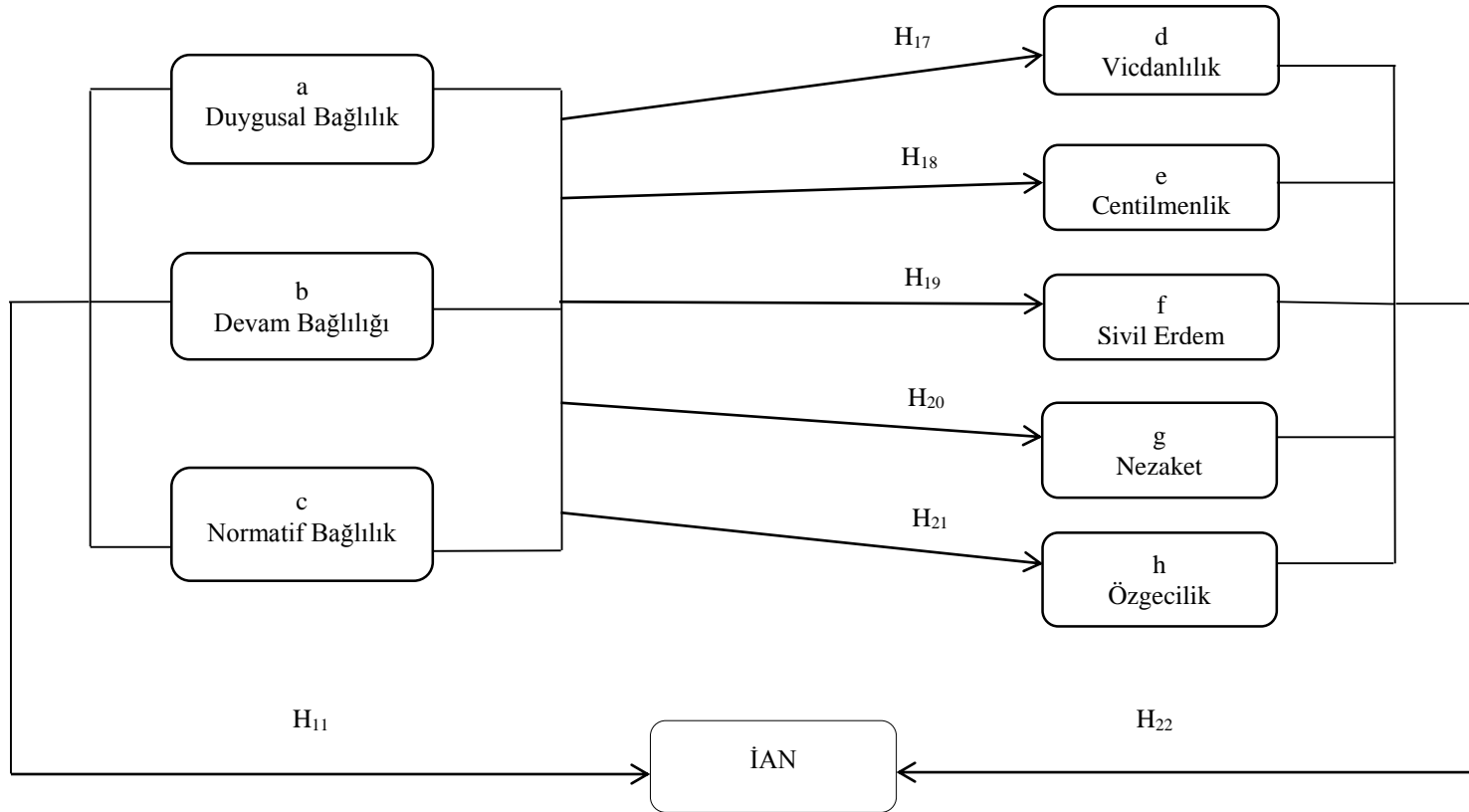
H<sub>22d,e,f,g,h</sub>: Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları İAN'ni ters yönde etkilemektedir (d: vicdanlılık, e: centilmenlik, f: sivil erdem, g: nezaket, h: özgecilik).

### 3.6. VERİLERİN ANALİZİ

Elde edilen veriler SPSS programında analiz edilmiştir. Analizlerde t testi, tek yönlü anova, korelasyon, regresyon analizlerinden de yararlanılmıştır. Veriler toplandıktan sonra faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi Sosyal Bilimlerde yapı geçerliliğini test etmek için yapılan bir analizdir (Durmuş vd., 2011: 89). Faktör analizi değişkenler arasındaki ilişkilere dayanan bir analiz tekniğidir. Bu analiz sayesinde çok sayıdaki değişken daha az sayıya indirilebilmektedir (İslamoğlu, 2011: 238). Faktör analizi değişkenler arasındaki ilişkiyi analiz ederken değişken altında yatan ortak boyutları açıklamak için kullanılmaktadır. Bu analiz sayesinde hem değişkenler arasındaki ilişkinin yapısı bulunabilir hem de veriler azaltılabilir. Faktör analizi sayesinde ileri analizler için hangi faktörlerin kullanılacağı saptanmış olur ve kullanılacak her faktör, analizde kullanılan değişkenlerden en az birinin varyansını açıklar (Erdoğan, 2007: 338). Faktör analizi yapabilmenin ön şartı değişkenler arasında belli bir oranda korelasyon, ilişki bulunmasıdır. Bunun için değişkenler arasında yeterli düzeyde ilişki olup olmadığını gösteren Bartlett küresellik testi (Bartlett's test of sphericity) kullanılmaktadır (Durmuş vd., 2011: 79). Bartlett küresellik testi korelasyon matrisinde bir kısım değişkenler arasında yüksek oranlı korelasyonların olup olmadığı olasılığını test etmektedir (Kalaycı, 2005: 322). Bartlett küresellik testinin p değeri 0,05 anlamlılık derecesinden küçük olması değişkenler arasında faktör analizi yapabilmek için yeterli düzeyde ilişki olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örnekleme yeterliliği de, değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu test etmektedir (Durmuş vd., 2011: 79-80). Diğer bir ifade ile örneklem sayısının faktör analizi için yeterli olup olmadığını göstermektedir (İslamoğlu, 2011: 244). KMO değeri 0-1 arasında değişmektedir ve kabul edilebilir en alt sınır 0,50'dir (Durmuş vd., 2011: 79-80). Oranın yükselmesi veri setinin faktör analizine uygunluğunu arttırmaktadır (Kalaycı, 2005: 322).

Faktör analizi yapıldıktan sonra her bir alt boyutun (faktörün) güvenilirliğinin sayısal olarak bulunması gerekmektedir (Durmuş vd., 2011: 89). Bunun için güvenilirlik

Şekil 3.7: Hipotezler



analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplama amacıyla geliştirilen ölçeğin ifadelerinin kendi içinde tutarlılık gösterip göstermediğini ölçmek amacıyla kullanılmaktadır (Ural ve Kılıç, 2005: 258). Güvenilirlik, ölçmenin tutarlı ve dengeli sonuçlar çıkarıp çıkarmayacağı ile ilgilidir. Bu anlamda ölçmenin tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olması gerekmektedir (Erdoğan, 2007: 236). Güvenilirlik analizinde bir takım modeller kullanılmaktadır. Bunlar Alpha modeli, ikiye bölünmüş model, guttman modeli, paralel model ve kesin paralel modelidir (Kalaycı, 2005: 405). Güvenilirlik analizi yapılırken kullanılan Alpha modelinde Cronbach's Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değerini ifade etmektedir. Bu değer faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Durmuş vd., 2011: 89). Buna göre Tablo 3.2'de ilgili değişkenlere yönelik faktör analizi ve Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları yer almaktadır.

**Tablo 3.2: Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Boyutları**

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları	Faktör Yüğü	Cronbach's Alpha Değeri
<b>1. Vicdanlılık</b>		<b>,811</b>
İfade 1. Çalışanlar, işlerinde devamsızlık göstermezler	,774	
İfade 2. Çalışanlar, kimse onları izlemese bile, işletme kurallarına uyarlar	,790	
İfade 3. Çalışanlar oldukça bilinçlidir	,696	
İfade 4. Çalışanlar, ücretleri karşılığını çalışarak verir	,692	
<b>2. Centilmenlik</b>		<b>,808</b>
İfade 1. Çalışanlar, önemsiz konularda tartışarak zaman harcar	,659	
İfade 2. Çalışanlar piyeyi deve yapma eğilimindedir	,822	
İfade 3. Çalışanlar işletmenin yaptıklarında hata bulurlar	,796	
İfade 4. Çalışanlar, sürekli olarak mızızlanırlar	,860	
<b>3. Sivil Erdem</b>		<b>,692</b>
İfade 1. Çalışanlar, otelin imajına destek olan ama zorunlu olmayan işleri de yapar	,728	
İfade 2. Çalışanlar oteldeki değişimlere ayak uydurur	,667	
İfade 3. Çalışanlar oteldeki ilan, memo vb. okur ve takip eder	,629	
<b>4. Nezaket</b>		<b>,855</b>

İfade 1. Çalışanlar, diğer çalışanlar arasındaki anlaşmazlıkları önlemeye çalışır	,623	
İfade 2. Çalışanlar, diğer çalışanları etkileyen davranışlarında düşünceli davranır	,734	
İfade 3. Çalışanlar, diğer çalışanların haklarına saygı gösterir	,825	
İfade 4. İş arkadaşlarım, diğer çalışanlar için sorun yaratmaktan sakınır	,696	
İfade 5. İş arkadaşlarım, davranışlarının diğer çalışanlar üzerindeki etkisine dikkat eder	,594	
<b>5. Özgeçmişlik</b>		<b>,860</b>
İfade 1. İş arkadaşlarım, işe gelmemiş arkadaşlarına yardım eder	,700	
İfade 2. İş arkadaşlarım, fazla iş yükü olan çalışanlara yardım eder	,771	
İfade 3. İş arkadaşlarım, zorunlu olmasa da, yeni alınan çalışanlara yardım eder	,801	
İfade 4. İş arkadaşlarım, işle ilgili sorunu olan çalışanlara kendiliğinden yardım eder	,728	
İfade 5. İş arkadaşlarım, yardım isteyen herkese yardım eli uzatmaya hazırdır	,624	
<b>Örgütsel Bağlılık Boyutları</b>		
<b>1. Duygusal Bağlılık</b>		<b>,739</b>
İfade 1. İşyerimde kendimi “ailenin bir parçası” olarak <b>hissetmiyorum</b>	,806	
İfade 2. İşyerime karşı duygusal bir bağ <b>hissetmiyorum</b>	,856	
İfade 3. İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu <b>hissetmiyorum</b>	,751	
<b>2. Devam Bağlılığı</b>		<b>,719</b>
İfade 1. İstesem bile şu an işyerimden ayrılmak benim için çok zor olurdu	,540	
İfade 2. Şu an işyerimden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü olumsuz etkilenir	,698	
İfade 3. Şu an işyerimde kalmam, bir istek olduğu kadar gerekliliktir	,470	
İfade 4. İşyerimden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum	,695	
İfade 5. İşyerimden ayrılmama nedenlerimden biri de olası işyeri alternatiflerin azlığıdır	,667	
İfade 6. İşyerime bu kadar katkım olmasaydı, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim	,601	
<b>3. Normatif Bağlılık</b>		<b>,778</b>
İfade 1. Benim için avantajlı olsa bile, işyerimden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor	,748	
İfade 2. İşyerimden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim	,679	
İfade 3. İşyerim benim bağlılığımı hak ediyor	,721	
İfade 4. İşyerimde ki sorumluluklarım nedeniyle işten ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum	,741	
İfade 5. Kariyer gelişimim açısından işyerime çok şey borçluyum	,623	

İşten Ayrılma Niyeti		,678
İfade 1. Gelecek yıl büyük olasılıkla kendime <b>başka bir işletmede</b> yeni bir iş arayacağım.	,870	
İfade 2. Gelecek yıl büyük olasılıkla farklı bir sektörde yeni bir iş arayacağım.	,870	

Korelasyon, değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması dikkate alınmaksızın, aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla kullanılan istatistiksel yöntemdir (Durmuş vd., 2011: 143). Diğer bir ifade ile korelasyon var olduğu bilinen ilişkinin gücünü ve yönünü belirtmektedir (İslamoğlu, 2011: 259). Korelasyon analizi yapabilmek için her iki değişkenin de süreklilik ve normal dağılım göstermesi gerekmektedir. Korelasyon analizinde amaç; bağımsız değişken değiştiğinde, bağımlı değişkenin ne yönde değişeceğini belirlemektir (Kalaycı, 2005: 115).

Regresyon analizi ise bir değişkenin (bağımlı) diğer değişken(ler) bağımsız tarafından nasıl açıklandığını belirlemeye çalışmaktadır (Durmuş vd., 2011: 154). Regresyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin yapısı ve derecesine değinmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 264) Elde edilen regresyon modelleri araştırmacıya ilişkinin yönünü, şeklini ve bilinmeyen değerlere ait tahminleri vermektedir. Regresyon modeli bir bağımlı ve bir bağımsız değişken bulunduğu durumlarda basit doğrusal regresyon, birden fazla bağımsız değişken bulunduğu ise çoklu doğrusal regresyon olarak adlandırılmaktadır (Durmuş vd., 2011: 154).

### 3.7. BULGULAR

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara yönelik bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

#### 3.7.1. Örgütsel Bağlılık Boyutları – Demografik Özellikler Analizi

Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık boyutlarının demografik özelliklerine göre farklılıkları incelenmiştir. Bunun için T-Testi ve One Way ANOVA analizleri yapılmıştır.



### 3.7.1.1. Normatif Bağlılık – Medeni Durum

Çalışanların medeni durumuna göre normatif bağlılık sergilemelerine yönelik farklılığı ortaya koymak amacıyla yapılan T-Testi analiz sonuçları Tablo 3.3’de görülmektedir.

**Tablo 3.3: Normatif Bağlılık – Medeni Durum**

		N	Aritm. Ort.	Std. Sapma	t değeri	p
Normatif	Bekâr	173	3,4749	1,18167	-2,035	,032
Bağlılık	Evli	87	3,7747	,98904	-2,158	

Tablo 3.3 incelendiğinde normatif bağlılığın medeni duruma göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Buna göre evli olan çalışanlar bekâr olan çalışanlara göre daha fazla normatif bağlılığa sahiptir. Buna göre  $H_{5c}$  desteklenirken,  $H_{5a}$  ve  $H_{5b}$  desteklenmemiştir.

Örgütsel bağlılığın boyutlarının yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve cinsiyete göre farklılık göstermediği saptanmıştır. Buna göre ilgili  $H_{1a,b,c}$ ,  $H_{2a,b,c}$ ,  $H_{3a,b,c}$  ve  $H_{4a,b,c}$  desteklenmemiştir.

### 3.7.2. İşten Ayrılma Niyeti - Demografik Özellikler Analizi

Otel işletmelerinde çalışanların demografik özellikleri ile işten ayrılma niyetlerine göre farklılıkları incelenmiştir. Bunun için T-Testi ve One Way ANOVA analizleri yapılmıştır.

#### 3.7.2.1. İşten Ayrılma Niyeti – Yaş

Çalışanların yaş durumuna göre İAN sergilemelerine yönelik farklılığı ortaya koymak amacıyla yapılan One Way ANOVA analiz sonuçları Tablo 3.4’de görülmektedir.

**Tablo 3.4: İşten Ayrılma Niyeti – Yaş**

		N	Aritm. Ort.	Std. Sapma	F Değeri	p
<b>İşten</b>	<b>18-25</b>	133	2,9774	1,18524		
<b>Ayrılma</b>	<b>26-35</b>	90	2,9389	1,35296		
<b>Niyeti</b>	<b>36-45</b>	38	2,5789	1,37313	3,228	,013
	<b>46-55</b>	18	2,4722	1,38768		
	<b>56 ve üzeri</b>	5	4,5000	,61237		

Tablo 3.4 incelendiğinde İAN'nin yaş durumuna göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Buna göre 56 ve üzeri yaş grubunda olan çalışanlar diğer çalışanlara göre daha fazla İAN'ye sahiptir. Buna göre  $H_7$  desteklenmiştir.

İşten ayrılma niyetinin cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve çalışma süresine göre farklılık göstermediği saptanmıştır. Buna göre ilgili  $H_6$ ,  $H_8$ ,  $H_9$  ve  $H_{10}$  desteklenmemiştir.

### 3.7.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları – Demografik Özellikler Analizi

Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının demografik özelliklerine göre farklılıkları incelenmiştir. Bunun için T-Testi ve One Way ANOVA analizleri yapılmıştır.

#### 3.7.3.1. Özgecilik – Cinsiyet

Çalışanların cinsiyetine göre ÖVD'nin özgecilik boyutuna yönelik farklılığı ortaya koymak amacıyla yapılan T-Testi sonuçları Tablo 3.5'de görülmektedir.

**Tablo 3.5: Özgecilik – Cinsiyet**

		N	Aritm. Ort.	Std. Sapma	t değeri	p
<b>Özgecilik</b>	<b>Kadın</b>	84	4,0262	,95528	1,894	,050
	<b>Erkek</b>	199	3,7766	1,03610	1,957	

Tablo 3.5 incelendiğinde özgecilik boyutunun çalışanın cinsiyetine göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Buna göre kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre özgecilik

davranışına sahiptir. Buna göre  $H_{12e}$  desteklenirken,  $H_{12a}$ ,  $H_{12b}$ ,  $H_{12c}$  ve  $H_{12d}$  desteklenmemiştir.

### 3.7.3.2. Vicdanlılık – İşletmede Çalışma Süresi

Çalışanların işletmede çalışma sürelerine göre vicdanlılık boyutunu sergilemelerine yönelik farklılığı ortaya koymak amacıyla One Way ANOVA analiz sonuçları Tablo 3.6’da görülmektedir.

**Tablo 3.6: Vicdanlılık – İşletmede Çalışma Süresi**

	N	Aritm. Ort.	Std. Sapma	F Değeri	p
<b>Vicdanlılık</b>					
1 yıl ve daha az	149	3,4413	1,13310		
2-5 yıl	76	3,6941	1,14134		
6-9 yıl	27	3,9444	1,17329	2,750	,029
10-13 yıl	10	4,2750	,89326		
14 yıl ve üzeri	17	3,9412	1,10584		

Tablo 3.6 incelendiğinde vicdanlılık boyutunun işletmede çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Buna göre 10-13 yıl arasında işletmede bulunan çalışanlar diğer çalışanlara göre daha fazla vicdanlılık davranışı sergilemektedir. Buna göre  $H_{13a}$  desteklenmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik, sivil erdem, nezaket ve özgecilik boyutlarının işletmede çalışma süresine göre farklılık göstermediği saptanmıştır. Buna göre ilgili  $H_{13b}$ ,  $H_{13c}$ ,  $H_{13d}$  ve  $H_{13e}$  desteklenmemiştir.

### 3.7.3.3. Centilmenlik – Yaş

Çalışanların yaş durumuna göre centilmenlik boyutunu sergilemelerine yönelik farklılığı ortaya koymak amacıyla One Way ANOVA analiz sonuçları Tablo 3.7’de görülmektedir.

**Tablo 3.7: Centilmenlik – Yaş**

		N	Aritm. Ort.	Std. Sapma	F Değeri	p
<b>Centilmenlik</b>	<b>18-25</b>	133	3,3853	1,13599		
	<b>26-35</b>	90	3,0167	1,14460		
	<b>36-45</b>	38	3,2763	1,28504	2,538	,040
	<b>46-55</b>	18	2,9861	1,17408		
	<b>56 ve üzeri</b>	5	2,2000	,85513		

Tablo 3.7 incelendiğinde centilmenlik boyutunun yaş durumuna göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre 18-25 yaş aralığında olan çalışanlar diğer çalışanlara göre daha fazla centilmenlik davranışına sahiptir. Buna göre  $H_{14b}$  desteklenmiştir.

#### 3.7.3.4. Sivil Erdem – Yaş

Çalışanların yaş durumuna göre sivil erdem boyutunu sergilemelerine yönelik farklılığı ortaya koymak amacıyla One Way ANOVA analiz sonuçları Tablo 3.8’de görülmektedir.

**Tablo 3.8: Sivil Erdem – Yaş**

		N	Aritm. Ort.	Std. Sapma	F Değeri	p
<b>Sivil Erdem</b>	<b>18-25</b>	133	3,6053	1,07298		
	<b>26-35</b>	90	3,8333	1,04726		
	<b>36-45</b>	38	4,2675	,90671	4,448	,002
	<b>46-55</b>	18	3,4259	1,00850		
	<b>56 ve üzeri</b>	5	2,8667	1,26051		

Tablo 3.8 incelendiğinde sivil erdem boyutunun yaş durumuna göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Buna göre 36-45 yaş aralığında olan çalışanlar diğer çalışanlara göre daha fazla sivil erdem davranışına sahiptir. Buna göre  $H_{14c}$  desteklenmiştir.

#### 3.7.3.5. Nezaket – Yaş

Çalışanların yaşlarına göre nezaket boyutunu sergilemelerine yönelik farklılığı ortaya koymak amacıyla One Way ANOVA analiz sonuçları Tablo 3.9’da görülmektedir.

**Tablo 3.9: Nezaket – Yaş**

		N	Aritm. Ort.	Std. Sapma	F Değeri	p
Nezaket	18-25	133	3,6816	97376		
	26-35	90	3,7022	1,19107		
	36-45	38	4,1092	1,00309	2,375	,050
	46-55	18	3,6444	1,05953		
	56 ve üzeri	5	2,7600	1,21161		

Tablo 3.9 incelendiğinde nezaket boyutunun yaşa göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Buna göre 36-45 yaş aralığındaki çalışanlar diğer çalışanlara göre daha fazla nezaket davranışına sahiptir. Buna göre  $H_{14d}$  desteklenmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık ve özgecilik boyutlarının yaşa göre farklılık göstermediği saptanmıştır. Buna göre  $H_{14a}$  ve  $H_{14e}$  desteklenmemiştir.

### 3.7.3.6. Vicdanlılık – Medeni Durum

Çalışanların medeni durumuna göre ÖVD'nin vicdanlılık boyutuna yönelik farklılığı ortaya koymak amacıyla yapılan T-Testi sonuçları Tablo 3.10'da görülmektedir.

**Tablo 3.10: Vicdanlılık – Medeni Durum**

		N	Aritm. Ort.	Std. Sapma	t değeri	p
Vicdanlılık	Bekâr	173	3,5689	1,16927	-2,129	,034
	Evli	87	3,8793	,97934	-2,256	

Tablo 3.9 incelendiğinde çalışanların vicdanlılık boyutunun medeni durumlarına göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Buna göre evli olan çalışanlar bekâr olan çalışanlara göre daha fazla vicdanlılık davranışına sahiptir. Buna göre  $H_{15a}$  desteklenmiştir.

### 3.7.3.7. Nezaket – Medeni Durum

Çalışanların medeni durumuna göre ÖVD'nin nezaket boyutuna yönelik farklılığı ortaya koymak amacıyla yapılan T-Testi sonuçları Tablo 3.11'de görülmektedir.

**Tablo 3.11: Nezaket – Medeni Durum**

		N	Aritm. Ort.	Std. Sapma	t değeri	p
Nezaket	Bekâr	173	3,6777	1,06771	-2,057	,037
	Evli	87	3,9603	,99829	-2,104	

Tablo 3.11 incelendiğinde çalışanların nezaket boyutunun medeni durumuna göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Buna göre evli olan çalışanlar bekâr olan çalışanlara göre daha fazla nezaket davranışına sahiptir. Buna göre  $H_{15d}$  desteklenmiştir.

### 3.7.3.8. Özgecilik – Medeni Durum

Çalışanların medeni durumuna göre ÖVD'nin özgecilik boyutuna yönelik farklılığı ortaya koymak amacıyla yapılan T-Testi sonuçları Tablo 3.12'de görülmektedir.

**Tablo 3.12: Özgecilik – Medeni Durum**

		N	Aritm. Ort.	Std. Sapma	t değeri	p
Özgecilik	Bekar	173	3,8069	1,00067	-2,107	,034
	Evli	87	4,0799	,95508	-2,140	

Tablo 3.12 incelendiğinde çalışanların özgecilik boyutunun medeni durumuna göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Buna göre evli olan çalışanlar bekâr olan çalışanlara göre daha fazla özgecilik davranışına sahiptir. Buna göre  $H_{15e}$  desteklenmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik ve sivil erdem boyutlarının medeni duruma göre farklılık göstermediği saptanmıştır. Buna göre ilgili  $H_{15b}$  ve  $H_{15c}$  desteklenmemiştir.

### 3.7.3.9. Vicdanlılık – Eğitim Düzeyi

Çalışanların eğitim düzeyine göre vicdanlılık boyutunu sergilemelerine yönelik farklılığı ortaya koymak amacıyla One Way ANOVA analiz sonuçları Tablo 3.13’de görülmektedir.

**Tablo 3.13: Vicdanlılık – Eğitim Düzeyi**

		N	Aritm. Ort.	Std. Sapma	F Değeri	p
<b>Vicdanlılık</b>	<b>İlköğretim</b>	80	3,1844	1,14788		
	<b>Lise ve Dengi</b>	109	3,6789	1,15229		
	<b>Ön Lisans</b>	41	4,0467	1,02572	5,684	,000
	<b>Lisans</b>	41	3,9553	,97932		
	<b>Lisansüstü</b>	10	3,5667	,92195		

Tablo 3.13 incelendiğinde vicdanlılık boyutunun eğitim düzeyine göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Buna göre önlisans mezunu olan çalışanlar diğer çalışanlara göre daha fazla vicdanlılık davranışına sahiptir. Buna göre  $H_{16a}$  desteklenmiştir.

### 3.7.3.10. Özgecilik – Eğitim Düzeyi

Çalışanların eğitim düzeyine göre özgecilik boyutunu sergilemelerine yönelik farklılığı ortaya koymak amacıyla One Way ANOVA analiz sonuçları Tablo 3.14’de görülmektedir.

**Tablo 3.14: Özgecilik – Eğitim Düzeyi**

		N	Aritm. Ort.	Std. Sapma	F Değeri	p
<b>Özgecilik</b>	<b>İlköğretim</b>	80	3,6175	1,13993		
	<b>Lise ve Dengi</b>	109	3,8087	1,02422		
	<b>Ön Lisans</b>	41	4,2390	,74057	Welch:53,913	,005
	<b>Lisans</b>	41	4,0927	,83797		
	<b>Lisansüstü</b>	10	3,5000	1,14018		

Tablo 3.14 incelendiğinde özgecilik boyutunun eğitim düzeyine göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Buna göre önlisans mezunu olan çalışanlar diğer çalışanlara göre daha fazla özgecilik davranışına sahiptir. Buna göre  $H_{16e}$  desteklenmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik sivil erdem ve nezaket boyutlarının eğitim düzeyine göre farklılık göstermediği saptanmıştır. Buna göre ilgili  $H_{16b}$ ,  $H_{16c}$  ve  $H_{16d}$  desteklenmemiştir.

#### 3.7.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi herhangi iki değişken arasında ilişki olup olmadığını test etmektedir (Durmuş vd., 2011: 154). Duygusal bağlılık centilmenlik ( $r = ,118$ ;  $p < 0,05$ ) ve özgecilik ( $r = ,179$ ;  $p < 0,05$ ) boyutları ile pozitif yönlü ancak çok zayıf ilişkilidir. Diğer taraftan ise, duygusal bağlılık ile vicdanlılık ( $r = -,018$ ;  $p > 0,05$ ), sivil erdem ( $r = ,100$ ;  $p > 0,05$ ), nezaket ( $r = ,116$ ;  $p > 0,05$ ), boyutları arasında bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca duygusal bağlılık ile İAN arasında bir ilişki yoktur ( $r = -,117$ ;  $p > 0,05$ ).

Devam bağlılığının vicdanlılık boyutu ile arasında pozitif yönlü ancak çok zayıf bir ilişki varken ( $r = ,178$ ;  $p < 0,01$ ); sivil erdem ( $r = ,208$ ;  $p < 0,01$ ), nezaket ( $r = ,233$ ;  $p < 0,01$ ), özgecilik ( $r = ,231$ ;  $p < 0,01$ ) boyutları ile pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır. Ancak centilmenlik boyutu ile ters yönlü ve zayıf bir ilişki vardır ( $r = ,212$ ;  $p < 0,01$ ). Ayrıca devam bağlılığı ile İAN arasında bir ilişki yoktur ( $r = ,003$ ;  $p > 0,05$ ).

Normatif bağlılığın vicdanlılık ( $r = ,275$ ;  $p < 0,01$ ), sivil erdem ( $r = ,320$ ;  $p < 0,01$ ), nezaket ( $r = ,329$ ;  $p < 0,01$ ), özgecilik ( $r = ,352$ ;  $p < 0,01$ ) boyutları ile arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır. Ancak normatif bağlılığın centilmenlik ( $r = -,039$ ;  $p > 0,05$ ) boyutu ile arasında bir ilişki yoktur. Ayrıca normatif bağlılık ile İAN arasında bir ilişki yoktur ( $r = -,055$ ;  $p > 0,05$ ).

Örgütsel vatandaşlığın boyutlarının İAN ile ilişkisinde işten ayrılma niyetinin vicdanlılık ( $r = -,099$ ;  $p > 0,05$ ), sivil erdem ( $r = -,028$ ;  $p > 0,05$ ), nezaket ( $r = -,000$ ;  $p > 0,05$ ), özgecilik ( $r = -,040$ ;  $p > 0,05$ ) boyutları arasında bir ilişki yoktur. Sadece centilmenlik boyutu ile İAN arasında negatif yönlü ve çok zayıf bir ilişki vardır ( $r = -,142$ ;  $p < 0,05$ ).



Tablo 3.15: Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

	Art. Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1.Duygusal Bağlılık</b>	3,4795	1,17330	1							
<b>2.Devam Bağlılığı</b>	3,2604	,91548	-,082	1						
<b>3.Normatif Bağlılık</b>	3,5460	1,14585	,084	,425**	1					
<b>4.Vicdanlılık</b>	3,6193	1,14012	-,018	,178**	,275**	1				
<b>5.Centilmenlik</b>	3,2026	1,17206	,118*	-,212**	-,039	,240*	1			
<b>6.Sivil Erdem</b>	3,7439	1,06704	,100	,208**	,320**	,491**	,196**	1		
<b>7.Nezaket</b>	3,7270	1,06858	,116	,233**	,329**	,449**	,250**	,525**	1	
<b>8.Özgecilik</b>	3,8511	1,01565	,179*	,231**	,352**	,519**	,234**	,453**	,600**	1
<b>9.İşten Ayrılma Niyeti</b>	2,9000	1,29585	-,117	,003	-,055	-,099	-,142*	-,028	,000	-,040

\*p&lt;0,05; \*\*p&lt;0,01

### 3.7.5. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, ele alınan bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisini ve yönünü belirlemeye yöneliktir (İslamoğlu, 2011: 260). Bir bağımlı değişken ile bir bağımsız değişken arasındaki ilişki açıklanıyorsa basit regresyon; bir bağımlı değişken ile birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişki açıklanıyorsa çoklu regresyon olarak adlandırılmaktadır (Kalaycı, 2005: 199).

Her ne kadar Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığı duygusal, devam ve normatif bağlılığı birbirinden farklı üç boyutta ele aldıysa da daha sonrasındaki çalışmada çalışan-örgüt ilişkisinin ancak bu üç boyutun birlikte ele alınarak daha net şekilde anlaşılacağını belirtmiştir. Bu nedenle mevcut çalışmada örgütsel bağlılık boyutları birbirinden ayrılmadan çoklu regresyon ile analiz edilmiştir.

**Tablo 3.16: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	B	Std. Hata	t	R <sup>2</sup>	$\Delta$ R <sup>2</sup>	F
İşten Ayrılma Niyeti	Duygusal Bağlılık	-,111	-,122	,066	-1,850			
	Devam Bağlılığı	,016	,023	,093	,246	,016	,005	1,513
	Normatif Bağlılık	-,053	-,060	,075	-,804			

\*p<0,05; \*\*p<0,01

Çalışma  $H_{11a,b,c}$  duygusal bağlılığın, devam bağlılığının ve normatif bağlılığın işten ayrılma niyetini ters yönde etkilediği yönündedir. Bu anlamda regresyon analizi sonucu incelendiğinde duygusal, devam normatif bağlılığın işten ayrılma üzerinde etkisinin bulunmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Buna göre  $H_{11a}$ ,  $H_{11b}$  ve  $H_{11c}$  desteklenmemiştir.

**Tablo 3.17: Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılığın Vicdanlılığa Etkisine Yönelik Regresyon Analizi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	B	Std. Hata	t	R <sup>2</sup>	$\Delta$ R <sup>2</sup>	F
Vicdanlılık	Duygusal Bağlılık	-,033	-,032	,056	-,576			
	Devam Bağlılığı	,069	,086	,079	1,089	,081	,071	8,264*
	Normatif Bağlılık	,248*	,247	,063	3,892			

\*p<0,01

Çalışmadaki  $H_{17a,b,c}$  duygusal bağlılığın, devam bağlılığının ve normatif bağlılığın vicdanlılığı doğru yönde etkilediği yönündedir. Bu anlamda regresyon analizi sonucu incelendiğinde duygusal bağlılığın ve devam bağlılığının vicdanlılık davranışı üzerinde etkisinin bulunmadığı ( $p>0,05$ ), normatif bağlılığın ise vicdanlılığı doğru yönde etkilediği görülmektedir ( $\beta= ,248$ ;  $p<0,01$ ). Buna göre  $H_{17a}$  ve  $H_{17b}$  desteklenmemiş,  $H_{17c}$  ise desteklenmiştir.

**Tablo 3.18: Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılığın Centilmenliğe Etkisine Yönelik Regresyon Analizi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	B	Std. Hata	t	R <sup>2</sup>	$\Delta$ R <sup>2</sup>	F
Centilmenlik	Duygusal Bağlılık	,095	,095	,059	1,624			
	Devam Bağlılığı	-,225*	-,288	,083	-3,491	,057	,047	5,677*
	Normatif Bağlılık	,049	,050	,066	,754			

\*p<0,01

Çalışmanın  $H_{18a,b,c}$  duygusal bağlılığın, devam bağlılığının ve normatif bağlılığın centilmenliği doğru yönde etkilediği yönündedir. Bu anlamda regresyon analizi sonucu incelendiğinde duygusal ve normatif bağlılığın centilmenlik davranışı üzerinde etkisi bulunmaması nedeniyle ( $p>0,05$ )  $H_{18a}$  ve  $H_{18b}$ , devam bağlılığının centilmenlik davranışını ters yönde etkilemesi nedeniyle de ( $\beta= -,225$ ;  $p<0,01$ )  $H_{18c}$  desteklenmemiştir.

**Tablo 3.19: Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılığın Sivil Erdeme Etkisine Yönelik Regresyon Analizi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	B	Std. Hata	t	R <sup>2</sup>	$\Delta$ R <sup>2</sup>	F
Sivil Erdem	Duygusal Bağlılık	,086	,078	,052	1,512			
	Devam Bağlılığı	,101	,117	,073	1,610	,116	,106	12,266*
	Normatif Bağlılık	,270*	,251	,058	4,315			

\*p<0,01

Çalışmanın  $H_{19a,b,c}$  duygusal bağlılığın, devam bağlılığının ve normatif bağlılığın sivil erdemi doğru yönde etkilediği yönündedir. Bu anlamda regresyon analizi sonucu incelendiğinde duygusal bağlılığın ve devam bağlılığının sivil erdem davranışı üzerinde etkisinin bulunmadığı ( $p>0,05$ ), normatif bağlılığın ise sivil erdem davranışını doğru yönde etkilemektedir ( $\beta= ,270$ ;  $p<0,01$ ). Buna göre  $H_{19a}$  ve  $H_{19b}$  desteklenmemiş,  $H_{19c}$  ise desteklenmiştir.

**Tablo 3.20: Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılığın Nezakete Etkisine Yönelik Regresyon Analizi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	B	Std. Hata	t	R <sup>2</sup>	$\Delta$ R <sup>2</sup>	F
Nezaket	Duygusal Bağlılık	,104	,095	,051	1,850			
	Devam Bağlılığı	,129*	,151	,072	2,081	,130	,120	13,959**
	Normatif Bağlılık	,266**	,248	,058	4,285			

\*p<0,05; \*\*p<0,01

Çalışmanın  $H_{20a,b,c}$  duygusal bağlılığın, devam bağlılığının ve normatif bağlılığın nezaketi doğru yönde etkilediği yönündedir. Bu anlamda regresyon analizi sonucu incelendiğinde duygusal bağlılığın nezaket davranışı üzerinde etkisinin bulunmadığı ( $p>0,05$ ), devam bağlılığı ( $\beta= ,129$ ;  $p<0,01$ ) ve normatif bağlılığın ( $\beta= ,266$ ;  $p<0,01$ ) nezaket davranışını doğru yönde etkilemektedir. Buna göre  $H_{20a}$  desteklenmemiş,  $H_{20b}$  ve  $H_{20c}$  ise desteklenmiştir.

**Tablo 3.21: Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılığın Özgeciliğe Etkisine Yönelik Regresyon Analizi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	B	Std. Hata	t	R <sup>2</sup>	$\Delta$ R <sup>2</sup>	F
Özgecilik	Duygusal Bağlılık	,165*	,143	,048	2,985			
	Devam Bağlılığı	,123*	,137	,068	2,025	,159	,150	17,651**
	Normatif Bağlılık	,285**	,253	,054	4,681			

\*p<0,05; \*\*p<0,01

Çalışmanın  $H_{21a,b,c}$  duygusal bağlılığın, devam bağlılığının ve normatif bağlılığın özgeciliği doğru yönde etkilediği yönündedir. Bu anlamda regresyon analizi sonucu incelendiğinde duygusal bağlılık ( $\beta= ,165$ ;  $p<0,01$ ), devam bağlılığı ( $\beta= ,123$ ;  $p<0,01$ ) ve normatif bağlılık ( $\beta= ,285$ ;  $p<0,01$ ) özgecilik davranışını doğru yönde etkilemektedir. Buna göre  $H_{20a}$ ,  $H_{20b}$  ve  $H_{20c}$  desteklenmiştir.

**Tablo 3.22: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi**

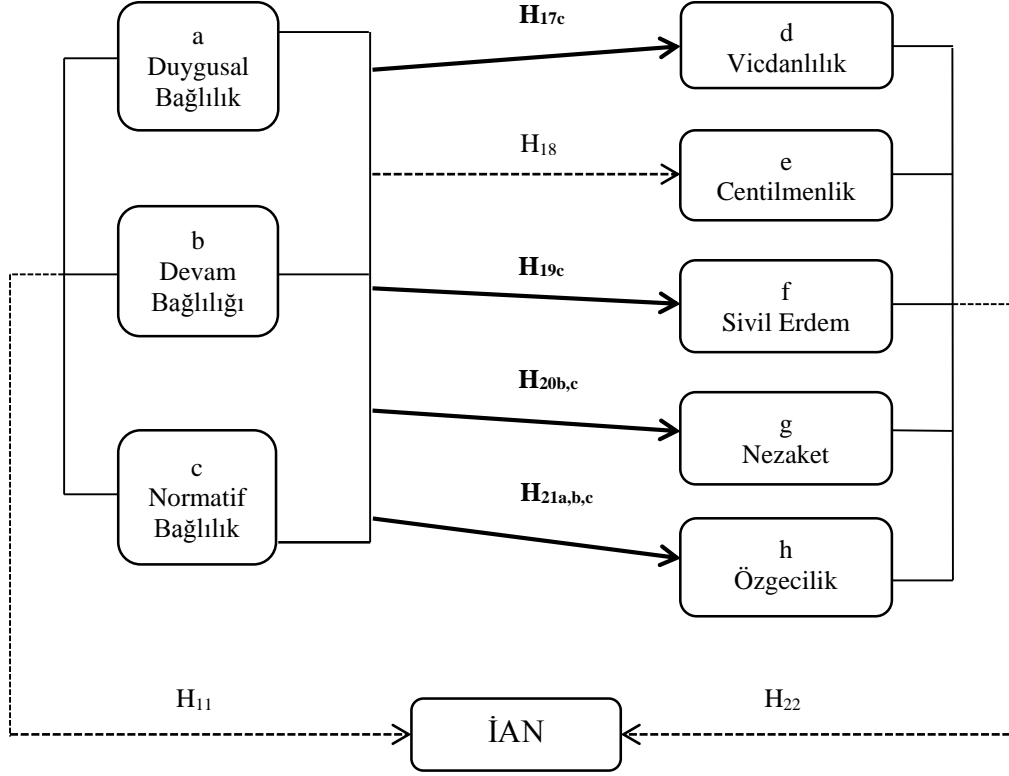
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	B	Std. Hata	t	R <sup>2</sup>	$\Delta$ R <sup>2</sup>	F
İşten Ayrılma Niyeti	Vicdanlılık	-,103	-,117	,084	-1,393			
	Centilmenlik	-,137	-,152	,068	-2,223			
	Sivil Erdem	,012	,014	,090	,160	,030	,012	1,700
	Nezaket	,079	,095	,097	,989			
	Özgecilik	-,007	-,009	,101	-,088			

\*p<0,05; \*\*p<0,01

Çalışmanın  $H_{22d,e,f,g,h}$  vicdanlılık, centilmenlik, sivil erdem, nezaket ve özgeciliğin işten ayrılma niyetini ters yönde etkilediği yönündedir. Regresyon analizi sonucu incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin bulunmadığı saptanmıştır ( $p>0,05$ ). Buna göre  $H_{22d}$ ,  $H_{22e}$ ,  $H_{22f}$ ,  $H_{22g}$  ve  $H_{22h}$  desteklenmemiştir.

Çalışmada yapılan korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda elde edilen bulgular aşağıda Şekil 3.8'de özet olarak görülmektedir. Desteklenen hipotezler düz çizgilerle belirtilirken, desteklenmeyen hipotezler kesik çizgilerle belirtilmiştir.

**Şekil 3.8: Korelasyon ve Regresyon Analizleri Sonucunda Elde Edilen Bulgular**



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Hizmet sektörü içerisinde yer alan otel işletmeleri, aynı zamanda emek yoğun olması nedeniyle çalışanların birbirleri ve yöneticileri ile ilişkilerinin etkin şekilde yönetilmesi önemlidir. Zira yöneticiler tarafından olumlu bir iklimin sağlanması, sosyal değişim teorisi kapsamında ele alındığında çalışanlar da olumlu olan bu iklimi sürdürme çabasında bulunabilecektir.

Çalışanların işletmede bulunma isteğinin, diğer iş arkadaşlarına yardımcı olmasını sağlaması ve işletmenin çalışan etkinliğini ve verimliliğini artırması yönünde göz ardı edilmemelidir. Kaldı ki bu durumun işletmeler için oldukça yüksek maliyetlere neden olan işten ayrılma niyetini de azaltıyor olması nedeniyle özellikle çalışanların örgütsel bağlılığının sağlanmasına özen gösterilmesi gerekmektedir. Ne var ki işletmeler çalışanlarına bu olumlu iklimde çalışma olanaklarının sağlanmasının önemini henüz dikkate almaya başlamıştır. Bu durumun yaratabileceği olumsuz sonuçların ise yöneticiler tarafından göz ardı edildiği veya yeterince önemsenmediği düşünülmektedir.

Mevcut çalışma, emek yoğun bir sektör olarak otel işletmelerinde işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasında örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlığın etkisi ile örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu sayede işletmelerin çalışanlar için daha olumlu bir iklime sahip olmasının önündeki engellerin de neler olabileceği bu açıdan ortaya konmuş olabilecektir. Ayrıca çalışmadan elde edilen bulgular çalışanların işten ayrılmalarını azaltma konusunda işletmelere yeni fikirler verebilir. Elde edilen bulgular ışığında otel işletmeleri yeni yönetim stratejileri ve politikaları geliştirebilir.

Çalışma, örgütsel bağlılığın boyutları açısından ele alındığında sadece normatif bağlılığın demografik özelliklerle ilişkili çıktığı görülmektedir. Normatif bağlılık sadece çalışanların medeni durumlarına göre farklılık gösterirken; duygusal bağlılık ve devam bağlılığı boyutları demografik özelliklere göre farklılık göstermemiştir. Elde edilen sonuçlardan medeni durum literatürden kısmen farklıdır. Yalçın ve İplik (2005) farklılıkların örgüt kültüründen kaynaklanabileceğini belirtmiştir (s.410).

Çalışmanın bulguları incelendiğinde işten ayrılma niyeti, sadece çalışanın yaş düzeyine göre farklılık göstermektedir. Buna göre, 56 ve üzeri yaş grubunda olan

çalışanlar, diğer çalışanlara göre daha yüksek İAN'ye sahiptir. Ancak bu bulgu literatür bulgularından farklıdır. Literatürde genç çalışanların yaşlı çalışanlara kıyasla daha fazla İAN'ye sahip olduğu belirtilmiştir. Bunun nedeni yaşlı çalışanların gençlere göre yeni bir iş bulmada zorlanmaları ve kanunen tazminat alamama ve emekli olamama gibi zorluklardır (Kaya, 2010: 231). Mevcut çalışma açısından düşünüldüğünde, 56 yaş ve üzerindeki çalışanlar kariyerlerinde emeklilik dönemlerinin yaklaştığını düşünmekte, ayrıca kariyerlerinde bekledikleri sıçramayı yapamadıklarını düşünmeleri dikkate alınmalıdır. Çalışanların sektöre uyum sağlama konusunda başarılı olamadıklarını düşünmeleri, ayrıca yaşlarının ilerlemeden farklı sektörleri de denemek istemeleri bu durumu etkileyebilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları açısından bulgular incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, işletmede çalışma süresine göre farklılık göstermektedir. Mevcut çalışmada çalışanların cinsiyeti, özgecilik davranışı göstermelerinde farklılığa neden olabilmektedir. Özgeciliğin cinsiyete göre farklılık göstermesi literatür ile benzerdir (Lovell vd., 1999). Buna göre kadınların daha fazla özgecilik davranışında bulunmasında, diğer bir ifadeyle, örgütle ilgili görev ve sorunlarda diğer çalışanlara yardım etmesini içeren gönüllü bir davranışta bulunmasında (Konovsky ve Pugh, 1994; Podsakoff ve MacKenzie, 1994) daha yardımsever ve anaç yapılarının olmasının etkili olabileceği düşünülmektedir.

Çalışanların işletmede çalışma süreleri, vicdanlılık ve sivil erdem boyutlarında farklılıklara neden olmaktadır. Buna göre bu bulgu örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında literatür ile benzerdir (Jafari ve Bidarian, 2012). Çalışma sürelerinin artması, çalışanların örgüte daha fazla uyumlanmasını ve yapılan işin gereklerinin anlaşılmasında etkili olabilmektedir. Ayrıca, işletmedeki çalışma süresinin artması çalışanın içinde bulunduğu örgüte daha fazla yatırım yapma isteği ile örgütün daha iyiye gitmesi için daha fazla katılımında bulunma isteğini sağlayabilmektedir.

Çalışanların yaş düzeyi centilmenlik, sivil erdem ve nezaket boyutlarında farklılığa neden olmaktadır. Bu durum literatürden farklıdır (Schappe, 1998; Bakhshi, 2011; Jafari ve Bidarian, 2012). Centilmenlik boyutunda incelendiğinde, 18-25 yaş arasındaki çalışanlar en yüksek düzeyi göstermektedir. Buna göre, genç çalışanların



sektörün yapısını bilmemesi nedeniyle bu durumu iki zıt yönde ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Genç çalışanlar sektörün yapısı hakkında bilgi sahibi değil ise, sektördeki her sorunun sektörün çarpık bir yapısının olduğunu düşünmelerine ve sürekli şikâyetle bulunmalarına neden olurken; diğer yandan sektörü tanıyabilecekleri yaş aralığında olmaları, aynı zamanda sektörün sorunlarına karşı daha hoşgörülü bir bakış açısına da sahip olabilmelerini sağlayabilmektedir. Sivil erdem boyutunda ise 36-45 yaş aralığında olan çalışanlar diğer çalışanlara göre daha fazla sivil erdem davranışı sergilemektedir. Zira bu yaş aralığının çalışma hayatı içerisinde en üretken dönem olduğu, bunun da örgüte daha fazla katkı sağlanmasında etkili olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, bu yaş aralığındaki çalışanların iş hayatının ve işletmenin gerekleri konusunda bilgi sahibi olmaları ve katkı sağlamada motivasyon düzeylerinin yüksekliği de göz önünde bulundurulmalıdır. Son olarak nezaket boyutu açısından da 36-45 yaş aralığındaki çalışanlar ise kariyerlerinin gelişme döneminde olması, bu durumun kariyerlerinin hızla ilerlediği dönem içerisinde olmaları nedeniyle sorun yaşanmaması konusunda duyarlı olmasını gerekli kılabilir.

Çalışanların medeni durumu ele alındığında, mevcut çalışmada özgecilik, vicdanlılık ve nezaket boyutlarında farklılığa neden olmuştur. Özgeciliğin medeni duruma göre farklılık göstermesi literatürden farklıdır (Bakhshi vd., 2011). Bakhshi vd., (2011) çalışmasını hidroelektrik projesinde çalışan işçiler ile gerçekleştirmiştir. Bu anlamda sektörel farklılıkların olması olağandır. Ayrıca vicdanlılık ve nezaket boyutlarının medeni duruma göre farklılık göstermesi literatürde yer almamaktadır. Bu anlamda evli olanların gerek nezaket, gerekse vicdanlılık düzeyleri bekârlara kıyasla daha fazladır. Zira evli olanların iş hayatı dışında zaman ayırması gerektiği aile hayatının varlığı, vicdanlılık boyutu kapsamında daha düzenli olmayı gerekli kılarken; iş-aile dengesinin sağlanması ve bu sayede iş-aile çatışmasının azaltılması yönündeki duyarlılık da nezaket boyutu kapsamında açıklanabilir.

Çalışanların eğitim düzeyi vicdanlılık ve özgecilik davranışında farklılık yaratmaktadır. Bu durum literatürden farklıdır (Devin vd., 2012; Jafari ve Bidarian, 2012). Önlisans mezunlarının diğer eğitim düzeylerine kıyasla vicdanlılık düzeyi daha yüksektir. Eğitim düzeyi açısından ele alındığında ise, önlisans mezunlarının ağırlıklı olarak meslek lisesi temellerinin olması, sektörün gereklerinin daha bilincinde oldukları

düşüncesini beraberinde getirmektedir. Özgeciliğin açısından ise önlisans mezunu olan çalışanlar diğer çalışanlara göre özgeciliğin davranışı daha fazla sergilemektedir. Zira bu çalışanlar genellikle daha alt kademelerde yer almakta, aynı zamanda meslek lisesinden başlamak kaydıyla sektör deneyimlerinin diğer çalışanlara kıyasla daha fazla olması da yardımsever davranışlarda bulunmalarında etkili olabilmektedir.

Çalışmada örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki korelasyon ve birbirlerini etkileme düzeyleri de regresyon analizleri aracılığı ile ölçülmüştür. Çalışmada örgütsel bağlılığın boyutlarının işten ayrılma niyeti ile ilişkili olmadığı görülmektedir. Bu durum (Ohana ve Meyer, 2010) bulguları ile benzer bir bulgudur. Regresyon analizi sonucunda örgütsel bağlılık boyutları işten ayrılma niyetini açıklamamaktadır. Bu bulgu literatürdeki (Sarıdede ve Doyuran, 2004; Freund, 2005) bulguları ile benzer olup, (Uyguç ve Çımrın, 2004; Loi vd., 2006) bulgularından farklıdır. Nitekim Uyguç ve Çımrın (2004) çalışmasını Merkez Laboratuvarında, Loi vd. (2006) ise çalışmasını avukatlarla gerçekleştirmiştir. Bu anlamda sektörel farklılıkların olması olağan olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel bağlılığın boyutlarının, örgütsel vatandaşlığın boyutları ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bu durum literatür ile benzer bir bulgudur (Shore ve Wayne, 1993; Organ ve Ryan, 1995; Kim, 2006; Paré ve Tremblay, 2007; Liu, 2009). Regresyon analizi sonucunda örgütsel vatandaşlığın vicdanlılık boyutunu duygusal ve devam bağlılığı açıklamamakta, buna karşın normatif bağlılık 7% düzeyinde açıklamaktadır. Ayrıca, normatif bağlılık vicdanlılık davranışını pozitif yönde etkilemektedir. Literatürde bu durum, Schappe (1998) elde ettiği bulgu ile kısmen benzerdir. Zira Schappe (1998) örgütsel bağlılık ile vicdanlılık arasında ilişki belirtmiştir. Mevcut çalışmada bu durum normatif bağlılığın vicdanlılığı açıklaması şeklindedir. Bu durumun nedeni çalışanın işletmeye karşı ahlaki olarak bir yükümlülük duygusu hissetmekte; böylelikle işe erken gelme, daha düzenli olma ve işlerini daha kısa sürede tamamlama gibi davranışlar sergileyebilmektedir.

Çalışmada örgütsel vatandaşlığın centilmenlik boyutunu duygusal ve normatif bağlılık açıklamamakta; ancak devam bağlılığı 4,7% düzeyinde açıklamaktadır. Ayrıca devam bağlılığı centilmenlik davranışını ters yönde etkilemektedir. Literatürde bu bulgu Köse vd. (2003) bulgusundan farklıdır. Köse vd. (2003) centilmenlik ile örgütsel

bağlılığın herhangi bir boyutu arasında anlamlı bir ilişki belirtmemiştir. Nitekim çalışmasını üniversite akademik ve idari personeli ile gerçekleştirmiştir. Bu anlamda sektörel farklılıkların olması olağan olarak görülmektedir. Devam bağlılığının centilmenlik boyutunu açıklamasının nedeni çalışanın işten ayrılması durumunda kaybedeceği yatırımları düşünerek örgüte bağlı olması nedeniyle çalışma şartları elverişli olmasa bile şikâyet etmeyeceği yönündeki düşüncedir.

Çalışmada örgütsel vatandaşlığın sivil erdem boyutunu duygusal ve devam bağlılığı açıklamamakta; ancak normatif bağlılık 10,6% düzeyinde açıklamaktadır. Ayrıca normatif bağlılık sivil erdem davranışını doğru yönde etkilemektedir. Literatürde bu bulgu Köse vd. (2003) bulgusuna kısmen benzerdir. Bu durumun nedeni çalışanın işletmeye karşı ahlaki olarak sorumluluk duyması, böylelikle işletme içinde sorumlu davranışlar sergileyebilmekte, toplantıları ve örgütte gerçekleşen yenilikleri takip edebilmektedir.

Çalışmada örgütsel vatandaşlığın nezaket boyutunu duygusal bağlılık açıklamamakta; ancak devam ve normatif bağlılık 12% düzeyinde açıklamaktadır. Ayrıca devam ve normatif bağlılık nezaket davranışını doğru yönde etkilemektedir. Literatürde bu bulgu Köse vd. (2003) bulgusuna kısmen benzerdir. Bu durumun nedeni işletmeden ayrılmanın maliyetlerini işletmede kalmanın maliyetlerinden daha yüksek olduğunu görmesi ve işletmeye karşı hissettiği sorumluluk duygusu ile örgüte bağlanan çalışan herhangi bir sorun çıkmasını önlemek için çaba sarf edebilmektedir.

Çalışmada örgütsel vatandaşlığın özgecilik boyutunu duygusal, devam ve normatif bağlılık 15% düzeyinde açıklamaktadır. Ayrıca bu üç boyut özgecilik davranışını doğru yönde etkilemektedir. Literatürde bu bulgu (Shore ve Wayne, 1993; Organ ve Ryan, 1995; Schappe, 1998; Köse vd., 2003; Kim, 2006) bulgularına kısmen benzerdir. Bu durumun nedeni çalışanın işletmeye duygusal, maddi ve ahlaki olarak bağlı olması ile sorunu olan diğer çalışanlara yardım edebilmekte, yeni gelen çalışanlara işin yapılışını öğretebilmekte ve iş yükü ağır olan çalışanlara yardım edebilmektedir.

Çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarının işten ayrılma niyeti ile ilişkili olmadığı görülmektedir. Regresyon analizi sonucunda ÖVD'nin vicdanlılık, centilmenlik, sivil erdem, nezaket ve özgecilik boyutları işten ayrılma niyetini

açıklanamamaktadır. Literatürde bu bulgu (Sharoni vd., 2012; Çelik ve Çıra, 2013) bulgularıyla farklıdır. Nitekim Sharoni vd. (2012) çalışmasını sadece hizmet sektöründe değil, aynı zamanda sanayi sektöründe de gerçekleştirmiştir. Bu anlamda sektörel farklılıkların oluşması olağan olarak değerlendirilmektedir. Çelik ve Çıra (2013) çalışmasını turizm sektöründe 5 yıldızlı otel ve tatil köylerinde gerçekleştirmiş olmasına rağmen yaz döneminde içinde sezonluk çalışanlarında bulunduğu bir örnekleme uygulanması açısından farklılıklar oluşabilmektedir.

Bağlılık içselleştirilmiş inançların toplamı olarak görülmektedir. Çalışanın örgüt uğruna yapılmış kişisel fedakârlıkları yansıtan, cezaya veya ödüle dayanmayan ve örgüt ile özel olarak meşgul olduğunu gösteren davranışlardan sorumludur. Bu davranışlar da örgütsel vatandaşlık davranışlarını tanımlamada kullanılabilen özelliklerdir ve örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olduğu düşüncesini desteklemektedir (Williams ve Anderson 1991: 604). Bu nedenle mevcut çalışmada da örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışını açıklaması şeklinde ele alınmıştır. Buna karşın, örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel bağlılığı açıklaması şeklinde çalışmalar da vardır (Feather ve Rauter, 2004; Gürbüz, 2006; Mehrabi vd., 2013). Bu anlamda gelecekteki çalışmalarda kavramlar arası etkileşimin bu yönlü ele alınması önerilmektedir.

Diğer yandan duygu ve niyetler hakkında bilgi sağlayan sözel olmayan iletişimin mevcut çalışmadaki ilgili kavramlar üzerinde etkisinin olup olmadığının da incelenmesi önerilmektedir. Bu anlamda kişilerin beyanlarından ayrı olarak jest, mimik gibi sözel olmayan iletişim araçlarının da kullanımı ile duygu ve niyetlerin samimiyeti de saptanabilir. Gelecekteki çalışmalarda kişinin örgüt içerisinde sosyalleşmesinin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık gibi davranışları üzerinde etkisinin olup olmadığının da incelenmesi gerekmektedir. Nitekim örgüt içerisinde çalışanların bir grup olduğu düşünüldüğünde örgüt içinde sosyalleşmenin ilgili kavramlara etkisinin olabileceği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Adams, J. S. (1965) "Inequity in Social Exchange", *Advances in Experimental Social Psychology*, Derl.: Leonard Berkowitz (New York: Academic Press), cilt.2, ss.267-299.
- Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G. (1998) *Personel Yönetimi*, 3. Baskı, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Aydın, Ş. (2005) "İşgören Devri, Nedenleri ve Sonuçları", *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, Derl.: Cengiz Demir (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım), ss.265-314
- Balay, R. (2000) *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Bass, B. M. (1996) *A New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Alexandria, Virginia.
- Beugre, C. D. (1998) *Managing Fairness in Organizations*, Greenwood Press: Quorum, London.
- Bolat, T. (2008) *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Cook, K. S. ve Rice, E. (2003) *Social Exchange Theory*, Springer US.
- Çetin, M. Ö. (2004) *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2011) *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*, 4 Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Ellis, S. ve Dick, P. (2003) *Introduction to Organizational Behaviour*, Second Edition, McGraw Hill Pub, USA.

- Erdoğan, İ. (2007) *Pozitivist Metodoloji: Bilimsel Araştırma Tasarımı İstatistiksel Yöntemler Analiz ve Yorum*, Geliştirilmiş 2. Baskı, Erk Yayınları, Ankara.
- Eren, E. (2001) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş 7. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Ersoy, S. ve Bayraktaroğlu, S. (2012) “Örgütsel Bağlılık”, *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Derl.: Derya Ergun Özler (Bursa: Seçkin Yayınevi), ss.1-19.
- Gegez, A. E. (2010) *Pazarlama Araştırmaları*, Geliştirilmiş 3. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Greenberg, J. ve Baron, R. A. (2003) *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, Eighth Edition, Prentice Hall.
- Guirdham, M. (2002) *Interactive Behaviour at Work*, Third Edition, Prentice Hall.
- Güçlü, H. (2006) *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Güney, S. (2007) “Örgütsel Bağlılık”, *Yönetim ve Organizasyon*, Derl.: Salih Güney Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 2. Baskı (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım), ss. 231-257.
- Güney, S. (2012) *Örgütsel Davranış*, 2. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul.
- Hogg, M. A. ve Vaughan, G. M. (2008) *Social Psychology*, Fifth Edition, Prentice Hall.
- Hogg, M. A. ve Vaughan, G. M. (2005) *Sosyal Psikoloji* (Çev. İ. Yıldız ve A. Gelmez), Pearson Education Limited.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005) *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitapevi, Konya.
- İslamoğlu, A. H. (2011) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Johns, G. ve Saks, A. M (2001) *Organizational Behavior: Understanding and Managing Life at Work*, Fifth Edition, Addison Wesley Longman, Toronto.

- Kağıtçıbaşı, Ç. (2010) *Günümüzde İnsan ve İnsanlar Sosyal Psikolojiye Giriş*, 12. Basım, Evrim Yayınevi, İstanbul.
- Kalaycı, Ş. (2005) *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara.
- Kreitner, R. ve Kinicki, A. (2004) *Organizational Behavior*, Sixth Edition, Mc Graw Hill.
- Leverment, Y. (2002) "Motivation to Work", *Human Resources in Organisations*, Derl.: John Leopold (Prentice Hall), ss.108-127.
- Locke, E. A. (1976) "The Nature and Causes of Job Satisfaction", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Derl.: Marvin D. Dunnette (Chicago: Rand McNally), ss.1297-1349.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997) *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Sage Publishing.
- Özler, D. E. (2012) "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Derl.: Derya Ergun Özler (Bursa: Seçkin Yayınevi), ss.1-19.
- Perçin, N. Ş. ve Özkul, E. (2009) "Turizm İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık", *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, Derl.: Zeyyat Sabuncuoğlu (Bursa: MKM Yayınları), ss.21-48.
- Robbins, S. P. (2003) *Organizational Behavior*, Tenth Edition, Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2005) *Organizational Behavior*, Eleventh Edition, Prentice Hall.
- Rollinson, D. ve Broadfield, A. (2002) *Organisational Behaviour and Analysis*, Second Edition, Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1996) *Örgütsel Psikoloji*, 2. Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- Seyidoğlu, H. (1997) *Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı*, Geliştirilmiş 7. Baskı, Güzem Yayınları, İstanbul.

Smith, E. R. ve Mackie, D. M. (2007) *Social Psychology*, Third Edition, Psychology Press: USA.

Taylor, S. E., Peplau, L. A. ve Sears, D. O. (2003) *Social Psychology*, Elventh Edition, Prentice Hall: USA.

Ural, A ve Kılıç, İ. (2005) *Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2007) *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Geliştirilmiş 2. Baskı Detay Yayıncılık, Ankara.

Yüksel, Ö. (2000) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.

### ***Tek Yazarlı Makaleler***

Acar, A. Z. (2006) “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, c. 7, s. 1, ss. 1-14.

Acquaah, M. (2004) “Human Factor Theory, Organizational Citizenship Behaviors and Human Resources Management Practices: An Integration of Theoretical Constructs and Suggestions for Measuring the Human Factor”, *Review of Human Factor Studies Special Edition*, c. 10, s. 1, ss. 118-151.

Allen, N. J. (2003) “Examining Organizational Commitment in China”, *Journal of Vocational Behavior*, c. 62, s. 3, ss. 511-515.

Alotaibi, A. G. (2001) “Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Public Personnel in Kuwait”, *Public Personnel Management*, c. 30, s. 3, ss. 363-376.

Awamleh, N. A. H. K. (1996) “Organizational Commitment of Civil Service Managers in Jordan: A Field Study”, *Journal of Management Development*, c. 15, s. 5, ss. 65-74.

Bass, B. M. (1997) “Personal Selling And Transactional/Transformational Leadership”, *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, c. 17, s. 3, ss. 19-28.



- Bass, B. M. (1990) "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, c. 18, s. 3, ss. 19-31.
- Bayram, L. (2005) "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, s. 59, ss. 125-139.
- Becker, H. S. (1960) "Notes on the Concept of Commitment", *American Journal of Sociology*, c. 66, s. 1, ss. 32-40.
- Bettencourt, L. A. (2004) "Change-oriented Organizational Citizenship Behaviors: The Direct and Moderating Influence of Goal Orientation", *Journal of Retailing*, c. 80, s. 3, ss. 165-180.
- Bowen, D. E. (1982) "Some Unintended Consequences of Intention to Quit", *The Academy of Management Review*, c. 7, s. 2, ss. 205-211.
- Buchanan II, B. (1974) "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, c. 19, s. 4, ss. 533-546.
- Byrne, Z. S. (2005) "Fairness Reduces the Negative Effects of Organizational Politics on Turnover Intentions, Citizenship Behavior and Job Performance", *Journal of Business and Psychology*, c. 20, s. 2, ss. 175-200.
- Chen, C. F. (2006) "Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Flight Attendants' Turnover Intentions: A Note", *Journal of Air Transport Management*, c. 12, s. 5, ss. 274-276.
- Choi, K. (2006) "A Structural Relationship Analysis of Hotel Employees' Turnover Intention", *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, c. 11, s. 4, ss. 321-337.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. (2002) "A Psychological Contract Perspective on Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, c. 23, s. 8, ss. 927-946.

- Çakıcı, A. C. (2004) “Türkiye’de Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Kullanılan Satış Geliştirme Araçları Üzerine Bir Alan Araştırması”, *SOİD Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, s. 1, ss. 46-51.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2011) “Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim*, c. 22, s. 68, ss. 29-47.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2006) “Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, c. 20, s. 2, ss. 295-310.
- Demirel, Y. (2008) “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi*, c. 15, s. 2, ss. 179-194.
- Deluga, R. J. (1994) “Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, c. 67, s. 4, ss. 315-326.
- Deluga, R. J. (1995) “The Relation Between Trust in the Supervisor and Subordinate Organizational Citizenship Behavior”, *Military Psychology*, c. 7, s. 1, ss. 1-16.
- Eliyana, A. (2010) “Impacts of Transactional and Transformational Leaderships upon Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of US-China Public Administration*, c. 7, s. 6, ss. 24-30.
- Emerson, R. M. (1976) “Social Exchange Theory”, *Annual Review of Sociology*, c. 2, ss. 335-362.
- Erdem, R. (2007) “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, c. 2, s. 2, ss. 63-79.
- Eskew, D. E. (1993) “The Role of Organizational Justice in Organizational Citizenship Behavior”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, c. 6, s. 3, ss. 185-194.

- Freund, A. (2005) "Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Turnover Intentions Among Welfare Workers", *Administration in Social Work*, c. 29, s. 2, ss. 5-21.
- Gaertner, S. (1999) "Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models", *Human Resource Management Review*, c. 9, s. 4, ss. 479-493.
- Graham, J. W. (1991) "An Essay on Organizational Citizenship Behavior", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, c. 4, s. 4, ss. 249-270.
- Graham, J. W. (2000) "Promoting Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior: Contemporary Questions Rooted in Classical Quandaries from Political Philosophy", *Human Resource Management Review*, c. 10, s. 1, ss. 61-77.
- Grusky, O. (1966) "Career Mobility and Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, c. 10, s. 4, ss. 488-503.
- Gül, H. (2002) "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", *Ege Akademik Bakış*, c. 2, s. 1, ss. 38-56.
- Gürbüz, S. (2006) "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, c. 3, s. 1-3, ss. 48-75.
- Haar, J. M. (2004) "Work-Family Conflict and Turnover Intention: Exploring the Moderation Effects of Perceived Work-Family Support", *New Zealand Journal of Psychology*, c. 33, s. 1, ss. 35-39.
- Jaros, S. J. (1997) "An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions", *Journal of Vocational Behavior*, c. 51, s. 3, ss. 319-337.
- Kanter, R. M. (1968) "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", *American Sociological Review*, c. 33, s. 4, ss. 499-517.

- Kaya, İ. (2010) “Otel İşletmelerinde İşgörenlerin İş Tatminini Etkileyen İş Bırakma Eğilimi”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c. 19, s. 2, ss. 219-236.
- Kim, S. (2006) “Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in Korea”, *International Journal of Manpower*, c. 27, s. 8, ss. 722-740.
- Knoop, R. (1995) “Relationships Among Job Involvement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment for Nurses”, *The Journal of Psychology*, c. 129, s. 6, ss. 643-649.
- Lambert, S. J. (2000) “The Link between Work-Life Benefits and Organizational Citizenship Behavior”, *The Academy of Management Journal*, c. 43, s. 5, ss. 801-815.
- Lambert, E. G. (2001) “To Stay or Quit: A Review of the Literature on Correctional Staff Turnover”, *American Journal of Criminal Justice*, c. 26, s. 1, ss. 61-76.
- Lambert, E. G. (2006) “I Want to Leave: A Test of a Model of Turnover Intent among Correctional Staff”, *Applied Psychology in Criminal Justice*, c. 2, s. 1, ss. 57-83.
- Lim, V. K. G. (2002) “The IT Way of Loafing on the Job: Cyberloafing, Neutralizing and Organizational Justice”, *Journal of Organizational Behavior*, c. 23, s. 5, ss. 675-694.
- Liu, Y. (2009) “Perceived Organizational Support and Expatriate Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Affective Commitment towards the Parent Company”, *Personnel Review*, c. 38, s. 3, ss. 307-319.
- Molm, L. D. (1994) “Dependence and Risk: Transforming the Structure of Social Exchange”, *Social Psychology Quarterly*, c. 57, s. 3, ss. 163-176.
- Moorman, R. H. (1991) “Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship”, *Journal of Applied Psychology*, c. 76, s. 6, ss. 845-855.

- Morrison, E. W. (1996) "Organizational Citizenship Behavior as a Critical Link between HRM Practices and Service Quality", *Human Resource Management*, c. 35, s. 4, ss. 493-512.
- Morrison, R. (2004) "Informal Relationships in the Workplace: Associations with Job Satisfaction, Organisational Commitment and Turnover Intentions", *New Zealand Journal of Psychology*, c. 33, s. 3, ss. 114-128.
- Mottaz, C. J. (1989) "An Analysis of the Relationship between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment", *The Sociological Quarterly*, c. 30, s. 1, ss. 143-158.
- Oliver, N. (1990) "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development", *Journal of Occupational Psychology*, c. 63, s. 1, ss. 19-31.
- O'Reilly, C. (1989) "Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", *California Management Review*, c. 31, s. 4, ss. 9-25.
- Organ, D. W. (1997) "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time", *Human Performance*, c. 10, s. 2, ss. 85-97.
- Organ, D. W. (1994) "Personality and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Management*, c. 20, s. 2, ss. 465-478.
- Organ, D. W. (1990) "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior", *Research in Organizational Behavior*, c. 12, ss. 43-72.
- Özdevecioğlu, M. (2003) "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, c. 18, s. 2, ss. 113-130.
- Randall, D. M. (1987) "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", *The Academy of Management Review*, c. 12, s. 3, ss. 460-471.

- Rehman, M. S. (2012) "Employee Turnover and Retention Strategies: An Empirical Study of Public Sector Organizations of Pakistan", *Global Journal of Management and Business Research*, c. 12, s. 1, ss. 83-89.
- Reichers, A. E. (1985) "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *The Academy of Management Review*, c. 10, s. 3, ss. 465-476.
- Rowden, R. W. (2000) "The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment", *The Leadership and Organizational Commitment*, c. 21, s. 1, ss. 30-35.
- Ruggieri, S. (2009) "Leadership in Virtual Teams: A Comparison of Transformational and Transactional Leaders", *Social Behavior And Personality*, c. 37, s. 8, ss. 1017-1022.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007) "Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *Ege Akademik Bakış*, c. 7, s. 2, ss. 613-628.
- Schappe, S. P. (1998) "The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior", *The Journal of Psychology*, c. 132, s. 3, ss. 277-290.
- Shaw, J. D. (1999) "Job Satisfaction and Turnover Intentions: The Moderating Role of Positive Affect", *The Journal of Social Psychology*, c. 39, s. 2, ss. 242-244.
- Sheldon, M. E. (1971) "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization", *Administrative Science Quarterly*, c. 16, s. 2, ss. 143-150.
- Sığrı, Ü. (2007) "İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, c. 7, s. 2, ss. 261-278.
- Silva, P. (2006) "Effects of Disposition on Hospitality Employee Job Satisfaction and Commitment", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, c. 18, s. 4, ss. 317-328.

- Steers, R. M. (1977) "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, c. 22, s. 1, ss. 46-56.
- Şahin, F. (2011) "Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi", *Ege Akademik Bakış*, c. 11, s. 2, ss. 277-288.
- Tansky, J. W. (1993) "Justice and Organizational Citizenship Behavior: What Is the Relationship?", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, c. 6, s. 3, ss. 195-207.
- Ting, S. C. (2011) "The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: Job Involvement and Job Satisfaction as Mediators", *Educational Administration Quarterly*, c. 47, s. 2, ss. 353-382.
- Trimble, D. E. (2006) "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Intention of Missionaries", *Journal of Psychology and Theology*, c. 34, s. 4, ss. 349-360.
- Ugboro, I. O. (2006) "Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing", *Journal of Behavioral and Applied Management*, c. 7, s. 3, ss. 232-257.
- Viator, R. E. (2001) "The Association of Formal and Informal Public Accounting Mentoring with Role Stress and Related Job Outcomes", *Accounting, Organizations and Society*, c. 26, s. 1, ss. 73-93.
- Walsh, G. (2011) "Unfriendly Customers as a Social Stressor – An Indirect Antecedent of Service Employees' Quitting Intention", *European Management Journal*, c. 29, s. 1, ss. 67-78.
- Wiener, Y. (1982) "Commitment in Organizations: A Normative View", *The Academy of Management Review*, c. 7, s. 3, ss. 418-428.
- Yang, J. T. (2010) "Antecedents and Consequences of Job Satisfaction in the Hotel Industry", *International Journal of Hospitality Management*, c. 29, s. 4, ss. 609-619.

- Yazıcıoğlu, İ. (2009) “Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, c. 8, s. 30, ss. 235-249.
- You, Y. C. (1996) “An Empirical Test of Turnover Theory: In the Case of Korean Hotel Employees, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, c. 1, s. 1, ss. 50-60.
- Yukl, G. (1989) “Managerial Leadership: A Review of Theory and Research”, *Journal of Management*, c. 15, s. 2, ss. 251-289.
- Yukl, G. (1999) “An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories”, *Leadership Quarterly*, c. 10, s. 2, ss. 285-305.
- Zangaro, G. A. (2001) “Organizational Commitment: A Concept Analysis”, *Nursing Forum*, c. 36, s. 2, ss. 14-22.
- Zenger, T. R. (1992) “Why Do Employers Only Reward Extreme Performance? Examining the Relationships Among Performance, Pay, and Turnover”, *Administrative Science Quarterly*, c. 37, s. 2, ss. 198-219.
- Zimmerman, R. D. (2008) “Understanding the Impact of Personality Traits on Individuals’ Turnover Decisions: A Meta-Analytic Path Model”, *Personnel Psychology*, c. 61, s. 2, ss. 309-348.

### **Çok Yazarlı Makaleler**

- Abii, F. E., Ogula, D. C. N. ve Rose, J. M. (2013) “Effects of Individual and Organizational Factors on the Turnover Intentions of Information Technology Professionals”, *International Journal of Management*, c. 30, s. 2, ss. 740-756.
- Abdulla, M. H. A. ve Shaw, J. D. (1999) “Personal Factors and Organizational Commitment: Main and Interactive Effects in the United Arab Emirates”, *Journal of Managerial Issues*, c. 11, s. 1, ss. 77-93.
- Ahmad, S., Shahzad, K., Rehman, S., Khan, N. A. ve Shad, I. U. (2010) “Impact of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior on



- Turnover Intentions of Call Center Personnel in Pakistan”, *European Journal of Social Sciences*, c. 17, s. 4, ss. 585-591.
- Allen, D. G., Shore, L. M. ve Griffeth, R. W. (2003) “The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process”, *Journal of Management*, c. 29, s. 1, ss. 99-118.
- Allen, D. G., Weeks, K. P. ve Moffitt, K. R. (2005) “Turnover Intentions and Voluntary Turnover: The Moderating Roles of Self-Monitoring, Locus of Control, Proactive Personality, and Risk Aversion”, *Journal of Applied Psychology*, c. 90, s. 5, ss. 980-990.
- Allison, B. J., Voss, R. S. ve Dryer, S. (2001) “Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Education for Business*, c. 76, s. 5, ss. 282-288.
- Altınöz, M., Çöp, S. ve Sığındı, T. (2011) “Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara’daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, c. 15, s. 21, ss. 285-315.
- Angel, H. L. ve Perry, J. L. (1981) “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, c. 26, s. 1, ss. 1-14.
- Aslam, R. ve Sadaqat, S. (2011) “Investigating the Relationship of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior among Teaching Staff of University of the Punjab”, *European Journal of Scientific Research*, c. 57, s. 1, ss. 53-67.
- 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*, c. 23, s. 3, ss. 267-285.

- Aryee, S., Wyatt, T. ve Min, M. K. (1991) "Antecedents of Organizational Commitment and Turnover Intentions among Professional Accountants in Different Employment Settings in Singapore", *The Journal of Social Psychology*, c. 131, s. 4, ss. 545-556.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010) "Liderlik "Türleri" Ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, c. 12, s. 19, ss. 73-84.
- Bakhshi, A., Sharma, A. D. ve Kumar, K. (2011) "Organizational Commitment as predictor of Organizational Citizenship Behavior", *European Journal of Business and Management*, c. 3, s. 4, ss. 78-86.
- Banai, M., Reisel, W. D. ve Probst, T. M. (2004) "A Managerial and Personal Control Model: Predictions of Work Alienation and Organizational Commitment in Hungary", *Journal of International Management*, c. 10, s. 3, ss. 375-392.
- Bar-Hayim, A. ve Berman, G. S. (1992) "The Dimensions of Organizational Commitment", *Journal of Organizational Behavior*, c. 13, s. 4, ss. 379-387.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006) "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, c. 61, s. 4, ss. 84-101.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. ve Berson, Y. (2003) "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology*, c. 88, s. 2, ss. 207-218.
- 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*, c. 26, s. 4, ss. 587-595.
- Bateman, T. S. ve Strasser, S. (1984) A "Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment", *The Academy of Management Journal*, c. 27, s. 1, ss. 95-112.

- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. ve Gilbert, N. L. (1996) "Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance", *Academy of Management Journal*, c. 39, s. 2, ss. 464-482.
- Beecroft, P. C., Dorey, F. ve Wenten, M. (2008) "Turnover Intention in New Graduate Nurses: A Multivariate Analysis", *Journal of Advanced Nursing*, c. 62, s. 1, ss. 41-52.
- Bell, S. J. ve Menguc, B. (2002) "The Employee-Organization Relationship, Organizational Citizenship Behaviors, and Superior Service Quality", *Journal of Retailing*, c. 78, s. 2, ss. 131-146.
- Blakely, G. L., Andrews, M. C. ve Moorman, R. H. (2005) "The Moderating Effects of Equity Sensitivity on the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Business and Psychology*, c. 20, s. 2, ss. 259-273.
- Blau, G. J. ve Boal, K. B. (1987) "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism", *Academy of Management Review*, c. 12, s. 2, ss. 288-300.
- Blau, G. ve Lunz, M. (1998) "Testing the Incremental Effect of Professional Commitment on Intent to Leave One's Profession beyond the Effects of External, Personal, and Work-Related Variables", *Journal of Vocational Behavior*, c. 52, s. 2, ss. 260-269.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Aytemiz Seymen, O. (2009) "Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c. 12, s. 21, ss. 215-239.
- Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008) "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c. 11, s. 19, ss. 75-94.

- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1997) "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research", *Human Performance*, c. 10, s. 2, ss. 99-109.
- Boshoff, A. B., Van Wyk, R., Hoole, C. ve Owen, J. H. (2002) "The Prediction of Intention to Quit by Means of Work Commitment, Role Strain and Psychological Climate", *Management Dynamics*, c. 11, s. 4, ss.14-28.
- Brief, P. ve Motowidlo, S. J. (1986) "Prosocial Organizational Behaviors", *The Academy of Management Review*, c. 11, s. 4, ss. 710-725.
- Brough, P. ve Frame, R. (2004) "Predicting Police Job Satisfaction and Turnover Intentions: The Role of Social Support and Police Organisation Variables", *New Zealand Journal of Psychology*, c. 33, s. 1, ss. 8-16.
- Brown, S. P. ve Peterson, R. A. (1993) "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects", *Journal of Marketing Research*, c. 30, s. 1, ss. 63-77.
- Buchko, A. A., Weinzimmer, L. G. ve Sergejev, A. V. (1998) "Effects of Cultural Context on the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment: A Study of Russian Workers", *Journal of Business Research*, c. 43, s. 3, ss. 109-116.
- Cappelli, P. ve Rogovsky, N. (1998) "Employee Involvement and Organizational Citizenship: Implications for Labor Law Reform and 'Lean Production'", *Industrial and Labor Relations Review*, c. 51, s. 4, ss. 633-653.
- Cavanagh, S. J. ve Coffin, D. A. (1992) "Staff Turnover among Hospital Nurses", *Journal of Advanced Nursing*, c. 17, s. 11, ss. 1369-1376.
- Chang, P. L., Chou, Y. C. ve Cheng, F. C. (2007) "Career Needs, Career Development Programmes, Organizational Commitment And Turnover Intention Of Nurses In Taiwan", *Journal of Nursing Management*, c. 15, s. 8, ss. 801-810.

- Chiu, S. F. ve Chen, H. L. (2005) "Relationship between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Role of Job Satisfaction", *Social Behavior and Personality*, c. 33, s. 6, ss. 523-540.
- Cho, S., Johanson, M. M. ve Guchait, P. (2009) "Employees Intent to Leave: A Comparison of Determinants of Intent to Leave versus Intent to Stay", *International Journal of Hospitality Management*, c. 28, s. 3, ss. 374-381.
- Chou, T. Y., Chou, S. T., Jiang, J. J. ve Klein, G. (2013) "The Organizational Citizenship Behavior of IS Personnel: Does Organizational Justice Matter?", *Information & Management*, c. 50, s. 2-3, ss. 105-111.
- Chu, C. I., Lee, M. S. ve Hsu, H. M. (2006) "The Impact of Social Support and Job Stress on Public Health Nurses' Organizational Citizenship Behaviors in Rural Taiwan", *Public Health Nursing*, c. 23, s. 6, ss.496-505 .
- Clugston, M., Howell, J. P. ve Dorfman, P. W. (2000) "Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment?", *Journal of Management*, c. 26, s. 1, ss. 5-30.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001) "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, c. 86, s. 2, ss. 278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. ve Ng, K. Y. (2001) "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, c. 86, s. 3, ss. 425-445.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A. ve LePine, J. A. (2007) "Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, c. 92, s. 4, ss. 909-927.
- Coomber, B. ve Barriball, K. L. (2007) "Impact of Job Satisfaction Components on Intent to Leave and Turnover for Hospital-Based Nurses: A Review of the

- Research Literature”, *International Journal of Nursing Studies*, c. 44, s. 2, ss. 297-314.
- Cotton, J. L. ve Tuttle, J. M. (1986) “Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research”, *The Academy of Management Review*, c. 11, s. 1, ss. 55-70.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E. ve Byrne, Z. S. (2003) “The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behaviors”, *Journal of Applied Psychology*, c. 88, s. 1, ss. 160-169.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005) “Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review”, *Journal of Management*, c. 31, s. 6, ss. 874-900.
- Çakar, N. D. ve Ceylan, A. (2005) “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, c. 6, s. 1, ss. 52-66.
- Çelik, M. ve Çıra, A. (2013) “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü”, *Ege Akademik Bakış*, c. 13, s. 1, ss. 11-20.
- DeConinck, J. ve Bachmann, D. (2005) “An Analysis of Turnover among Retail Buyers”, *Journal of Business Research*, c. 58, s. 7, ss. 874-882.
- Devin, H. F., Zohoorian, Z., Peymanizad, H. ve Sane, M. A. (2012) “Investigating the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Self-Esteem among Physical Education Teachers”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, c. 46, ss. 1203-1207.
- DiPaola, M. F. ve Hoy, W. K. (2005) “Organizational Citizenship of Faculty and Achievement of High School Students”, *The High School Journal*, c. 88, s. 3, ss. 35-44.
- Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2002) “Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice”, *Journal of Applied Psychology*, c. 87, s. 4, ss. 611-628.

- Ducharme, L. J., Knudsen, H. K. ve Roman, P. M. (2008) "Emotional Exhaustion and Turnover Intention in Human Service Occupations: The Protective Role of Coworker Support", *Sociological Spectrum*, c. 28, s. 1, ss. 81-104.
- Dunham, R. B., Grube, J. A. ve Castañeda, M. B. (1994) "Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition", *Journal of Applied Psychology*, c. 79, s. 3, ss. 370-380.
- Egan, T. M., Yang, B. ve Bartlett, K. R. (2004) "The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention", *Human Resource Development Quarterly*, c. 15, s. 3, ss. 279-301.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. ve Davis-LaMastro, V. (1990) "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation", *Journal of Applied Psychology*, c. 75, s. 1, ss. 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986) "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, c. 71, s. 3, ss. 500-507.
- Erat, S., Erdil, O., Kitapçı, H. ve Çömlek, O. (2012) "The Effect of the Perception of Organizational Trust and Organizational Support on Intention to Quit and Individual Performance: An Empirical Study of the Turkish State Universities", *African Journal of Business Management*, c. 6, s. 30, ss. 8853-8861.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004) "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, c. 5, s. 1, ss. 17-26.
- Farh, J. L., Earley, P. C. ve Lin, S. C. (1997) "Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society", *Administrative Science Quarterly*, c. 42, s. 3, ss. 421-444.
- Farh, J. L., Zhong, C. B., and Organ, D. W. (2004) "Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China", *Organization Science*, s. 15, ss. 241-53.

- Feather, N. T. ve Rauter, K. A. (2004) "Organizational Citizenship Behaviours in Relation to Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment And Identification, Job Satisfaction and Work Values", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, c. 77, s. 1, ss. 81-94.
- Folger, R. ve Konovsky, M. A. (1989) "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", *The Academy of Management Journal*, c. 32, s. 1, ss. 115-130.
- Gefen, D. ve Ridings, C. M. (2002) "Implementation Team Responsiveness and User Evaluation of Customer Relationship Management: A Quasi-Experimental Design Study of Social Exchange Theory", *Journal of Management Information Systems*, c. 19, s. 1, ss. 47-70.
- Ghapanchi, A. H. ve Aurum, A. (2011) "Antecedents to IT Personnel's Intentions to Leave: A Systematic Literature Review", *The Journal of Systems and Software*, c. 84, s. 2, ss. 238-249.
- Giap, B. N., Hackermeier, I., Jiao, X. ve Wagdarikar, S. P. (2005) "Organizational Citizenship Behavior and Perception of Organizational Justice in Student Jobs", *Psychology of Excellence Instructional Design, Job Analysis & Job Design*, ss. 1-14.
- Glisson, C. ve Durick, M. (1988) "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations", *Administrative Science Quarterly*, c. 33, s. 1, ss. 61-81.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. ve Gaertner, S. (2000) "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium", *Journal of Management*, c. 26, s. 3, ss. 463-488.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008) "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", *Akademik Bakış*, s. 15, ss. 1-11.



- Harvey, P., Harris, K. J. ve Martinko, M. J. (2008) "The Mediated Influence of Hostile Attributional Style on Turnover Intentions", *Journal of Business and Psychology*, c. 22, s. 4, ss. 333-343.
- Heijden, B. I. J. M., Kümmerling, A., Dam, K., Schoot, E., Estryin-Béhar, M. ve Hasselhorn, H. M. (2010) "The Impact of Social Support upon Intention to Leave among Female Nurses in Europe: Secondary Analysis of Data from the NEXT Survey", *International Journal of Nursing Studies*, c. 47, s. 4, ss. 434-445.
- Henkin, A. B. ve Marchiori, D. M. (2003) "Empowerment and Organizational Commitment of Chiropractic Faculty", *Journal of Manipulative and Physiological Therapeutics*, c. 26, s. 5, ss. 275-281.
- Herda, D. N. ve Lavella, J. J. (2012) "The Auditor-Audit Firm Relationship and Its Effect on Burnout and Turnover Intention", *Accounting Horizons*, c. 26, s. 4, ss. 707-723.
- Honda-Howard, M. ve Homma, M. (2001) "Job Satisfaction of Japanese Career Women and Its Influence on Turnover Intention", *Asian Journal of Social Psychology*, c. 4, s. 1, ss. 23-38.
- Houkes, I., Janssen, P. P. M., Jonge, J. ve Nijhuis, F. J. N. (2001) "Specific Relationships between Work Characteristics and Intrinsic Work Motivation, Burnout and Turnover Intention: A Multi-Sample Analysis", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, c. 10, s. 1, ss. 1-23.
- Huang, T. C., Lawler, J. ve Lei, C. Y. (2007) "The Effects of Quality of Work Life on Commitment and Turnover Intention", *Social Behavior and Personality*, c. 35, s. 6, ss. 735-750.
- Huffman, A. H., Adler, A. B., Dolan, C. A. ve Castro, C. A. (2005) "The Impact of Operations Tempo on Turnover Intentions of Army Personnel", *Military Psychology*, c. 17, s. 3, ss. 175-202.

- Hui, C., Wong, A. ve Tjosvold, D. (2007) "Turnover Intention and Performance in China: The Role of Positive Affectivity, Chinese Values, Perceived Organizational Support and Constructive Controversy", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, c. 80, s. 4, ss. 735-751.
- Hunt, S. D. ve Morgan, R. M. (1994) "Organizational Commitment: One of Many Commitments or Key Mediating Construct?", *The Academy of Management Journal*, c. 37, s. 6, ss. 1568-1587.
- Huselid, M. A. ve Day, N. E. (1991) "Organizational Commitment, Job Involvement and Turnover: Substantive and Methodological Analysis", *Journal of Applied Psychology*, c. 76, s. 3, ss. 380-391.
- Hwang, I. S. ve Kuo, J. H., (2006) "Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention: An Examination of Public Sector Organizations", *The Journal of American Academy of Business*, c. 8, s. 2, ss. 254-259.
- Igbaria, M. ve Greenhaus, J. H. (1992) "Determinants of MIS Employees' Turnover Intentions: A Structural Equation Model", *Communications of The ACM*, c. 35, s. 2, ss. 34-49.
- Ilies, R., Scott, B. A. ve Judge, T. A. (2006) "The Interactive Effects of Personal Traits and Experienced States on Intraindividual Patterns of Citizenship Behavior", *The Academy of Management Journal*, c. 49, s. 3, ss. 561-575.
- Iverson, R. D. ve Buttigieg, D. M. (1999) "Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the 'Right Kind' of Commitment Be Managed?", *Journal of Management Studies*, c. 36, s. 3, ss. 307-333.
- Iverson, R. D. ve Deery, M. (2007) "Turnover Culture in the Hospitality Industry", *Human Resource Management Journal*, c. 7, s. 4, ss. 71-82.
- Jafari, P. ve Bidarian, S. (2012) "The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, c. 47, ss. 1815-1820.

- Jahangir, N., Akbar, M. M. ve Haq, M. (2004) "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", *BRAC University Journal*, c. 1, s. 2, ss. 75-85.
- Jang, J. ve George, R. T. (2012) "Understanding the Influence of Polychronicity on Job Satisfaction and Turnover Intention: A Study of Non-Supervisory Hotel Employees", *International Journal of Hospitality Management*, c. 31, s. 2, ss. 588-595.
- Jaramillo, F., Nixon, R. ve Sams, D. (2005) "The Effect of Law Enforcement Stress on Organizational Commitment", *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, c. 28, s. 2, ss. 321-336.
- 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", *The Academy of Management Journal*, c. 36, s. 5, ss. 951-995.
- Joseph, D., Ng, K. Y., Koh, C. ve Ang, S. (2007) "Turnover of Information Technology Professionals: A Narrative Review, Meta-Analytic Structural Equation Modeling, and Model Development", *MIS Quarterly*, c. 31, s. 3, ss. 547-577.
- Jung, H. S., Namkung, Y. ve Yoon, H. H. (2010) "The Effects of Employees' Business Ethical Value on Person-Organization Fit and Turnover Intent in the Foodservice Industry", *International Journal of Hospitality Management*, c. 29, s. 3, ss. 538-546.
- Kaplan, M. ve Ögüt, A. (2012) "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c. 17, s. 1, ss. 387-401.
- Karabağ, S. F. ve Özgen, H. (2008) "Küçülen İşletmelerde Çalışanların İş Ortamına ve Sosyal Mübadeleye İlişkin Algılamaların İş Tatmini, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, c. 10, s. 3, ss. 27-53.

- Karatepe, O. M. ve Aleshinloye, K. D. (2009) "Emotional Dissonance and Emotional Exhaustion among Hotel Employees in Nigeria", *International Journal of Hospitality Management*, c. 28, s. 3, ss. 349-358.
- Karatepe, O. M. ve Baddar, L. (2006) "An Empirical Study of the Selected Consequences of Frontline Employees' Work-Family Conflict and Family-Work Conflict", *Tourism Management*, c. 27, s. 5, ss. 1017-1028.
- Karatepe, O. M. ve Kilic, H. (2007) "Relationships of Supervisor Support and Conflicts in the Work-Family Interface with the Selected Job Outcomes of Frontline Employees", *Tourism Management*, c. 28, s. 1, ss. 238-252.
- Karatepe, O. M. ve Uludag, O. (2008) "Affectivity, Conflicts in the Work-Family Interface, and Hotel Employee Outcomes", *International Journal of Hospitality Management*, c. 27, s. 1, ss. 30-41.
- Karatepe, O. M., Uludag, O., Menevis, I., Hadzimehmedagic, L. ve Baddar, L. (2006) "The Effects of Selected Individual Characteristics on Frontline Employee Performance and Job Satisfaction", *Tourism Management*, c. 27, s. 4, ss. 547-560.
- Kaya, H. ve Abdioğlu, H. (2010) "Çalışanların Örgütten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma", *Amme İdaresi Dergisi*, c. 43, s. 4, ss. 129-165.
- Keysar, B., Converse, B. A., Wang, J. ve Epley, N. (2008) "Reciprocity Is Not Give and Take Asymmetric Reciprocity to Positive and Negative Acts", *Psychological Science*, c. 19, s. 12, ss. 1280-1286.
- Kim, W. G., Leong, J. K. ve Lee, Y. K. (2005) "Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant", *International Journal of Hospitality Management*, c. 24, s. 2, ss. 171-193.
- Kim, T. Y. ve Leung, K. (2007) "Forming and Reacting to Overall Fairness: A Cross-Cultural Comparison", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, c. 104, s. 1, ss. 83-95.

- Kim, H. ve Stoner, M. (2008) "Burnout and Turnover Intention Among Social Workers: Effects of Role Stress, Job Autonomy and Social Support", *Administration in Social Work*, c. 32, s. 3, ss. 5-25.
- Klassen, R. M. ve Chiu, M. M. (2011) "The Occupational Commitment and Intention to Quit of Practicing and Pre-Service Teachers: Influence of Self-Efficacy, Job Stress, and Teaching Context", *Contemporary Educational Psychology*, c. 36, s. 2, ss. 114-129.
- Koh, W. L., Steers, R. M. ve Terborg, J. R. (1995) "The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore", *Journal of Organizational Behavior*, c. 16, s. 4, ss. 319-333.
- Konovsky, M. A. ve Organ, D. W. (1996) "Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, c. 17, s. 3, ss. 253-266.
- Konovsky, M. A. ve Pugh, S. D. (1994) "Citizenship Behavior and Social Exchange", *The Academy of Management Journal*, c. 37, s. 3, ss. 656-669.
- Korunka, C., Hoonakker, P. ve Carayon, P. (2008) "Quality of Working Life and Turnover Intention in Information Technology Work", *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, c. 18, s. 4, ss. 409-423.
- Köse, S. ve Gönüllüoğlu, S. (2010) "Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s.27, ss. 85-94.
- Köse, S., Kartal, B. ve Kayalı, N. (2003) "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s. 20, ss. 1-19.
- Lam, S. S. K., Hui, C. ve Law, K. S. (1999) "Organizational Citizenship Behavior: Comparing Perspectives of Supervisors and Subordinates Across Four International Samples", *Journal of Applied Psychology*, c. 84, s. 4, ss. 594-601.

- Lam, T., Lo, A. ve Chan, J. (2002) "New Employees' Turnover Intentions and Organizational Commitment in the Hong Kong Hotel Industry", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, c. 26, s. 3, ss. 217-234.
- Layne, C. M., Hohenshil, T. H. ve Singh, K. (2004) "The Relationship of Occupational Stress, Psychological Strain, and Coping Resources to the Turnover Intentions of Rehabilitation Counselors", *Rehabilitation Counseling Bulletin*, c. 48, s. 1, ss. 19-30.
- Lee, Y. K., Park, D. H. ve Yoo, D. K. (1999) "The Structural Relationships Between Service Orientation, Mediators, and Business Performance in Korean Hotel Firms", *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, c. 4, s. 1, ss. 59-70.
- Li, L. ve Tse, E. (1998) "Antecedents and Consequences of Expatriate Satisfaction in the Asian Pacific", *Tourism Management*, c. 19, s. 2, ss. 135-143.
- Lievens, F. ve Anseel, F. (2004) "Confirmatory Factor Analysis and Invariance of an Organizational Citizenship Behaviour Measure across Samples in a Dutch-speaking Context", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, c. 77, s. 3, ss. 299-306.
- Liou K. ve Nyhan, R. C. (1994) "Dimensions of Organizational Commitment in the Public Sector: An Empirical Assessment", *Public Administration Quarterly*, c. 18, s. 1, ss. 99-118.
- Loi, R., Hang-yue, N. ve Foley, S. (2006) "Linking Employees' Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, c. 79, s. 1, ss. 101-120.
- Lok, P. ve Crawford, J. (2001) "Antecedents of Organizational Commitment and the Mediating Role of Job Satisfaction", *Journal of Managerial Psychology*, c. 16, s. 8, ss. 594-613.

- Lovell, S. E., Kahn, A. S., Anton, J., Davidson, A., Dowling, E., Post, D. ve Mason, C. (1999) "Does Gender Affect the Link between Organizational Citizenship Behavior and Performance Evaluation?", *Sex Roles*, c. 41, s. 5-6, ss. 469-478.
- Low, G. S., Cravens, D. W., Grant, K. ve Moncrief, W. C. (2001) "Antecedents and Consequences of Salesperson Burnout", *European Journal of Marketing*, c. 35, s. 5/6, ss. 587-611.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. ve Fetter, R. (1993) "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance", *Journal of Marketing*, c. 57, s. 1, ss. 70-80.
- Mahdi, A. F., Zin, M. Z. M., Nor, M. R. M., Sakat, A. A. ve Naim, A. S. A. (2012) "The Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intention", *American Journal of Applied Sciences*, c. 9, s. 9, ss. 1518-1526.
- Mahdiuon, R., Ghahramani, M. ve Sharif, A. R. (2010) "Explanation of Organizational Citizenship Behavior with Personality", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, c. 5, ss. 178-184.
- Marchiori, D. M. ve Henkin, A. B. (2004) "Organizational Commitment of a Health Profession Faculty: Dimensions, Correlates and Conditions", *Medical Teacher*, c. 26, s. 4, ss. 353-358.
- Marsden, P. V., Kalleberg, A. L. ve Cook, C. R. (1993) "Gender Differences in Organizational Commitment Influences of Work Positions and Family Roles", *Work and Occupations*, c. 20, s. 3, ss. 368-390.
- Marsh, R. M. ve Mannari, H. (1977) "Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study", *Administrative Science Quarterly*, c. 22, s. 1, ss. 57-75.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990) "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, c. 108, s. 2, ss. 171-194.

- Maxwell, G. ve Steele, G. (2003) "Organisational Commitment: A Study of Managers in Hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, c. 15, s. 7, ss. 362-369.
- McKnight, D. H., Phillips, B. ve Hardgrave, B. C. (2009) "Which Reduces IT Turnover Intention the Most: Workplace Characteristics or Job Characteristics?", *Information & Management*, c. 46, s. 3, ss. 167-174.
- Mehrabi, J., Alemzadeh, M., Jadidi, M. ve Mahdevar, N. (2013) "Explaining the Relation between Organizational Commitment and Dimensions of Organizational Citizenship Behavior Case Study: Textile Factories in Borujerd County", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, c. 5, s. 8, ss. 121-132.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991) "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, c. 1, s. 1, ss. 61-89.
- Meyer, J. P. ve Smith, C. A. (2000) "HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, c. 17, s. 4, ss. 319-331.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. ve Meglino, B. M. (1979) "Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process", *Psychological Bulletin*, c. 86, s. 3, ss. 493-522.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L. ve Niehoff, B. P. (1998) "Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?", *The Academy of Management Journal*, c. 41, s. 3, ss. 351-357.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P. ve Organ, D. W. (1993) "Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, c. 6, s. 3, ss. 209-225.



- Moorman, R. H., ve Blakely, G. L. (1995) "Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, c. 16, s. , ss. 127-142.
- Morris, J. H. ve Sherman, J. D. (1981) "Generalizability of an Organizational Commitment Model", *The Academy of Management Journal*, c. 24, s. 3, ss. 512-526.
- Murphy, G., Athanasou, J. ve King, N. (2002) "Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Study of Australian Human-Service Professionals", *Journal of Managerial Psychology*, c. 17, s. 4, ss. 287-297.
- Mrayyan, M. T. (2005) "Nurse Job Satisfaction and Retention: Comparing Public to Private Hospitals in Jordan", *Journal of Nursing Management*, c. 13, s. 1, ss. 40-51.
- Nadiri, H. ve Tanova, C. (2010) "An Investigation of the Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry", *International Journal of Hospitality Management*, c. 29, s. 1, ss. 33-41.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O. ve McMurrian, R. (1997) "An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context", *Journal of Marketing*, c. 61, s. 3, ss. 85-98.
- Ng, T. W. H., Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M. ve Wilson, M. G. (2006) "Effects of Management Communication, Opportunity for Learning, and Work Schedule Flexibility on Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, c. 68, s. 3, ss. 474-489.
- Ng, T. W. H. ve Feldman, D. C. (2011) "Affective Organizational Commitment and Citizenship Behavior: Linear and Non-Linear Moderating Effects of Organizational Tenure", *Journal of Vocational Behavior*, c. 79, s. 2, ss. 528-537.
- Nguni, S., Slegers, P. ve Denessen, E. (2006) "Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment,

and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian case”, *School Effectiveness and School Improvement*, c. 17, s. 2, ss. 145-177.

Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993) “Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior”, *The Academy of Management Journal*, c. 36, s. 3, ss. 527-556.

Noor, M., Bhatti, A. M., Khan, M. A. A. ve Khan, M. Y. (2011) “The Impact of Employees Perception of Organizational Climate on Organizational Citizenship Behavior. Mediating Role of Organizational Commitment and Moderating Impact of Social Network Ties in Pakistani Context”, *European Journal of Social Sciences*, c. 22, s. 1, ss. 81-96.

Noruzi, A., Shateri, K., Rezazadeh, A. ve Hatami-Shirkouhi, L. (2011) “Investigation the Relationship between Organizational Justice, and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Perceived Organizational Support”, *Indian Journal of Science and Technology*, c. 4, s. 7, ss. 842-847.

O’Brien, K. E. ve Allen, T. D. (2008) “The Relative Importance of Correlates of Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior Using Multiple Sources of Data”, *Human Performance*, c. 21, s. 1, ss. 62-88.

O’Neill, J. W. ve Davis, K. (2011) “Work Stress and Well-Being in the Hotel Industry”, *International Journal of Hospitality Management*, c. 30, s. 2, ss. 385-390.

Obeng, K. ve Ugboro, I. (2003) “Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study”, *Transportation Quarterly*, c. 57, s. 2, ss. 83-98.

Odom, L. ve Green, M. T. (2003) “Law and the Ethics of Transformational Leadership”, *Leadership and Organization Development Journal*, c. 24, s. 2, ss. 62-69.

Ohana, M. ve Meyer, M. (2010) “Should I Stay or Should I Go Now? Investigating the Intention to Quit of the Permanent Staff in Social Enterprises”, *European Management Journal*, c. 28, s. 6, ss. 441-454.

- Onay, M. ve Kılıcı, S. (2011) “İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşlıklar”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, c. 3, s. 2, ss. 363-372.
- Onay Özkaya, M., Deveci Kocakoç, İ. ve Kara, E. (2006) “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Yönetim ve Ekonomi*, c. 13, s. 2, ss. 77-96.
- Organ, D. W. ve Lingl, A. (1995) “Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior”, *The Journal of Social Psychology*, c. 135, s. 3, ss. 339-350.
- Organ, D. W. ve Ryan, K. (1995) ”A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior”, *Personnel Psychology*, c. 48, s. 4, ss. 775-802.
- Özcan, E. D., Vardarlıer, P., Karabay, M. E., Konakay, G. ve Çetin, C. (2012) “Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü”, *Öneri Dergisi*, c. 10, s. 37, ss. 1-13.
- Paine, J. B. ve Organ, D. W. (2000) “The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior: Some Preliminary Conceptual and Empirical Observations”, *Human Resource Management Review*, c. 10, s. 1, ss. 45-59.
- Paré, G. ve Tremblay, M. (2007) “The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals’ Turnover Intentions” *Group & Organization Management*, c. 32, s. 3, ss. 326-357.
- Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (1994) “Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness”, *Journal of Marketing Research*, c. 31, s. 3, ss. 351-363.
- Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (1995) “An Examination of Substitutes for Leadership within a Levels-of-Analysis Framework”, *Leadership Quarterly*, c. 6, s. 3, ss. 289-328.

- Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (1997) "Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research", *Human Performance*, c. 10, s. 2, ss. 133-151.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M. ve MacKenzie, S. B. (1997) "Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance", *Journal of Applied Psychology*, c. 82, s. 2, ss. 262-270.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. ve Bommer, W. H. (1996) "Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Management*, c. 22, s. 2, ss. 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. ve Fetter, R. (1990) "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors", *Leadership Quarterly*, c. 1, s. 2, ss. 107-142.
- Podsakoff, N. P., 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*, c. 94, s. 1, ss. 122-141.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000) "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", *Journal of Management*, c. 26, s. 3, ss. 513-563.
- Polat, M. ve Meydan, C. H. (2011) "Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, c. 25, s. 1, ss. 153-170.
- Poyraz, K. ve Kama, B. (2008) "Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c. 13, s. 2, ss. 143-164.

- Rashid, Z. A., Sambasivan, M. ve Johari, J. (2003) "The Influence of Corporate Culture and Organisational Commitment on Performance", *Journal of Management Development*, c. 22, s. 8, ss. 708-728.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002) "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature", *Journal of Applied Psychology*, c. 87, s. 4, ss. 698-714.
- Robinson, R. N. S. ve Barron, P. E. (2007) "Developing a Framework for Understanding the Impact of Deskillling and Standardisation on the Turnover and Attrition of Chefs", *International Journal of Hospitality Management*, c. 26, s. 4, ss. 913-926.
- Robinson, R. N. S. ve Beesley, L. G. (2010) "Linkages between Creativity and Intention to Quit: An Occupational Study of Chefs", *Tourism Management*, c. 31, s. 6, ss. 765-776.
- Rousseau, D. M., Sitkin S. B., Burt R. S. ve Camerer C. (1998) "Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust", *Academy of Management Review*, c. 23, s. 3, ss. 393-404.
- Salehi, M. ve Gholtash, A. (2011) "The Relationship Between Job Satisfaction, Job Burnout And Organizational Commitment with the Organizational Citizenship Behavior Among Members of Faculty in the Islamic Azad University-First District Branches, in order to Provide the Appropriate Model", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, c. 15, ss. 306-310.
- Savery, L. K. ve Syme, P. D. (1996) "Organizational Commitment and Hospital Pharmacists", *Journal of Management Development*, c. 15, s. 1, ss. 14-22.
- Schwarzer, R. ve Knoll, N. (2007) "Functional Roles of Social Support within the Stress and Coping Process: A Theoretical and Empirical Overview", *International Journal of Psychology*, c. 42, s. 4, ss. 243-252.
- Severt, D., Xie, L. ve DiPietro, R. B. (2007) "Associations Between Organizational/Individual Factors and the Intentions of Employees: A Case

- Study of University Foodservice”, *Journal of Foodservice Business Research*, c. 10, s. 3, ss. 25-56.
- Sharoni, G., Tziner, A., Fein, E. C., Shultz, T., Shaul, K. ve Zilberman, L. (2012) “Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intentions: Do Organizational Culture and Justice Moderate Their Relationship?”, *Journal of Applied Social Psychology*, c. 42, s. 1, ss. 267-294.
- Shore, L. M. ve Wayne, S. J. (1993) “Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, c. 78, s. 5, ss. 774-780.
- Singh, P. ve Loncar, N. (2010) “Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent”, *Relations industrielles/Industrial Relations*, c. 65, s. 3, ss. 470-490.
- Sjöberg, A. ve Sverke, M. (2000) “The Interactive Effect of Job Involvement and Organizational Commitment on Job Turnover Revisited: A Note on the Mediating Role of Turnover Intention”, *Scandinavian Journal of Psychology*, c. 41, s. 3, ss. 247-252.
- Slattery, J. P. ve Selvarajan, T. T. R. (2005) “Antecedents to Temporary Employee's Turnover Intention”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, c. 12, s. 1, ss. 53-66.
- Stetz, M. C., Castro, C. A. ve Bliese, P. D. (2007) “The Impact of Deactivation Uncertainty, Workload, and Organizational Constraints on Reservists' Psychological Well-being and Turnover Intentions”, *Military Medicine*, c. 172, s. 6, ss. 576-580.
- Tai, C. C. L., Chang, C. M., Hong, J. Y. ve Chen, L. C. (2012) “Alternative Models for the Relationship among Leadership, Organizational Citizenship Behavior, and Performance: A Study of New Product Development Teams in Taiwan”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, c. 57, ss. 511-517.

- Tang, T. L. ve Ibrahim, A. H. S. (1998) "Antecedents of Organizational Citizenship Behavior Revisited: Public Personnel in The United States and in The Middle East", *Public Personnel Management*, c. 27, s. 4, ss. 529-550.
- Tayfun, A., Palavar, K. ve Çöp, S. (2010) "İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, c. 2, s. 4, ss. 3-18.
- Tellefsen, T. ve Thomas, G. P. (2005) "The Antecedents and Consequences of Organizational and Personal Commitment in Business Service Relationships", *Industrial Marketing Management*, c. 34, s. 1, ss. 23-37.
- Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993) "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Metaanalytic Findings", *Personnel Psychology*, c. 46, s. 2, ss. 259-293.
- Turunç, Ö., Tabak, A., Şeşen, H. ve Türkyılmaz, A. (2010) "Çalışma Yaşamı Kalitesinin Prosedür Adaleti, İş Tatmini, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, c. 12, s. 2, ss. 115-134.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010) "Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c. 14, s. 1, ss. 209-232.
- Tükeltürk, Ş. A., Perçin, N. Ş. ve Güzel, B. (2012) "Psikolojik Kontrat İhlal Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, c. 10, s. 20, ss. 93-110.
- Ucho, A., Mkavga, T. ve Onyishi, İ. E. (2012) "Job Satisfaction, Gender, Tenure, and Turnover Intentions among Civil Servants in Benue State", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, c. 3, s. 11, ss. 378-387.
- Uçanok, B. ve Karabatı, S. (2013) "The Effects of Values, Work Centrality, and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviors: Evidence

from Turkish SMEs”, *Human Resource Development Quarterly*, c. 24, s. 1, ss. 89-129.

Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004) “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c. 19, s. 1, ss. 91-99.

Vandenbergh, C., Bentein, K. ve Stinglhamber, F. (2004) “Affective Commitment to the Organization, Supervisor, and Work Group: Antecedents and Outcomes”, *Journal of Vocational Behavior*, c. 64, s. 1, ss. 47-71.

Van Dyne, L., Graham, J. W. ve Dienesch R. M. (1994) “Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation”, *The Academy of Management Journal*, c. 37, s. 4, ss. 765-802.

Van Dyne, L., Vandewalle, D., Kostova, T., Latham, M. E. ve Cummings, L. L. (2000) “Collectivism, Propensity to Trust and Self-Esteem as Predictors of Organizational Citizenship in a Non-Work Setting”, *Journal of Organizational Behavior*, c. 21, s. 1, ss. 3-23.

Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Höhfeld, C., Moltzen, K. ve Tissington, P. A. (2004) “Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction”, *British Journal of Management*, c. 15, s. 4, ss. 351-360.

Van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O. ve Wieseke, J. (2006) “Identity and the Extra Mile: Relationships between Organizational Identification and Organizational Citizenship Behaviour”, *British Journal of Management*, c. 17, ss. 283-301.

Vidal, E. S., Valle, R. S. ve Aragón, I. B. (2007) “Antecedents of Repatriates' Job Satisfaction and Its Influence on Turnover Intentions: Evidence from Spanish Repatriated Managers”, *Journal of Business Research*, c. 60, s. 12, ss. 1272-1281.



- Wang, J. ve Wong, C. (2011) "Understanding Organizational Citizenship Behavior from a Cultural Perspective: An Empirical Study Within the Context of Hotels in Mainland China", *International Journal of Hospitality Management*, c. 30, s. 4, ss. 845-854.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H. ve Tetrick, L. E. (2002) "The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange", *Journal of Applied Psychology*, c. 87, s. 3, ss. 590-598.
- Weiss, H. M. (2002) "Deconstructing Job Satisfaction: Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences", *Human Resource Management Review*, c. 12, s. 2, ss. 173-194.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. ve Werner, J. M. (1998) "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior", *The Academy of Management Review*, c. 23, s. 3, ss. 513-530.
- 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*, c. 17, s. 3, ss. 601-617.
- Wofford, J. C., Goodwin, V. L. ve Whittington, J. L. (1998) "A Field Study of a Cognitive Approach to Understanding Transformational and Transactional Leadership", *Leadership Quarterly*, c. 9, s. 1, ss. 55-84.
- Wong, Y. T., Ngo, H. Y. ve Wong, C. S. (2006) "Perceived Organizational Justice, Trust, and OCB: A Study of Chinese Workers in Joint Ventures and State-Owned Enterprises", *Journal of World Business*, c. 41, s. 4, ss. 344-355.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005) "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c. 14, s. 1, ss. 395-412.

- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009) “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, c. 1, s. 1, ss. 3-16.
- Yılmaz, K. ve Taşdan, M. (2009) “Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary Schools”, *Journal of Educational Administration*, c. 47, s. 1, ss. 108-126.
- Yin, J. C. T. ve Yang, K. P. A. (2002) “Nursing Turnover in Taiwan: A Meta-Analysis of Related Factors”, *International Journal of Nursing Studies*, c. 39, s. 6, ss. 573-581.
- Yoon, M. H. ve Suh, J. (2003) “Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees”, *Journal of Business Research*, c. 56, s. 8, ss. 597-611.
- Zeinabadi, H., ve Salehi, K. (2011) “Role of Procedural Justice, Trust, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Teachers: Proposing a Modified Social Exchange Model”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, c. 29, ss. 1472-1481.

### ***İnternet Kaynakları***

- Barringer, M. W. ve Sturman, M. C. (1998) “The Effects of Variable Work Arrangements on the Organizational Commitment of Contingent Workers”, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1114&context=cahrswp>.
- Dollar, C. ve Broach, D. (2006) “Comparison of Intent-to-Leave with Actual Turnover within the FAA”, <http://libraryonline.erau.edu/online-full-text/faa-aviation-medicine-reports/AM06-30.pdf>.
- Jha, S. “Determinants of Employee Turnover Intentions: A Review” <http://www.sherwoodindia.in/PDF%20ManagementToday%202010/DETERMINANTS%20OF%20EMPLOYEE%20TURNOVER%20INTENTIONS%20%20A%20REVIEW.pdf>, (22 Haziran 2013)

Khatri, N., Budhwar, P., ve Fern, C. T. (1999) “Employee Turnover: Bad Attitude or Poor Management. Singapore: Nanyang Technological University”, [Online] Available url: [http://www.ntu.edu.sg/nbs/sabre/working\\_papers/12-99.pdf](http://www.ntu.edu.sg/nbs/sabre/working_papers/12-99.pdf).

<http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9854/sinir-giris-cikis-istatistikleri.html>, (24 Eylül 2013).

<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13566>, (22 Ağustos 2013)

Salim, M., Kamarudin, H. ve Abdul Kadir, M. B. (2014) “Factors Affecting Organizational Commitment Among Lecturers in Higher Educational Institution in Malaysia”, [http://www.mara.gov.my/c/document\\_library/get\\_file?uuid=9d9773f8-d410-4713-87e2-437138083c27&groupId=30564](http://www.mara.gov.my/c/document_library/get_file?uuid=9d9773f8-d410-4713-87e2-437138083c27&groupId=30564).

### ***Kurultay ve Sempozyum Bildiri***

Sarıdede, U. ve Doyuran, Ş. (2004) “Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya*, ss. 1-13.

Lee, S. (2013) “Determinants of Federal Employees’ Turnover Intention across Agencies”, *11th Public Management Research Conference, Madison, Wisconsin*, ss. 1-38.

### ***Raporlar***

T.C. Güney Ege Kalkınma Ajansı (2012), Ekonomik Araştırmalar ve Planlama Birimi, Kuşadası İlçe Raporu, ss.1-28.

### ***Tezler***

Ceseroğlu, C. M. (2010) *Örgütlerde İşgören İlişkileri Açısından Psikolojik Kontrat ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı: Çanakkale.

Çetin, S. A. (2009) *Otel İşletmelerindeki İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: Afyonkarahisar'daki 4 ve 5 Yıldızlı*

*Termal Otellerde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı: Kütahya.

Çöp, S. (2008) *Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algularına İlişkin Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı: Ankara.

Dalgın, T. (2008) *Liderlik Davranışlarının İşgörenler Tarafından Algılanması ve İşgörenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Marmaris Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı: Muğla.

Erbil, S. (2013) *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algularının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı: Aydın.

Ergen, F. D. (2013) *Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı: Afyon.

Erol, E. (2013) *İşgören Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Açısından Bir İnceleme*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı: Ankara.

Ertan, H. (2008) *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı: Afyon.

- Etyemez, S. (2013) *İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı: Nevşehir.
- Güzel, B. (2009) *Kadın Çalışanların Kariyer Engellerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı: İzmir.
- İnanır, A. (2012) *Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı: Afyon.
- İşbaşı, J. Ö. (2000) *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Antalya.
- Karataş, A. (2013) *Otel İşletmelerinde Kronizmin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Muğla Bir Araştırma*, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik: Balıkesir.
- Kaya, B. (2012) *Algılanan Örgütsel Destek Düzeyinin ve Çalışanların Kariyer Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı: Antalya.
- Kaya, İ. (2012) *Otel İşletmelerinde Çalışma Yaşamının Kalitesini Etkileyen Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Marmaris Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı: Balıkesir.
- Kılıç, G. (2008) *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim

Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Bölümü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı: Ankara.

Özgül, E. (2013) *Otel İşletmelerinde Algılanan Psikolojik Sözleşme İhlalinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Nevşehir Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı: Nevşehir.

Palavar, K. (2010) *Otel İşletmelerinde Çalışan İş Görenlerin Eğitimi İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Bölümü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı: Ankara.

Sevim, L. (2011) *Tükenmişlik ve İşe Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı: Ankara.

Sezgin, E. K. (2010) *Mutfak Personelinin Hizmet İçi Eğitiminin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı: Ankara.

Sökmen, A. (2000) *Ankara'da Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.

Şahin, N. (2007) *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı: İzmir.

Tecimen, M. (2013) *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri

Bölümü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı: Ankara.

Tekbalkan, M. (2010) *Dış Kaynaklardan Yararlanan Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı: Ankara.

Waris, R. G. (2005) *An Examination of Organizational Culture, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behaviors: A Path Analysis Approach*, University of Missouri: Kansas City.

Yağcı, K. (2003) *Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı: İzmir.

Yeşilyurt, H. (2013) *Otel İşletmelerinde İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Analizi: İzmir İl Merkezinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı: İzmir.

Yiğit, E. (2009) *Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı: Eskişehir.

Yurt, İ. (2012) *Kurumsal İtibar Yönetimi Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Düzce Üniversitesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik: Düzce.

Yurtseven, Ö. (2008) *İş - Aile Çatışması, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Turizm İşletmesinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü / İşletme Anabilim Dalı: Antalya.

**EKLER**



**Ek 1: Anket Formu**

**Sayın Katılımcı,**

Bu çalışma otel işletmelerinde çalışanlarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti ilişkilerini ortaya çıkarmak amacıyla tasarlanmıştır. Elde edilecek veriler Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yürütülen yüksek lisans tezi çalışmasında sadece akademik amaçlar için kullanılacaktır. Gösterdiğiniz ilgi ve yardımlar için şimdiden teşekkür ederim.

Güllü ARI

Adnan Menderes Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

<b>1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Kısmen Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Kısmen Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	Çalışanlar, işlerinde devamsızlık göstermezler.	1	2	3	4	5
<b>2</b>	Çalışanlar, ekstra mola almazlar.	1	2	3	4	5
<b>3</b>	Çalışanlar, kimse onları izlemese bile, işletme kurallarına uyarlar.	1	2	3	4	5
<b>4</b>	Çalışanlar oldukça bilinçlidir.	1	2	3	4	5
<b>5</b>	Çalışanlar, ücretleri karşılığını çalışarak verir.	1	2	3	4	5
<b>6</b>	Çalışanlar, önemsiz konularda tartışarak zaman harcar.	1	2	3	4	5
<b>7</b>	Çalışanlar, doğru olanlardan çok yanlış olanları düşünür.	1	2	3	4	5
<b>8</b>	Çalışanlar piyeyi deve yapma eğilimindedir.	1	2	3	4	5
<b>9</b>	Çalışanlar işletmenin yaptıklarında hata bulurlar.	1	2	3	4	5
<b>10</b>	Çalışanlar, sürekli olarak mızımızlanırlar.	1	2	3	4	5
<b>11</b>	Çalışanlar önemli olan ama katılım zorunluluğu olmayan toplantılara katılır.	1	2	3	4	5
<b>12</b>	Çalışanlar, otelin imajına destek olan ama zorunlu olmayan işleri de yapar.	1	2	3	4	5
<b>13</b>	Çalışanlar oteldeki değişimlere ayak uydurur.	1	2	3	4	5
<b>14</b>	Çalışanlar oteldeki ilan, memo vb. okur ve takip eder.	1	2	3	4	5
<b>15</b>	Çalışanlar, diğer çalışanlar arasındaki anlaşmazlıkları önlemeye çalışır.	1	2	3	4	5
<b>16</b>	Çalışanlar, diğer çalışanları etkileyen davranışlarında düşünceli davranır.	1	2	3	4	5
<b>17</b>	Çalışanlar, diğer çalışanların haklarına saygı gösterir.	1	2	3	4	5
<b>18</b>	İş arkadaşlarım, diğer çalışanlar için sorun yaratmaktan sakınır.	1	2	3	4	5
<b>19</b>	İş arkadaşlarım, davranışlarının diğer çalışanlar üzerindeki etkisine dikkat eder.	1	2	3	4	5
<b>20</b>	İş arkadaşlarım, işe gelmemiş arkadaşlarına yardım eder.	1	2	3	4	5
<b>21</b>	İş arkadaşlarım, fazla iş yükü olan çalışanlara yardım eder.	1	2	3	4	5
<b>22</b>	İş arkadaşlarım, zorunlu olmasa da, yeni alınan çalışanlara yardım eder.	1	2	3	4	5

23	İş arkadaşlarım, işle ilgili sorunu olan çalışanlara kendiliğinden yardım eder.	1	2	3	4	5
24	İş arkadaşlarım, yardım isteyen herkese yardım eli uzatmaya hazırdır.	1	2	3	4	5
25	Kariyerimin geri kalanını işyerimde geçirmekten mutlu olurum.	1	2	3	4	5
26	İşyerimin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
27	İşyerimde kendimi “ailenin bir parçası” olarak <b>hissetmiyorum</b> .	1	2	3	4	5
28	İşyerime karşı duygusal bir bağ <b>hissetmiyorum</b> .	1	2	3	4	5
29	İşyerim benim için özel anlam taşıyor.	1	2	3	4	5
30	İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu <b>hissetmiyorum</b> .	1	2	3	4	5
31	İstesem bile şu an işyerimden ayrılmak benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
32	Şu an işyerimden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü olumsuz etkilenir.	1	2	3	4	5
33	Şu an işyerimde kalmam, bir istek olduğu kadar gerekliliktir.	1	2	3	4	5
34	İşyerimden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
35	İşyerimden ayrılmama nedenlerimden biri de olası işyeri alternatiflerin azlığıdır.	1	2	3	4	5
36	İşyerime bu kadar katkım olmasaydı, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
37	İşyerimde çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk <b>hissetmiyorum</b> .	1	2	3	4	5
38	Benim için avantajlı olsa bile, işyerimden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	1	2	3	4	5
39	İşyerimden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	1	2	3	4	5
40	İşyerim benim bağlılığımı hak ediyor.	1	2	3	4	5
41	İşyerimde ki sorumluluklarım nedeniyle işten ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
42	Kariyer gelişimim açısından işyerime çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
43	Gelecek yıl büyük olasılıkla kendime <b>başka bir işletmede</b> yeni bir iş arayacağım.	1	2	3	4	5
44	Gelecek yıl büyük olasılıkla <b>farklı bir sektörde</b> yeni bir iş arayacağım.	1	2	3	4	5

<b>Cinsiyet</b>	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek	<b>Medeni Durum</b>	<input type="checkbox"/> Bekâr	<input type="checkbox"/> Evli
<b>Yaş</b>	<input type="checkbox"/> 18-25	<input type="checkbox"/> 26-35	<input type="checkbox"/> 36-45	<input type="checkbox"/> 46-55	<input type="checkbox"/> 56 ve üzeri
<b>Eğitim Durumu</b>	<input type="checkbox"/> İlköğretim	<input type="checkbox"/> Lise ve Dengi	<input type="checkbox"/> Ön lisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisansüstü
<b>İşletmedeki Çalışma Süresi</b>	<input type="checkbox"/> 1 yıl ve daha az	<input type="checkbox"/> 2-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-9 yıl	<input type="checkbox"/> 10-13 yıl	<input type="checkbox"/> 14 yıl ve üzeri

*Katılımınız ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.*

**Ek 2: Özgeçmiş****ÖZGEÇMİŞ****Kişisel Bilgiler**

Adı Soyadı : Güllü ARI  
Doğum Yeri ve Tarihi : Aydın / 22.05.1987

**Eğitim Durumu**

Lisans Öğrenimi : Nevşehir Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim  
Fakültesi Seyahat İşletmeciliği ve Turist Rehberliği  
Bölümü  
Yüksek Lisans Öğrenimi : Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler  
Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı  
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce  
Bilimsel Faaliyetleri :

**İş Deneyimi**

Stajlar :  
Projeler :  
Çalıştığı Kurumlar : Dumlupınar Üniversitesi Tavşanlı Turizm  
İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

**İletişim**

e-posta Adresi : gulluari@hotmail.com

**Tarih**

: