



**OTEL İŞLETMELERİNDE SOSYAL KAYTARMA
DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BOLU İLİ ÖRNEĞİ**

**2022
YÜKSEK LİSANS TEZİ
GASTRONOMİ VE MUTFAK SANATLARI**

Yunus ÇELEBİ

**Danışman
Prof. Dr. Nuray TÜRKER**

**OTEL İŞLETMELERİNDE SOSYAL KAYTARMA DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BOLU İLİ ÖRNEĞİ**

Yunus ÇELEBİ

Prof. Dr. Nuray TÜRKER

T.C.

Karabük Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Gastronomi ve Mutfak Sanatları Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Olarak Hazırlanmıştır

KARABÜK

Mayıs 2022

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	4
DOĞRULUK BEYANI	5
ÖNSÖZ	6
ÖZ.....	7
ABSTRACT.....	8
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	9
ARCHIVE RECORD INFORMATION	10
KISALTMALAR	11
ARAŞTIRMANIN KONUSU	12
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	12
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	12
ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	15
EVREN VE ÖRNEKLEM	17
ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	18
GİRİŞ	20
1. SOSYAL KAYTARMA DAVRANIŞI.....	22
1.1. Sosyal Kaytarma Davranışı Kavramının Tanımı, Kapsamı ve Önemi	22
1.1.1. Sosyal Kaytarma Davranışının Turizm İşletmeleri Açısından Önemi.....	25
1.2. Sosyal Kaytarma Teorisinin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi	26
1.3. Sosyal Kaytarma Davranışını Açıklayan Teoriler	28
1.3.1. Sosyal Etki Teorisi	28
1.3.2. Beklenti-Değer Teorisi.....	29
1.3.3. Ortak (Kollektif) Çaba Teorisi	30
1.3.4. Değerlendirilme Endişesi Teorisi	31
1.4. Sosyal Kaytarma Davranışını Etkileyen Faktörler	32
1.4.1. Bireysel Faktörler	32
1.4.1.1. Görevde Birbirine Bağımlılık	33

1.4.1.2. Görev Görünürlüğü.....	33
1.4.1.3. Ayırt Edilebilirlik.....	34
1.4.1.4. Göreve Bağlılık.....	34
1.4.1.5. Dağıtımsal Adalet.....	35
1.4.1.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	35
1.4.1.7. Kişilik Özellikleri	35
1.4.1.8. Kültür ve Cinsiyet Farklılıkları.....	36
1.4.1.9. Bireysel Özen.....	36
1.4.2. Örgütsel Faktörler	37
1.4.2.1. Grubun Büyüklüğü.....	37
1.4.2.2. Grup Kaynaşması	37
1.4.2.3. İş Arkadaşlarıyla ilgili Algılanan Sosyal Kaytarma davranışı.....	38
1.4.2.4. İş Arkadaşlarının Performanslarına Dair Beklentiler ve Sosyal Telafi.....	38
1.4.2.5. Çabanın Denkliği	38
1.5. Sosyal Kaytarma Davranışı ile ilgili Literatür.....	39
2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI.....	43
2.1. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı Tanımı ve Önemi.....	43
2.1.1. Otel İşletmelerinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi	47
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Geçmişi.....	49
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	50
2.3.1. Özgecilik	55
2.3.2. Vicdanlılık (Üstün Görev Bilinci).....	56
2.3.3. Sivil Erdem	56
2.3.4. Nezaket.....	57
2.3.5. Centilmenlik (Sportmenlik)	57
2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler	58
2.4.1. Kişisel faktörler (Bireyin Özellikleri)	58
2.4.2. İşin Özellikleri.....	61
2.4.3. Örgütün Özellikleri.....	62
2.4.4. Liderin Özellikleri.....	62
2.5. Turizm İşletmelerinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Olarak Yapılan Ampirik Çalışmaları	64
3. SOSYAL KAYTARMA VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN ARAŞTIRMA SONUÇLARI	69
3.1. Araştırmanın Bulguları.....	69
3.1.1. Açıklayıcı Faktör Analizine Yönelik Bulgular	69

3.1.3. Kişisel Bilgilere Yönelik Bulgular	72
3.1.4. Bolu İlindeki Otel İşletmeleri Çalışanlarının Sosyal Kaytarma ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Bulgular	74
3.1.5. İşgörenlerin Sosyal Kaytarma Davranışına İlişkin Algılarının Demografik Özellikleri Açısından Karşılaştırılması	75
3.1.6. İşgörenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Demografik Özellikleri Açısından Karşılaştırılması.....	78
3.1.7. Sosyal Kaytarma Davranışı Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	87
3.1.8. Sosyal Kaytarma Davranışı Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular	89
4. SONUÇ	94
KAYNAKÇA.....	99
TABLolar LİSTESİ	112
ŞEKİLLER LİSTESİ	114
EKLER	115
ÖZGEÇMİŞ	119

TEZ ONAY SAYFASI

Yunus ÇELEBİ tarafından hazırlanan “OTEL İŞLETMELERİNDE SOSYAL KAYTARMA DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BOLU İLİ ÖRNEĞİ” başlıklı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Nuray TÜRKER

.....

Tez Danışmanı: Safranbolu Turizm Fakültesi

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği ile Gastronomi ve Mutfak Sanatları Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir. 20/05/2022

Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)

İmzası

Başkan : Prof. Dr. Şaban ESEN (BARÜ)

.....

Üye : Prof. Dr. Nuray TÜRKER (KBÜ)

.....

Üye : Doç. Dr. Cenk Murat KOÇOĞLU (KBÜ)

.....

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Yüksek Lisans derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Hasan SOLMAZ

.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum, bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu ve bu eserleri her kullanımında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

Adı Soyadı : Yunus ÇELEBİ

İmza :

ÖNSÖZ

Bu tez fikrinin ortaya çıkmasından hazırlanmasına kadar olan süreçte desteklerini esirgemeyen, daha nitelikli bir çalışma ortaya koymam konusunda beni cesaretlendiren, çalışmaya katkıda bulunan ve tez çalışması süresince benden anlayışını esirgemeyen, sahip olduğu tüm bilgi ve birikimini benimle paylaşan danışman hocam Prof. Dr. Nuray TÜRKER'e ayrıca her zaman ve her koşulda yanımda olan ve beni motive eden aileme ve yakın arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yunus ÇELEBİ

ÖZ

Bu çalışmanın amacı Bolu ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin sosyal kaytarma davranışlarını incelemek ve sosyal kaytarma davranışının işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini belirlemektir. Kolayda örnekleme yönteminin kullanıldığı çalışmada 387 kişiye yüz yüze anket uygulanmıştır. Toplanan veriler SPSS istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiklerden (frekans, aritmetik ortalama), T testi ve ANOVA testinden yararlanılmıştır. Otel işletmelerindeki çalışanların sosyal kaytarma ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek için Pearson Korelasyon testi, sosyal kaytarmanın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla basit regresyon testi kullanılmıştır.

Çalışma, araştırmaya katılan kişilerin iş arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışlarını yüksek olarak algıladıklarını göstermektedir. Ayrıca, katılımcıların örgütsel vatandaşlık düzeylerinin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Çalışanların nezaket davranışlarının düşük olduğu, sivil erdem ve vicdanlılık davranışlarının orta düzeyde olduğu, özgecilik ve centilmenlik davranışlarının ise yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışanların cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, gelir durumları, çalıştıkları departman, sektörde ve mevcut otelde çalışma süreleri açısından otel işletmelerindeki sosyal kaytarma davranışı algıları anlamlı farklılık göstermemektedir. Öte yandan çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışları cinsiyetlerine, eğitim düzeylerine, gelir durumlarına, sektördeki ve işletmedeki çalışma sürelerine ve otelde çalıştıkları departmana göre anlamlı farklılık göstermektedir. Çalışanların sosyal kaytarma davranışı algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında özellikle örgütsel vatandaşlığın alt boyutları olan sivil erdem, vicdanlılık ve centilmenlik boyutlarında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Kaytarma; Örgütsel Vatandaşlık; Performans; Otel İşletmeleri; Bolu

ABSTRACT

The aim of this thesis is to examine the social loafing behaviors of employees working in hotel businesses in Bolu province and to determine the effect of social loafing behavior on organizational citizenship behaviors of employees. In the study, in which the convenience sampling method was used, a face-to-face questionnaire was applied to 387 employees. The data were analyzed using the SPSS statistical package program. In the analysis of the data, descriptive statistics (frequency, arithmetic mean), T test and ANOVA test were used. Pearson Correlation test was used to examine the relationship between social loafing and organizational citizenship behaviors of employees, and a simple regression test was used to determine the degree and direction of the effect of social loafing on organizational citizenship behavior.

The study shows that the employees participating in the research perceive their colleagues' social loafing behaviors as high. In addition, it was determined that the organizational citizenship levels of the participants were moderate. It is seen that the courtesy behaviors of the employees are low, civic virtue and conscientiousness behaviors are at a medium level, and altruism and sportsmanship behaviors are high.

Respondents' perceptions towards social loafing behavior do not differ significantly in terms of gender, age, education level, monthly income, department, length of employment in the sector and in the current hotel. On the other hand, there are significant differences between employees' organizational behaviors in terms of gender, education level, monthly income, department, length of employment in the sector and in the current hotel. It has been determined that there is a negative relationship between the employees' perception of social loafing behavior and organizational citizenship behavior, especially in the dimensions of civic virtue, conscientiousness and sportsmanship, which are sub-dimensions of organizational citizenship.

Keywords: Social Loafing; Organizational Citizenship; Performance; Hotel Businesses; Bolu

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	Otel İşletmelerinde Sosyal Kaytarma Davranışının Örgütsel Vatandaşlık Üzerindeki Etkisi: Bolu İli Örneği
Tezin Yazarı	Yunus ÇELEBİ
Tezin Danışmanı	Nuray TÜRKER
Tezin Derecesi	Yüksek Lisans Tezi
Tezin Tarihi	20/05/2022
Tezin Alanı	Gastronomi ve Mutfak Sanatları Anabilim Dalı
Tezin Yeri	KBÜ-KARABÜK
Tezin Sayfa Sayısı	121
Anahtar Kelimeler	Sosyal Kaytarma; Örgütsel Vatandaşlık; Performans; Otel İşletmeleri; Bolu

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of the Thesis	The Effect of Social Loafing Behavior on Organizational Citizenship at Hotel Businesses: The Case of Bolu Province
Author of the Thesis	Yunus ÇELEBİ
Advisor of the Thesis	Nuray TÜRKER
Status of the Thesis	Master Thesis
Date of the Thesis	20/05/2022
Field of the Thesis	Department of Gastronomy and Culinary Arts
Place of the Thesis	UNIKA-KARABÜK
Total Page Number	121
Keywords	Social Loafing; Organizational Citizenship; Performance; Hotel Businesses; Bolu

KISALTMALAR

ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
ÖVDB	: Bireye Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
ÖVDÖ	: Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
ÖVÖ	: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği
SKÖ	: Sosyal Kaytarma Ölçeği
vb.	: Ve Benzeri
vd.	: Ve Diğerleri

ARAŞTIRMANIN KONUSU

Çalışmanın konusu Bolu ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin sosyal kaytarma davranışlarının belirlenmesi ve sosyal kaytarma davranışının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemektir.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Çalışmada Bolu ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin sosyal kaytarma davranışlarının belirlenmesi ve sosyal kaytarma davranışının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Emek yoğun bir sektör olan, nitelikli hizmet sunumunda takım çalışmasının ve çalışanlar arasında iş birliğinin önemli olduğu turizm endüstrisinde sosyal kaytarma davranışının yaşanması, çalışanların görevlerini gerektiği gibi yerine getirmemeleri, etkililiği ve verimliliğini azaltarak performans kayıplarına neden olmakta bu da bir yandan sunulan hizmetin kalitesini azaltmakta öte yandan iş arkadaşının görevlerini de üstlenen çalışanın motivasyonunun azalmasına neden olmaktadır. Özellikle otel işletmelerinde sosyal kaytarma davranışı büyük bir sorun olarak görülmektedir. Çalışanların iş arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışlarını algılamaları onların örgütsel vatandaşlık davranışlarını da olumsuz yönde etkilemektedir.

İlgili alan yazın incelendiğinde, sosyal kaytarma davranışının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini inceleyen çok az sayıda çalışmanın olduğu görülmektedir. Özellikle Bolu'da faaliyet gösteren otel işletmeleri çalışanları üzerinde sosyal kaytarma ve örgütsel vatandaşlık konularını inceleyen herhangi bir ampirik çalışmanın olmadığı belirlenmiştir. Bu bağlamda bu çalışmanın ilgili alan yazına katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Çalışma bir yandan, sosyal kaytarma davranışının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin belirlenmesi, diğer yandan ise Bolu özelinde sosyal kaytarma davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı sonuçlarının ortaya konulması açısından turizm işletme ve insan kaynakları yöneticilerine yol gösterebileceği için önem taşımaktadır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Nicel çalışmalarda, araştırmacılardan kendi değerlerinden sıyrılarak nesnel ve bağımsız bir biçimde gerçeği ortaya koymaları beklenmektedir. Bu nedenle nicel araştırma yapan araştırmacılar, kendilerini araştırmadan soyutlamalarını sağlayan

standart ölçme araçlarını kullanarak veri toplama yoluna gitmektedirler (Borg ve Gall, 1989: 23). Anket, günümüzde profesyonel ve akademik araştırmalarda en çok tercih edilen veri toplama araçlarından biridir. Anketler; araştırmaya katılan kişilerin düşünceleri, hisleri, beklentileri, tutumları, algıları, görüşleri vb. bilgileri toplamak için oluşturulmuş formlardır (Altunışık, 2008: 3).

Bolu ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri üzerinde yapılan bu çalışmada yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır. Anket 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların kişisel bilgileri olan cinsiyet, yaş, eğitim durumu, gelir düzeyi, sektörde ve işletmede çalışma süreleri, görevleri ile ilgili sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde katılımcıların sosyal kaytarma davranışlarını belirlemek amacıyla oluşturulan Sosyal Kaytarma Ölçeği (SKÖ) bulunmaktadır. SKÖ, George (1992) tarafından geliştirilmiş olup bu çalışmada yer alan 10 madde ve tek boyuttan oluşan ölçek ifadeleri Güçer ve arkadaşlarının 2017 yılında yapmış oldukları çalışmadan alınmıştır. Güçer ve arkadaşları (2017), ölçeğin KMO değerini 0,924, toplam varyans açıklama oranını %68,92 ve güvenilirlik düzeyini 0,876 olarak tespit etmişlerdir. Anketin üçüncü bölümünde Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği (ÖVÖ) yer almakta olup Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, vicdanlılık (beş madde), centilmenlik (beş madde), sivil erdem (4 madde), nezaket (dört madde) ve özgecilik (altı madde) olmak üzere beş faktörden oluşan 24 maddelik bir ölçek ile ölçülmüştür (Organ, 1988; Podsakoff ve diğerleri, 2009). Otel işletmeleri çalışanlarının sosyal kaytarma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçen ölçek ifadeleri 5'li likert (1-Kesinlikle Katılmıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum) tipinde hazırlanmıştır.

Nicel araştırmaların özelliklerinden biri istatistiksel testler yoluyla değerlendirmenin yapılabilir olmasıdır (Ulus vd., 2010: 44). Bu nedenle otel işletmeleri çalışanlarından toplanan veriler SPSS istatistik paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Bu tür çalışmalarda öncelikle kullanılan ölçüm araçlarının standart olması ve sonra da uygun bilgileri üretme yeteneğini taşımaları için “güvenilirlik” ve “yapısal geçerlilik” olarak nitelendirilen iki özelliğe sahip olması beklenir (Ercan ve Kan, 2004: 211). Güvenilirlik, ölçüm değişkeninin yansız, âdil, makul ve bağımsız olması anlamına gelir (Şencan, 2007: 111). Güvenilirlik, aynı ölçeğin farklı zamanlarda kullanılarak benzer sonuçlara ulaşma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Given, 2008: 753). Ölçek güvenilirliği için şu değer aralıkları dikkate alınmaktadır; “ $0,00 \leq \alpha < 0,40$ için güvenilir değil, $0,40 \leq \alpha < 0,60$ için güvenilirlik düşük, $0,60 \leq \alpha$

< 0,80 için oldukça güvenilir ve $0,80 \leq \alpha < 1,00$ için güvenilirlik yüksek” olarak değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2010: 405).

Yapı geçerliği ise, gözlenmesi mümkün olmayan ancak kuramsal açıdan açıklanmış olan bir olayın ya da olgunun ölçümünü hedefleyen veri toplama aracının, istenen amaca ne düzeyde ulaşabildiğidir (Kırcaali-İftar, 1999b: 16). Yapı geçerliği analizi, çok yönlü ve karmaşık bir süreç olmakla birlikte sosyal bilimlerde genelde yapı geçerliliğini analiz etmek için faktör analizi kullanılmaktadır. Faktör Analizi (FA), birbiri ile ilişkisi bulunan pek çok değişkenin bir araya getirilmesi yoluyla daha az ve kavramsal açıdan anlamlı olan faktörlerin veya boyutların bulunmasını, keşfedilmesini sağlayan çok değişkenli bir istatistik testidir (Büyüköztürk, 2002: 472).

Faktör analizi kendi içerisinde doğrulayıcı ve açıklayıcı faktör analizi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Pallant, 2005: 179). Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), belirlenmiş olan faktörlerin arasındaki ilişkinin yeterli olup olmadığını, hangi değişkenlerin hangi faktörler altında toplandığını, faktörlerin kendi aralarında bağımsız olup olmadıklarını, her bir faktörün kurulmuş olan modeli ne düzeyde açıkladığını test etmek amacıyla kullanılmaktadır (Erkorkmaz vd., 2013: 211). Yeni oluşturulan ya da başka bir dilden çevrilen ifadelerin altında yatan temel özellikleri ortaya koymayı hedefleyen faktör analizine ise açıklayıcı faktör analizi adı verilmektedir (Yaşlıoğlu, 2017: 75). Dolayısıyla bu çalışmada açıklayıcı faktör analizinin yapılması yeterli görülmüştür.

Verilerin değerlendirilmesinde ilk adımlardan birinin betimleyici analizler olduğu ifade edilmektedir. Başka bir deyişle betimleyici testler verilerin türlerini, düzeylerini, özelliklerini belirlemek için yapılan ilk testlerdir (Erdoğan, 2012: 280). Betimsel analizlerin birçok türü mevcuttur. Ancak bu çalışmada çalışanların özellikleri ve ölçek ifadelerine vermiş oldukları cevapların düzeyini belirlemek için sadece frekans ve aritmetik ortalamalardan yararlanılmıştır. Otel işletmeleri çalışanlarının sosyal kaytarma ve örgütsel vatandaşlıkla ilgili ifadelerine vermiş oldukları cevaplar; “1.00-1.80 = kesinlikle katılmıyorum, 1.81-2.60 = katılmıyorum, 2.61-3.40 = kararsızım, 3.41-4.20 = katılıyorum ve 4.21-5.00 = kesinlikle katılıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir (Özdamar, 2001: 145). Araştırma analizlerinin ikinci aşamasına geçmeden önce verilerin parametrik test koşullarına uygun olup olmadığına bakılmıştır. Bunun için belirleyicilerden biri olan verilerin basıklık ve çarpıklık

değerleri analiz edilmiştir. Basıklık ve çarpıklık değerleri için Tabachnick ve Fidell'in (2013) önermiş oldukları -1,5-+1,5 değer aralıkları dikkate alınmıştır. Tablo 1'de iş tatmini ve işe bağlılık ölçeklerinin normallik testi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 1: İş Tatmini ve İşe Bağlılık Ölçeklerine İlişkin Basıklık ve Çarpıklık Değerleri Sonuçları

Boyutlar	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Sosyal Kaytarma	-0,538	-0,423
Örgütsel Vatandaşlık	-0,035	-0,787

Araştırmanın ikinci aşamasında verilerin parametrik test koşullarını sağlaması göz önüne alınarak parametrik testlerden farklılık analizleri olan T-testi ve ANOVA testi yapılmıştır. T-testi iki grup arasında bağımlı bir değişken ortalamaları için anlamlı bir fark olup olmadığını gösterirken, ANOVA, bir aralıkta veya oran ölçeğinde iki gruptan fazla arasındaki anlamlı ortalama farklılıkların incelenmesine yardımcı olmaktadır (Sekaran, 2003: 404).

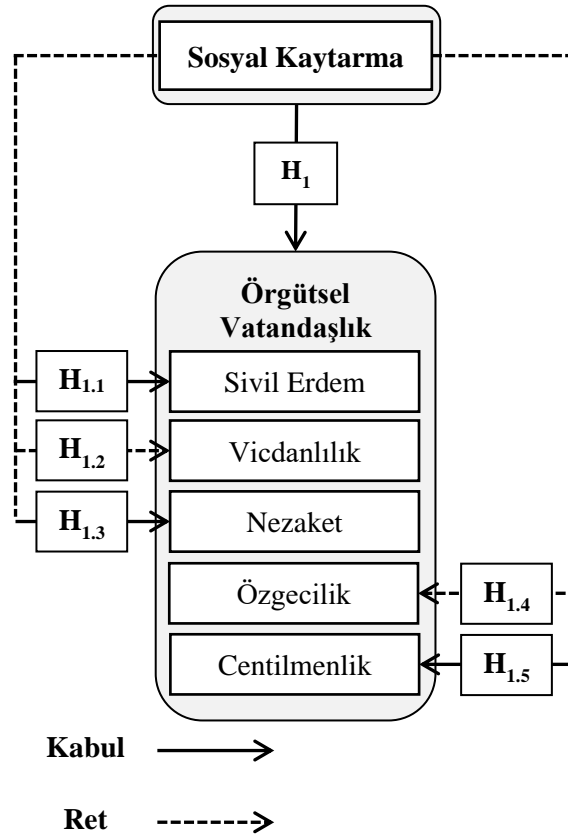
Farklılık analizlerinden sonra otel işletmelerindeki çalışanların sosyal kaytarma ile örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu amaçla Pearson Korelasyon testinden yararlanılmıştır. Pearson korelasyon katsayısının -1 ve +1 arasında değerler aldığı bilinmektedir. Nitekim korelasyon katsayısı +1'e yaklaştıkça değişkenlerin arasındaki ilişki pozitif ve güçlü olur, -1'e yaklaştıkça ilişki negatif ve güçlü olur (Nakip, 2013: 439). Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi "0,00-0,25 = çok zayıf; 0,26-0,49 = zayıf; 0,50-0,69 = orta; 0,70-0,89 = yüksek; 0,90-1,00 = çok yüksek" değer aralıkları dikkate alınarak yorumlanmıştır (Kalaycı, 2010: 116). Analizlerin son aşamasında ise sosyal kaytarmanın örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla basit regresyon testinden yararlanılmıştır.

ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Bilimsel araştırmalar; sistematik veri toplama ve analiz etme süreci olup kendi içerisinde nitel, nicel ve karma araştırma olmak üzere üç grupta incelenmektedir (Kırcaali-İftar, 1999a: 3). Nicel araştırmalarda olgular, çevrelerinde bulunan etken ve süreçlerden soyutlanarak nesnelleştirilmektedir. Sonrasında gözlemlenebilen ve ölçümü yapılabilen özelliklere dönüştürülmektedirler (Erdoğan, 2003: 27). Bu yolla doğru ölçümlerin ve dikkatli sayısallaştırmaların kullanılarak gerçekliğin daha iyi tanımlanabileceği ve anlaşılabilmesi varsayılmaktadır (Ataseven, 2012: 544). Nicel

araştırmalarda konunun kapsamına bağlı olarak belirlenmiş olan hipotez ya da hipotezler test edilebilmektedir. Dolayısıyla hipotezlerin test edilmek istendiği araştırmalarda en iyi metot nicel yöntemlerin kullanılmasıdır (Padem vd., 2012: 58). Bu noktada araştırmada nasıl bir araştırma modeli kullanılacağı sorusu devreye girmektedir.

Bilimsel araştırmalarda belli bir amacı gerçekleştirmek üzere toplanması gereken verilerin en ekonomik yoldan toplanmasına ve analitik çözümlemenin yapılmasına araştırma modeli adı verilmektedir (Karasar, 2008: 76). Literatürde birçok model çeşidi bulunmaktadır. Çalışmanın amacına bağlı olarak bu araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli; değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkisini araştırmak amacıyla örneklemdaki katılımcılardan veri toplanması sürecidir (Kırcaali-İftar, 1999a: 8). Araştırmanın modeline bağlı olarak tasarlanan desen şekil 1’de gösterilmiştir.



şekil 1. Araştırma Modeli

Bolu ilinde otel işletmelerinde çalışan kişilerin sosyal kaytarma davranışının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin belirlenmesini amaçlayan bu çalışmadaki hipotezler aşağıdaki gibidir:

- **H₁**: Bolu ilinde otel işletmelerinde çalışan kişilerin diğer çalışanların sosyal kaytarma davranışına ilişkin algıları, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumsuz etkilemektedir.
- **H_{1.1}**: Bolu ilinde otel işletmelerinde çalışan kişilerin diğer çalışanların sosyal kaytarma davranışına ilişkin algıları, sivil erdem davranışını olumsuz etkilemektedir.
- **H_{1.2}**: Bolu ilinde otel işletmelerinde çalışan kişilerin diğer çalışanların sosyal kaytarma davranışına ilişkin algıları, vicdanlılık davranışını olumsuz etkilemektedir.
- **H_{1.3}**: Bolu ilinde otel işletmelerinde çalışan kişilerin diğer çalışanların sosyal kaytarma davranışına ilişkin algıları, nezaket davranışını olumsuz etkilemektedir.
- **H_{1.4}**: Bolu ilinde otel işletmelerinde çalışan kişilerin diğer çalışanların sosyal kaytarma davranışına ilişkin algıları, özgecilik davranışını olumsuz etkilemektedir.
- **H_{1.5}**: Bolu ilinde otel işletmelerinde çalışan kişilerin diğer çalışanların sosyal kaytarma davranışına ilişkin algıları, centilmenlik davranışını olumsuz etkilemektedir.

EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu araştırmanın evreni; Bolu ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan işgörenlerdir. Çalışmanın yapıldığı 5 Ekim 2021-10 Şubat 2022 döneminde Bolu ilinde otel işletmelerinde çalışan kişilerin toplam sayısının 1507 olduğu belirlenmiştir. Evren; araştırılması düşünülen olgunun bütün elemanlarını kapsayan bir yapıdır (Özen ve Gül, 2007: 395). Evrenin; genel ve erişilebilir olmak üzere iki türünün olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla genel evrenin soyut bir kavram olduğu ve tanımlanmasının kolay olmakla birlikte ulaşılmamasının çok zor olduğu belirtilmektedir. Erişimi kolay ve somut olan evren ise erişilebilir evrendir (Karasar, 2011: 110).

Toplumsal olayların ve bu yapıyı oluşturan bireylerin göstermiş oldukları özelliklerin çok karmaşık olduğu bilinen bir gerçektir (Kırcaali-İftar, 1999a: 3). Bu

nedenle, araştırma kapsamında değerlendirilecek bir evrene yönelik bilgilerin derlenebilmesi için tercih edilecek ilk ve en basit yöntem, o evrenin içerisinde bulunan tüm birimlerin araştırmaya dahil edilmesidir. Başka bir ifadeyle tam sayıma ulaşmaktadır. Ancak ampirik çalışmalarda çoğunlukla evrende bulunan bütün birimlere ulaşmak ve onlardan bilgi toplamaya kalkışmak pek çok nedenden dolayı zordur (Özmen, 1999: 25). Dolayısıyla tüm birimlere ulaşmanın çok zor olduğu durumlarda evren içerisinde bir örneklem alınmasının doğru olacağı kabul edilmektedir. Örneklem seçiminde genel kabul gören farklı teknikler geliştirilmiştir (Padem vd., 2012: 63). Bu çalışmada tesadüfi olmayan örnekleme teknikleri içerisinde yer alan kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örneklemede, birimleri seçmek ya da çalışmaya dahil etmek çoğunlukla araştırmacının elindedir (Şimşek, 2012: 122).

Örneklemin doğru seçilmesi, örnekleme alınacak doğru birimlerin özellikleriyle yakından ilişkilidir. Örneklem büyüklüğü sayısal olarak yeterliliği ifade etmektedir. İyi bir örneklemin hem evreni temsil etmesi hem de yeterli olması büyük önem taşımaktadır. Örneklemin yeterli olması, araştırma sonuçlarının güvenilir olduğunun göstergesidir (Gönç-Şavran, 2009: 146). Literatürde örneklem büyüklüğü için çeşitli görüşler mevcuttur. Buna göre bazı görüşler örneklemin, çalışmada kullanılacak değişken sayısının en az beş katı olması gerektiğini ifade etmektedirler (Tavşancıl, 2002: 51). Son yıllarda ise evren hacminin büyüklüğü ($N > 10.000$ veya $N < 10.000$), değişkenlerin türü (nitel veya nicel) ve güven düzeyi gibi belirleyiciler dikkate alınarak, örneklem hacminin hesaplanması için ilgili literatürde bazı formüller verilmiştir (Ryan, 1995: 36; Sekaran, 2003: 119). Bu amaçla, Krejcie ve Morgan'ın 1970 yılında geliştirmiş oldukları örneklem büyüklüğü tablosundan yararlanılmıştır. Tabloda 1507 kişilik evrende $\alpha=0.05$ anlamlılık ve $\pm \%5$ hata payına göre ihtiyaç duyulan örneklem sayısının 306 kişi olması gerektiği belirtilmiştir (Yamane, 2001: 116-117; Davis ve Cosenza, 1998: 28). Araştırma kapsamında 387 kişiden veri elde edilmiştir.

ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Çalışmadan elde edilen sonuçlar Bolu ilinde faaliyet gösteren otellerde çalışan işgörenler ile sınırlıdır. Başka illerde yapılan çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşılabilir.

Ayrıca, araştırmanın turizm sektörü üzerinde yapılmış olması nedeniyle diğer sektörlere genellenmesi ile ilgili de sınırlılıklar da bulunmaktadır.

GİRİŞ

Sosyal kaytarma davranışı, bir grup ya da ekip içerisinde çalışan bireylerin bir görevi yerine getirirken bu görevi kendileri tek başına yaptıklarında ortaya koydukları performansa kıyasla daha az performans göstermelerini ifade etmektedir. Gruplar halinde çalışan işgörenler tek başlarına çalıştıkları zamana göre daha az çaba sarf ettiklerinden bu durum üretkenlikte önemli kayıplara neden olmakta, örgütsel performansı olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütlerde bir grup içerisinde çalışan insanların işe zayıf katkı sağlamaları ekibin bütünlüğünü de olumsuz etkilemektedir. Oysaki iş hayatı örgütsel hedeflere ulaşabilmesi için birçok insanın toplu bir şekilde çalışmasını gerektirmektedir.

Ekip çalışmasının önemli olduğu turizm işletmelerinde sosyal kaytarma davranışı daha büyük önem kazanmaktadır. Çünkü müşteriye sunulan hizmet ve hizmetin kalitesi ekip çalışması ve yüksek performans ile doğrudan ilişkilidir. Çalışanların işten kaytarmaları verimliliği ve performansı olumsuz etkilemektedir. Dolayısıyla, günümüzde müşteri memnuniyetine önem veren turizm işletmeleri için sosyal kaytarma davranışı büyük bir örgütsel sorundur.

Öte yandan turizm işletmelerinde bireylerin resmi görev ve sorumlulukları dışında göstermiş oldukları fazla bir çabadan da söz edilebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak açıklanan bu durum işgörenin kendisinden beklenen rol ve sorumluluklardan daha fazlasını yerine getirmesi olarak tanımlanmaktadır. Katz'ın (1964) da tanımladığı gibi, bireysel performansın rol içi ve rol dışı olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Rol içi davranışlar role özgüdür ve bireyin iş tanımında yazılıdır. İş tanımlarında öngörülmeyen ekstra rol davranışları, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine hizmet eden davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı işgörenin iş arkadaşlarına yardım etmek, çalışma ortamında yapılacak olan işlerde gönüllü olmak, çalışma arkadaşlarının faydalarını düşünmek, bir problem çıktığında konu ile ilgili çözüm odaklı olmak gibi davranışlarını içermektedir.

Örgütün iyi işleyişi büyük ölçüde çalışanların ekstra rol davranışlarına bağlıdır (Katz ve Kahn, 1966). Özellikle otel işletmeleri gibi hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerde işgörenler ekstra rol davranışlarında bulunarak örgütün işleyişine, etkinliğine ve başarısına katkıda bulunurlar. Ampirik araştırmalar, örgütsel vatandaşlık davranışlarının işletmelere müşteri memnuniyeti, hizmet veya ürün kalitesi

ve miktarı, müşteri şikayetleri ve gelir gibi birçok yönden fayda sağladığını göstermektedir (Karambayya, 1990; Podsakoff ve MacKenzie, 1994; MacKenzie, Podsakoff, ve Ahearne, 1998; Koys, 2001).

Sosyal kaytarma davranışları işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını zayıflatarak örgütün zarar görmesine neden olmakta, örgütsel hedeflere ulaşılmasını zorlaştırmaktadır. Bolu ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan kişilerin sosyal kaytarma davranışlarına yönelik algılarının belirlenmesini ve bu davranışların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin ortaya konmasını amaçlayan bu araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde sosyal kaytarma davranışının tanımı, kapsamı ve önemi, sosyal kaytarma davranışının turizm işletmeleri açısından önemi, sosyal kaytarma teorisinin ortaya çıkışı ve gelişimi, sosyal kaytarma davranışını açıklayan teoriler, sosyal kaytarma davranışını etkileyen faktörler açıklanarak sosyal kaytarma davranışı ile ilgili literatüre yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise örgütsel vatandaşlık kavramı tanımı ve önemi, otel işletmelerinde örgütsel vatandaşlık davranışının önemi, örgütsel vatandaşlık davranışının geçmişi, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları, örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler açıklanarak turizm işletmelerinde örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olarak yapılan ampirik çalışmalara yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise Bolu ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin sosyal kaytarma davranışının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan ampirik çalışmanın sonuçları sunulmuştur.

1. SOSYAL KAYTARMA DAVRANIŞI

1.1. Sosyal Kaytarma Davranışı Kavramının Tanımı, Kapsamı ve Önemi

Sosyal kaytarma, bireylerin, gruplar halinde çalışırken daha az zaman harcama ve daha az çaba gösterme eğilimini ifade etmektedir (Latane vd., 1979; Karau ve Williams, 1997). Başka bir ifadeyle sosyal kaytarma davranışı, kişilerin grup içinde çalışırken daha az verimli olmasıdır (Harcum ve Badura, 1990).

Sosyal kaytarma, bir ekibin parçası olarak çalışan insanların bir görevi yerine getirirken bu görevi kendi başlarına yaptıklarında gösterdikleri çabaya kıyasla daha az çaba sarf etmelerini ifade etmektedir. Ringelmann etkisi olarak da ifade edilen sosyal kaytarma, bir ekibin üyesi olan çalışanların işe yönelik çaba ve katkılarının az olmasıdır. Grup performansını inceleyen Fransız ziraat mühendisi Max Ringelmann bir gruptaki kişilerin potansiyellerini kullanmadığının farkına varmıŐtır. Ringelmann potansiyeli, bir bireyin maksimum çıktısının toplamı olarak tanımlamıştır.

İŞ yaşamı örgütün amaçlarına ulaşmak için birçok bireyin bir araya gelerek toplu halde çalışmasını gerektirmektedir. Ekipler ya da gruplar halinde çalışmanın temel amacı, o gruptaki bireylerin beceri ve yeteneklerini bir araya getirerek görevin tatmin edici bir şekilde baŐarılmasıdır. Bir grubun hedefine ulaşabilmesi için tüm ekip üyelerinin etkin ve verimli bir şekilde o işin baŐarılmasına katkıda bulunması gerekir. Ülkemizde de “Bir elin nesi var iki elin sesi var” atasözünde vurgulandığı üzere insanlar gruplar halinde çalıştıklarında hedeflere daha kısa sürede, daha verimli ve daha kolay şekilde ulaşabilmektedir.

Öte yandan, bazı gruplarda, çalışanların aynı görevi tek başına yerine getirdiklerinde daha üretken olmalarına karşın gruplar halinde çalıştıklarında grubun hedefine daha az katkıda bulunma eğiliminde oldukları görölmektedir. Böylece, bireyin çalıŐmaktan kaçındığı ve işin baŐarılması için iş arkadaşlarına güvendiği görölmektedir (Deka ve Kashyap, 2014: 89).

Sosyal kaytarma, bir ekip içerisinde çalışan kişinin işe olan katkısının belirlenmesinin zor olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Araştırmalar, bireylerin kendi başlarına yaptıklarına kıyasla grup içindeki görevlerde daha az çaba harcadığını göstermektedir (Karau ve Williams, 1993, 1997). Sosyal kaytarma davranışında

bulunan kişi kendi çabasının daha az olduğunu gizlemek istemektedir çünkü grup içindeki diğer kişiler de aynı davranışı göstermeye başlayabilir ve böylece verim düşer (Liden vd., 2004).

- Doğan, Bozkurt ve Demir (2012) sosyal kaytarma davranışının nedenlerini şöyle sıralamaktadır.
- Bir ekip içerisinde çalışırken harcanan çabanın gözden kaybolacağı düşüncesi,
- Grup üyelerinin, bireysel çıktılarının tespit edilebilir olduğuna inanmamaları,
- Gruptaki diğer kişilerin kaytarma davranışı göstereceklerini düşünerek kişinin kendi çabalarını azaltarak eşitlik sağlaması,
- Grup üyelerinin görevlerini gerektiği gibi yerine getirmediklerinde diğer üyelerin bu eksikliği tamamlayacaklarına olan inanç,
- Çok sayıda kişinin bir arada çalıştığı gruplarda kişinin kendi yapacağı katkının gerekli ve önemli olmadığını düşünmesi,
- Grubun sadece tek bir çıktı ürettiği durumda bireylerin daha az çaba göstermesidir.

Sosyal kaytarmanın hem örgüt hem grup hem de gruptaki bireyler için olumsuz sonuçları bulunmaktadır. İşgörenlerin isteksiz çalışmaları, tembellik yapmaları, yerine getirilmesi gereken görevleri layıkıyla yapmamaları, kendilerinin yapması gereken işleri grubun diğer üyelerine yüklemeleri diğer bireyler üzerinde baskı yaratabilmektedir (Kafes ve Kaya, 2017). Ayrıca iş arkadaşları tarafından sosyal kaytarma davranışı sergilendiğini düşünen bireyin iş tatmininde azalma ve örgüte duyduğu bağlılıkta zayıflama meydana gelmektedir (Şeşen ve Kahraman, 2014; Özgüven, 2017).

Sosyal kaytarma davranışı örgütlerde bir ekibin parçası olan bireyin işe tüm katkısını yapmaması nedeniyle işyerinde verimliliğin ve üretkenliğin azalmasına neden olur. Bazı bireyler grubun amacına zayıf katkıda bulduklarında grup dinamiği bundan olumsuz etkilenir. Grubu böler, grup uyumunu azaltır ve duygusal gerginliğe yol açabilir. Örneğin, işin çoğunluğunu bir ekipte çalışan sekiz kişiden sadece beşi yapıyorsa, bu grubu “çok çalışanlar” ve “katkıda bulunmayanlar” olarak ikiye ayırabilir. Bu durum iki grup arasında kırgınlık ve kızınlıklara yol açabilir, bu da grubun uyumunu bozarak verimliliğin düşmesine neden olabilir.

Keza gruptaki diğer bireyler de sosyal kaytarma davranışlarından etkilenir. Grup üyeleri kendi çabalarını başkalarının katkıları ile ölçmeye başlarlar. Bu durum bireyin çalışma motivasyonunu azaltır. Örneğin, bir ekip üyesi, başkalarının işin yapılması için kendisine güvendiğini ve sömürüldüğünü hissederse, çabalarını kasıtlı olarak azaltabilir. Nitekim Høigaard ve Ommundsen (2007) bir futbol takımındaki üyelerin bireysel çabalarındaki azalmanın takımdaki diğer kişiler tarafından fark edilmesi halinde, bu durumun takımın motivasyonunu olumsuz etkilediğini saptamışlardır.

Latane v.d. (1979), örgütlerde grupların üyelerinin verimliliğini engelleyebileceğini belirtmekte sosyal kaytarma davranışının üç şekilde ortaya çıktığını ifade etmektedirler. Bunlar; (1) değerlendirme (niteleme) ve eşitlik, (2) maksimum kapasitenin altında hedef belirleme, (3) girdi ve sonuç (ödül) arasındaki ihtimalin az olması.

Değerlendirme ve eşitlik, grup içindeki diğer kişilerin bireyin kendisi kadar sıkı çalışmadığını düşündüklerinde ortaya çıkar ve bireyin motivasyonunu azaltır. Maksimum kapasitenin altında hedef belirleme ise, grup içindeki bireylerin hedefleri yetecek kadar veya az belirleyerek daha az çaba gösterme eğiliminde oldukları durumda ortaya çıkar. Son olarak girdi ve sonuç arasındaki olasılığın az olması durumunda ise, çalışanlar performanslarını gerçekleştirirken ortaya koydukları çaba ile elde edecekleri sonuç yani ödül arasındaki ihtimalin az olduğunu düşünebilirler. Çünkü işler bireysel olarak yapıldığında kişiler ne kadar iş yaptıklarını görür ve yaptıkları işe göre ödüllendirilir. Ancak grup içinde kişinin katkısı tam olarak belirlenemediğinden ve çalışanlar çok çalışmanın olumlu sonuçlarından paylarına düşeni alamayacaklarını düşündüklerinden grup içinde saklanabilirler (Latane v.d., 1979). Bu üç durum Latane tarafından sosyal etki teorisi ile açıklanmaktadır. Sosyal etki teorisi, sosyal etkiyi, bireyi etkileyen, bireyi belirli bir şekilde düşünmeye veya davranmaya iten sosyal güç alanları açısından tanımlamaktadır (Jackson, 1987).

Pieterse ve Thompson (2010) grup arkadaşlarının da işlerini üstlenen başarılı bir çalışanın yalnızlaşabileceğini belirtmişlerdir. Örneğin bir projede çalışanın ekip arkadaşlarının işlerini de yaparak çalışmayı tek başına kurtarıp yürütmeye çalışması bireyi yalnızlaştırabilir, böyle bir durumdaki kişi çalışmayı nasıl yürütüleceğini bilemeyebilir ve işi bitirmek için gerekli olan sosyal yetenekleri kullanamayabilir.

Çalışmayı bireysel olarak gerçekleştiren kişi daha fazla performans göstermeye çalışırken çalışmayı doğru bir şekilde sürdürememektedir. Ayrıca, işin bitirilmesi için fazla çaba gösteren kişi diğer arkadaşlarının da işini üstlendiği için arkadaşlarının teknik yetenek ve deneyim kazanmasını engellemiş olur.

1.1.1. Sosyal Kaytarma Davranışının Turizm İşletmeleri Açısından Önemi

Hizmet işletmeleri olan turizm tesisleri için sosyal kaytarma davranışı önemli bir örgütsel sorundur. Örgütün etkinliğini azaltmakta ve gücünü olumsuz yönde etkilemektedir.

Müşteri memnuniyetinin, nitelikli hizmetin önemli olduğu, şiddetli rekabet koşullarının bulunduğu emek yoğun bir sektör olan turizm endüstrisinde turizm işletmelerinin ayakta kalmaları işgörenlerin performansı ile yakından ilişkilidir. Çok sayıda personelin çalıştığı turizm işletmelerinde müşteri memnuniyetinin sağlanması yenilikçi ve kaliteli hizmet sunulması ile mümkündür. Bu da çalışanların performansı ve verimliliği ile doğrudan ilişkilidir.

Turizm endüstrisinde görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi ve etkili bir performans için bireysel çabalar yeterli değildir. İş yaşamında grup çalışmasına ve işbirliğine ihtiyaç olup ekip çalışması ve çalışanlar arasında işbirliği zorunludur.

Turizm işletmelerinde fazla sayıda personel istihdam edilmektedir. Müşteriye nitelikli hizmet verebilmek çalışanların çabası ile ilişkilidir, çalışanların bir kısmı istenilen çabayı ve özveriyi göstermemektedir. Ekip içindeki bazı çalışanlar beklenen performans göstermemekte, ekip halinde yapılan işleri daha eksik yaparak büyük bir kısmını diğer ekip arkadaşlarına bırakmaktadırlar. Bu durum sosyal kaytarma davranışının oluşmasına yol açmaktadır.

Sosyal kaytarma davranışı hizmet sektörü açısından önemli olup olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Hizmetin üretilmesinde tüm ekip çalışanlarına görev ve sorumluluklar düşmektedir. Bu durum grup performansının, hizmet kalitesi ve verimliliğin düşmesine, çalışanların motivasyonunun azalmasına neden olarak müşteri memnuniyetini olumsuz etkileyebilmektedir. Emek yoğun sektörlerde ekip çalışması ve işbirliğinden faydalanmak zorunludur.

1.2. Sosyal Kaytarma Teorisinin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Sosyal kaytarma davranışı üzerine ilk sosyo-psikolojik çalışma, 1913 yılında Ringelmann tarafından yapılan deneysel bir çalışmadır (Williams ve Karau, 1997). Fransa'da Ulusal Tarla Bitkileri Enstitüsü'nde profesör ve Makine Test İstasyonu'nda yöneticisi olarak görev yapan Ringelmann, "halat çekme deneyi" olarak adlandırılan çalışmasında, halatın grup ile veya tek başına çekildiğinde uygulanan kuvvetin farklı olduğunu ifade etmiştir. Bunun en belirgin sebeplerinden biri grup ile yapılan işlerde bireysel çaba ve performansın belirlenememesidir (Kravitz ve Martin, 1986; Latane vd., 1979). Ringelmann'ın, bu deneyi ilk kez kaytarma davranışını ortaya koymuştur.

Deneyde bireylerden grup içinde ve tek başına olarak ucunda gerginlik ölçer olan bir halatı ne kadar çekebilirlerse o kadar çekmeleri istenmiştir. Deney sonucunda, ilginç bir şekilde, grup kuvvetinin bireysel kuvvete eşit olmadığı belirlenmiştir. Tek başına iken birey ortalama 63 kg'lık kuvvet uygulamakta iken üç kişilik grup halinde bireyler ortalama 53 kg'lık kuvvet uygulamaktadır. Grup sekiz kişiye çıktığında ise uygulanan kuvvet 31 kg'a kadar düşmüştür (Robbins ve Judge, 2011). Başka bir ifadeyle üç kişilik gruplar 160 kg'lık bir kuvvet uygulayabilmiştir. Bu ortalama bireysel performansın iki buçuk katıdır. Sekiz kişilik grup ise 248 kg kuvvet uygulamış olup bu tek başına uygulanan kuvvetin dört katından daha azdır. Deneyde grup içindeki kişi sayısı artmasına rağmen grup halinde uygulanan kuvvetin bireysel olarak uygulanan kuvvetten daha az olduğu tespit edilmiştir. Böylece Ringelmann, grup içindeki sayı arttıkça uygulanan kuvvetin yani toplam performansın daha çok azaldığını saptamıştır (Piezon ve Ferree, 2008).

Steiner (1972) aradaki kuvvet farkının nedenini bireysel çabalarda düşme veya koordinasyon kaybı olarak açıklamıştır. Grup büyüklüğü ile harcanan çaba arasındaki ters yönlü ilişki yani grup içindeki bireylerin daha az verimli olmaları Ringelmann Etkisi olarak adlandırılmaktadır (Simms & Nichols, 2014).

Ringelmann'ın deneyini 1979 yılında Williams ve Harkins *sosyal kaytarma* olarak adlandırarak literatüre kazandırmıştır (Piezon v.d., 2008). Sosyal kaytarma davranışı literatürü zaman içerisinde zenginleşmiştir.

Petty, Harkings, Williams ve Latane'in 1977 yılında yaptıkları çalışma bilişsel olarak verilen görevlerin fiziksel görevler kadar sosyal kaytarmaya neden olduğunu ortaya koymuştur. Şiir düzenleme görevi verilen üç ayrı grup üzerinde yapılan

araştırmanın İlk aşamasında katılımcılara yapılan değerlendirmeden sadece bireysel olarak sorumlu olacakları, ikinci aşamada bu sorumluluğu diğer üç kişi ile birlikte paylaşacakları ve son aşamada ise on beş kişi ile paylaşacakları söylenmiştir. Sonuçlar katılımcıların diğer grup üyeleri ile birlikte çalıştıklarında bireysel çabalarından daha az çaba gösterdiklerini ortaya koymaktadır (Balcı, 2017).

Sosyal kaytarmayı “bir tür sosyal hastalık” olarak tanımlayan Latane, Williams ve Harkins’in (1979), yaptıkları el çırpma ve tezahürat deneyi de grup olarak yapılan performanslarda sosyal kaytarma davranışının ortaya çıktığını göstermektedir. Deney iki aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada alkışlayanlar ve bağırانlar birbirlerinin seslerini duymuşlar, ikinci aşamada ise deneklere kulaklık takıldığından birbirlerinin seslerini duymamışlardır.

Tahmin edilebileceği gibi, ne kadar çok insan birlikte alkışlar veya tezahürat yaparsa, gürültü de o kadar fazla olur. Ancak, deneyin ilk aşamasında ortaya çıkan ses kişi sayısı ile orantılı olarak artmamıştır. Bir birey alkışlarken ortalama 84 dB (desibel) ve tezahürat yaparken 87 dB gürültü çıkarmasına rağmen, altı kişilik gruplar alkışlarken 91 dB, tezahürat yaparken 95 dB ses çıkarmışlardır. Bu 6 dB’lik artış, ses düzeyinin iki katına çıktığını göstermektedir. Yazarlar, grup içinde azalan çabaların nedenini grup içindeki koordinasyon eksikliğine bağlamışlardır (Latane, Williams ve Harkins, 1979).

Deneklerin birbirlerinin alkış ve tezahüratını duymadığı ikinci aşamada deneklerin performansı daha yüksek olarak bulunmuştur. Yazarlar bu durumu deneklerin utanma duygusunun azalmasına ve kulaklıktan gelen müzik sesinin yüksek olmasına bağlamasına rağmen grup ve bireysel performans arasında belirgin farklılıklar bulunmaktadır. İki deney, katılımcılardan alkışlama ve tezahürat gibi fiziksel olarak zorlayıcı görevleri gerçekleştirmeleri istendiğinde, insanların tek başına performans sergilediklerine kıyasla, gruplar halinde performans sergilediklerinde bireysel çabalarında önemli bir azalma olduğunu ortaya koymuştur (Latane, Williams ve Harkins, 1979).

1980’lerden sonra yapılan çalışmalar, gruplarda sosyal kaytarma davranışının ekip üyelerinin algılanan davranışlarından kaynaklandığını öne sürmektedir. Ancak bu araştırmalar, laboratuvar ortamlarında yapılan çalışmalar olduğundan (Pabico vd.,

2008) işyerindeki sosyal kritik unsurlar göz ardı edilmiş olabilir (Comer, 1995). Bu nedenle, sosyal kaytarma davranışını gerçek çalışma gruplarında incelemek önemlidir.

1.3. Sosyal Kaytarma Davranışını Açıklayan Teoriler

Sosyal kaytarma ile ilgili yapılan çalışmalarda sosyal kaytarma davranışının nedenleri üzerinde durulmaktadır. Aşağıdaki bölümde sosyal kaytarma davranışını açıklayan teorilere yer verilmiştir.

1.3.1. Sosyal Etki Teorisi

Bu teoride kişilerin grup içerisindeki etkileşimleri dikkate alınmaktadır. Sosyal etki teorisi insanların bir grup içerisinde iken farklı davranışlar gösterebilecekleri varsayımına dayanır. Bireyin tek başınayken gösterdiği davranışlar ile başka insanlarla bir arada olduğu durumlardaki davranışları arasında farklılık olabilir. Başka insanlarla bir arada iken ortaya çıkan etkileşim kaynaklı bu davranış değişimi sosyal etki teorisi ile açıklanmaktadır.

Latané, Williams ve Harkins (1979), sosyal kaytarmayı Sosyal Etki Teorisi ile açıklamışlardır. Bireylerin sosyal etkinin kaynağı veya hedefi olabileceğini belirten bu teori, grup performansı söz konusu olduğunda bir hedefin çabasının azaldığını iddia etmiştir. Grubun çalışmasıyla ilgili baskının grubun dışından geldiği ve grup performansı içerisinde bireyin çıktılarının belirlenemediği durumlarda bireyler daha az çalışmaktadır. Bu nedenle, birey ister grup üyeleri arasında yapılması gereken iş miktarını, ister çalışmasıyla kazanmayı umduğu ödül miktarını grup üyeleri arasında bölüştürsün, grup halinde iken daha az çalışmaktadır.

Sosyal etki teorisine göre, bir grupta görevler için harcanan çaba miktarı, gruptaki insan sayısına bağlı olarak düşmektedir. Teori, bireyler toplu olarak çalıştığında, sosyal etkinin grup üyeleri arasında dağıldığını ve grup büyüklüğü arttıkça her bir ilave grup üyesinin diğer birey üzerinde daha az etkiye sahip olduğunu öne sürmektedir.

Öte yandan, bazı çalışanlar grup içinde gösterdikleri sevgi, saygı ve adalet nedeniyle herkesle iyi anlaşabilmekte, grupla hareket ederken performanslarını arttırabilmek için büyük çaba sarf etmektedirler. Aynı zamanda bu kişiler grup arkadaşlarının motivasyonlarını arttırıp onları çalışma konusunda

heveslendirmektedirler. Sosyal etkileşimin hâkim olduğu gruplarda sosyal kaytarma davranışı oldukça az olmaktadır (Ersöz, 2019).

Latane v.d. (1979) sosyal etkiyi üç temel faktör ile açıklamaktadırlar. Bunlar; kuvvet, yakınlık ve kişi sayısıdır. Kuvvet; çalışanların grup içinde kendilerinden daha yüksek statüde bulunan insanlardan etkilenmesi ile ilgilidir. Yakınlık; bireylere zaman ve mekân bakımından yakın olan kişilerin bireyler üzerinde daha fazla sosyal etkiye sahip olmasıyla açıklanmaktadır. Kişi sayısı ise aynı etkiye maruz kalan bireylerin sayısı ile ilişkili olup bu sayı arttıkça, her bir bireye düşen sosyal etkinin azaldığını ifade etmektedir (Karau ve Williams, 1993).

1.3.2. Beklenti-Değer Teorisi

Beklenti-değer teorisi ortaklaşa yapılan bir iş veya görevde bireylerin çaba ve beklentileri arasındaki ilişkiyi ele almakta ve genel olarak üç bileşenden oluşmaktadır (Karau ve Williams, 1993; Mitchell, 1974, ; Porter ve Lawler, 1968; Vroom, 1964):

- Beklenti
- Araçsallık
- Değer

Beklenti bileşeni, performansın çabaya bağlı olarak ortaya çıktığını belirtmektedir. Örneğin; ne kadar çok çaba harcanırsa o kadar iyi performans elde edilir. Araçsallık bileşeni, gösterilen performansın elde edilen sonucu etkileyeceğini ifade etmektedir. Araçsallık performans ile ilgili bir beklentiyi yansıtmaktadır. Son olarak değer bileşeni ise, kişinin performans sonucunda elde ettiği ile maliyet yani gösterdiği çaba ya da sarf ettiği enerji arasındaki farkı ifade etmektedir. Sözelimi, çok çalıştığı zaman daha iyi bir not alacağına inanan bir öğrenci daha çok çaba gösterir. Daha çok çalışmanın daha iyi bir not sağlayacağına ve daha az çabanın daha kötü bir not getireceğini düşündüğünde ise araçsallık bileşeninden bahsedilebilir. Eğer öğrencinin bir üst sınıfa geçmesi büyük ölçüde notuna bağlı ise bu durum sınav notunu daha da değerli kılmaktadır. Burada değer, kişinin sadece sonucunda aldığı ödül veya sonucun ne kadar önemli olduğu ile ilgili değildir, aynı zamanda sonuca ulaşmak için katlanılan maliyetler (psikolojik ve maddi) de önemlidir (Sheppard,.1993).

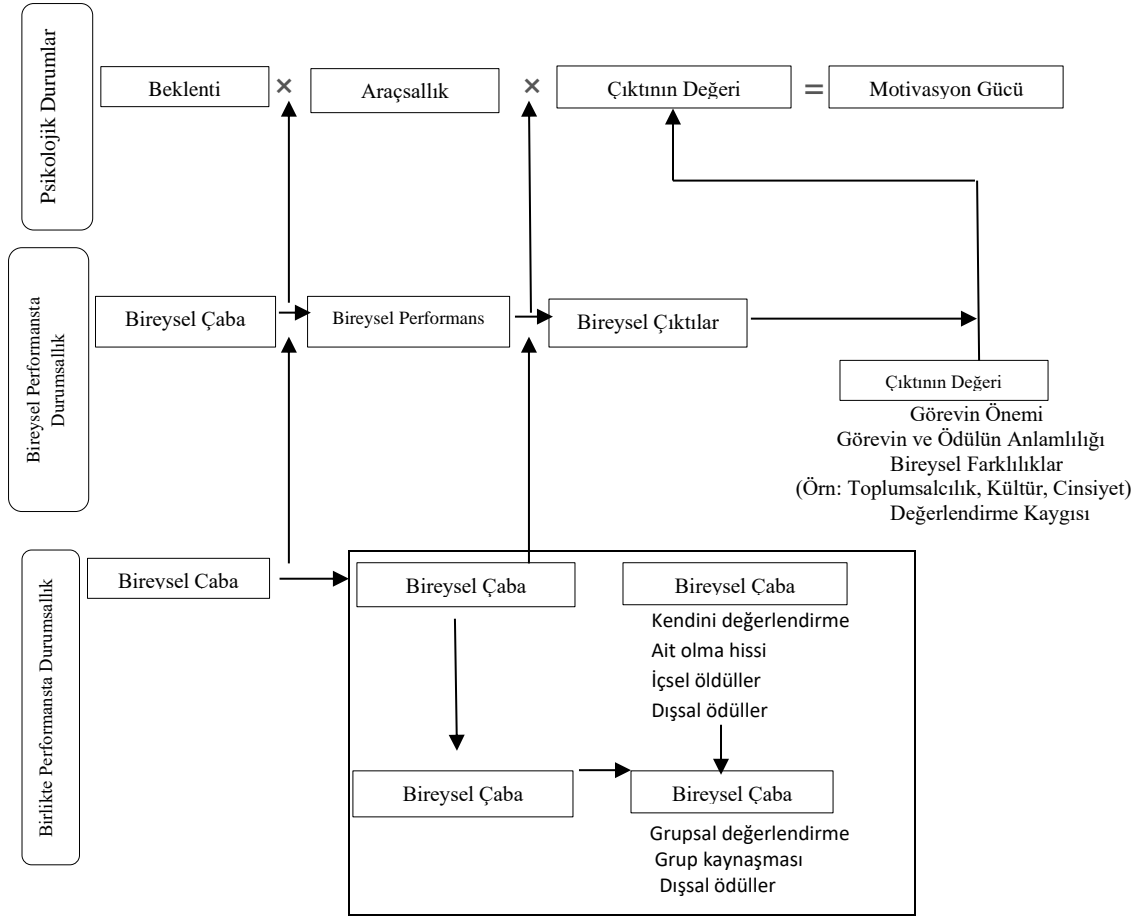
Üç bileşen de dikkate alındığında, çaba; beklenti, araçsallık ve değer bir üründür (Karau ve Williams, 1993). Çaba, bir kişinin verilen bir görevi yapmaya

veya bir hedefi elde etmeye ne kadar fazla çabalamaya istekli olduğunu göstermektedir (Sheppard ve Taylor, 1999). Örneğin; bir işgörenin bir üst kademeye yükselmesi işgörenin performansına bağlıdır. Dolayısıyla terfi etmek isteyen bir işgören daha çok çaba harcayacaktır. Kişinin harcadığı çaba sonucunda elde ettiği yararlar gösterdiği çabaya değer olmalıdır. İşgören değer olduğunu düşünüyorsa performansı da buna bağlı olarak artacaktır.

1.3.3. Ortak (Kollektif) Çaba Teorisi

Bu teoriye göre sosyal kaytarma davranışı grup çalışmalarında daha yaygındır. Bunun nedeni grup çalışmalarında kişilerin bireysel çalışmaya oranla daha az çaba harcamaları ve işe daha az katkı vermeleridir. Grup içindeki kişiler ne kadar fazla olursa sosyal kaytarma davranışının o kadar fazla olacağı ve çalışanların performanslarının değerlendirildiği durumlarda daha az sosyal kaytarma davranışı sergileyecekleri varsayılmaktadır (Avcı, 2020).

Kişiler grup olarak çalıştıklarında daha az çaba sarf etmektedirler. Bu durum çalışanların kendi çabalarını gereksiz bulmalarına ve daha isteksiz çalışmalarına yol açmaktadır. Yani kişinin çalışma motivasyonu grup üyelerinin performansından etkilenmektedir. Gruptaki üyelerin görevleri ve grubun büyüklüğü grup içindeki motivasyonu etkileyen en önemli nedenlerdir (İlgın, 2013). Şekil 2 sosyal kaytarma davranışını Ortak Çaba Modeline göre açıklamaktadır.



Şekil 2: Ortak Çaba Modeli

Kaynak: (Karau ve Williams, 1993: 685)

1.3.4. Değerlendirilme Endişesi Teorisi

Değerlendirilme endişesi teorisi 1972 yılında Cottrell tarafından ortaya atılmıştır (Harkins ve Jackson, 1985). Değerlendirilme endişesi grup üyelerinin performanslarını etkilemektedir. Teori, kişilerin performans ve çabalarının diğer grup üyelerinden ayırt edilemediklerini düşündükleri durumlarda daha fazla kaytarma davranışı göstereceklerini öngörmektedir.

Öte yandan, grup halinde yapılan görevlerde bireysel çaba ve katkıların, iş arkadaşları ya da bir denetçi tarafından değerlendirildiği durumlarda sosyal kaytarma davranışı azalabilmektedir. Dolayısıyla, kişiler performanslarının açık ve net olarak tanımlanabildiği ve değerlendirilebildiği durumlarda, kişisel katkılarından dolayı hesap verme durumu söz konusu ise daha az sosyal kaytarma davranışı gösterebilirler. Benzer biçimde kişilerin, diğer grup üyeleri tarafından kötü olarak değerlendirilmek istememeleri halinde daha yüksek performans gösterecekleri öngörülmektedir (Özek, 2014).

1.4. Sosyal Kaytarma Davranışını Etkileyen Faktörler

Araştırmalar, sosyal kaytarma davranışını etkileyen birçok faktörün olduğunu göstermektedir. Kafes ve Kaya (2017) sosyal kaytarma davranışına etki eden faktörler dört temel başlıkta toplamıştır. Bunlar:

- Kişisel özellikler,
- Durumsal özellikler,
- Grup özellikleri,
- Kültürel ve toplumsal normlar.

Sosyal kaytarma davranışını etkileyen faktörler bireysel (Brickner vd., 1986; Shea ve Guzzo, 1987; Liden vd., 2004; Deka ve Kashyap, 2014) ve örgütsel (Kerr, 1983; Comer, 1995; Carney v.d., 2011) nedenler olarak iki başlıkta incelenebilir. Bireyler, çalışma grubunun büyüklüğü, işi önemsiz bulma, çabalarının fark edilmeyeceğini düşünme gibi birçok nedenden dolayı sosyal kaytarma davranışı sergileyebilmektedir (Deka ve Kashyap, 2014: 89). Tablo 2, sosyal kaytarma davranışına neden olan bireysel ve örgütsel faktörleri göstermektedir.

Tablo 2: Sosyal Kaytarma Davranışını Etkileyen Faktörler

Bireysel Faktörler	Örgütsel Faktörler
-Görevde Birbirine Bağımlılık	-Grupun Büyüklüğü
-Görev Görünürlüğü	-Grup Kaynaşması
-Ayırt Edilebilirlik	-İş Arkadaşlarının Algılanan Sosyal Kaytarma davranışı
-Göreve Bağlılık	-İş Arkadaşlarının Performanslarına Dair Beklentiler ve Sosyal Telafi
-Görevin Önemi	-Çabanın denkliği
-Dağıtımsal Adalet ve Usul Adaleti	
-Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	
-Kişilik Özellikleri	
-Kültür ve Cinsiyet Farklılıkları	
-Bireysel Özen	

1.4.1. Bireysel Faktörler

Sosyal kaytarma davranışını etkileyen bireysel faktörler aşağıda açıklanmıştır. Bunlar; görevde birbirine bağımlılık, görev görünürlüğü, ayırt edilebilirlik, göreve bağlılık, görevin önemi, dağıtımsal adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları, kişilik özellikleri, kültür ve cinsiyet farklılıkları gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır.

1.4.1.1. Görevde Birbirine Bağımlılık

Bir çalışanın çabasının diğer çalışanın çabasını etkilemesidir (Shea ve Guzzo, 1987). Görevde birbirine bağımlılık, kişilerin bireysel performanslarının grup içindeki kişiler tarafından etkilenmesi ile ilgilidir. Görevde birbirine bağımlılık işletmeler açısından yararlı olsa da bazı durumlarda sosyal kaytarmaya neden olmaktadır. Çalışma ortamında görevde birbirine bağımlılığın fazla olduğunu gören iş görenler kendi performansının farkına varılmayacağını düşünerek fazla çaba sarf etmemektedir. Yapılan çalışmalar, görevde birbirine bağımlılığın arttığı durumlarda sosyal kaytarma davranışının da arttığını göstermektedir (Avcı, 2020).

Rigio (2003)'e göre, bir işyerinde çalışan iki yakın arkadaş birbirine bağlı olduğu için birinin çalışmaya gösterdiği özen ve performans diğerinkini de artıracaktır. Tam tersi olarak arkadaşının düşük performans ve özensiz bir çalışma göstermesi, kendisinin de moral ve performansında düşüşe neden olacak ve arkadaşına olan bağlılığını sürdürmesine ve sosyal kaytarma davranışına sebep olacaktır.

1.4.1.2. Görev Görünürlüğü

Görev görünürlüğü; bireyin, kendisinin işteki bireysel çabasından yöneticisinin ne kadar haberdar olduğuna yönelik inancıdır (Doğan, Bozkurt ve Demir, 2012). Görev görünürlüğünde kişiler çalışma ortamında kendilerini bir yöneticinin izlediğini ve onları fark ettiğini düşünmektedirler. Kişiler yalnız başlarına çalıştıklarında kendilerini daha fazla fark edilebilir olarak görürler. Grup olarak çalıştıklarında ise görev görünürlüğü daha düşük olur. İş ortamında görev görünürlüğünün düşük olması durumunda yöneticiler çalışanların çabalarının ve performansının farkına varamayabilirler. Böyle bir ortamda sosyal kaytarma davranışı gelişebilir.

Görev görünürlüğünün yüksek olması çalışma ortamı için yararlı bir durumdur. Çünkü çalışanlar, performanslarının izlendiğini ve değerlendirildiğini düşündüklerinde daha az sosyal kaytarma davranışında bulunmaktadırlar (Mete, 2021). Bu haliyle görev görünürlüğü, sosyal kaytarmanın temel belirleyicilerinden biridir.

İşgörenler, tek başına çalıştıklarında örneğin parça başı bir iş yapıyorlarsa, kolayca izlenebildiklerinden görev görünürlüğü yüksektir. Oysaki, bireyler grup olarak çalıştıklarında ve görevler açık olmadığında, örneğin; ar-ge laboratuvarlarında olduğu gibi, görev görünürlüğü düşük olmaktadır (Doğan, Bozkurt ve Demir, 2012). Ancak,

sosyal kaytarma davranışı ile algılanan görev görünürlüğü arasındaki ilişkiyi inceleyen Doğan, Bozkurt ve Demir (2012) sosyal kaytarma davranışı ile algılanan görev görünürlüğü arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamamıştır. Bununla birlikte, sosyal kaytarma konusu ile ilgili olarak Williams, Harkins ve Latane ile Kerr ve Bruun'un yaptığı çalışmalar, görevlerin görünür olmasının veya grup üyelerinin katkılarının tanımlanabilmesinin, sosyal kaytarma davranışını olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymaktadır (Doğan, Bozkurt ve Demir, 2012). Williams vd. (1989) tarafından yapılan bir araştırmada, görev görünürlüğünün yüksek olduğu durumda, takım halinde yüzen yüzücülerin bireysel performanslarından çok daha iyi zamanda yüzdükleri ancak, görev görünürlüğünün düşük olması halinde, aynı yüzücülerin daha düşük performans gösterme eğiliminde oldukları saptanmıştır.

1.4.1.3. Ayırt Edilebilirlik

Çalışanların iş ortamındaki performanslarının birbirlerinden ayırt edilemediği durumlarda ayırt edilebilirlik zor olmaktadır. Böylece yöneticiler çalışanların bireysel performanslarını değerlendirememektedir. Değerlendirilemeyen çalışanlar için ödül ve cezalar konusunda da yaptırımlar olmamaktadır. Bunun sonucunda da çalışanların iş motivasyonları düşmektedir. Değerlendirilemeyeceğini ve cezalandırılmayacağını düşünen çalışanlar çaba sarf etmemekte ve iş ortamında sosyal kaytarma davranışında bulunmaktadırlar (İlgın, 2010).

Harkins v.d. (1980) ekip içerisinde kişisel performans sonuçlarının ayırt edilebilmesi halinde, kişisel ve grup performansı arasında bir farklılık olmadığını ileri sürmüşlerdir. Kişilerin performanslarının ayırt edilebilmesi halinde, bireysel olarak ve grup içerisindeki çabası daima yüksek olmaktadır.

1.4.1.4. Göreve Bağlılık

Göreve bağlılığı yüksek olan çalışanların içlerinden gelen bir çalışma istekleri vardır. İçten gelen bağlılık nedeniyle çalışanlar işlerinde oldukça fazla çaba sarf etmektedirler. Bağlılığın söz konusu olduğu işletmelerde yöneticiler çalışanları denetlemek zorunda kalmazlar. Araştırmalar, göreve bağlılığın olduğu çalışma ortamlarında sosyal kaytarma davranışının da az olduğu göstermektedir (Taner ve Ercan İştin, 2017).

Brickner v.d. (1986) yaptıkları deneylerde çalışmaya yönelik bağlılığı az olan öğrencilerin çalışmalarının denetlenmediği zamanlarda daha çok sosyal kaytarma davranışında bulduklarını, çalışmaya yönelik bağlılıkları olan öğrencilerin ise denetlenmeseler bile daha az sosyal kaytarma davranışı gösterdiklerini ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde, Lou v.d. (2012) otel çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada görev bağlılığı ile sosyal kaytarma davranışı arasında olumsuz bir ilişki tespit etmişlerdir.

1.4.1.5. Dağıtım Sal Adalet

Dağıtım sal adalet, bireyler arasındaki ödül ve cezalandırma konularında adil olunacağı ve bireylerin çalıştıkları süre boyunca verdikleri emek kadar karşılığını alacakları ile ilgilidir. Dağıtım sal adalet bir ekip içerisinde çalışan bireyin elde edeceği kazanımların ekip içerisindekiler arasında denk bir şekilde dağıtılacağına yönelik algısıdır (Hannay, 2014).

Kişiler çalışmaları, eğitimleri ve deneyimleri ile elde ettikleri maaş, başarı ve yükselme oranını karşılaştırmaktadır. Birey bu karşılaştırmayı ayrıca grup üyeleri aile kendi arasında da yapmaktadır (Hannay, 2014). Dağıtım sal adalet anlayışına göre çalışanlar emekleri karşılığında bunun için belirlenen ödülleri alacaklarından çalışanların motivasyonları da yüksek olmaktadır (Balcı, 2016; Liden v.d., 2004).

1.4.1.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Örgütsel vatandaşlık davranışları bireylerin isteğe bağlı olarak sergiledikleri davranışlardır (Yurdakul, 2019). Bireyin kendini örgütün önemli bir parçası olarak algılaması örgütteki verimliliğin artmasına katkıda bulunur. Böylece sosyal kaytarma davranışı da azalır.

1.4.1.7. Kişilik Özellikleri

İşgörenlerin kişilik özellikleri ile performansları arasında doğru yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışan kişiler, statüleri ve çalışma ortamındaki güçlü duruşları ile diğer çalışma arkadaşlarını bastırabilir ve onları aciz duruma düşürerek korkutabilirler. Bu davranışlara sesini çıkaramayan diğer çalışanlarda hem motivasyon düşüklüğü olabilir hem de performanslarında bir düşüş görülebilir. Yapılan araştırmalar, yöneticiler ne kadar sert duruşlu olursa iş ortamında o kadar çok sosyal kaytarma davranışı olduğunu göstermektedir. Tam tersi durumda ise yöneticiler çalışanlarla ne

kadar çok iletişim kurarsa ve onlara sıcakkanlı davranırsa iş ortamında o kadar az sosyal kaytarma davranışıyla karşılaştığı sonucuna varılmıştır (Aydemir, 2019). Palloff ve Pratt (2003) öğrencilere baskı yapıldığı durumlarda öğrencilerin motivasyonunun düşeceğini ve öğrencilerin özgüvenini zedeleyerek grup içerisindeki performanslarda düşüş yaşanacağını belirtmişlerdir.

1.4.1.8. Kültür ve Cinsiyet Farklılıkları

Kültür sosyal kaytarma düzeyini etkilemektedir. Genel hatlarıyla Hofstede'nin çalışmalarında da ortaya konduğu üzere doğu ülkeleri daha kolektif, batı ülkeleri ise daha bireyci olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla Doğu ülkelerindeki çalışanların Batı ülkelerindekilere kıyasla daha az sosyal kaytarma davranışında bulunmaları olasıdır. Nitekim Karau ve Williams yaptıkları meta-analizde Doğulu katılımcıların Batılılara göre daha az kaydardıkları sonucuna ulaşmışlardır (Bayram Candan, 2017).

Araştırmalar, kadın çalışanların, erkek çalışanlara kıyasla iş arkadaşlarının sergilediği sosyal kaytarma davranışı algılarının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Kafes ve Kaya, 2017). Karau ve Williams'ın (1993) yapmış oldukları çalışmada erkeklerin kadınlara göre sosyal kaytarma davranışına daha eğilimli oldukları tespit edilmiştir. Ancak Yurdakul ve Öneren (2020) Ankara ilinde faaliyet gösteren kurumsal bir örgütün çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada katılımcıların cinsiyetlerine göre sosyal kaytarma davranışları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Uslu ve Çavuş (2014) devlet üniversitesinde çalışan idari ve akademik personel üzerinde yaptıkları bir çalışmada çalışanların cinsiyeti ile sosyal kaytarma davranışı arasında bir ilişki bulamamıştır.

Kugihara'nın (1999) cinsiyetin sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yaptığı araştırmada kadınların erkeklere göre sosyal kaytarma davranışına daha az yöneldikleri, bireysel çalışma düzeninden kolektif çalışma düzenine geçildiğinde erkeklerin çabalarının birdenbire düşmesine karşın kadınların çabasında herhangi bir değişikliğin olmadığını tespit edilmiştir.

1.4.1.9. Bireysel Özen

Mullen (1983) sosyal kaytarmanın temelinde bireysel özenin yattığına inanmaktadır. Bir ekip içerisinde yalnız olarak çalışan bireyin çalışmaya önem vererek üstün çaba ve performans göstermesi durumunda bireysel özen ortaya çıkmaktadır. Öte

yandan ekip içerisinde bireysel değil de grup olarak çalışıldığında çoğu kişi yeterli özeni ve çabayı göstermeyebilir. Kalabalık ekip halinde çalışırken özen eksikliği ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda da sosyal kaytarma davranışı görülebilmektedir.

1.4.2. Örgütsel Faktörler

Sosyal kaytarma davranışına neden olan örgütsel faktörler aşağıda açıklanmıştır. Grup büyüklüğü, grup kaynaşması, iş arkadaşlarıyla ilgili algılanan sosyal kaytarma davranışı, iş arkadaşlarının performanslarına dair beklentiler ve sosyal telafi örgütsel nedenler arasında sayılabilir.

1.4.2.1. Grubun Büyüklüğü

Grup büyüklüğü gruptaki kişi sayısını tanımlayan bir kavramdır. Grup ne kadar büyük olursa sosyal kaytarma davranışı da o ölçüde artar, çalışanlar arasındaki koordinasyon bozulur, yönetici ve çalışanlar arasında iletişim kopukluğu yaşanır. Çalışanlar yalnız çalıştığında sorumluluk sadece kendilerindedir. Grup içinde çalıştıklarında ise sorumluluk kişi sayısına bölünmektedir. Böylece sorumlulukları azalan çalışanlar daha az çaba sarf edecek ve sosyal kaytarma davranışı ortaya çıkacaktır.

Yapılan çalışmalar grup büyüklüğü arttıkça çalışanların daha az performans sergilediklerini göstermektedir (Balcı, 2016). Örneğin, bir proje üzerinde çalışan bir grubun yedi üyesi varsa, üretken olmayan kişilerin grup içinde gizlenmesi daha kolaydır çünkü projede çalışan ve işleri yerine getirecek olan başka insanlar vardır.

1.4.2.2. Grup Kaynaşması

Grup kaynaşması grup içindeki bireylerin birbirleri ile etkileşimini ifade etmektedir. Gruptaki bireyler arasında yakınlaşma olduğu durumlarda çalışma ortamında sosyal kaytarma davranışı da az olmaktadır. Tam tersi durumda ise çalışanlar arasında iletişim kopukluğu olduğu gibi sosyal kaytarma davranışı da oldukça fazla görülmektedir (Avcı, 2020). Karau ve Williams (1993) grup kaynaşması olduğu, grup bağlılığının yüksek olduğu durumlarda sosyal kaytarma davranışının azaldığını belirtmişlerdir.

1.4.2.3. İş Arkadaşlarıyla ilgili Algılanan Sosyal Kaytarma davranışı

İş arkadaşlarıyla ilgili algılanan sosyal kaytarma davranışı gruptaki üyelerin ne kadar çok sosyal kaytarma davranışı gösterdikleri ile ilgilidir (Yıldırım, 2018). Çalışanlar diğer arkadaşlarının performanslarını gözlemlemektedirler. Bu durum kendi performanslarını da etkilemektedir.

Sosyal kaytarma davranışında bulunan arkadaşlarını gözlemleyen kişiler de bu davranışı göstermeye meyillidirler (Aydemir, 2019). Şeşen ve Kahraman'ın (2014) araştırması bu durumu ortaya koymakta olup yazarlar, örgütte arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışı gösterdiğini algılayan çalışanın sosyal kaytarma davranışı gösterme eğiliminin arttığını belirlemişlerdir.

1.4.2.4. İş Arkadaşlarının Performanslarına Dair Beklentiler ve Sosyal Telafi

İş arkadaşlarının performanslarına dair beklentiler sosyal kaytarma davranışı ile yakından ilişkilidir. Çalışanlar iş arkadaşlarından iyi bir performans beklediklerinde sosyal kaytarma davranışında bulunabilirler. Tam tersi durumda iş arkadaşları kötü performans gösterdiklerinde daha fazla çaba sarf etmektedirler. Bu durum sosyal telafi kavramı ile açıklanabilir.

Sosyal telafi grup içindeki çalışma arkadaşlarının az çaba sarf ettiği durumlarda onların açıklarını kapatmak için diğer çalışanların daha fazla performans göstereceklerini varsaymaktadır (Williams Karau, 1991). Hart, Britget ve Karau (2001), çalışanların grup üyelerinin düşük becerili olduğuna inandıklarında bu durumu telafi ettiklerini, grup üyelerinin yüksek becerili olduğuna inandıklarında ise sosyal kaytarma davranışı gösterdiklerini belirlemişlerdir. Williams ve Karau'nun (1991) araştırması da bu durumu doğrulamakta olup çalışkan partneri olan bireylerin sosyal kaytarma eğiliminde oldukları, sıkı çalışmayan partneri olan bireylerin ise sosyal telafi davranışı gösterme eğiliminde oldukları belirlenmiştir.

1.4.2.5. Çabanın Denkliği

Çabanın denkliği kişinin çabalarını diğer kişilerin çabalarına göre düzenlemesini ifade etmektedir. Birey, çalışma ekibindeki diğer kişilerin kaytarma davranışı sergileyeceklerine inanırsa bu durumda kendisinin de kaytarma eğilimi artmaktadır. Ekip arkadaşları iyi performans göstermediklerinde birey kendisinin de iyi

bir performans göstermesi için bir neden olmadığını düşünebilir. Jackson ve Harkins (1985) insanların ekip içerisinde çalıştıklarında arkadaşlarının kaytarma göstermelerine karşılık olarak kendi çabalarını da azaltarak bu durumu denkleştirmeye çalıştıklarını ortaya koymuştur. Arkadaşlarının çabası arttığında ise kendilerinin de performansı da artarak denkliği yakalamaktadırlar.

1.5. Sosyal Kaytarma Davranışı ile ilgili Literatür

İlgili alanyazında sosyal kaytarma davranışı ile ilgili pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar ağırlıklı olarak sosyal kaytarma davranışı ve demografik özellikler arasındaki ilişki (Buz, 2011; Özek, 2014; Uslu ve Çavuş, 2014; Tolukan, Bayrak ve Doğan 2017; Yurdakul ve Öneren, 2020), sosyal kaytarma davranışının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi (Güçer v.d., 2017; Akgündüz v.d., 2014), liderlik türleri-sosyal kaytarma davranışı ilişkisi (Aydemir, 2019; Yalçın Kayıkçı, 2019) sosyal kaytarma davranışı-grup çalışması ilişkisi (Kılıçarslan, 2018; Jones, Høigaard ve Peters, 2014; Candan, 2019) sosyal kaytarma davranışı performans ilişkisi (Kurnaz, 2016; Avcı, 2020), örgüt kültürü sosyal kaytarma davranışı algısı (Sünnetçioğlu, Korkmaz ve Koyuncu, 2014), kişilik özelliklerinin sosyal kaytarma davranışına etkisi (Özkan, 2018) üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Avcı (2020) küçük ölçekli yiyecek ve içecek işletmelerinde sosyal kaytarma davranışı ve çalışan performansını analizi ettiği çalışmada; sosyal kaytarma davranışı ile yaş, eğitim durumu ve mevcut işletmede çalışma yılı değişkenlerinin farklılık gösterdiğini; cinsiyet, medeni hâl, sektörde çalışma yılı ve işletme pozisyonu değişkenlerinin ise farklılık göstermediğini saptamıştır. Ayrıca çalışmada işgören performansıyla sosyal kaytarma davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu ve sosyal kaytarmanın çalışan performansını ters yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Özek (2014) araştırmasında işgörenlerin çalışma süreleri, medeni durumları veya çocuk sahibi olup olmamaları gibi değişkenlere göre sosyal kaytarma davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulmamıştır. Benzer şekilde Yurdakul ve Öneren (2020) Ankara ilinde faaliyet gösteren kurumsal bir örgütün çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada katılımcıların yaş ve çalışma süresine göre sosyal kaytarma davranışları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmişlerdir. Ancak, Uslu ve Çavuş (2014) katılımcıların eğitim düzeylerine göre sosyal kaytarma davranışları arasında

anlamalı farklılık olduğunu belirtmektedirler. Buna göre ön lisans mezunlarının, lisans mezunlarına göre sosyal kaytarma davranışına daha eğilimli olduğu belirlenmiştir. Antrenörler üzerinde yapılan çalışmada da sosyal kaytarma davranışı bireylerde yaşa göre farklılık göstermektedir. Çalışma yılı arttıkça algılanan kaytarma düzeyinde düşüş yaşanmaktadır (Tolukan, Bayrak ve Doğan 2017). Buz (2011) kadınların erkeklerden ve genç çalışanların yaşlılardan görece daha yüksek iş arkadaşı sosyal kaytarma algısına sahip olduğunu belirlemiştir.

Jones, Høigaard ve Peters (2014) takım etkileşimli sporlarda sosyal kaytarma davranışının daha belirgin bir şekilde ortaya çıktığını belirtmektedir. Sporcuların antrenman ortamında daha fazla sosyal kaytarma davranışı sergilediklerini ve algıladıklarını belirlemiştir. Benzer şekilde Kılıçarslan (2018) tarafından kamu okullarında yapılan araştırmada da grup çalışması gerektiren işlerde öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan Candan (2019) tarafından kamu ortaokullarında görev alan öğretmenler üzerinde yapılan araştırmada ise grup çalışmalarında öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışlarını çok az düzeyde sergilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Kurnaz (2016) tarafından sosyal kaytarma davranışının çalışanın performans düzeyine olan etkisini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada sosyal kaytarma davranışı ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Güçer v.d. (2017) otel işletmelerinde sosyal kaytarmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçladıkları araştırmada sosyal kaytarma davranışının düşük düzeyde olduğunu saptamışlardır. Akgündüz v.d.nin (2014) işten ayrılma niyeti ve aşırı rol yükünün otel çalışanlarının sosyal kaytarma davranışlarına etkisini belirlemeyi amaçladıkları çalışmada aşırı rol yükü algısı ile işten ayrılma niyetinin çalışanların sosyal aylaklık davranışını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sünnetçioğlu, Korkmaz ve Koyuncu (2014) örgüt kültürü boyutları olan sosyalleşme ve dayanışmanın sosyal kaytarma algısını etkilediğini belirlemiştir. Yazarlar, sosyalleşmeden ziyade dayanışma faktörünün sosyal kaytarma davranışı üzerinde daha çok negatif etkiye neden olduğunu tespit etmişlerdir. Kanten (2014) işyeri nezaketsizliğinin işgörenlerin sosyal kaytarma davranışı doğrudan etkilediğini tespit etmiştir.

Yalçın Kayıkçı (2019) tarafından Kuşadası ve İstanbul’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde yapılan çalışmada dönüşümcü, etkileşimci ve serbesti tanıyan liderlik tarzları ile sosyal kaytarma davranışı arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Çalışmada ayrıca etkileşimci liderlik ve serbesti tanıyan liderlik ile sosyal kaytarma davranışı arasında pozitif psikolojik sermayenin kısmi aracılık etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Aydemir (2019) Antalya ili Kundu bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin mutfak departmanı çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada liderlik türleri ile sosyal kaytarma davranışı arasında anlamlı ilişki tespit etmiştir. Çalışmada liderlik davranışlarının sosyal kaytarmayı azalttığı yönünde sonuçlara ulaşılmış, sosyal kaytarma davranışını en çok azaltan liderlik davranışının kontrol odaklı liderlik davranışı olduğu belirlenmiştir.

Özgüven’in (2017) kadın otel çalışanları üzerinde yaptığı ve sosyal kaytarma davranışında dindarlık düzeyinin etkisini belirlemeyi amaçladığı çalışmada kendilerini dindar olarak nitelendiren çalışanların diğer gruba göre daha az kaytarma davranışı gösterdikleri belirlenmiştir.

Biroğlu (2018) Balıkesir’de faaliyet gösteren otel işletmeleri çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada işgörenlerin iş arkadaşı sosyal kaytarma algılarının düşük seviyede olduğunu tespit etmiştir. Araştırmada sosyal kaytarma davranışının cinsiyet ve yaş değişkenine göre farklılık göstermediği, gelir ve eğitim düzeyine göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Araştırmada örgütsel sinizm ile iş arkadaşı sosyal kaytarma algısı ve kendi sosyal kaytarma düzeyi arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Buz (2011) grup temelli performans değerlendirme algısı ile çalışma arkadaşı sosyal kaytarma algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Düşük görev görünürlüğü olan gruplarda, grup temelli performans değerlendirme algısının, çalışma arkadaşı sosyal kaytarma algısı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kişi sayısı büyük olan gruplarda küçük olan gruplara göre daha yüksek çalışma arkadaşı sosyal kaytarma algısı bulunmuştur.

Özkan’ın (2018) Trakya Bölgesi’nde faaliyet gösteren otel işletmelerinde yaptığı ve işgörenlerin kişilik özelliklerinin sosyal kaytarma davranışları üzerindeki etkisini incelediği çalışmada kişilik özelliklerinden nevroz ve gelişime açıklık boyutları ile sosyal kaytarma davranışı arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ancak,

sorumluluk, dışa dönüklük ve uyumluluk ile sosyal kaytarma davranışı arasında herhangi bir ilişkiye rastlanamamıştır.

2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Örgütsel başarıyı sağlayan temel faktörlerden biri işletmede çalışan insan kaynağının kalitesidir. Günümüzde çalışanlardan işlerini sorumluluklarının da ötesinde yerine getiren, işletmeye sadık işgörelere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durum, örgütlerde ve ilgili bilimsel yazında son yıllarda önem kazanan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) ile açıklanmaktadır. Bu bağlamda örgütün gelişmesine ve örgütsel etkililiğe katkıda bulunan örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının tanımlanması, önemi, boyutları ve örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörlerin bilinmesi çalışmanın teorik yapısının oluşturulması açısından önem taşımaktadır.

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı Tanımı ve Önemi

İlk kez 1930'lu yıllarda Chester Barnard tarafından kullanılan örgütsel vatandaşlık kavramı, örgütsel faaliyetlerin verimli bir şekilde gerçekleştirilmesine imkân sağlayan çalışanların gönüllülük temelli davranışlarını ifade etmektedir. Örgütsel vatandaşlık kavramını Chester Barnard (1938) “iş birliği yapma isteği” olarak tanımlamıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel faaliyetlerin verimli bir şekilde gerçekleştirilmesine yardımcı olan gönüllülük temelli çalışan davranışlarını ifade eder. Organ ve Konovsky (1989) örgütsel vatandaşlık davranışını işgörelerin temel sorumluluklarının dışında kalan, tamamen örgütteki bireylerin iş birliğine dayalı olan, sonucunda ödül veya teşvik içermeyen ve örgütsel performansı arttıran işgörelerin gönüllü davranışları olarak tanımlamıştır. Walter v.d. de (2001) örgütsel vatandaşlık davranışını örgüt üyelerinin görevlerini yerine getirmelerine, örgütü desteklemelerine ve farkındalık kazanmalarına yardımcı olan ekstra çabalar ve isteğe bağlı davranışlar olarak tanımlamaktadır. Bu ekstra çabalar örgütte arzu edilen davranışlar olup örgütün verimliliğini arttırmaktadır (Turnipseed ve Murkison 2000).

Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını “isteğe bağlı olan, örgütün resmi ödül sisteminde belirtilmeyen ve örgütün etkin bir şekilde işleyişini destekleyen bireysel davranış” olarak tanımlamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışını, formel iş tanımlarının da ötesinde, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, çalışanların örgüte katkıda bulunmaya istekli oldukları rol fazlası davranışları ifade etmektedir. Dolayısıyla bu isteğe bağlı davranışlar iş tanımlarının dışındadır. Başka bir ifade ile bu

davranışlar performans değerlendirmesiyle ölçülmeyen ek faaliyetlerdir. Örgütün işgörenden beklediğinin de ötesinde faaliyetler olduğundan ücret veya ödüllerle bağlantılı değildir (Kaya, 2013).

Tanımlar dikkate alındığında örgütsel vatandaşlık davranışında, bireylerin görev ile sorumlulukları dışında göstermiş oldukları fazla bir çabadan söz edildiği görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı bir işgörenin kendisinden beklenen rol ve sorumluluklardan daha fazlasını yerine getirmesidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı birlikte çalışılan iş arkadaşlarına yardım etmek, çalışma ortamında yapılacak olan işlerde gönüllü olmak, çalışma arkadaşlarının faydalarını düşünmek, bir problem çıktığında konu ile ilgili çözüm odaklı olmak gibi davranışları içermektedir.

Örgüt içinde hangi davranışın örgütsel vatandaşlık davranışı olduğunu belirlemek bazen zor olabilir. Örgüt içindeki hangi tür davranışların örgütsel vatandaşlık davranışı olarak sayılacağı, davranışın niteliğine göre değişmektedir. Organ (1997) örgütsel vatandaşlığı diğer davranışlardan ayıran üç temel kriter olduğunu belirtmektedir. Bunlar;

- Resmi olmayan bir ödül-ceza sistemi. Organ (1997), örgütsel vatandaşlık davranışı her ne kadar işletmedeki ceza ve ödül sistemlerinden etkilenmese de yöneticilerin takdirine bağlı olarak ödüllendirmenin çalışanları motive edebileceğini ve çalışanların bu ödüllere ulaşmak için sergiledikleri fazla davranışların örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilebileceğini belirtmiştir.
- Resmi rol davranışlarının ötesindedir ve bir bütün olarak örgütsel hedeflere ulaşılmasına yardımcı olur. Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tanımlarının ve işgörenlerin resmi rollerinin ötesinde çalışan davranışlarını içerir (Turnipseed ve Murkison, 2000).
- Örgütsel vatandaşlık davranışı isteğe bağlı ve gönüllü davranışlardır. Gönüllü davranışlar, çalışanın resmi rolünü veya resmi iş tanımını gerektirmeyen kişisel tercihlere dayanmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışları hedeflerine ve davranış tarzlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışı olmak üzere iki başlıkta gruplandırılarak incelenebilir. Hedeflerine göre örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütün ve çalışanların hedefleriyle ilgili olup (Markoczy ve Xin, 2004) örgüt hedefli davranışlar çalışanların örgüte

gönüllü katkılarıyla ilgilidir. Çalıştıkları örgütlere duygusal bağlılık hisseden işgörenler örgütün devamlılığı için gerekli gördükleri her türlü fedakârlığı yapmakta ve sorumluluk almaktan kaçınmamaktadırlar. Organ'ın beş örgütsel vatandaşlık davranışının üçü, vicdanlılık, sivil erdem ve gönüllülük örgüt hedefli davranışlarla ilgilidir (Kaya, 2013).

Çalışan hedefli davranışlar ise çalışan odaklı olup çalışanların birbirlerine işle ilgili konularda gönüllü olarak yardımcı olmalarını, işe gelmeyen arkadaşlarının sorumluluklarını gönüllü olarak üstlenmelerini ve başkalarını etkileyen konularda birbirlerini haberdar etmelerini kapsamaktadır. Özgecilik ve nezaket davranışları çalışanların birbirlerine karşı gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır (Kaya, 2013).

Davranış tarzına göre örgütsel vatandaşlık davranışları ise olumlu aktif ve olumlu sakınma davranışları olarak iki şekilde ortaya çıkmaktadır (Markoczy ve Xin, 2004). Olumlu aktif davranışlar; çalışanların örgütsel yapıya aktif bir şekilde katılımını ve katkısını ifade etmektedir. Olumlu sakınma davranışları ise örgütsel yapıya zarar verecek her türlü davranıştan kaçınmayı kapsamaktadır.

Çalışanlara verilen görevlerin üstünde davranışları kapsayan, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt içinde ödüllendirme sistemine dahil olmayan davranışlar olarak kabul edilse de zamanla bu davranışlar yöneticiler tarafından ödüllendirilebilmektedir. Bunun nedeni, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların örgüt içinde olumlu bir durum yaratması ve diğer çalışanları da bu davranışları yapmaya teşvik etmesidir. Örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyen çalışanlar diğer çalışanlara göre daha hızlı terfi edebilir ve ücretlerinde daha fazla artış olabilir (Dalgın, 2015).

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütler ve işgörenler için kritik öneme sahip olup hem çalışanlara hem de örgütlere çeşitli faydalar sağlamaktadır. Çalışanların olumlu davranışları örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmaktadır (Aslan, 2009). Organ'a (1988) göre örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların işlerini daha verimli bir şekilde yerine getirmeleri nedeniyle çalışanların performanslarını artırabilir. Organ (1997) ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışının örgütteki ekip duygusunun sürdürülebilirliğini sağladığını öne sürer.

Mackenzie vd. (1998), örgütsel davranışın önemli olmasının üç nedeni olduğunu belirtmektedir. İlk olarak, çalışanların performans değerlendirmelerinde, terfilerinde ve ücretlerinin belirlenmesinde örgütsel vatandaşlık davranışından kaynaklanan performansları dikkate alınmaktadır. Araştırmalar (Podsakoff vd., 2000), örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanların performans değerlendirmelerini ve yöneticilerin kararlarını etkilediğini göstermektedir.

Yöneticiler, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri için çalışanlarına herhangi bir yaptırım uygulamaz. Benzer şekilde, çalışanlar da örgütsel vatandaşlık davranışları nedeniyle bir ödül beklentisi içinde değildirler. Ancak yöneticiler, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını dikkate alarak onları doğrudan veya dolaylı olarak ödüllendirebilirler. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel çıktılar, ürün kalitesi, verimlilik gibi yararları nedeniyle çalışan performansının kritik bir unsuru olarak kabul edilir (Podsakoff vd., 1997).

İkincisi, örgütsel vatandaşlık davranışı işletmelerin başarısına ve etkinliğine katkıda bulunur. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı arttıkça iş başarısı da artar. Örgütsel vatandaşlık davranışı uzun vadede örgütlerin etkinliği ve verimliliği üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Organ (1988) ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının insanları içsel olarak motive ederek başarı, yetkinlik ve ait olma duygularına katkıda bulunduğunu belirtmiştir. Üçüncüsü örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, işten ayrılma gibi işveren-çalışan ilişkilerine dayalı konularla da yakından ilişkilidir (Kaya, 2013).

Cohen ve Vigoda örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel başarının artması açısından sağladığı yararları şu şekilde sıralamışlardır (Dalgın, 2015).

- Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün verimliliğini arttırmada önemli rol oynar.
- Örgütteki iyi çalışanların sürekli olarak çalışmasını sağlar.
- Örgüt dışındaki yeniliklere daha hızlı adapte olunmasını sağlar.
- Örgüt içindeki çalışanlar ve iş akışı arasında koordinasyonu sağlar.

Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların birbirine yardım etme eğilimini artırır (Niehoff ve Moorman, 1993). Örgütlerde birbirlerine yardım eden işgörenler iyi birer vatandaş olarak kabul edilmektedir. Podsakoff v.d. (1997), örgütsel vatandaşlık davranışlarının grubun etkinliğini artırabileceğini öne sürmektedir. Van Dyne vd.

(1995), örgütsel vatandaşlık davranışının grup dayanışmasını, olumlu duyguları ve grup uyumu arttırdığını belirtmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ayrıca çalışanların sorumluluk duygularını da geliştirmektedir (Slaugther, 1997). Çalışanların sorumluluk duyguları örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır. Sorumlu davranışlar, ayrıca yöneticilerin kontrolünü kolaylaştırır ve bireylerin öz denetimini artırır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüte beklentilerin ötesinde katkı sağlamakta, örgütü yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan korumakta, örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından önde tutan, iş arkadaşlarına yardıma önem veren ve onların gelişimine katkıda bulunan, sadık işgörenler yaratmakta ve örgütün rekabet avantajı elde etmesinde, örgüt kimliği kazanmada, çağdaş gelişmelere ayak uydurmada, başarısını ve verimliliğini artırmada belirleyici rol oynamaktadır (Avcı, 2015). Öte yandan örgütsel vatandaşlık davranışı yönetsel üretkenliği artırır; kıt kaynakların doğru kullanımını sağlar, kaynakları üretime yönlendirir; grup üyeleri arasında koordinasyonu sağlar, yeni çalışanları cezbeder; örgütsel-çevresel uyumu sağlayarak örgütsel etkinliğe katkıda bulunur (Podsakoff ve MacKenzie, 1994).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, personel devir hızını düşürmede ve müşteri memnuniyetini artırmada da etkilidir (Podsakoff vd., 2009). Chen v.d. (1998) örgütsel vatandaşlık davranışının düşük iş gücü devrine neden olduğunu belirtmektedir. Üstün görev bilinci ile hareket eden, kendini örgüte adanmış çalışanlar örgütte daha uzun süre kalma eğilimindedirler. Örgütün gelişmesine de pek çok açıdan katkıda bulunurlar. Bir örgütte örgütsel vatandaşlık davranışının yaygın olması örgüt içinde iyi bir iş ortamı ve işgören bağlılığı yaratacağından iş gücü devri de azalacaktır.

2.1.1. Otel İşletmelerinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi

Örgütsel vatandaşlık davranışları turizm işletmelerine pek çok yarar sağladığı için önemlidir. Örgütsel vatandaşlık davranışları diğer işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de çalışanın performansının artması, verimlilik artışı, ekip dayanışması ve uyumu, sosyal ilişkilerin gelişmesi, rekabet gücünün artması v.b. pek çok yarar sağlamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının turizm işletmeleri için yarattığı bazı faydalar ve katkıları Tablo 3’de verilmektedir.

Tablo 3: Konaklama Endüstrisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Yararları

Yazar / Yıl	Faydalar	Katkısı
Veličkovska (2017)	Çalışan Kalitesi	Nitelikli Hizmetler, Rekabetçi Olma İmkânı
	Çalışan Davranışları ve Tutumları	İş Arkadaşlarının Bir Görevi Tamamlamasına Yardımcı Olmak
	Örgütsel Verimlilik	Çalışanların Ekstra Rol Davranışına Bağlı Olarak Performans Artışı
Nasurdin et al. (2016)	İstihdam	İşletmeye Arzu Edilen Özelliklere (Bilgi, Beceri Ve Yetenekler V.B.) Sahip Doğru Çalışanların Çekilmesini Sağlar.
Srivastava ve Gope (2016)	Örgütün Sürdürülebilirliği	Yeni Çalışanları İş Tanımlarında Belirtilen Görevlerin De Üzerinde Çalışmaları İçin Yönlendirir

Kaynak: (Hemaloshinee ve Nomahaza, 2017 s. 247)

Örgütsel vatandaşlık davranışları, otel işletmelerinin organizasyonel hedeflerine ulaşılmalarına yardımcı olmakta, organizasyonel performansı ve müşteri memnuniyetini artırmaktadır. Hizmet işletmeleri olan otellerde müşteri tatmini ve memnuniyeti başarılı olmanın temel anahtarıdır. Müşteri memnuniyetini sağlamanın en önemli yolu ise hizmet kalitesidir. Hizmet kalitesi çalışanların performanslarıyla yakından ilişkilidir. Çalışanların örgüt tarafından belirlenen rolleri eksiksiz olarak yerine getirmelerinin de ötesinde gönüllü olarak ekstra davranışlar sergilemeleri hizmet kalitesinin artırılması açısından önemlidir (Baytok ve Ergen, 2013; Yeşilyurt, 2013).

Bettencourt, Gwinner ve Meuter (2001) sadakat, hizmetin sunumu ve katılım olmak üzere üç tür hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı belirlemiştir. Sadakat boyutu örgütsel vatandaşlık davranışının otelin imajı, tanıtımı ve ürün ve hizmet desteği ile ilişkilidir. Hizmetin sunumu “vicdanlı, duyarlı, esnek ve özenli” hizmet sunumunu ifade eder. Katılım ise, hizmet kalitesini bir bütün olarak iyileştirmek için iç ve dış müşterilerle aktif iletişimi içerir.

Danaei ve Iranbakhsh'a (2016) göre örgütsel vatandaşlık davranışı örgütlerde yenilikçiliği de etkilemektedir. Bu gönüllü, ekstra rol davranışları (sivil erdem) hizmet kalitesinin iyileştirilmesiyle ilgili yenilik önerileri getirmektedir. Bu bağlamda otel endüstrisindeki yenilikçi davranış ve hizmetler işletmenin ürün ve hizmetlerine değer katarak müşteri memnuniyetini artırmaktadır.

Öte yandan otel işletmelerinin rakiplerine karşı üstünlük sağlamalarında insan kaynağı önemli bir faktördür. Dolayısı ile rekabette başarılı olmak verimliliği ve işgören performansını arttırmak ve benzersiz insan kaynağına sahip olmakla mümkündür. Bu bağlamda çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışları otel işletmesi açısından rekabet avantajı yaratmaktadır (Çelik ve Çıra, 2013).

Örgütsel vatandaşlık davranışının turizm işletmelerine en önemli katkısı kurumsal itibardır. Araştırmalar (Yacouel ve Fleischer, 2012; Surroca v.d., 2010) olumlu kurumsal itibarın işletmenin sunduğu ürün ve hizmetler için daha yüksek getiri elde etme anlamına geldiğini göstermektedir. Ayrıca, kurumsal itibar finansal performansa önemli ölçüde katkıda bulunur (Surroca v.d., 2010).

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Geçmişi

Örgütsel vatandaşlık davranışının geçmişi 1930'lara kadar uzanır. Örgütsel vatandaşlık davranışını ilk olarak Chester Barnard gönüllü iş birliği olarak tanımlamıştır. Barnard, gönüllü iş birliğini çalışanların yüksek kaliteli ürün ve hizmetler üretme isteği olarak tanımlar. Barnard, *The Functions of the Executive* (Yürütmenin İşlevleri) adlı kitabında örgütlerde resmi bir yapı ve kontrol olsa da gönüllü iş birliğinin örgütler için gerekli olduğunu belirtmektedir (Demirci, 2018). Barnard'a göre örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın örgütteki resmi rolleri dışındaki ekstra rol davranışlarını içerir ve çalışanların örgüt için iş birliği yapmaya istekli olmasının gerekli olduğunu vurgular (Kaya, 2013).

Benzer şekilde Roethlisberger ve Dickson da 1939'da yayınlanan *Yönetim ve İşçi* adlı çalışmalarında resmi ve gayri resmi örgüt yapıları arasındaki farkı ortaya koymaya çalışmış, organizasyonun tüm seviyelerinde iş birliği için enformel yapının gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Roethlisberger ve Dickson'ın belirttiği iş birliği ve informel yapı, örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturmaktadır. Katz ve Kahn ise 1966'da yayınlanan "*Örgütlerin Sosyal Psikolojisi*" adlı çalışmalarıyla örgütsel vatandaşlık çalışmalarına katkıda bulunmuşlardır. Araştırmacılar, örgütte iş birliğine neden olan bazı davranışların olağan olduğunu ancak çoğu zaman bunun farkında olmadığımızı belirtmişlerdir (Demirci, 2018). *Örgütlerin Sosyal Psikolojisi* adlı eserde örgüt içinde çalışanların daha verimli olabilmeleri için kendilerine üç görevin düştüğünü belirtilmektedirler. Bu görevler; çalışanların işe katılması ve devam

etmesi, kendisine verilen biçimsel rol davranışlarını eksiksiz olarak yerine getirmesi ve biçimsel rol davranışlarının üstünde davranışlar sergilemesidir (Tezcan, 2012).

Örgütsel vatandaşlık literatürünün gelişmesine en önemli katkılardan birini sağlayan kişi Dennis W. Organ'dır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çalışmalar 1980'lerde de Bateman ve Organ ile devam etmiştir. Organ (1988) yaptığı çalışmada biçimsel rol ve ekstra rol davranışlarından bahsetmiştir. Biçimsel rol davranışları yöneticilerin yapılmasını istediği zorunlu davranışlardır. Ekstra rol davranışları ise çalışanların hiçbir zorunluluğu olmadan gönüllü olarak yerine getirdiği davranışlar olarak tanımlanmıştır.

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışı pek çok araştırmacı tarafından boyutlara ayrılmıştır. Bu boyutlar Tablo 4'te özetlenmiştir. Bu sınıflandırmalar içerik bakımından birbirlerine çok benzemektedir. İlgili literatürde 30 farklı vatandaşlık davranışı belirlenmiştir (Podsakoff vd., 2000: 516). Bununla birlikte bu davranışları belirli boyutlar altında toplamak mümkündür. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili sınıflandırmalar dikkate alındığında Organ (1997) ve Podsakoff'un (2000) tarafından ortaya konulan boyutların örgütsel vatandaşlık davranışını daha iyi açıkladığı ve ilgili alanyazında daha çok kabul gördüğü görülmektedir.

Somech ve Drach-Zahavy (2004) örgütsel vatandaşlık davranışını davranış türleri ve örgütsel vatandaşlık davranışından yararlananlar olmak üzere iki ana başlık altında gruplamıştır.

Davranış Türleri: Örgütsel vatandaşlık davranışının öncüllerini anlamak, çalışanları teşvik etmek açısından önemlidir. Davranış türleri ile ilgili en önemli sınıflandırmalardan biri Podsakoff ve arkadaşları (2000) tarafından yardım davranışları olarak yapılmıştır. Bu davranışlar; centilmenlik, örgütsel bağlılık, örgütsel uyum, bireysel inisiyatif, sivil erdem ve kendini geliştirmedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının yararlanıcıları, örgütsel vatandaşlık davranışından yararlanan taraflarla ilgilidir. ÖVDB (Bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı) bireysel faydalarla ilgilidir, ÖVDÖ (Örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı) ise bir bütün olarak örgüte yarattığı faydalarıdır.

Çoğu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları davranışlara bağlı olarak sınıflanmıştır. Roethlisberger ve Dickson (1964) örgütsel vatandaşlık davranışlarını iş birliği ve verimlilik boyutları altında toplamışlardır. Smith (1983) ise örgütsel vatandaşlık davranışını yardımseverlik ve işbirlikçi olmak olarak iki boyutta ele almıştır. Bateman ve Organ (1983), örgütsel vatandaşlık davranışlarını özgecilik ve genel uyum olmak üzere iki boyutta tanımlamışlardır. Özgecilik, diğer çalışanlara destek sağlamayı ifade ederken, genel uyum bu çabalara verilen yanıtlarla ilgilidir.

Chen v.d. (1998) ise özgecilik, vicdanlılık ve centilmenlik olmak üzere örgütsel vatandaşlık davranışının üç boyutu olduğunu belirtmektedirler. Örgütsel vatandaşlık davranışı özgecilik, genel uyum, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem olmak üzere temelde beş boyuttan oluşmaktadır (Organ 1988; Podsakoff v.d., 2000). Özgecilik davranışı, bu konuda çalışan araştırmacılar tarafından yaygın olarak kabul edilmektedir. Genel uyum, Organ (1988) tarafından vicdanlılık olarak yeniden adlandırılmıştır. Vicdanlılık, dakiklik ve üretkenlik gibi çalışanların davranışlarına yön veren içselleştirilmiş kuralları ifade etmektedir (Smith, Organ ve Near, 1983). Genel uyum ise çalışanın vicdanlılığı ile ilgili olup, örgüt çalışanlarından beklenenlerin de ötesinde, bir görevi başarıyla tamamlamak için beklenenden fazlasını yapmak veya örgütsel sorunları çözmek gibi davranışları içerir.

Williams ve Anderson (1991), Organ'ın beş boyutlu modelini iki boyuta indirerek basitleştirmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı – bireysel (ÖVDB), bireylerle ilgili vatandaşlık davranışını ifade eder (Alizadeh vd., 2012). Podsakoff v.d. (2000) bu boyutu yardım etme davranışı olarak adlandırmakta olup iş ile ilgili problemlerde başkalarına gönüllü olarak yardım etmek olarak tanımlamaktadır. Bu davranış, çalışanların işle ilgili konularda herhangi bir karşılık beklemeden birbirlerine yardım etmelerini, yeterli performans göstermeyen arkadaşlarının sorumluluklarını gönüllü olarak üstlenmelerini ve başkalarını da ilgilendiren konularda birbirlerini bilgilendirmelerini içerir. Örgütsel vatandaşlık davranışının ikinci boyutu, örgütün üyelerine doğrudan fayda sağlamayı amaçlamayan (ör. resmi olmayan beklentilere uyma, örgüt için gönüllü olma) örgütün hedeflerini kolaylaştıran davranışları içeren örgütsel vatandaşlık davranışı-örgütsel (ÖVDÖ) ifade eder (Alizadeh v.d., 2012). Çalışanlar örgüte duygusal olarak bağlıdırlar ve örgütün sürdürülebilirliği için gerekli gördükleri fedakarlıkları yaparlar. Bu amaçla örgüte fayda sağlayan faaliyetlere gönüllü olarak katılırlar, küçük sorunları büyütmeyle verimliliğin artmasına katkıda

bulunurlar ve huzurlu bir çalışma ortamını sürdürürler (Kaya, 2013). Podsakoff v.d. (2000), çalışanlar örgüt kurallarını içselleştirdiğinden örgütsel vatandaşlık davranışı-örgütsel kurumsal uyum olarak tanımlamaktadır. Yani bu tür davranışlar, örgüte fayda sağlayan davranışlardır.

Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994), örgütsel vatandaşlık davranışını üç kavramla tanımlamışlardır; itaat, sadakat ve katılma. Genel uyum ile benzer olan örgütsel itaat, dakik olmak, çalışandan beklenen görevi yerine getirmek gibi örgütsel politikaların kabul edilmesini içerir. Örgütsel sadakat, çalışanların bir bütün olarak örgütle özdeşleşmesini ve bağlılığını ifade eder (Graham, 1991). Katılma ise, zorunlu olmayan toplantılara katılmak, iş arkadaşlarıyla bilgi ve görüşleri paylaşmak gibi davranışları kapsamaktadır.

Moorman ve Blakely (1995) ise örgütsel vatandaşlık davranışını dört boyut altında kavramsallaştırmışlardır. Bunlar; kişilerarası yardım, bireysel inisiyatif, kişisel endüstri ve sadık destekçilik. Kişilerarası yardım, özgecilik gibi, iş arkadaşlarına verilen gönüllü desteği; bireysel inisiyatif, kişisel olarak ve grup düzeyinde üretkenliği artırmak için iş arkadaşlarıyla olan iletişimi ifade etmektedir. Kişisel endüstri, gerekmediğinde bile ekstra iş yapmayı, işleri çok az hata ile tamamlamayı ifade eder. Sadık destekçilik ise, diğer insanlar örgütü eleştirdiğinde örgütü savunmayı, diğer kişileri örgütün ürünlerini satın almaları için teşvik etmeyi ifade eder (Moorman ve Blakely, 1995).

Podsakoff (2000) örgütsel vatandaşlık boyutlarını centilmenlik, yardım davranışı, sadakat, örgütün gelişimine destek olma, bireysel gelişim ve inisiyatif, örgütsel uyum olmak üzere yedi boyutta incelemiştir:

Yardım Davranışı: Çalışanlara yardım etme ve işle ilgili çatışmalardan kaçınma eğilimi olup (1) kişiler arası ilişkileri kolaylaştırma ve iş arkadaşlarına yardım etme (2) çatışmaya yol açan davranışlardan kaçınma olmak üzere iki alt boyutu bulunmaktadır.

Centilmenlik: Çalışanların işte ortaya çıkan beklenmeyen durumları kabul etme ve iş yükünü aksatmadan yerine getirme eğilimidir (Organ, 1990). Podsakoff v.d. (2000), centilmen çalışanların iş arkadaşlarından daha az şikâyet ettiğini, beklenmedik sorunlarla karşılaştıklarında daha olumlu bir tutum sergilediklerini, ayrıca örgüt için

kişisel fedakarlıklar yaptıklarını ve işle ilgili eleştirileri kişisel olarak almadıklarını belirtmektedir.

Örgütsel Sadakat: İyi niyeti yayan, örgütü destekleyen, hatta örgüt dışında örgütü savunan davranışları kapsar (George ve Jones, 1997). Örgüte sadık olan işgörenler, örgüt dışından gelen zorluklar karşısında bile örgütün hedeflerini destekler (Borman ve Motowidlo, 1993; Podsakoff vd., 2000). Yabancılara karşı örgütü övme, örgütü dış tehlikelere karşı savunma ve koruma davranışlarıdır.

Örgütsel Uyum (Örgütsel Kabullenme): Çalışanların örgütsel politikaları içselleştirme ve onaylama derecesini ifade eder. Örgütsel uyum denetim olmadan bile örgütsel kurallara uyma davranışıdır. Örgütün kurallarına, düzenlemelerine ve usullerine bağlı kalmaktır.

Bireysel İnisiyatif: Çalışanın ekstra rol davranışlarını, ortalama beklentilerin üzerine çıkma ve ötesine geçme isteğini ifade eder. Görev ve sorumluluklar, işyerinde moralin yükseltilmesi ile ilgili olarak örgüt adına alınan olağanüstü, gönüllü kararları içerir.

Sivil Erdem: Örgüte makro düzeyde bir bütün olarak katılımı ifade eder (örneğin zorunlu olmadığı halde örgüt içinde düzenlenen toplantılara katılmak, kurumsal stratejiler hakkında görüş bildirmek, örgütün dış çevresini tehdit eden unsurlar ile fırsatları teşhis etmek, örgütü etkileyebilecek değişimleri tespit etmek, şüpheli faaliyetleri bildirmek).

Kişisel Gelişim: Çalışanların bilgi ve becerilerini gönüllü olarak geliştirme davranışlarıdır. Çalışanlar kendilerini geliştirmek için kurslardan en iyi şekilde yararlanırlar, kendi alanlarıyla ilgili gelişmeleri takip ederler, hatta örgütteki etkinliklerini artırmak için yeni beceriler bile öğrenirler (George ve Brief, 1992).

Tablo 4: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Boyut	Yazar	Boyut Tanımı	Boyut Açıklaması
Yardım Davranışı	Smith v.d. (1983)	Özgecilik	Bir bireye doğrudan yardım etmek. Örneğin, yeni bir personele oryantasyon / eğitim yardımı.
	Organ (1988,1990)	Özgecilik	Bir sorunla karşılaşan çalışana gönüllü olarak yardım etme davranışı. Örneğin, işe yeni başlayan birine ekipmanları göstermek, iş yükü ağır olan bir iş arkadaşına yardım etmek.
		Nezaket	Olası sorunlara karşı önlem almak; gerçekleşmeden önce ilgilileri uyarmak
		Arabuluculuk	Yapıcı olmayan davranışlara karşı önleyici faaliyetler
		Amigoluk	Meslektaşları mesleki gelişim için cesaretlendirmek ve övmek
	Graham (1989), Moorman ve Blakey (1995)	Kişilerarası yardım	Gerektiğinde meslektaşlarına yardım etme
	William ve Anderson (1991)	Bireylere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı	Örgütü olumlu etkileyen bireysel aktivite
	George ve Brief (1992), George ve Jones (1997)	Yardımsever iş arkadaşları	İşyerindeki gönüllü faaliyetler. Örneğin, ağır iş yükü olan çalışanlara yardım etmek
	Boorman ve Motowidle (1993, 1997)	Diğer meslektaşlara yardım etme ve iş birliği yapma	Meslektaşlara destek, yardım ve fedakârlık
	Van Scotter ve Motowidle (1996)	Kişilerarası kolaylaştırma	Örgütsel hedefleri gerçekleştirme olasılığını artıran davranışlar
Centilmenlik	Organ (1988, 1990)	Centilmenlik	Örgütsel sorunlara, işten kaynaklanan zorluklara karşı tolerans, direnme ve zorlukların üstesinden gelme.
	Borman ve Motowidle (1993, 1997)	Diğer meslektaşlara yardım etme ve iş birliği yapma	Kibar olma, örgütsel sorunlarda iddialı davranmama
Örgütsel Sadakat	Graham (1989) Moorman ve Blakey (1995)	Sadakatın desteklenmesi	Örgütü organizasyon dışındakilere tanıtmak ve korumak
	Graham (1991)	Örgütsel sadakat	Örgütün tanıtımı. Tanıtımda, örgütün iyi yönleri vurgulanırken olumsuz yönleri gizlenir.
	George ve Brief (1992), George ve Jones (1997)	İyi niyeti yaymak	Örgütü destekleyici olarak tanımlayarak veya hizmet ve ürünlerin yüksek kalitede olduğunu öne sürerek örgütsel etkinliği gönüllü olarak geliştirmek
Örgütsel Uyum	Smith v.d. (1983)	Genel uyum	Bir bireyi hedef almak yerine örgütsel sistemi destekleyerek dolaylı yardım
	Graham (1991)	Örgütsel itaat	Çalışanların sorumluluklarını yerine getirirken kurallara, talimatlara ve dakikliğe saygı duyması ve bunlara uyması anlamına gelir
	Williams ve Anderson (1991)	Örgütlere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı	Kurumun kurallarına uymayan çalışanları uyarmak gibi faaliyetler

	Borman ve Motowidlo (1993, 1997)	Örgütsel protokolü takip etme	Örgütsel değerleri ve politikaları kabul ederek ve otoriteye saygı duyarak çalışanın protokole uyması.
	Van Scotter ve Motowidlo (1996)	Kendini işe adama	Disiplinli, çalışkan ve uyumlu olmak gibi kurumsal hedeflerle uyma
Bireysel Girişim	Organ (1988,1990)	Vicdanlılık	Çalışandan beklenen performans ve bağlılığın ötesinde işyeri politikalarına içtenlikle uyma
	Graham (1989), Moorman ve Blakely (1995)	Bireysel Girişim Kişisel Gelişim	Çalışanların sorumluluklarının üzerinde olan çabaları. Çalışanlar, diğer çalışanlarla iletişim kurarak bireysel performansı ve grup performansını artırır
	Borman ve Motowidlo (1983, 1997)	Kendi görevini ve işle ilgili faaliyetleri etkili bir şekilde tamamlamak için gerektiğinde ekstra çabaları sürdürmek	İşlerin başarıyla tamamlanması. Rol tanımında yer almasa da çalışanın işini yaparken ekstra sorumluluk alma inisiyatifini ve örgütü geliştirmeye yönelik önerilerde bulunmayı içerir.
	Van Scotter ve Motowidlo (1996)	İşe kendini adama	Kurallara uymak, çok çalışmak ve sorunlarla yüzleşmek için inisiyatif almak
Sivil Erdem	Organ (1988,1990)	Sivil Erdem	Örgüte bağlılık ve örgütsel politika oluşturma sorumluluğu; yapıcı önerilerde bulunmak
	Graham (1991)	Örgütsel katılım	Örgüt yönetimine katılmak, toplantılara katılmak, fikirlerini başkalarıyla paylaşmak ve güncel konuların farkında olmak
	George ve Brief (1992), George ve Jones (1997)	İşletmeyi korumak	Çalışanın işletmenin yaşamını ve varlıklarını korumak için başvurduğu gönüllü eylemler, şüpheli veya tehlikeli faaliyetler hakkında üstleri bilgilendirmek
Kişisel Gelişim	George ve Brief (1992), George ve Jones (1997)	İyi niyet yaymak	Çalışanların örgütün faydalarını örgüt çevresine yaymak için kaliteli hizmet sunma, örgütü dış etkenlere karşı koruma ve örgüte güven sağlama gibi gönüllü çabalar.

Kaynak: (Podsakoff v.d., 2000, s. 518-524)

Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışını özgecilik, vicdanlılık, sivil erdem, nezaket ve centilmenlik olmak üzere beş boyutta incelemiştir. Podsakoff'un (2000) boyutları Organ'ın (1988) belirlediği beş boyutu da içermektedir. Bu araştırmada da temel alınan bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

2.3.1. Özgecilik

Diğergamlılık olarak da ifade edilen özgecilik, işgörenlerin diğer çalışma arkadaşlarına gönüllü olarak yardım etme davranışlarıdır. İşyle ilgili sıkıntı yaşayan, ağır iş yükü olan iş arkadaşlarına, işe yeni başlayan işgörelere işe adapte olmalarında yardım etmek, işe yeni başlayan çalışanlara işi öğrenmeleri konusunda destek olmak, işyeri kuralları ve kullanılan ekipman hakkında bilgi paylaşmak, sorumlu olmadığı

halde iş arkadaşlarına çeşitli projelerde gönüllü olarak yardım etmek gibi davranışlardır. Örneğin, turizm sektörü ile ilgili olarak bir garson rahatsızlandığında diğer çalışma arkadaşları onun işlerini de üstlenirler, resepsiyonistler işe yeni başlayan bir resepsiyon memuruna resepsiyonda kullanılan araç gereçleri tanıtarak yardımcı olurlar. Bu tür davranışlar iş yerinde iş akışının sağlanmasını kolaylaştırdığı gibi aynı zamanda örgütte herhangi bir sorun çıktığında o sorunun halledilmesine de katkıda bulunur (Bayar, 2018).

2.3.2. Vicdanlılık (Üstün Görev Bilinci)

Organ (1988) vicdanlılığı, örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen görevler dışında örgütün işleyişine katkıda bulunan davranışlar olarak tanımlamıştır. İş zamanında gelmek, dakik olmak, uzun süreli ve gereksiz molalardan kaçınmak, görevi zamanından önce tamamlamak, örgütün kaynaklarını korumak gibi davranışları içerir.

Yöneticilerin fazla mesai yapmalarını istemedikleri halde çalışanların bir işi bitirmek için mesaiye kalmaları, bazı çalışanlar izinli olduğu durumlarda işlerin yetişmesi için ekstra çaba göstermeleri ve iş yerinde işlerin düzgün yapılıp yapılmadığını kontrol etmeleri gibi davranışlar da vicdanlılık davranışları arasında sayılabilir (Karaman ve Aylan, 2012). Turizm işletmesi çalışanlarının vardiya saatlerine uyararak görevine tam saatinde hatta erken gelmesi, bir muhasebe elemanının tamamlaması gereken raporlar olduğunda mesaisi bitse de raporu tamamlamadan işyerinden ayrılmaması üstün görev bilincine verilebilecek örneklerdir.

2.3.3. Sivil Erdem

Örgüt için aktif olma, örgüte gönüllü olarak katılma, çalışılan örgüte bağlı olma, toplantılara katılma, güncel konuları açıkça tartışma, örgüt içinde olan işlerin nasıl verimli olarak yapılacağı ve geliştirileceği konusunda fikir geliştirme gibi yapıcı davranışları içerir (Benligiray ve Demirci, 2019). İşgören işleri gönüllü olarak yapmasının yanı sıra örgütün verimli çalışmasını kendine görev edinip örgütün ayakta kalması için de büyük çaba sarf eder. Sivil erdem davranışı örgütsel katılım veya örgütün gelişimine katkıda bulunma olarak da ifade edilmektedir (Sarı, 2015; Yorgancıoğlu, Yeşilaydın, Karahan, 2019). Örneğin; otel işletmeleri çalışanları daha nitelikli hizmet sunumu ile ilgili olarak fikirlerini üst yönetime bildirmektedirler.

2.3.4. Nezaket

Kişiler arası çatışmayı önleyen nezaket ve saygı davranışlarıdır (Organ, 1990). Nezaket çalışanların birbirlerinin fikirlerine saygılı olmalarıdır. Nezaket, çalışmayı zorlaştıran eylemlerden kaçınmak, çalışmayı daha verimli kılan davranışları teşvik etmektir. Örgüt içinde sorun yaratabilecek problemleri önceden belirleyip onlara çözüm önerisi getirmek, sorunun ortadan kalkmasına yardımcı olmak gibi önleyici davranışları içerir (Eryürek, 2010).

Bir çalışma ortamında çalışanlar birbirleri arasında etkileşim halinde olurken olumlu davranışlar sergilemeleri gerekmektedir. Örneğin, fotokopi makinesini veya yazıcıyı başkalarının kullanımı için hazır bırakmak bir nezaket örneğidir (Organ v.d., 2006).

Nezaket davranışı genel olarak çalışanlar arasında yardımlaşma ve iletişim halinde olmak, bir konu hakkında uyarıları ve konu ile ilgili önceden hatırlatmaları yapmak gibi davranışları içermektedir (Mahmutoğlu, 2017). Çalışma ortamında bir karar alınmadan önce kişilerin görüşlerinin değerlendirilmesi ve konular hakkında çalışanlara bilgi verilmesi de nezaket davranışının içine girmektedir. Örneğin, otel çalışanları bir vardiyada meydana gelen ve diğer kişileri de ilgilendiren olaylar ya da tamamlanamayan işler hakkında kendinden sonraki vardiyada çalışan kişilere bilgi verir.

2.3.5. Centilmenlik (Sportmenlik)

Organ (1990: 96) centilmenliği “bir işyerinde ortaya çıkan olumsuzlukları ya da istenmeyen durumları şikâyet etmeme ve bunlara katlanma davranışı” olarak tanımlamıştır. Centilmenlik örgüt içinde olumsuz etki yaratabilecek davranışlardan kaçınma, işler yolunda gitmediğinde olumlu tutumu koruma yönündeki davranışlardır.

İşgörenlerin çalışma ortamında problem yaratacak davranışlardan uzak durmaları, rahatsızlık veren konuları tolere etmeleri, iş yerinde harcadıkları zamandan şikâyet etmelerini bir kenara bırakıp verimli zaman geçirmeleri için etkinliklere katılmaları, arkadaşlarının hatalı olduğu durumlarda onlara yol göstermeleri ve toleranslı olmaları centilmenlik davranışları arasında yer almaktadır. Örgüt içinde verimli çalışan, huzurlu bir çalışma ortamını yaratan işgörenler centilmen insanlardır (Bayrak, 2017). Turizm işletmelerinde yönetim, personel ve misafir kaynaklı pek çok

sorun ortaya çıkabilmektedir. Örneğin, bir aşçının diğer bir şefe karşı olumsuz tutumu söz konusu olduğunda aşçının bu davranışı huzursuzluk çıkmaması için tolere etmesi centilmence bir davranıştır.

2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt içindeki işleyişi ve verimliliği arttırdığı dikkate alındığında örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu ya da olumsuz olarak etkileyen faktörleri belirlemek oldukça önemlidir (Erer, 2014).

Araştırmalar (Podsakoff ve MacKenzie, 1994, 1997; Podsakoff ve diğerleri, 2000), bu faktörlerin (1) kişisel faktörler (bireyin özellikleri), (2) işin özellikleri, (3) örgütün özellikleri ve (4) liderlik özellikleri olarak dört başlıkta incelendiğini göstermektedir. Bu sınıflandırma dikkate alınarak bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörler dört başlıkta incelenmiştir.

2.4.1. Kişisel faktörler (Bireyin Özellikleri)

Podsakoff v.d. (2000), örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen bireysel özellikleri, çalışanın tutumları, kişilik özellikleri, rol algısı, demografik değişkenler, yetkinlikler ve bireysel farklılıklar olarak sınıflandırmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen çalışan tutumları, iş tatmini, örgütsel sadakat, örgütsel adalet algısı ve liderlik desteği olarak ele alınmaktadır.

Çalışanın görevine karşı genel tutumu olarak tanımlanan iş tatmini kişinin örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir. Araştırmalar (Bateman ve Organ, 1983; Organ ve Konovsky, 1989) iş tatmininin bireyin ekstra rol davranışlarını etkilediğini göstermektedir. Olumlu iş doyumuna sahip olan çalışanlar, işlerinden daha fazla tatmin olurlar ve diğer çalışanlarla ilişkileri daha olumludur. Organ ve Ryan (1995), iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında orta düzeyde bir ilişki saptamışlardır. İş tatmini yüksek olan çalışanlar, daha yüksek özgecilik ve vicdanlılık davranışları göstermektedirler (Chahal ve Mehta, 2011).

Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yapılan ampirik çalışmalar (Wiener, 1982; O'Reilly ve Chatman, 1986; Mathieu ve Zajac, 1990), örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüte yararlı olma istekleri ve örgütün başarılı

olabilmesi için gösterdikleri ilgidir. Bireyin örgütsel bağlılığı arttıkça, birey örgüt için daha fazla fedakârlık yapmaya istekli olmaktadır. Bu da daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışına neden olur.

Örgütsel adalet, işgörenlerin işyerindeki adalet ve eşitlik algılarını ve bu algının sadakat ve iş tatmini gibi örgütsel çıktıları nasıl etkilediğini gösterir. Organ (1990), adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olabileceğini çünkü bu algının olumlu davranışların ortaya çıkması için gereken adaleti ve güveni sağladığını savunmuştur. Çalışanların adalet algıları olumlu ise örgüte bağlılıkları ve performansları da artacaktır. Örgüt içinde adaletsizlik olduğu durumlarda çalışanların performansların azalma görülmektedir. İşgörenlerin örgütsel adalet algıları olumsuz olduğunda, çalışanlar adaletsizliği ortadan kaldırmak için yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz davranabilir.

Algılanan liderlik desteği, çalışanların örgütsel hedeflere ilişkin performans davranışlarını etkileyebilir. Podsakoff v.d. (2000: 530) tarafından yapılan bir meta-analiz liderlik desteği ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Güçlü liderlik, çalışanlar arasında ekip çalışması ve moral duygusunun yanı sıra örgütsel bağlılığı da artırır.

Dürüstlük, uyumluluk ve olumlu ya da olumsuz duygular örgütsel vatandaşlık davranışını dolaylı olarak etkileyen kişilik özellikleridir. Dürüstlük, uyum ve olumlu duygular ile özgecilik ve genel uyum arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Podsakoff v.d., 2000). Bireyin güvenilirliğini ifade eden dürüstlük, sivil erdem davranışlarıyla ilişkilidir. Örneğin; işe zamanında gelmek, dakik olmak ve işyeri kurallarına uymak kişisel özelliklerle ilgili örgütsel vatandaşlık davranışı örnekleridir (Organ v.d., 2006).

Samimiyet, nezaket ve başkalarıyla iyi ilişkileri içeren uyumluluk, bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgilidir. Bu özellik, çalışanların diğeri işgörenlere yardım etme olasılığını artırır. Dolayısıyla uyumluluk, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları olan yardımseverlik, nezaket ve centilmenlik davranışı ile ilişkilidir (Organ vd., 2006).

Olumlu ve olumsuz duygular da örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilidir. Olumlu duygu, hayattan alınan zevki ifade ederken; olumsuz duygu, bireyde stres, korku, öfke gibi duyguların varlığı olarak tanımlanmaktadır. Olumsuz duygu

nevrotiklik ile ilişkilirken, olumlu duygu ise dışa dönüklük ile ilişkilidir. Smith, Organ ve Near'a (1983) göre dışadönük çalışanlar, dış çevrelerine ve sosyal uyaranlara karşı daha duyarlı oldukları için daha sık örgütsel vatandaşlık davranışı sergilerler. Ancak içe dönük ve nevrotik olan bireyler özgüvensiz oldukları, kendi sorunlarıyla meşgul oldukları ve başkalarının sorunları ve diğer çalışanların ihtiyaçları ile ilgilenemedikleri için örgütsel vatandaşlık davranışı göstermezler (Organ v.d., 2006). Dolayısıyla, olumsuz duygular işgörenlerin diğer çalışanlara daha az yardım etmeye istekli oldukları, olumlu duygular ise daha çok yardım davranışı anlamına gelebilir.

Rol çatışması ve rol belirsizliği içeren rol algılarının, fedakârlık, nezaket ve centilmenlik gibi örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarıyla olumsuz ilişkisi bulunmaktadır (Podsakoff v.d., 2000). Aksine, rollerin belirgin olması örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik eder.

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyebilecek demografik değişkenler, görev süresi, eğitim düzeyi, cinsiyet ve yaştır. Podsakoff v.d. (2000) görev süresi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki bulamamıştır. Ancak Yılmaz v.d. (2015) tarafından yürütülen bir araştırmada görev süresi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında zayıf bir ilişki belirlenmiştir. Benzer bir durum eğitim düzeyi ile ilgilidir. Bazı araştırmalar (Yeşiltaş ve Keleş, 2009) çalışanların eğitim düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediğini gösterse de bazı araştırmalar (Ackfeld ve Coote, 2005; Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Podsakoff vd., 2000) bu sonuçları desteklememektedir. İşgörenin yaşı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalardan elde edilen sonuçlar tutarsızdır. Mauritz'in (2012) araştırması, yaşlı işgörenlerin genç işgörelere göre daha fazla centilmenlik ve sivil erdem davranışı sergilediklerini ortaya koymaktadır. Ancak, özgeciler ile yaş arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Öte yandan, cinsiyetin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olmadığına dair genel bir kanı olmasına rağmen, Kidder ve McLean (1993), yardımseverlik ve nezaket davranışlarının kadınlarla ilgili olduğunu öne sürmekte; erkeklerin ise vicdanlılık davranışı gösterme eğiliminde olduklarını belirtmektedirler. Ancak, Organ ve Ryan (1995) ve Podsakoff v.d. (2000), cinsiyet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir.

Deneyim, eğitim düzeyi, bilgi düzeyi, profesyonellik, bağımsızlık ihtiyacı, ödüllere karşı isteksizlik v.b. hususları içeren yetkinlik ve bireysel farklılıklar örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyebilir. Ancak örgütsel vatandaşlık davranışı ile yetkinlikler ve bireysel farklılıklar arasında ödüllere karşı isteksizlik dışında güçlü bir ilişki bulunamamıştır. Ödüllere karşı isteksizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında olumsuz bir ilişki saptanmıştır (Podsakoff vd., 2000).

2.4.2. İşin Özellikleri

Podsakoff v.d. (2000) ve Organ v.d. (2006) işin görev özerkliği, görev bağımlılığı, amaca bağımlılık, geri bildirim, iş rutinliği ve içsel tatmin gibi özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğini belirtmektedirler. Podsakoff vd.'ne (2000) göre, işin özellikleri fedakârlık, nezaket, vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenlik davranışları ile ilişkilidir.

Görev özerkliği, Hackman ve Lawler (1971) tarafından çalışanın kendi çalışma saatlerini belirleme, kullanılacak ekipmanı seçme ve izleyeceği prosedürleri belirleme yetkisi olarak tanımlanmaktadır. Görevin özerk olması, çalışana daha fazla kontrol olanağı ve dolayısıyla iş tatmini sağladığından (Langer, 1983) örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi artırabilir.

Görev bağımlılığı, görevi başarıyla gerçekleştirmek için bilgi, materyal ve diğer grup üyelerine duyulan ihtiyaçlarla ilgilidir (Demirci, 2018). Pearce ve Gregersen'a (1991) göre görev bağımlılığı grup üyelerinde örgütle ilgili bir sorumluluk duygusu yarattığından daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışına neden olmaktadır.

Geribildirim, çalışanın işini nasıl yaptığı ve performans düzeyi ile ilgili olarak çalışana doğrudan sağlanan bilgidir (Hackman ve Oldham, 1976). Geri bildirim, özellikle sivil erdem boyutu bakımından örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik etmede etkili bir araçtır ve iş tatmini bu ilişkide aracı bir etkiye sahiptir (Organ v.d., 2006).

İşin rutinliği; işgörenin bir işi yaparken ne kadar farklı beceri kullandığı ile ilgilidir. İşin rutin yapısı veya işin çeşitliliği örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler. İşin çeşitliliği arttıkça, çalışan yaptığı işi daha anlamlı bulduğundan bu durum örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilemektedir (Hackman ve Oldham, 1976). Ancak, Podsakoff v.d. (2000), iş rutinliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif bir ilişki bulmuştur.

İşgörenlerin yaptıkları işlerden tatmin ve memnun olmaları örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir (Kabataş, 2010). İçsel olarak tatmin edici görevler memnun çalışanlar yaratarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının da artmasına neden olur. Fassina, Jones ve Uggerslev'e (2008) göre, olumlu görev özellikleri veya tatmin edici çalışma ortamı nedeniyle işlerinden memnun olan çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışları sergilerler.

2.4.3. Örgütün Özellikleri

Örgütsel özellikler çalışan davranışını etkilemektedir. Örgütün kendilerinden neler beklediğini bilen, yaptıkları görevlerin örgüt için önemli olduğunu hisseden işgörenler daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler. Örneğin; örgütün kaliteye önem verdiğini düşünen işgörenler ortaya daha kaliteli iş çıkarmak için daha fazla çaba sarf edeceklerdir. Keza, örgütün yeniliğe ve çalışanlar arasındaki iş akışına önem verdiğini gören işgörenler daha yenilikçi olacak ve aralarındaki iş akışını daha iyi sağlayacaklardır (Kılınç, 2014).

Podsakoff v.d. (2000) örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen örgütsel özellikleri biçimsellik, esneklik, çalışan desteği, grup sadakati, liderden mekansal uzaklık, liderin kontrolünün ötesinde ödüllendirme ve algılanan örgütsel destek olarak sıralamıştır. Organ v.d. (2006), biçimsellik ve esnekliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde dolaylı bir etkisinin olduğunu bildirmektedirler. Ayrıca, algılanan örgütsel destek, özgecilik ile önemli ölçüde ilişkilidir. Benzer şekilde, liderin kontrolü dışında gelişen ödüllendirme ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, vicdanlılık ve nezaket boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Podsakoff vd., 2000).

2.4.4. Liderin Özellikleri

Çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışları sergilerken liderin, ortaya koyduğu liderlik tarzı ile bu davranışları desteklemesi çok önemlidir. Köse (2003), liderlerin işgörelere destek olmasını, yöneticilerin işgörelere değer vermesi ve onları önemseydiğini hissettirmesi, adil olması şeklinde ifade etmiştir.

Liderin, çalışanlara yardım etme, ekstra sorumluluk alma, iş birliği yapma davranışları işgörelere örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilemektedir. Nitekim,

Podsakoff v.d. (1996) liderin davranışlarının astların ekstra rol davranışını etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Organ vd. (2006) yönlendirici (araçsal) ve destekleyici liderlik davranışları, liderin ödül ve ceza davranışı, dönüşümcü liderlik davranışları, lider-üye etkileşimi, hizmetkar liderlik ve liderin yetkilendirme davranışı gibi liderlik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyebileceğini belirtmektedir.

Araştırmalar (Podsakoff v.d., 1996; Schnake v.d., 1996; Schnake v.d., 1995; Schnake vd., 1993), liderin işgörenlerden yapılacak işlerle ilgili beklentilerini ifade eden yönlendirici liderlik davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Liderler bir ödül ve ceza sistemi kullanarak işgörenleri motive etmektedir. Araştırmalar (MacKenzie v.d., 2001; Podsakoff v.d., 1996; Podsakoff v.d., 1990; Podsakoff ve MacKenzie, 2004), tutarlı ödüllerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğunu, tutarsız cezaların ise olumsuz bir ilişkiye neden olduğunu göstermektedir. Ancak liderin tutarlı cezalandırma davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış, tutarsız ödül davranışı ile ilgili ise zayıf bir ilişki bulunmuştur (Podsakoff v.d., 1996; Podsakoff v.d., 2004).

İzleyenlerinin amaçlarını dönüştürmeyi amaçlayan liderlik davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar (Koh vd., 1995; Pillai vd., 1999; MacKenzie vd., 2001; Podsakoff vd., 1990; Podsakoff vd., 1990) da bulunmaktadır. Bu bağlamda dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında güven unsurunun aracı rolüne bağlı olarak doğru yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir.

Lider-üye ilişkisine göre lider, izleyicileri ile bir sosyal değişim ilişkisi kurar ve lider her izleyici ile farklı etkileşim içinde olur. Güvene dayalı olan bu ilişki örgütsel vatandaşlık davranışına yol açar (Organ vd., 2006). Lider-üye ilişkilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini gösteren araştırmalar vardır (Deluga, 1998; Hui v.d., 1999; Setton v.d., 1996; Tansky, 1993; Wayne ve Green, 1993; Wayne v.d., 2002).

Hizmetkâr liderler işletmelere, izleyicilerine ve müşterilerine fayda sağlamayı amaçladıklarından, bu liderler izleyicilerinin ihtiyaçlarıyla ilgilenirler, kapasitelerini geliştirmelerine yardımcı olurlar ve gönüllü sorumluluklar üstlenirler (Organ v.d.,

2006). Hizmetkâr liderlik davranışının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisini inceleyen Ehrhart (2004), hizmetkar liderlik davranışının yardımseverlik ve vicdanlılık davranışını etkilediğini belirlemiştir.

Kirkman ve Rosen (1997) liderin güçlendirme davranışını, çalışanların kendilerini daha yetkin ve özerk hissettikleri çok yönlü bir yapı olarak tanımlamışlardır. Bir lider, izleyicilerine güçlendirme davranışı gösterdiğinde, çalışanlar işinden daha çok memnun olabilir, işi tamamlama konusunda daha özgüvenli olabilir ve daha fazla sorumluluk alabilir. Böylece çalışanlar, iş tanımının ötesinde çok çalışmak ve başarılı olmak için gönüllü davranışlar gösterebilirler (Organ vd., 2006).

2.5. Turizm İşletmelerinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Olarak Yapılan Ampirik Çalışmaları

Turizm işletmelerinde örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda; otel işletmelerinde görülen örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutları (Keleş ve Pelit, 2009), örgütsel vatandaşlık davranışı ve demografik değişkenler arasındaki ilişki (Doğanay Ergen, 2013; Keleş, 2009; Yeşilyurt, 2013; Sökmen ve Boylu, 2011), örgütsel vatandaşlık iş doyumu ilişkisi (Yürcü, 2014; Dönbak, 2020, Yeşilyurt, 2013), örgütsel vatandaşlığın çalışanın performansı üzerindeki etkisi (Wijaya, 2019; Naktiyok, 2018), hizmetkar liderliğin (Doğanay Ergen, 2013), karizmatik liderliğin, örgütsel iklimin (Karataş, 2015), örgütsel adaletin (Keleş, 2019; İşbaşı, 2000; Poyraz, Kara ve Çetin, 2009) örgütsel bağlılığın (Bolat ve Bolat, 2008; Sevim, 2011) örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi gibi konularda yapılmıştır. Bu çalışmalardan elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmaktadır. Benzer şekilde Sevim (2011) de örgütsel vatandaşlık davranışı ile işe bağlılık üzerindeki tükenmişlik duygusu etkisini araştırmak amacıyla Antalya ilinde faaliyet gösteren grup ve zincir işletmeler üzerinde bir araştırma yapmıştır. Sonuçlar, işe bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu etkilediğini göstermektedir.

Akgündüz ve Çakıcı (2015) beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada, örgütsel destek algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuca göre, örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların, örgütsel vatandaşlık davranışları da yüksek olmaktadır. Bolat ve

Bolat'ın (2008) otel çalışanları üzerinde yaptıkları ve örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini inceledikleri araştırmada, örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde güçlü etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yürcü'nün (2014) Antalya'da faaliyet gösteren otel işletmeleri çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile iş doyumunu ve öznel iyi oluş arasında ilişki olduğu ve bunların birbirlerini etkiledikleri belirlenmiştir. Örgütsel vatandaşlık ve iş doyumunu arasında yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuş olup iş doyumunu işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına yol açmaktadır. Çalışmada Organ'ın beş temel örgütsel vatandaşlık boyutunun dördü ile yani vicdanlılık, sivil erdem, özgecilik ve centilmenlik ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Dönbak da (2020) turizm alanında yapmış olduğu araştırmada iş doyumunu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında doğru yönlü bir ilişki tespit etmiştir.

Naktiyok (2018) Sivas ilinde dört yıldızlı otellerde çalışan iş görenler üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı ilişkisini incelemiş, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının iş performansını olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Benzer sonuçlara ulaşan Wijaya da (2019) Surabaya Endonezya'da faaliyet gösteren otel personeli üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışının otel çalışanlarının performansı üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu belirlemiştir.

Sökmen ve Boylu (2011) “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyet Açısından Farklılık Gösterir mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme” başlıklı çalışmalarında, örgütsel vatandaşlık davranışının otel çalışanları tarafından benimsenme derecesini ve bu davranışların cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini analiz etmiş, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdikleri ve bu davranışların cinsiyetlere göre farklılaştığı sonuca ulaşmıştır.

Doğanay Ergen (2013) İstanbul ve Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaş gruplarına, eğitim durumlarına, turizm sektöründeki toplam çalışma sürelerine, işletmedeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini belirlemiştir. Ayrıca işgörenlerin, centilmenlik ve vicdanlılık davranışlarının diğer boyutlara göre daha az olduğu belirlenmiştir. Çalışma,

hizmetkar liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Arıkan, Kılıç ve Becerikli (2017) Kuşadası'ndaki beş yıldızlı otellerde yapmış olduğu çalışmada karizmatik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir.

Keleş ve Pelit (2009), otel çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine yaptıkları çalışmada, işgörenlerin en olumlu davranışlarının nezaket boyutuna ait olduğunu, en düşük davranışlarının ise, centilmenlik ve vicdanlılık davranışları olduğunu belirlemiştir. Keleş'in (2009) otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin eğitim düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini incelediği bir diğer çalışmada, işgörenlerin nezaket boyutuna ilişkin davranışları diğer boyutlara göre daha sık gösterdikleri saptanmıştır.

Karataş (2015) Bursa İlinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel iklimin örgütsel vatandaşlık davranışını üzerinde güçlü bir etkisinin olduğunu belirlemiştir.

Keleş (2019) Antalya'nın Kemer bölgesinde beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kişilerin örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Antalya'da otel çalışanları üzerinde yaptığı ve yöneticiye duyulan güven ve örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada İşbaşı (2000), örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Poyraz, Kara ve Çetin'in (2009) Afyonkarahisar'daki 4-5 yıldızlı termal otellerde çalışan işgörenler üzerinde yaptığı çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmış olup örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Bozkurt'un (2012) araştırmasına göre örgütte, bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışının artmasına bağlı olarak sosyal kaytarma davranışında da gözle görülür bir düşüş olmaktadır. Ilgın'ın (2010) örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumunda ve sosyal kaytarma ile ilişkisinde duygusal zekâ ve lider üye etkileşiminin rolünü belirlemeyi amaçlandığı çalışmada örgütsel vatandaşlık seviyesi arttıkça, sosyal kaytarma eğiliminde azalmalar olduğu belirlenmiştir.

Yeşilyurt (2013) İzmir ilinde yaptığı araştırmada; çalışanların cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bununla birlikte, çalışanların yaş gruplarına, turizm eğitimi almış olmalarına ve kadro durumlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı farklılık bulunmakta olup turizm eğitimi alma ve kadrolu çalışma örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu biçimde etkilemektedir.

İşgörenlerin vicdanlılık davranışı ile cinsiyetleri, medeni durumları, eğitimleri ve kadro durumu gibi özellikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Benzer şekilde çalışanların centilmenlik davranışları cinsiyet ve medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır. Buna karşın, çalışanların centilmenlik davranışları turizm eğitimi almış olmalarına ve kadro durumlarına göre istatistiki açıdan farklılık göstermektedir. Turizm eğitimi alan ve kadrolu çalışanların centilmenlik davranışları daha yüksek çıkmıştır.

Öte yandan sivil erdem davranışları, çalışanların cinsiyet ve medeni durum gibi özelliklerine göre farklılaşmamaktadır. Bununla birlikte, çalışanların turizm eğitimi almış olma durumu ve kadro durumu özelliklerine göre sivil erdem davranışları arasında istatistiksel açıdan farklılık bulunmaktadır. Turizm eğitim almış olanlar ile kadrolu çalışanların sivil erdem davranışları daha yüksek bulunmuştur. Yardımlaşma davranışı bakımında çalışanların cinsiyet, medeni durum ve kadro durumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Ancak çalışanların turizm eğitimi almış olması yardımlaşma davranışlarını olumlu etkilemektedir.

Vicdanlılık, sivil erdem ve yardımlaşma davranışları çalışanların yaşlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmamaktadır. Ancak centilmenlik davranışları yaş grupları itibarıyla farklılık göstermektedir. Çalışanların sektördeki iş tecrübesine göre vicdanlılık ve yardımlaşma davranışları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak genel örgütsel vatandaşlık davranışları ile centilmenlik ve sivil erdem davranışları çalışanların sektördeki iş tecrübesine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 10 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip olan kişilerin genel örgütsel vatandaşlık davranışları, sivil erdem ve centilmenlik davranışlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

İşletmedeki çalışma süresine göre vicdanlılık ve centilmenlik davranışları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak sivil erdem,

yardımlaşma ve genel örgütsel vatandaşlık davranışları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. İşletmede 2-5 yıl arasında çalışan işgörenler daha az sivil erdem ve örgütsel vatandaşlık davranışları göstermektedirler.

Çalışanların eğitim düzeylerine göre örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Vicdanlılık, centilmenlik, sivil erdem ve yardımlaşma davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışları bakımından gelir düzeyi açısından da farklılık bulunmuştur. İşgörenlerin, çalıştıkları departmanlara göre örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

3. SOSYAL KAYTARMA VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN ARAŞTIRMA SONUÇLARI

3.1. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde; Bolu ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan işçörenler üzerinde yapılmış olan ampirik çalışmanın sonuçları incelenmiştir.

3.1.1. Açıklayıcı Faktör Analizine Yönelik Bulgular

Araştırmada kullanılmış olan sosyal kaytarma ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerinin yapısal geçerliliğini test etmek için Açıklayıcı Faktör (AFA) analizi yapılmıştır. Güvenirliğini test etmek için ise Cronbach's Alpha testinden yararlanılmıştır. Bu bağlamda sosyal kaytarma ölçeğiyle ilgili AFA ve güvenirlilik sonuçları Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5: Sosyal Kaytarma Ölçeğine İlişkin AFA ve Güvenirlilik Sonuçları

Maddeler	Sosyal Kaytarma
s7	0,824
s4	0,811
s6	0,801
s9	0,793
s8	0,791
s1	0,790
s10	0,790
s5	0,786
s3	0,776
s2	0,774
Özdeğer	6,299
Varyans Açıklama Oranı	62,989
Kümülatif Varyans Açıklama Oranı	62,989
Genel Cronbach's Alpha (σ)	0,934
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO):	0,935
Bartlett:	χ^2; 2583,132

Açıklayıcı faktör analizi sonuçları, Kaiser-Meyer-Olkin değerinin (KMO=0,935) ve Bartlett ($\chi^2 =2583,132$; $p<0,000$) değerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Tablo 2'de görüldüğü üzere; otel işletmeleri çalışanlarının sosyal kaytarma düzeyini ölçen ölçeğin, toplam varyansın %62,989'unu açıkladığı ve özdeğeri 1'in üzerinde olan tek boyuttan oluştuğu görülmektedir. Sosyal kaytarma düzeyini belirleyen ifadelerin faktör yüklerinin (0,77-0,82) de kabul edilebilir düzeyde

olduğu görülmektedir. Nitekim literatürde, belli bir olguyu ölçen ölçek ifadelerinin yük değerinin 0,35 ya da bu değerden daha fazla olmasının, ölçeğin kullanılabilirliği için yeterli olduğu belirtilmiştir (Büyüköztürk, 2007). Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenirlik katsayısı (Cronbach's Alpha $\alpha=0,934$) kabul edilebilir düzeyde çıkmıştır. Bu sonucun $\alpha=0,90$ bandında olması, kullanılan ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2010: 405).

Otel işletmelerinde çalışan kişilerin örgütsel vatandaşlık davranışını ölçen ölçekle ilgili AFA ve güvenirlik sonuçları Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine İlişkin AFA ve Güvenirlik Sonuçları

Maddeler	1.Sivil Erdem	2. Nezaket	3. Vicdanlılık	4.Özgeçelik	5.Centilmenlik	σ
o21	0,909					0,958
o18	0,896					
o17	0,892					
o19	0,886					
o15	0,881					
o5	0,864					
o13		0,875				0,925
o24		0,863				
o4		0,847				
o22		0,837				
o14		0,813				
o8			0,861			0,905
o10			0,831			
o9			0,831			
o23			0,808			
o7			0,791			
o2				0,825		0,846
o16				0,782		
o20				0,744		
o12				0,735		
o1				0,732		
o6					0,743	0,635
o3					0,704	
o11					0,609	
Özdeğerler	6,740	5,372	2,341	2,200	1,134	
Varyans Açıklama Oranı	26,960	22,384	9,753	9,166	4,724	
Toplam Varyans Açıklama Oranı			72,987			0,829
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)			0,895			
Bartlett Testi			$\chi^2 = 6552,228; p=0,000$			

Bolu ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden toplanmış olan verilere varimax rotasyonlu temel bileşenler (principal components) yöntemine göre AFA testi uygulanmıştır. Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin KMO değeri 0,895 ve Bartlett değeri $p < 0,000$ olarak anlamlı çıkmıştır. Bu değerler, örgütsel vatandaşlık ölçeği kullanılarak toplanan verilerin yapısal geçerlilik için yeterli olduğuna işaret etmektedir. Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçen veri setinin toplam varyansın %72,987'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Ölçek, öz değeri 1'in üzerinde olan 5 alt boyuttan oluşmakta olup faktör yüklerinin (0,60-0,90) de kabul

edilebilir sınırlar üzerinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla faktör yüklerinin 0,35'ten büyük olması gerektiği düşüncesinden hareketle, ölçekle ilgili veri setinin faktör yükleri de kabul edilir düzeydedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Ölçeğin güvenirlik katsayısı $\alpha=0,829$ olarak tespit edilmiştir. Alfa katsayılarından hareketle ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu söylemek mümkündür (Akgl ve evik, 2003: 436).

3.1.3. Kişisel Bilgilere Yönelik Bulgular

Bolu ilinde yapılan alan çalışmasına katılan kişilerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, aylık gelir, işletmedeki görevleri ile sektörde ve kurumda çalışma sürelerine ilişkin betimsel analiz sonuçları Tablo 7'de verilmektedir.

Tablo 7: Otel Çalışanlarının Tanımlayıcı Bilgilerine Yönelik Bulgular

Cinsiyet	n	%
Erkek	235	60,7
Kadın	152	39,3
Yaş	n	%
18-24 Yaş	62	16,0
25-34 Yaş	161	41,6
35-44 Yaş	111	28,7
45-54 Yaş	48	12,4
55-64 Yaş	5	1,3
65 Yaş ve Üstü	-	-
Eğitim Durumu	n	%
İlköğretim	69	17,8
Lise	141	36,4
Ön Lisans	86	22,2
Lisans	84	21,7
Lisansüstü	7	1,8
Aylık Gelir	n	%
2000 TL ve Altı	16	4,1
2001-3000 TL	153	39,5
3001-4000 TL	150	38,8
4001-5000 TL	52	13,4
5001 TL ve Üstü	16	4,1
Sektörde Çalışma Süresi	n	%
1 Yıldan Az	44	11,4
1-3 Yıl	117	30,2
4-6 Yıl	102	26,4
7 Yıl ve Üstü	124	32,0
İşletmede Çalışma Süresi	n	%
1 Yıldan Az	97	25,1
1-3 Yıl	123	31,8
4-6 Yıl	85	22,0
7 Yıl ve Üstü	82	21,2
İşletmedeki Görev	n	%
Mutfak Departmanı	69	17,8
Yiyecek İçecek Hizmeti	170	43,9
Kat hizmetleri	41	10,6
Ön büro hizmetleri	63	16,3
Satış ve pazarlama	23	5,9
Spa	11	2,8
Sağlık hizmetleri	10	2,6
Genel Toplam	387	100

Araştırmaya Bolu ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan toplam 387 kişi katılmıştır. Araştırmaya katılanların %39,3'ü kadın, %60,7'si ise erkektir. Bu kişilerin %41,6'sı 25-34 yaşlarında, %28,7'si 35-44 yaşlarında, %16'sı 18-24 yaşlarında, %12,4'ü 45-54 yaşlarında ve %1,3'ü ise 55-64 yaşları arasındadır. Katılımcıların %36,4'ü lise, %22,2'si ön lisans, %21,7'si lisans, %17,8'i ilköğretim ve %1,8'i ise lisansüstü mezundur. Katılımcıların %39,5'i 2001-3000 TL, %38,8'i 3001-

4000 TL, %13,4'ü 4001-5000 TL, %4,1'i ise 5001 TL ve üzerinde ücret almaktadır. Bununla birlikte çalışanların %4,1'i 2000 TL ve altında ücret almaktadır.

Katılımcıların %32'si yedi yıl ve üzeri süredir, %30,2'si 1-3 yıldır, %26,4'ü 4-6 yıldır turizm sektöründe çalışmaktadır. İşgörenlerin %11,4'ünün çalışma süresi ise 1 yıldan azdır. Katılımcıların %31,8'i 1-3 yıldır, %22'si 4-6 yıldır, %21,2'si yedi ve üzeri yıldır söz konusu işletmede çalışmaktadır. Katılımcıların %25,1'i ise işletmede 1 yıldan az süredir çalıştığını belirtmiştir. Katılımcıların %43,9'u yiyecek-içecek servisinde, %17,8'i mutfak bölümünde, %16,3'ü ön büroda, %10,6'sı kat hizmetlerinde, %5,9'u satış ve pazarlama departmanında, %2,8'i Spa hizmetlerinde ve %2,6'sı sağlık hizmetlerinde çalışmaktadır.

Bu sonuçlar katılımcıların ağırlıklı olarak erkeklerden ve genç bireylerden oluştuğunu, yaklaşık yarısının üniversite derecesine sahip olduğunu, işgörenlerin sektörde ve halen çalıştıkları işletmede pek de uzun olmayan sürelerdir çalıştıklarını, göstermekte olup katılımcıların ağırlıklı olarak yiyecek içecek servisi bölümü çalışanları oldukları görülmektedir.

3.1.4. Bolu İlindeki Otel İşletmeleri Çalışanlarının Sosyal Kaytarma ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların sosyal kaytarma ve örgütsel vatandaş davranışları analiz edilmiştir. Çalışanların sosyal kaytarma ve örgütsel vatandaşlık davranışları hem genel hem de boyutlar bakımından analiz edilmiş olup elde edilen sonuçlar Tablo 8'te verilmiştir.

Tablo 8: Otel Çalışanlarının Sosyal Kaytarma ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Bulgular

	n	Min.	Max.	\bar{X}	σ
Sosyal Kaytarma	387	1,00	5,00	3,621	0,870
Örgütsel Vatandaşlık	387	2,21	4,67	3,473	0,558
Sivil Erdem	387	1,00	5,00	3,386	1,295
Nezaket	387	1,00	5,00	2,281	1,151
Vicdanlılık	387	1,00	5,00	3,343	1,169
Özgecilik	387	1,80	5,00	4,301	0,663
Centilmenlik	387	1,00	5,00	4,472	0,772

Araştırmaya katılan kişilerin algılarından hareketle Bolu ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde sosyal kaytarma davranışlarının görülme düzeyinin ortalamasının üzerinde olduğu söylenebilir ($\bar{X}_{3,62}$). Bununla birlikte, araştırmaya katılan kişilerin

örgütsel vatandaşlık davranışları ise kabul edilebilir düzeydedir ($\bar{X}_{3,47}$). Boyutlar bakımından incelendiğinde; otel çalışanlarının orta seviyede sivil erdem ($\bar{X}_{3,38}$) ve vicdanlılık ($\bar{X}_{3,34}$) davranışları gösterdikleri söylenebilir. Nezaket davranışları ise düşüktür ($\bar{X}_{2,28}$). Bununla birlikte, çalışanların özgeci ($\bar{X}_{4,30}$) ve centilmenlik ($\bar{X}_{4,47}$) davranışları yüksektir.

3.1.5. İşgörenlerin Sosyal Kaytarma Davranışına İlişkin Algılarının Demografik Özellikleri Açısından Karşılaştırılması

Bolu ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan kişilerin sosyal kaytarma davranışına yönelik algıları demografik özellikleri açısından karşılaştırılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur. Tablo 9, çalışanların sosyal kaytarma davranışına ilişkin algılarının cinsiyetlerine göre dağılımını göstermektedir.

Tablo 9: İşgörenlerin Sosyal Kaytarma Davranışına İlişkin Algılarının Cinsiyetleri Açısından Karşılaştırılması

Cinsiyet		N	\bar{X}	σ	t	p
Sosyal Kaytarma	1. Erkek	235	3,665	0,888	1,234	0,218
	2. Kadın	152	3,553	0,841		
TOPLAM		387				

*p<0,05

İşgörenlerin otel işletmelerinde yaşanan sosyal kaytarma davranışı ile ilgili algılarının cinsiyetleri bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir (t=1,234; p>0,05). Başka bir ifade ile kadın ve erkek işgörenler çalıştıkları işletmelerde sosyal kaytarma davranışının var olduğunu düşünmektedirler, ancak kadın ve erkek çalışanların algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Sosyal kaytarma davranışına ilişkin algının otel işletmelerinde çalışan kişilerin yaşlarına göre dağılımı Tablo 10'de verilmiştir.

Tablo 10: İşgörenlerin Sosyal Kaytarma Davranışına İlişkin Algılarının Yaşları Açısından Karşılaştırılması

Yaş		N	\bar{X}	σ	F	p	Tukey
Sosyal Kaytarma	1. 18-24 Yaş	62	3,596	0,913	0,638	0,636	-
	2. 25-34 Yaş	161	3,554	0,964			
	3. 35-44 Yaş	111	3,722	0,777			
	4. 45-54 Yaş	48	3,635	0,706			
	5. 55-64 Yaş	5	3,700	0,524			
TOPLAM		387					

*p<0,05

İşgörenlerin otel işletmelerinde yaşanan sosyal kaytarma davranışı ile ilgili algılarının yaşları bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir (F=0,638; p>0,05). Aritmetik ortalamalardan hareketle tüm yaş gruplarındaki sosyal kaytarma algısının birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Bolu ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan kişilerin eğitim durumlarına göre sosyal kaytarma davranışına ilişkin algılarının anlamlı farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiş olup elde edilen bulgular Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11: İşgörenlerin Sosyal Kaytarma Davranışına İlişkin Algılarının Eğitim Durumları Açısından Karşılaştırılması

	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	σ	F	p	Tukey
Sosyal Kaytarma	1. İlköğretim	69	3,846	0,862	1,845	0,119	-
	2. Lise	141	3,515	0,904			
	3. Ön Lisans	86	3,668	0,755			
	4. Lisans	84	3,563	0,902			
	5. Lisansüstü	7	3,642	1,006			
TOPLAM		387					

*p<0,05

Tablo 11 incelendiğinde; çalışanların eğitim durumuna göre, otellerde yaşanan sosyal kaytarma davranışına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir (F=1,845; p>0,05).

Otel işletmelerinde çalışan kişilerin aylık gelir durumlarına göre sosyal kaytarma davranışına ilişkin algılarının dağılımı Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12: İşgörenlerin Sosyal Kaytarma Davranışına İlişkin Algılarının Aylık Gelir Durumları Açısından Karşılaştırılması

	Gelir Durumu	N	\bar{X}	σ	F	p	Tukey
Sosyal Kaytarma	1. 2000 TL ve Altı	16	3,450	0,798	1,093	0,360	-
	2. 2001-3000 TL	153	3,530	0,925			
	3. 3001-4000 TL	150	3,723	0,841			
	4. 4001-5000 TL	52	3,644	0,792			
	5. 5001 TL ve Üstü	16	3,625	0,899			
TOPLAM		387					

*p<0,05

Otellerde yaşanan sosyal kaytarma davranışına yönelik algıların katılımcıların aylık gelir durumları açısından anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir (F=0,874; p>0,05). Aritmetik ortalamalar incelendiğinde; tüm gelir gruplarındaki kişilerin çalıştıkları otelde sosyal kaytarma davranışı yaşandığını düşündükleri söylenebilir.

Bolu ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan kişilerin sektörde çalışma sürelerine göre sosyal kaytarma davranışına ilişkin algılarının anlamlı farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiş olup elde edilen bulgular Tablo 13’te verilmiştir.

Tablo 13: İşgörenlerin Sosyal Kaytarma Davranışına İlişkin Algılarının Sektördeki Çalışma Süreleri Açısından Karşılaştırılması

Sektörde Çalışma Süresi	N	\bar{X}	σ	F	p	Tukey
1. 1 Yıldan Az	44	3,586	0,909	0,467	0,705	-
Sosyal 2. 1-3 Yıl	117	3,566	0,841			
Kaytarma 3. 4-6 Yıl	102	3,702	0,824			
4. 7 Yıl ve Üstü	124	3,618	0,926			
TOPLAM	387					

*p<0,05

İşgörenlerin sektörde çalışma süreleri bakımından otellerde yaşanan sosyal kaytarma davranışına ilişkin algıların anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir (F=0,467; p>0,05). Başka bir deyişle; işgörenlerin sektörde kısa ya da uzun sürelerdir çalışması sosyal kaytarma davranışına yönelik algı bakımından belirleyici bir faktör değildir.

Sosyal kaytarma davranışına yönelik algının mevcut işletmedeki çalışma süresi açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 14’te gösterilmiştir.

Tablo 14: İşgörenlerin Sosyal Kaytarma Davranışına İlişkin Algılarının İşletmedeki Çalışma Süreleri Açısından Karşılaştırılması

İşletmede Çalışma Süresi	N	\bar{X}	σ	F	p	Tukey
1. 1 Yıldan Az	97	3,626	0,910	0,278	0,741	-
Sosyal 2. 1-3 Yıl	123	3,630	0,790			
Kaytarma 3. 4-6 Yıl	85	3,670	0,810			
4. 7 Yıl ve Üstü	82	3,550	1,000			
TOPLAM	387					

*p<0,05

Tablo 14’teki sonuçlar; işletmedeki çalışma süresine göre otellerde yaşanan sosyal kaytarma davranışına ilişkin algıların anlamlı farklılık gösterdiğine işaret etmektedir (F=0,278; p>0,05). Tüm gruplardaki katılımcılar otellerde sosyal kaytarma davranışının yaşandığında hemfikirdirler.

Sosyal kaytarma davranışına yönelik algının işgörenin çalıştığı departman bakımından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiş olup bulgular Tablo 15’te gösterilmiştir.

Tablo 15: İşgörenlerin Sosyal Kaytarma Davranışına İlişkin Algılarının Çalışılan Departman Açısından Karşılaştırılması

	Departman	N	\bar{X}	σ	F	p	Tukey
Sosyal Kaytarma	1. Mutfak	69	3,585	0,869			
	2. Yiyecek İçecek Servisi	170	3,629	0,887			
	3. Kat hizmetleri	41	3,597	0,858			
	4. Ön büro	63	3,554	0,822	0,459	0,839	-
	5. Satış ve pazarlama	23	3,713	0,829			
	6. Spa	11	3,990	0,714			
	7. Sağlık hizmetleri	10	3,630	1,271			
	TOPLAM	387					

*p<0,05

Tablo 15'teki sonuçlar; çalışanların sosyal kaytarma davranışına yönelik algılarının çalıştıkları departmanlar bakımından anlamlı farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır (F=0,459; p>0,05). Tüm departmanlar için katılımcıların Bolu'daki otellerde sosyal kaytarma davranışı olduğuna inandıkları görülmektedir.

Elde edilen sonuçlar katılımcıların cinsiyetlerinin, yaşlarının, eğitim ve gelir durumlarının, sektörde ve işletmede çalışma sürelerinin, çalıştıkları departmanın sosyal kaytarma davranışı algısı bakımından ayırt edici faktörler olmadığını göstermektedir.

3.1.6. İşgörenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Demografik Özellikleri Açısından Karşılaştırılması

Bolu ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan kişilerin örgütsel vatandaşlık davranışları katılımcıların demografik özellikleri açısından karşılaştırılmıştır. Tablo 16'da çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının cinsiyetlerine göre dağılımı verilmiştir.

Tablo 16: İşgörenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Cinsiyetleri Açısından Karşılaştırılması

Cinsiyet	N	\bar{X}	σ	t	p	
Örgütsel Vatandaşlık	1. Erkek	235	3,524	0,542	2,219	0,027*
	2. Kadın	152	3,395	0,574		
Sivil Erdem	1. Erkek	235	3,525	1,266	2,650	0,008*
	2. Kadın	152	3,171	1,313		
Nezaket	1. Erkek	235	2,256	1,127	-0,530	0,597
	2. Kadın	152	2,319	1,191		
Vicdanlılık	1. Erkek	235	3,363	1,132	0,412	0,680
	2. Kadın	152	3,313	1,225		
Özgecilik	1. Erkek	235	4,344	0,641	1,584	0,114
	2. Kadın	152	4,235	0,692		
Centilmenlik	1. Erkek	235	4,534	0,751	1,966	0,050*
	2. Kadın	152	4,377	0,797		
TOPLAM	387					

*p<0,05

Otel işletmelerinde çalışan kadın ve erkek işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği, erkeklerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri tespit edilmiştir (t=2,219; p<0,05). Alt boyutlar açısından incelendiğinde; bu farkın erkeklerin sivil erdem (t=2,650; p<0,05) ve centilmenlik (t=1,966; p<0,05) davranışlarından kaynaklandığı görülmektedir. Kadın ve erkek katılımcıların işyerinde vicdanlılık, nezaket ve özgecilik davranışları açısından birbirine yakın oldukları tespit edilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının katılımcıların yaşları açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiş olup elde edilen sonuçlar Tablo 17'de gösterilmiştir.

Tablo 17: İşgörenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yaşları Açısından Karşılaştırılması

	Yaş	N	\bar{X}	σ	F	p	Tukey
Örgütsel Vatandaşlık	1. 18-24 Yaş	62	3,471	0,635	0,180	0,948	-
	2. 25-34 Yaş	161	3,484	0,538			
	3. 35-44 Yaş	111	3,443	0,567			
	4. 45-54 Yaş	48	3,498	0,532			
	5. 55-64 Yaş	5	3,600	0,302			
Sivil Erdem	1. 18-24 Yaş	62	3,177	1,480	0,867	0,484	-
	2. 25-34 Yaş	161	3,344	1,258			
	3. 35-44 Yaş	111	3,531	1,228			
	4. 45-54 Yaş	48	3,475	1,332			
	5. 55-64 Yaş	5	3,233	1,140			
Nezaket	1. 18-24 Yaş	62	2,467	1,207	0,562	0,690	-
	2. 25-34 Yaş	161	2,257	1,174			
	3. 35-44 Yaş	111	2,212	1,160			
	4. 45-54 Yaş	48	2,258	1,036			
	5. 55-64 Yaş	5	2,480	0,460			
Vicdanlılık	1. 18-24 Yaş	62	3,312	1,376	1,193	0,313	-
	2. 25-34 Yaş	161	3,444	1,080			
	3. 35-44 Yaş	111	3,189	1,198			
	4. 45-54 Yaş	48	3,333	1,104			
	5. 55-64 Yaş	5	4,000	0,905			
Özgecilik	1. 18-24 Yaş	62	4,338	0,678	0,516	0,724	-
	2. 25-34 Yaş	161	4,337	0,592			
	3. 35-44 Yaş	111	4,237	0,753			
	4. 45-54 Yaş	48	4,300	0,651			
	5. 55-64 Yaş	5	4,120	0,769			
Centilmenlik	1. 18-24 Yaş	62	4,548	0,658	0,498	0,737	-
	2. 25-34 Yaş	161	4,451	0,787			
	3. 35-44 Yaş	111	4,420	0,870			
	4. 45-54 Yaş	48	4,548	0,646			
	5. 55-64 Yaş	5	4,666	0,408			
TOPLAM		387					

*p<0,05

Katılımcıların yaşlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışları hem genel hem de alt boyutlar açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p>0,05).

Tablo 18’de eğitim durumu itibariyle Bolu ilinde faaliyet gösteren otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin sonuçlar gösterilmiştir.

Tablo 18: İşgörenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Eğitim Durumları Açısından Karşılaştırılması

	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	σ	F	p	Tukey
Örgütsel Vatandaşlık	1. İlköğretim	69	3,358	0,559	3,733	0,005*	2>1,4
	2. Lise	141	3,602	0,531			
	3. Ön Lisans	86	3,470	0,574			
	4. Lisans	84	3,351	0,530			
	5. Lisansüstü	7	3,529	0,770			
Sivil Erdem	1. İlköğretim	69	3,084	1,232	3,279	0,012*	2>1,4 3>1,4 5>1,4
	2. Lise	141	3,557	1,318			
	3. Ön Lisans	86	3,606	1,279			
	4. Lisans	84	3,105	1,214			
	5. Lisansüstü	7	3,571	1,707			
Nezaket	1. İlköğretim	69	2,168	0,955	0,238	0,917	-
	2. Lise	141	2,333	1,248			
	3. Ön Lisans	86	2,281	1,200			
	4. Lisans	84	2,283	1,063			
	5. Lisansüstü	7	2,314	1,539			
Vicdanlılık	1. İlköğretim	69	3,191	1,295	2,970	0,019*	2>1,3 2>4,5
	2. Lise	141	3,611	1,096			
	3. Ön Lisans	86	3,188	1,131			
	4. Lisans	84	3,195	1,162			
	5. Lisansüstü	7	3,142	1,164			
Özgecilik	1. İlköğretim	69	4,318	0,639	0,912	0,457	-
	2. Lise	141	4,358	0,612			
	3. Ön Lisans	86	4,248	0,743			
	4. Lisans	84	4,226	0,685			
	5. Lisansüstü	7	4,542	0,562			
Centilmenlik	1. İlköğretim	69	4,570	0,693	1,071	0,371	-
	2. Lise	141	4,529	0,732			
	3. Ön Lisans	86	4,352	0,936			
	4. Lisans	84	4,424	0,715			
	5. Lisansüstü	7	4,428	0,712			
TOPLAM		387					

*p<0,05

Eğitim durumu açısından çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir (F=3,733; p<0,05). Buna göre; lise mezunu olan kişilerin ilköğretim ve lisans mezunu olan kişilere kıyasla otel işletmelerinde daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiği söylenebilir. Çalışmada alt boyutlar olan nezaket, özgecilik ve centilmenlik davranışının anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir (p>0,05). Ancak, katılımcıların eğitim durumuna göre sivil erdem (F=3,297; p<0,05) ve vicdanlılık (F=2,970; p<0,05) davranışları bakımından farklılık bulunmaktadır. Bu bağlamda; lise, ön lisans ve lisansüstü mezunu olan kişilerin

ilköğretim ve lisans mezunu olan kişilerden daha fazla sivil erdem davranışları gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra, lise mezunları, diğer eğitim gruplarındaki kişilere kıyasla daha fazla vicdanlılık davranışları göstermektedirler.

Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışının aylık gelir durumları açısından dağılımı Tablo 19’da gösterilmiştir.

Tablo 19: İşgörenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aylık Gelir Durumları Açısından Karşılaştırılması

	Gelir Durumu	N	\bar{X}	σ	F	p	Tukey
Örgütsel Vatandaşlık	1. 2000 TL ve Altı	16	3,742	0,579	1,230	0,298	-
	2. 2001-3000 TL	153	3,470	0,568			
	3. 3001-4000 TL	150	3,478	0,543			
	4. 4001-5000 TL	52	3,389	0,536			
	5. 5001 TL ve Üstü	16	3,463	0,629			
Sivil Erdem	1. 2000 TL ve Altı	16	3,718	1,557	0,666	0,616	-
	2. 2001-3000 TL	153	3,467	1,375			
	3. 3001-4000 TL	150	3,300	1,218			
	4. 4001-5000 TL	52	3,282	1,156			
	5. 5001 TL ve Üstü	16	3,427	1,403			
Nezaket	1. 2000 TL ve Altı	16	2,600	1,100	4,109	0,003*	3>2
	2. 2001-3000 TL	153	2,024	1,029			
	3. 3001-4000 TL	150	2,474	1,178			
	4. 4001-5000 TL	52	2,480	1,240			
	5. 5001 TL ve Üstü	16	1,950	1,315			
Vicdanlılık	1. 2000 TL ve Altı	16	3,562	1,239	0,440	0,779	-
	2. 2001-3000 TL	153	3,352	1,249			
	3. 3001-4000 TL	150	3,376	1,144			
	4. 4001-5000 TL	52	3,180	0,998			
	5. 5001 TL ve Üstü	16	3,262	1,118			
Özgecilik	1. 2000 TL ve Altı	16	4,537	0,520	2,025	0,090	-
	2. 2001-3000 TL	153	4,351	0,639			
	3. 3001-4000 TL	150	4,246	0,712			
	4. 4001-5000 TL	52	4,169	0,626			
	5. 5001 TL ve Üstü	16	4,537	0,550			
Centilmenlik	1. 2000 TL ve Altı	16	4,666	0,544	4,093	0,003*	2>4
	2. 2001-3000 TL	153	4,612	0,614			
	3. 3001-4000 TL	150	4,402	0,885			
	4. 4001-5000 TL	52	4,166	0,851			
	5. 5001 TL ve Üstü	16	4,604	0,586			
TOPLAM		387					

*p<0,05

Katılımcıların gelir durumlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışları anlamlı farklılık göstermemektedir. Sivil erdem, vicdanlılık ve özgecilik alt boyutlarında da anlamlı bir farklılığa ulaşılamamıştır (p>0,05). Ancak, gelir durumu açısından

çalışanların nezaket ($F=4,109$; $p<0,05$) ve centilmenlik ($F=4,093$; $p<0,05$) davranışının anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Tukey testine göre; geliri 3001-4000 TL olan kişilerin, 2001-3000 TL geliri olan kişilerden daha fazla nezaket davranışı gösterdikleri belirlenmiştir. Bununla birlikte, 2001-3000 TL geliri olanların ise 4001-5000 TL geliri olanlardan daha fazla centilmenlik davranışı gösterdikleri tespit edilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanların sektördeki çalışma süresi açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20: İşgörenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sektördeki Çalışma Süreleri Açısından Karşılaştırılması

Sektörde Çalışma Süresi	N	\bar{X}	σ	F	p	Tukey	
Örgütsel Vatandaşlık	1. 1 Yıldan Az	44	3,437	0,554	2,458	0,063	-
	2. 1-3 Yıl	117	3,589	0,572			
	3. 4-6 Yıl	102	3,415	0,538			
	4. 7 Yıl ve Üstü	124	3,425	0,552			
Sivil Erdem	1. 1 Yıldan Az	44	3,185	1,379	2,722	0,044*	2>1 2>3 2>4
	2. 1-3 Yıl	117	3,666	1,257			
	3. 4-6 Yıl	102	3,282	1,228			
	4. 7 Yıl ve Üstü	124	3,278	1,325			
Nezaket	1. 1 Yıldan Az	44	2,440	1,153	3,713	0,012*	2>4
	2. 1-3 Yıl	117	2,465	1,267			
	3. 4-6 Yıl	102	2,331	1,130			
	4. 7 Yıl ve Üstü	124	2,009	1,007			
Vicdanlılık	1. 1 Yıldan Az	44	3,318	1,317	0,385	0,764	-
	2. 1-3 Yıl	117	3,413	1,114			
	3. 4-6 Yıl	102	3,376	1,092			
	4. 7 Yıl ve Üstü	124	3,259	1,232			
Özgecilik	1. 1 Yıldan Az	44	4,218	0,696	3,428	0,017*	4>3
	2. 1-3 Yıl	117	4,304	0,655			
	3. 4-6 Yıl	102	4,168	0,734			
	4. 7 Yıl ve Üstü	124	4,438	0,572			
Centilmenlik	1. 1 Yıldan Az	44	4,500	0,741	4,662	0,003*	4>3
	2. 1-3 Yıl	117	4,413	0,782			
	3. 4-6 Yıl	102	4,297	0,858			
	4. 7 Yıl ve Üstü	124	4,664	0,657			
TOPLAM	387						

* $p<0,05$

Bolu ilinde faaliyet gösteren otel işletmeleri çalışanlarının sektördeki çalışma süreleri bakımından örgütsel vatandaşlık davranışlarının anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). Sektörde çalışma süresi açısından çalışanların vicdanlılık

davranışı birbirine yakın iken sivil erdem (F=2,722; p<0,05), nezaket (F=3,713; p<0,05), özgecilik (F=3,428; p<0,05) ve centilmenlik (F=4,662; p<0,05) davranışı arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu çerçevede 1-3 yıldır turizm sektöründe çalışan kişilerin diğer kişilerden daha fazla sivil erdem davranışları gösterdikleri belirlenmiştir. Benzer şekilde 1-3 yıldır sektörde çalışanlar, 7 ve üzeri yıldır çalışanlardan daha fazla nezaket davranışı göstermektedirler. Bununla birlikte, 7 ve üzeri yıldır sektörde çalışanların da 4-6 yıldır çalışanlardan daha fazla özgecilik ve centilmenlik davranışları gösterdikleri tespit edilmiştir.

Tablo 21’de de görüldüğü üzere; çalışanların otel işletmelerindeki çalışma sürelerine bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışının anlamlı farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir.

Tablo 21: İşgörenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmedeki Çalışma Süreleri Açısından Karşılaştırılması

İşletmede Çalışma Süresi		N	\bar{X}	σ	F	p	Tukey
Örgütsel Vatandaşlık	1. 1 Yıldan Az	97	3,402	0,597	2,332	0,074	-
	2. 1-3 Yıl	123	3,574	0,518			
	3. 4-6 Yıl	85	3,478	0,543			
	4. 7 Yıl ve Üstü	82	3,401	0,569			
Sivil Erdem	1. 1 Yıldan Az	97	3,142	1,319	1,972	0,118	-
	2. 1-3 Yıl	123	3,546	1,279			
	3. 4-6 Yıl	85	3,480	1,212			
	4. 7 Yıl ve Üstü	82	3,337	1,348			
Nezaket	1. 1 Yıldan Az	97	2,379	1,195	3,645	0,013*	1>4 2>4
	2. 1-3 Yıl	123	2,422	1,266			
	3. 4-6 Yıl	85	2,312	1,026			
	4. 7 Yıl ve Üstü	82	1,919	0,970			
Vicdanlılık	1. 1 Yıldan Az	97	3,208	1,260	2,450	0,063	-
	2. 1-3 Yıl	123	3,510	1,081			
	3. 4-6 Yıl	85	3,458	1,067			
	4. 7 Yıl ve Üstü	82	3,134	1,251			
Özgecilik	1. 1 Yıldan Az	97	4,292	0,643	3,242	0,022*	4>3
	2. 1-3 Yıl	123	4,273	0,681			
	3. 4-6 Yıl	85	4,176	0,747			
	4. 7 Yıl ve Üstü	82	4,485	0,525			
Centilmenlik	1. 1 Yıldan Az	97	4,467	0,735	2,965	0,032*	4>3
	2. 1-3 Yıl	123	4,490	0,737			
	3. 4-6 Yıl	85	4,290	0,883			
	4. 7 Yıl ve Üstü	82	4,642	0,715			
TOPLAM		387					

*p<0,05

Araştırmaya katılan çalışanların otel işletmelerindeki çalışma süreleri açısından örgütsel vatandaşlık davranışının anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). Mevcut işletmede çalışma süresi açısından çalışanların sivil erdem ve vicdanlılık davranışları birbirine yakın çıkmıştır. Ancak, işgörenlerin nezaket ($F=3,645$; $p<0,05$), zgecilik ($F=3,242$; $p<0,05$) ve centilmenlik ($F=2,965$; $p<0,05$) davranışları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu çerçevede 1 yıldan az ve 1-3 yıldır söz konusu otelde çalışan kişilerin, 7 ve üzeri yıldır çalışan kişilerden daha fazla nezaket davranışı gösterdikleri belirlenmiştir. Bununla birlikte, 7 ve üzeri yıldır mevcut otelde çalışanların da 4-6 yıldır çalışanlardan daha fazla özgecilik ve centilmenlik davranışı gösterdikleri görülmektedir.

İşgörenlerin rgtsel vatandaşlık davranışlarının çalıştıkları departmanlara göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiş, sonuçlar Tablo 22'de sunulmuştur.

Tablo 22: İşgörenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çalıştıkları Departmanlar Açısından Karşılaştırılması

	Departman Adı	N	\bar{X}	σ	F	p	Tukey
Örgütsel Vatandaşlık	1. Mutfak	69	3,493	0,547	0,861	0,524	-
	2. Yiyecek İçecek Servisi	170	3,505	0,530			
	3. Kat hizmetleri	41	3,400	0,550			
	4. Ön büro	63	3,453	0,621			
	5. Satış ve pazarlama	23	3,559	0,588			
	6. Spa	11	3,219	0,646			
	7. Sağlık hizmetleri	10	3,304	0,577			
Sivil Erdem	1. Mutfak	69	3,405	1,316	0,786	0,581	-
	2. Yiyecek İçecek Servisi	170	3,436	1,247			
	3. Kat hizmetleri	41	3,333	1,365			
	4. Ön büro	63	3,470	1,265			
	5. Satış ve pazarlama	23	3,217	1,343			
	6. Spa	11	2,636	1,499			
	7. Sağlık hizmetleri	10	3,300	1,582			
Nezaket	1. Mutfak	69	2,011	1,122	1,642	0,134	-
	2. Yiyecek İçecek Servisi	170	2,335	1,180			
	3. Kat hizmetleri	41	2,385	0,948			
	4. Ön büro	63	2,371	1,212			
	5. Satış ve pazarlama	23	2,626	1,155			
	6. Spa	11	1,763	1,215			
	7. Sağlık hizmetleri	10	2,000	0,864			
Vicdanlılık	1. Mutfak	69	3,434	1,142	0,315	0,929	-
	2. Yiyecek İçecek Servisi	170	3,368	1,169			
	3. Kat hizmetleri	41	3,278	1,159			
	4. Ön büro	63	3,234	1,190			
	5. Satış ve pazarlama	23	3,452	1,067			
	6. Spa	11	3,090	1,467			
	7. Sağlık hizmetleri	10	3,280	1,376			
Özgecilik	1. Mutfak	69	4,469	0,598	2,781	0,012*	7<1,2
	2. Yiyecek İçecek Servisi	170	4,316	0,698			
	3. Kat hizmetleri	41	4,146	0,679			
	4. Ön büro	63	4,142	0,647			
	5. Satış ve pazarlama	23	4,391	0,547			
	6. Spa	11	4,636	0,504			
	7. Sağlık hizmetleri	10	3,960	0,514			
Centilmenlik	1. Mutfak	69	4,608	0,751	1,538	0,165	-
	2. Yiyecek İçecek Servisi	170	4,472	0,758			
	3. Kat hizmetleri	41	4,187	0,980			
	4. Ön büro	63	4,439	0,740			
	5. Satış ve pazarlama	23	4,594	0,568			
	6. Spa	11	4,666	0,666			
	7. Sağlık hizmetleri	10	4,433	0,770			
	TOPLAM	387					

*p<0,05

Katılımcıların otelde çalıştıkları departmanlara göre örgütsel vatandaşlık davranışları anlamlı farklılık göstermemektedir. Ayrıca, çalışılan departmana göre işgörenlerin sivil erdem, nezaket, vicdanlılık ve centilmenlik davranışları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Bununla birlikte, çalışılan departmana göre işgörenlerin özgecilik davranışlarında anlamlı farklılık belirlenmiştir ($F=2,781$; $p<0,05$). Yapılan Tukey testine göre; sağlık hizmetlerinde görev yapan kişilerin özgecilik davranışları diğer departmanlarda çalışan kişilerden daha düşüktür.

Sonuçlar otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarının genel olarak ve alt boyutlar bakımından katılımcıların cinsiyetlerine (Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Sivil Erdem, Centilmenlik), eğitim düzeylerine (Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Sivil Erdem, Vicdanlılık), gelir durumlarına (Nezaket, Centilmenlik), sektördeki çalışma sürelerine (Sivil Erdem, Nezaket, Özgecilik, Centilmenlik), işletmedeki çalışma sürelerine (Nezaket, Özgecilik, Centilmenlik) ve otelde çalıştıkları departmana (Özgecilik) göre anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Yaş değişkeni ise anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

3.1.7. Sosyal Kaytarma Davranışı Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu kısmında otel işletmeleri çalışanlarının sosyal kaytarma davranışına ilişkin algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir (Bkz. Tablo 23).

Tablo 23: Sosyal Kaytarma Davranışı Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

Pearson Korelasyon	Örgütsel Vatandaşlık	Sivil Erdem	Nezaket	Vicdanlılık	Özgecilik	Centilmenlik	Sosyal Kaytarma	
Örgütsel Vatandaşlık	r	1	0,812**	0,361**	0,732**	0,154**	0,096	-0,215**
	p		0,000	0,000	0,000	0,002	0,060	0,000
Sivil Erdem	r	0,812**	1	0,069	0,429**	0,021	0,061	-0,270**
	p	0,000		0,177	0,000	0,684	0,232	0,000
Nezaket	r	0,361**	0,069	1	0,148**	-0,364**	-0,483**	0,083
	p	0,000	0,177		0,003	0,000	0,000	0,102
Vicdanlılık	r	0,732**	0,429**	0,148**	1	-0,052	-0,023	-0,162**
	p	0,000	0,000	0,003		0,306	0,646	0,001
Özgecilik	r	0,154**	0,021	-0,364**	-0,052	1	0,425**	0,023
	p	0,002	0,684	0,000	0,306		0,000	0,648
Centilmenlik	r	0,096	0,061	-0,483**	-0,023	0,425**	1	-0,169**
	p	0,060	0,232	0,000	0,646	0,000		0,001
Sosyal Kaytarma	r	-0,215**	-0,270**	0,083	-0,162**	0,023	-0,169**	1
	p	0,000	0,000	0,102	0,001	0,648	0,001	

Not: **p<0,01; *p<0,05

Tablo 23'te de görüldüğü üzere; çalışanların sosyal kaytarma davranışı algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır ($r=-0,215$). Bunun yanı sıra, sosyal kaytarma algısı ile örgütsel vatandaşlığın alt boyutları olan sivil erdem ($r=-0,270$), vicdanlılık ($r=-0,162$) ve centilmenlik ($r=-0,169$) arasında da negatif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Diğer alt boyutlar olan nezaket ve özgecilik davranışları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu durum, çalışanların otel işletmelerindeki sosyal kaytarma davranışına yönelik algıları arttıkça çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının özellikle de sivil erdem, vicdanlılık ve centilmenlik davranışlarını azaldığını göstermektedir.

3.1.8. Sosyal Kaytarma Davranışı Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular

Otel işletmeleri çalışanlarının sosyal kaytarma davranışı algılarının işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyip etkilemediğini tespit etmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 24'te sunulmuştur.

Tablo 24: Sosyal Kaytarma Davranışı Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	3,973	0,119		33,431	0,000*
Sosyal Kaytarma	-0,138	0,032	-0,215	-4,317	0,000*
R			0,215		
R ²			0,046		
Düzeltilmiş R ²			0,044		
Standart Hata			0,546		
F			18,640		0,000*

* $p<0,05$

Tablo 24'te görüldüğü üzere bağımsız değişken olan sosyal kaytarma davranışı algısının, bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Sosyal kaytarma davranışı algısı ve örgütsel vatandaşlık için kurulan model anlamlı bulunmuştur [$F=18,640$, $p<0,05$]. Sonuçlar; sosyal kaytarma davranışı algısına ilişkin düzeltilmiş determinasyon katsayısının %4,4 olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre, örgütsel vatandaşlık davranışında yaşanan değişimin %4,4'ünün, sosyal kaytarma davranışı algısında meydana gelen değişime bağlı olduğu söylenebilir. Modelde görüldüğü gibi sosyal kaytarma davranışı algısında yaşanan bir birimlik

artışın, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını -0,138 birim düşürdüğü ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede “**H₁**: Bolu ilinde otel işletmelerinde çalışan kişilerin diğer çalışanların sosyal kaytarma davranışına ilişkin algıları, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumsuz etkilemektedir.” hipotezi kabul edilmiştir.

Sosyal kaytarma davranışı algısının, örgütsel vatandaşlığın alt boyutu olan sivil erdem üzerindeki etkisine ilişkin bulgular Tablo 25’te verilmiştir.

Tablo 25: Sosyal Kaytarma Davranışı Algısının Çalışanların Sivil Erdem Davranışları Üzerindeki Etkisi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	4,841	0,272		17,814	0,000*
Sosyal Kaytarma	-0,402	0,073	-0,270	-5,504	0,000*
R			0,270		
R ²			0,073		
Düzeltilmiş R ²			0,071		
Standart Hata			1,248		
F			30,298	0,000*	

*p<0,05

Sosyal kaytarma davranışı algısı ve sivil erdem alt boyutu için kurulan model anlamlı çıkmış olup [F=30,298, p<0,05], sosyal kaytarma algısına ilişkin düzeltilmiş determinasyon katsayısının %7,1 olduğu belirlenmiştir. Yani sosyal kaytarma algısı çalışanların sivil erdem davranışlarını %7,1 düzeyinde etkilemektedir. Bunun yanı sıra, sosyal kaytarma davranışı algısının artmasına bağlı olarak çalışanların sivil erdem düzeyinin 0,402 birim azaldığı söylenebilir. Bu kapsamda “**H_{1.1}**: Bolu ilinde otel işletmelerinde çalışan kişilerin diğer çalışanların sosyal kaytarma davranışına ilişkin algıları, sivil erdem davranışını olumsuz etkilemektedir.” hipotezinin kabul edildiği görülmektedir.

Sosyal kaytarma davranışı algısının çalışanların nezaket davranışını etkileyip etkilemediği analiz edilmiş, elde edilen bulgular Tablo 26’da sunulmuştur.

Tablo 26: Sosyal Kaytarma Davranışı Algısının Çalışanların Nezaket Davranışları Üzerindeki Etkisi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,882	0,250		7,525	0,000*
Sosyal Kaytarma	0,110	0,067	0,083	1,641	0,102
R			0,083		
R ²			0,007		
Düzeltilmiş R ²			0,004		
Standart Hata			1,149		
F			2,693		0,102

*p<0,05

Sosyal kaytarma davranışı algısı ile örgütsel vatandaşlığın alt boyutu olan nezaket davranışıyla ilgili kurulmuş olan model anlamlı bir sonuç vermemiştir [F=0,110, p>0,05]. Bulgulardan hareketle “**H_{1,2}**: Bolu ilinde otel işletmelerinde çalışan kişilerin diğer çalışanların sosyal kaytarma davranışına ilişkin algıları, nezaket davranışını olumsuz etkilemektedir” hipotezinin kabul edilmediği söylenebilir.

Otel çalışanlarının sosyal kaytarma davranışına ilişkin algılarının vicdanlılık davranışlarını etkileyip etkilemediği analiz edilmiş olup bulgular Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27: Sosyal Kaytarma Davranışı Algısının Çalışanların Vicdanlılık Davranışları Üzerindeki Etkisi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	4,131	0,251		16,434	0,000*
Sosyal Kaytarma	-0,218	0,068	-0,162	-3,223	0,001*
R			0,162		
R ²			0,026		
Düzeltilmiş R ²			0,024		
Standart Hata			1,155		
F			10,385		0,001*

*p<0,05

Sosyal kaytarma davranışı algılarının, örgütsel vatandaşlığın vicdanlılık alt boyutu üzerindeki etkisi analiz edilmiş olup kurulan model anlamlı çıkmıştır [F=10,385, p<0,05]. Sosyal kaytarma algısı, çalışanların vicdanlılık davranışlarını %2,4 düzeyinde etkilemektedir. Çalışanların vicdanlılık davranışının sosyal kaytarma

davranışı algısının artmasına bağlı olarak 0,218 birim azaldığı görülmektedir. Bu sonuca göre “**H_{1.3}**: Bolu ilinde otel işletmelerinde çalışan kişilerin diğer çalışanların sosyal kaytarma davranışına ilişkin algıları, vicdanlılık davranışını olumsuz etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 28’de sosyal kaytarma davranışı algısının örgütsel vatandaşlığın alt boyutu olan özgecilik üzerindeki etkisine yönelik sonuçlara yer verilmiştir.

Tablo 28: Sosyal Kaytarma Davranışı Algısının Çalışanların Özgecilik Davranışları Üzerindeki Etkisi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	4,238	0,145		29,322	0,000*
Sosyal Kaytarma	0,018	0,039	0,023	0,456	0,648
R			0,023		
R ²			0,001		
Düzeltilmiş R ²			-0,002		
Standart Hata			0,664		
F			0,208		0,648

*p<0,05

Sosyal kaytarma davranışı algısının, örgütsel vatandaşlığın özgecilik alt boyutu üzerindeki etkisi analiz edilmiş olup kurulan model anlamlı çıkmamıştır [F=0,208, p>0,05]. Buna göre çalışmanın “**H_{1.4}**: Bolu ilinde otel işletmelerinde çalışan kişilerin diğer çalışanların sosyal kaytarma davranışına ilişkin algıları, özgecilik davranışını olumsuz etkilemektedir” hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo 29’da sosyal kaytarma davranışı algısının örgütsel vatandaşlığın alt boyutu olan centilmenlik üzerindeki etkisine yönelik sonuçlara yer verilmiştir.

Tablo 29: Sosyal Kaytarma Davranışı Algısının Çalışanların Centilmenlik Davranışları Üzerindeki Etkisi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	5,014	0,166		30,211	0,000*
Sosyal Kaytarma	-0,149	0,045	-0,169	-3,355	0,001*
R			0,169		
R ²			0,028		
Düzeltilmiş R ²			0,026		
Standart Hata			0,762		
F			11,253		0,001*

*p<0,05

Sosyal kaytarma davranışı algısının, örgütsel vatandaşlığın centilmenlik alt boyutu üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Bu kapsamda kurulan model anlamlı çıkmıştır [F=11,253, p<0,05]. Sosyal kaytarma algısı, çalışanların centilmenlik davranışlarını %2,6 düzeyinde etkilemektedir. Çalışanların centilmenlik davranışlarının sosyal kaytarma algısının artmasına bağlı olarak 0,149 birim azaldığı görülmektedir. Buna göre çalışmanın “*H_{1,5}: Bolu ilinde otel işletmelerinde çalışan kişilerin diğer çalışanların sosyal kaytarma davranışına ilişkin algıları, centilmenlik davranışını olumsuz etkilemektedir*” hipotezi kabul edilmiştir.

4. SONUÇ

Dinamik bir yapıya sahip olan otel işletmelerinde işlerin zamanında yapılması, kesintiye uğramaması ve tüm sorumlulukların yerine getirilmesi çok önemlidir. Bu durum, ancak personelin işini ve görevlerini gerektiği gibi yerine getirmesi, iş birliği ve uyum içerisinde çalışması ile mümkündür. Ekip içerisinde görevini yerine getirmeyen, işten kaytaran personelin bulunması verimliliğe, performans düşüklüğüne, işgörenin motivasyonunun, örgütsel bağlılığının azalmasına neden olabilir. Sosyal kaytarma davranışları nedeniyle emek ve çabasının diğer işgörenler tarafından sömürüldüğünü düşünen çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları da bu durumdan olumsuz etkilenebilir. Özellikle otel gibi gücünü, varlığını ve sürdürülebilirliğini tüketicilerin memnuniyetinden alan işletmelerde işgörenlerin ekstra çaba harcamaları hizmet kalitesini ve buna bağlı olarak müşteri memnuniyetini artırır. Bu noktadan hareketle bu araştırmanın amacı Bolu ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin diğer işgörenlerin sosyal kaytarma davranışlarına yönelik algılarının belirlenmesi ve bunun örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin ortaya konulmasıdır.

Sonuçlar, işgörenlerin Bolu ilindeki otel işletmelerinde yüksek düzeyde sosyal kaytarma davranışı olduğunu algıladıklarını göstermektedir. Bununla birlikte; ilgili alan yazın (Biroğlu, 2018; Güçer v.d., 2017) turizm işletmelerinde sosyal kaytarma davranışının düşük olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda bu araştırmanın sonuçları ilgili alan yazın ile tutarlı değildir. Bu durum araştırmanın yürütüldüğü bölge ya da şehir ile ilgili olabilir.

Bu çalışmada işgörenlerin örgütsel vatandaşlık düzeylerinin genel olarak orta ve yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Otel çalışanlarının nezaket davranışları düşüktür, orta düzeyde sivil erdem ve vicdanlılık davranışları göstermektedirler, özgecilik ve centilmenlik davranışları ise yüksektir. Bu sonuçlar Doğanay Ergen'in (2013) çalışması ile çelişmektedir. Beş yıldızlı otel işletmelerinde yapmış olduğu çalışmada yazar centilmenlik ve vicdanlılık davranışlarını daha düşük bulmuştur, nezaket davranışlarını ise daha yüksek olarak belirlemiştir. Keleş ve Pelit (2009), otel çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine yaptıkları çalışmada, işgörenlerin en olumlu davranışlarının nezaket boyutuna ait olduğunu, en düşük davranışlarının ise, centilmenlik ve vicdanlılık davranışları olduğunu belirlemiştir.

Araştırmada otel işletmelerinde çalışan kişilerin sosyal kaytarmaya yönelik algıları demografik özellikleri açısından karşılaştırılmıştır. Çalışanların cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, gelir durumları, aylık gelirleri, çalıştıkları departman, sektörde ve mevcut otelde çalışma süreleri açısından otel işletmelerindeki sosyal kaytarma davranışı algıları anlamlı farklılık göstermemektedir. Biroğlu (2018) sosyal kaytarma davranışının cinsiyet ve yaş değişkenine göre farklılık göstermediğini, gelir ve eğitim düzeyine göre ise farklılık gösterdiğini saptanmıştır. Ancak Avcı (2020) yiyecek ve içecek işletmelerinde yaptığı araştırmada; sosyal kaytarma davranışı ile yaş, eğitim durumu ve mevcut işletmede çalışma yılı bakımından farklılık tespit etmiştir. Buna karşın; cinsiyet, medeni durum, sektörde çalışma yılı ve işletmedeki pozisyon değişkenlerine göre işgörenlerin sosyal kaytarma davranışları arasında anlamlı farklılık bulamamıştır.

Çalışanların demografik özellikleri açısından örgütsel vatandaşlık davranışları karşılaştırılmış, kadın ve erkeklerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Erkekler kadınlardan daha yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedirler. Alt boyutlar bakımından ise erkekler daha yüksek sivil erdem ve centilmenlik davranışları göstermektedirler. Benzer şekilde Sökmen ve Boylu (2011) örgütsel vatandaşlık davranışının cinsiyete göre farklılık gösterdiğini belirlemişlerdir. Bu sonuçların aksine Yeşilyurt (2013) çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışları, sivil erdem ve centilmenlik davranışları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulamamıştır.

Katılımcıların yaşlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışları hem genel hem de boyutlar açısından anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu durum Doğanay Ergen'in (2013) çalışması ile tutarlıdır. Yazar, beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaş gruplarına, eğitim durumlarına, turizm sektöründeki toplam çalışma sürelerine, işletmedeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini belirlemiştir. Ancak, Yeşilyurt (2013) centilmenlik davranışları bakımından yaş grupları itibarıyla farklılık tespit etmiştir.

Eğitim durumu açısından incelendiğinde çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeylerinin anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu sonuç, Güler (2009), Keleş (2010), Keleş ve Pelit'in (2009), çalışmaları ile tutarlıdır. Ancak Yeşilyurt (2013) aksi

sonuçlara ulaşmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre lise mezunu olan işgörenler ilköğretim ve lisans mezunu olanlara göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedirler. Ayrıca, kişilerin eğitim durumuna göre sivil erdem ve vicdanlılık davranışları arasında farklılık bulunmaktadır. Bu bağlamda; lise, ön lisans ve lisansüstü mezunu olan çalışanlar ilköğretim ve lisans mezunu olan işgörenlerden daha fazla sivil erdem davranışı göstermektedirler. Bununla birlikte lise mezunlarının diğer eğitim gruplarındaki kişilerden daha fazla vicdanlılık davranışı gösterdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışları gelir durumlarına göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Bununla birlikte; nezaket ve centilmenlik alt boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu çerçevede; 3001-4000 TL geliri olan işgörenler, 2001-3000 TL geliri olan kişilerden daha fazla nezaket davranışı göstermektedirler. Bununla birlikte; 2001-3000 TL geliri olanlar ise 4001-5000 TL geliri olanlardan daha fazla centilmenlik davranışı göstermektedirler. Yeşilyurt (2013) da gelir düzeyi açısından çalışanların centilmenlik davranışları arasında anlamlı farklılık bulmuştur.

İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları sektördeki çalışma süreleri bakımından anlamlı farklılık göstermemektedir. Ancak sivil erdem, nezaket, özgecilik ve centilmenlik alt boyutları bakımından anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu çerçevede 1-3 yıldır turizm sektöründe çalışan kişilerin diğer gruplardaki işgörenlerden daha fazla sivil erdem, 7 ve üzeri yıldır çalışanlardan daha fazla nezaket davranışı gösterdikleri görülmektedir. Bununla birlikte; 7 ve üzeri yıldır sektörde çalışanlar da 4-6 yıldır çalışanlardan daha fazla özgecilik ve centilmenlik davranışı göstermektedirler. Keleş ve Pelit (2009) ise çalışma süresi bakımından anlamlı bir farklılık bulamamıştır. Ancak Yeşilyurt (2013) genel örgütsel vatandaşlık davranışları, centilmenlik ve sivil erdem davranışlarının çalışanların sektördeki iş tecrübesine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmadaki sonuçların aksine Yeşilyurt (2013) sektörde 10 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip olan kişilerin genel örgütsel vatandaşlık davranışları, sivil erdem ve centilmenlik davranışlarının daha yüksek olduğunu belirtmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların otel işletmelerindeki çalışma süreleri açısından örgütsel vatandaşlık davranışının anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Ancak çalışanların nezaket, özgecilik ve centilmenlik davranışları bakımından anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu çerçevede 1 yıldan az ve 1-3 yıldır söz konusu otelde

çalışan kişiler, 7 ve üzeri yıldır çalışan kişilerden daha fazla nezaket davranışı gösterirken 7 ve üzeri yıldır mevcut otelde çalışanlar da 4-6 yıldır çalışanlara kıyasla daha fazla özgecilik ve centilmenlik davranışı göstermektedir. Benzer şekilde Yeşilyurt (2013) da işletmedeki çalışma süresine göre çalışanların özgecilik davranışları bakımından anlamlı farklılık bulmuştur.

Katılımcıların otelde çalıştıkları departmanlara göre örgütsel vatandaşlık davranışları anlamlı farklılık göstermemekle birlikte; özgecilik alt boyutunda anlamlı farklılık belirlenmiştir. Sağlık hizmetlerinde çalışan kişiler diğer departmanlarda çalışan kişilere kıyasla daha düşük özgecilik davranışları göstermektedirler. Yeşilyurt (2013) da benzer sonuçlara ulaşmış olup işgörenlerin, çalıştıkları departmanlara göre örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir farklılık tespit etmemiştir.

Çalışanların sosyal kaytarma algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bozkurt'un (2012) ve Ilgın (2010) da örgütsel vatandaşlık seviyesi arttıkça, sosyal kaytarma eğiliminde azalmalar olduğunu belirlemiştir.

Sosyal kaytarma algısı ile örgütsel vatandaşlığın alt boyutları olan sivil erdem, vicdanlılık ve centilmenlik arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Sosyal kaytarma algısında yaşanan artış, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltmaktadır. Sosyal kaytarma algısının artmasına bağlı olarak çalışanların sivil erdem davranışları, vicdanlılık davranışları ve centilmenlik davranışları azalmaktadır. Sosyal kaytarma algısı, örgütsel vatandaşlığın alt boyutları olan nezaket ve özgeciliği ise etkilememektedir.

Bu sonuçlar ışığında otel işletmelerinde sosyal kaytarma davranışının azaltılması için hem örgütsel vatandaşlık davranışının hem de alt boyutları olan sivil erdem, vicdanlılık ve centilmenlik davranışlarının artırılması ve geliştirilmesinin otel işletmeleri açısından olumlu etki yaratacağı öngörülmektedir. Otel işletmelerinde örgütsel başarıyı sağlayan temel unsur insan kaynağının niteliğidir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının artması işgörenlerin niteliğine ve çalışanların birbirleriyle olan uyumuna bağlıdır. Bu bağlamda; otel işletmelerinde sosyal kaytarma davranışının azalması ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının artması için turizm işletme ve insan kaynakları yöneticilerinin nitelikli işgören istihdam etmeleri önem taşımaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışını arttırmanın yollarından biri iyi bir iş ortamının yaratılmasıdır. Fiziksel ve insanı olarak iyi bir iş ortamına sahip olan işgörenler iş yerinde daha mutlu olurlar, diğer çalışanlarla daha iyi etkileşim kurabilirler, daha az şikayet davranışı gelişir ve böylece daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilerler.

Olumlu örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmenin yollarından biri de çalışanların performanslarını düzenli olarak ölçmek ve olumlu örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik etmek ve ödüllendirmektir. Bu bağlamda parasal olmayan ödüller kullanılarak örneğin takdir edilerek çalışanlar motive edilebilir. Ayrıca yöneticinin destekleyici davranışları, iş yerinde başka çalışanlarına yardım etme isteğini artırır.

Örgütsel vatandaşlık davranışını arttırmanın yollarından biri de bu konuda personele eğitim vermektir. İşgörenler özellikle işyerinde olumlu ilişkilerin geliştirilmesi ve otel işletmelerinde uyumun önemi konusunda eğitilmelidir. Böylece işgörenler, daha olumlu düşünce ve davranış sergilemeye devam edebilir ve örnek davranışlar göstererek diğer çalışanları da iyi yönde etkileyebilirler.

Araştırmalar (Smith, 1983; Bateman, Organ ve Near, 1983) iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli öncülü olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda turizm işletmelerinde örgütsel vatandaşlık davranışının arttırılması için işgörenlerin iş tatminini arttırıcı unsurlara (örneğin; çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı, güvenlik, liderlik, takdir edilme v.b.) önem verilmelidir.

KAYNAKÇA

- Ackfeldt, A.L. ve Coote, L.V. (2005). A study of organizational citizenship behaviors in a retail setting. *Journal of Business Research*, 58, 151-159. <http://lms.ctl.cyut.edu.tw/sysdata/55/12655/doc/bab3c794a9840ca7/attach/388308.pdf>.
- Akgül A., Çevik O. (2003). İstatistiksel Analiz Teknikleri, Emek Ofset, Ankara.
- Akgündüz, Y. ve Çakıcı, A. C. (2016). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinde örgütsel stresin aracılık rolü: beş yıldızlı oteli işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2).
- Akgündüz, Y., Akdağ, G., Güler, O., Sünnetçioğlu, S., (2014). İşten ayrılma niyeti ve aşırı rol yükünün otel çalışanlarının sosyal aylaklık davranışlarına etkisi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(4), 515-536.
- Alizadeh, Z., Darvishi, S., Nazari, K. and Emam, M. (2012). Antecedents and consequences of organisational citizenship behaviour (OCB). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 494-505.
- Altunışık, R. (2008). Anketlerde veri kalitesinin iyileştirilmesi için öntest (pilot test) yöntemleri. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, (2), 1-17.
- Arıkan, E., Kılıç, G. ve Becerikli, G. (2017). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: kuşadası'ndaki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 1-19.
- Arslantaş, C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 261-286. <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423869651.pdf>.
- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: kurumda çalışma yılı ve ücret değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 256-275.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Ataseven, B. (2012). Nitel bilimsel araştırmalarda veri kalitesinin önemi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 33 (2), 543-564.
- Avcı, A. (2015). The role of leadership and organizational citizenship behaviour in efficient management, *African Journal of Business Management*, 9 (20), 717-724.
- Avcı, S. (2020). *Küçük ölçekli yiyecek ve içecek işletmelerinde sosyal kaytarma davranışı ve çalışan performansı analizi: Balıkesir ilinde bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Aydemir, K. (2019). *Algılanan liderliğin sosyal kaytarma üzerindeki etkisi: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinin mutfak departmanları çalışanları*

üzerinde bir araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.

- Balcı, O. (2016). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin örgütsel sinizm, kendini işe verememe (presenteizm) ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkinin incelenmesi (Arnavutköy ilçesi örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Balcı, O. (2017). Kalabalıkta saklanma: Sosyal kaytarma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5 (46), 373-387.
- Bateman, T.S., ve Organ, D.W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between affect and Employee citizenship, *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Bayar, Y. (2019). Türkiye'deki üniversite öğrencilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı: Literatür taraması. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7 (1), 123-142.
- Bayrak, Ö. (2017). *Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Baytok, A., Ergen, F. D. (2013). Hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (4), 105-132.
- Benligiray, S. ve Demirci, U. (2019). Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine teorik eğitimin etkisi. *Uluslararası Türk Kültür Coğrafyasında Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (1), 76-98.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P. and Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86, 29-41.
- Biroğlu, E. (2018). *Örgütsel sinizm ve sosyal kaytarma ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Bolat, O. G. ve Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (19), 75-94.
- Borg, W. R. ve Gall, M. D. (1989). *Educational research: An introduction*. London: Longman Group.
- Brickner, M. A., Harkins, S. G. and Ostrom, T. M. (1986). Effects of personal involvement: Thought-provoking implications for social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 763-769.
- Brickner, M. A., Harkins, S. G. ve Ostrom, T. M. (1986). Effects of personal involvement: thought-provoking implications for social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (4), 763-770.
- Buz, E. (2011). The Relationship Between Perceived Group-Based Performance Appraisal And Social Loafing And The Moderating Role Of Task Visibility (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (32), 470-483.

- Candan, D. (2017). *Ankara İli Kamu Ortaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sosyal Kaytarma Davranışları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Carney, M., Gedajlovic, E. R., Heugens, P. M., Essen, M. and Oosterhout, J. (2011). Business group affiliation, performance, context, and strategy: A meta analysis. *Academy of Management Journal*, 54 (3), 437-460
- Chahal, H., ve Mehta, S. (2011). Antecedents and consequences of organizational citizenship behavior: A conceptual framework in reference to health care sector, *Journal of Services Research*, 10, 25-44. https://www.researchgate.net/publication/310795722_antecedents_and_consequences_of_organisational_citizenship_behaviour_ocr_a_conceptual_framework_in_reference_to_health_care_sector
- Chen, X.P., Hui, C., Sego, D.J. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83 (6), 922-931.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. ve Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. 3. Edition, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Comer, R. D. (1995). A model of social loafing in real work groups. *Human Relations*, 48 (6), 647- 667.
- Çelik, M., Çıra, A. (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde aşırı iş yükünün aracılık rolü. *Ege Akademik Bakış*, 13 (1), 11-20.
- Dalgın, T. (2015). *Yöneticilerin liderlik vatandaşlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve örgütsel adalet algısının düzenleyici rolü: Muğla konaklama sektörü örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Danaei, A.; Iranbakhsh, F., (2016). Key drivers of innovative behavior in hotel industry: evidence from a developing country. Iran. *Journal of Management Studies*, 9 (3), 599-625.
- Davis, D. ve Cosenza, R. M. (1998). *Business research for decision making*. Boston: Pws-Kent Publishing Company.
- Deka, D. ve Kashyap, B. (2014). Social loafing-a perturb in human resource management. *Globsyn Management Journal*, 8 (1-2), 88- 95.
- Deluga, R. J. (1998). Leader-member exchange quality and effectiveness ratings. *Group and Organization Management*, 23 (2), 189-217.
- Demirci, U. (2018). *Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine eğitimin etkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Doğan, A., Bozkurt, S. & Demir, R. (2012). Sosyal Kaytarma Davranışı ile Algılanan Görev Görünürlüğü Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (24), 53-80. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susead/issue/28411/302304>
- Doğanay-Ergen, F. (2013). *Hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir*

araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

- Dönbak, R., E. (2020). Turizm alanındaki iş doyumunu ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinin meta analizi. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 7 (4), 787-807.
- Ehrhart, M.G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedent of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57, 61-94.
- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde güvenirlik ve geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30 (3), 211-216.
- Erdoğan, İ. (2003). *Pozitivist metodoloji: Bilimsel araştırma tasarımı istatistiksel yöntemler analiz ve yorum*. Ankara: ERK.
- Erdoğan, İ. (2012). *Pozitivist metodoloji ve ötesi: Bilimsel araştırma tasarımları, niteliksel ve istatistiksel yöntemler*. Ankara: ERK.
- Erer, B. (2014). *Algılanan örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi: Hemşirelere yönelik bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K. ve Sanisoğlu, S. Y. (2013). Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri. *Türkiye Klinikleri*, 33 (1), 210-223.
- Ersöz, Z. (2019). *Araştırma görevlilerinin sosyal kaytarma düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bursa.
- Eryürek, H. E. (2010). *Demografik değişkenlere göre çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının belirlenmesi üzerine bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Fassina, N. E., Jones, D. A., & Uggerslev, K. L. (2008). Meta-analytic tests of relationships between organizational justice and citizenship behavior: Testing agent-system and shared-variance models. *Journal of Organizational Behavior*, 29 (6), 805-828.
- George, J. M. (1992). Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations. *Academy of Management Journal*, 35, 191-202.
- George, J. M., and Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112 (2), 310-329.
- George, J. M., and Jones, G. R. (1997). Organizational spontaneity in context. *Human Performance*, 10, 153-170.
- Given, L. M. (2008). *Qualitative research methods*. London: SAGE Publications, Inc.
- Gönç-Şavran, T. (2009). Araştırma evreni, örneklem seçimi ve ölçüm. Ed.: N. Suğur, *Sosyolojide Araştırma Yöntem ve Teknikleri*, s.138-157, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1963.
- Graham, J.W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249-270.

- Güçer E, Pelit E, Demirdağ Ş. A, Keleş Y. (2017). Sosyal kaytarmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9 (2), 14-36.
- Hackman J.R. ve Oldham, G.R. (1976) Development of the job diagnostics. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
[http://www.jwalkonline.org/upload/pdf/Hackman%20%26%20Oldham%20\(1975\)%20-%20Development%20of%20the%20JDS.pdf](http://www.jwalkonline.org/upload/pdf/Hackman%20%26%20Oldham%20(1975)%20-%20Development%20of%20the%20JDS.pdf)
- Hackman, J.R. ve Lowler, E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hannay M. (2014). Fairness in peer evaluations: Ensuring organizational justice in the classroom. *Journal Of Higher Education Theory and Practice*, 14 (2), 61-68.
- Harcum, E. R. ve Badura, L. L. (1990). Social loafing as responseto an appraisal of appropriate effort. *The Journal of Psychology*, 124 (6), 629-637.
- Harkins, S. G. ve Jackson, J. M. (1985). The role of evaluation in the elimination of social loafing. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 11 (4), 457-465.
- Harkins, S. G. ve Petty, R. E. (1982). Effects of task difficulty and task uniqueness on social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 1214-1230.
- Harkins, S. G. ve Szymanski, K. (1989). Social loafing and group evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 939-941.
- Harkins, S. ve Szymanski, K. (1987). Social facilitation and social loafing: New wine in old bottles. In C. Hendrick (Ed.), *Review of Personality and Social Psychology*, 9, (pp.167-188), Beverly Hills, CA: Sage.
- Hart, J. W., Bridget, D. J. ve Karau, S. J. (2001). Coworker ability and effort as determinants aof individual effort on a collective task. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practive*, 5 (3), 181-190.
- Hemaloshinee, V. ve Nomahaza, M. (2017). Organizational citizenship behavior in hospitality industry: Bridging challenges, benefits and contribution. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 2 (3), 243-250.
- Høgggaard, R. ve Ommundsen, Y. (2007). Perceived social loafing and anticipated effort reduction among young football (soccer) players: An achievement goal perspective. *Psychologzcal Reports*, Vol. 100.
- Hui, C., Law, K.S. ve Chen Z.X. (1999). A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and percieved job mobility on in role and extra rol performance: A Chinese case. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77, 3-21.
- İlgin, B. (2010). *Örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumunda ve sosyal kaytarma ile ilişkisinde, duygusal zeka ve lider üye etkileşiminin rolü* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İlgin, B. (2013). Toplumsal bir hastalık: Sosyal kaytarma. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (3), 238-270.
- İşbaşı, J.Ö. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya.

- Jackson J.M. (1987). Social impact theory: A social forces model of influence. In: Mullen B., Goethals G.R. (eds) *Theories of Group Behavior*. Springer Series in Social Psychology. Springer, New York, NY.
- Kabataş, A. (2010). *Örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kafes, M. ve Kaya, Ş.D. (2017). Sosyal kaytarma davranışı üzerine yapılmış çalışmaların incelenmesi. *Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4 (11), 227-245.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. 5. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karaman, A. ve Aylan, S. (2012). Örgütsel vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 35-48.
- Karambatta, R. (1990). Contextual predictors of organizational citizenship behavior. In L. R., Jauch & J. L. Wall (Eds.), *Best Papers Proceedings 1990*, Academy of Management, San Francisco.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karataş, A. (2015). Örgütsel iklimin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Bursa ilinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19 (1), 47-58.
- Karau, S. ve Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65 (4), 681-706.
- Karau, S. ve Williams, K. D. (1997). The effects of group cohesiveness on social loafing and social compensation. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 1 (2), 156-168.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146.
- Katz, D. ve Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kaya, Ş.D. (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışı. *Türk İdare Dergisi*, 476, 265-287.
- Keleş, Y. (2009). *İşgörenlerin eğitim düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Keleş, Y. (2019). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Otel çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (1), 612-624.
- Keleş, Y. ve Pelit, E. (2009). Otel işletmesi işgörenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5 (2), 24-45.
- Kerr, L. N. (1983). Motivation losses in small groups: A social dilemma analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45 (4), 819- 828.

- Kılınç, S. (2014). *Örgütsel adaletin, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sinizm tutumlarına etkisi (Malatya ili öğretmenleri üzerine bir uygulama)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Kırcaali-İftar, G. (1999a). Bilim ve araştırma. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Ed.; A. A. Bir, ss.1-10, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1081.
- Kırcaali-İftar, G. (1999b). Ölçme. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Ed.; A. A. Bir, ss.11-22, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1081.
- Kidder, D.L. ve McLean Parks, J. (1993). The good soldier: Who is (s)he? *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 363-367.
- Kirkman, B. ve Rosen, B. (1997). A model of work team empowerment. R. Woodman ve W. Pasmore (Eds). *Research in organizational change and development* in (pp.131-167). Greenwich, CT: JAI Press.
- 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*, 16, 319–333.
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54, 101-114.
- Köse, S., Kartal, B., Kayalı, N. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, S: 1–19.
- Kravitz, D. A. ve Martin, B. (1986). Ringelmann rediscovered: The original article. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 936-941.
- Krejcie, R. V. ve Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30: 607-610.
- Kurnaz, G. (2016). Sosyal kaytarmanın çalışan performans düzeyine etkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(44), 1143-1150.
- Langer, E.J. (1983). *The psychology of control*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Latane, B., Williams, K.D. ve Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 822-832.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A. ve Bennett, N. (2004). Social loafing: A field investigation. *Journal of Management*, 30 (2).
- Lou, Z., Qu, H., Marnburg, E. (2012). Justice perceptions and drives of hotel employee social loafing behavior. *International Journal Of Hospitality Management*, 33, 456-464.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., and Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62, 87-98.
- Mahmutoğlu, T. (2017). *İş hayatında cinsel ayrımcılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkileri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Markoczy, L., Xin, K. (2004). The virtues of omission in organizational citizenship behavior. [http://www. Goldmark.org/livia/papers/ocb.pdf](http://www.Goldmark.org/livia/papers/ocb.pdf). [Erişim Tarihi: 10.02.2022].
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. http://cyb.ox.or.kr/lms_board/bbs_upload/%C0%CC%C1%F7%C0%C7%B5% B5-%B1%B9%BF%DC%B3%ED%B9%AE.pdf
- Mauritz, A.V.R.P. (2012). Employee age and organizational citizenship behavior. Unpublished Masters Thesis. Netherkands: Tilburg University, School of Social and Behavioral Sciences. <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=122782>
- Mete, A. H. (2021). *Sağlık kurumlarında sağlık kurumlarında, sosyal kaytarma, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Mitchell, T. R. (1974). Expectancy models of job satisfaction, occupational preference and effort: A theoretical, methodological, and empirical appraisal. *Psychological Bulletin*, 81, 1053-1077.
- Moorman, R. H. ve Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 6 (2), 127-142.
- Nakip, M. (2013). *Pazarlamada Araştırma Teknikleri ve Spss Uygulamaları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Naktiyok, S. (2019). Otel çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş performansı üzerine etkisi: Sivas ilinde bir uygulama. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7 (2), 1057-1076.
- Niehoff, B. P., and Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Organ, D. W. (1988). *Issues in organization and management series. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Organ, D. W., and Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 157-164.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., and MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior. Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10 (2), 85-97.
- Özdamar, K. (2001) *Spss ile Biyoistatistik*, 4. Basım, Eskişehir: Kaan Kitabevi.

- Özek, H. (2014). *Örgütlerde sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklim ilişkisi ve konuyla ilgili bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özen, Y. ve Gül, A. (2007). Sosyal ve eğitim bilimleri araştırmalarında evren ve örneklem sorunu. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi*, (15), 394-422.
- Özguven, E. (2017). *Kadının Çalışmasına Yönelik Tutumda ve Sosyal Kaytarma Davranışında Dindarlık Düzeyinin Etkisi: Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Batman.
- Özkan, Ç. (2018). *Çalışanların kişilik özelliklerinin hizmet verme yetkinlikleri ve sosyal kaytarma davranışları üzerindeki etkisi: otel işletmeleri üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Özmen, A. (1999). Örneklem. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Ed.; A. A. Bir, ss.23-54, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1081.
- Pabico, J. P., Hermocilla, J. A. C., Galang, J. P. C. ve De Sagun, C. D. (2008). Perceived social loafing in undergraduate software engineering teams. *Paper presented at 6th National Conference on Information Technology Education (NCITE 2008) NCAS Auditorium, UP Los Baños*.
- Padem, H., Göksu, A. ve Konaklı, Z. (2012). *Araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı*. Sarajevo: International Burch University.
- Pallant, J. (2005). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS*. Allen and Unwin Inc., Crows Nest, New South Wales.
- Palloff, R. M. ve Pratt, K. (2003). *Virtual student: A profile and guide to working with online learners*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- Pearce, J. L., ve Gregersen, H. B. (1991). Task interdependence and extra role behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 76, 838–844.
- Pieterse, V. ve Thompson, L. (2010). Academic alignment to reduce the presence of ‘social loafers’ and ‘diligent isolates’ in student teams. *Teaching in Higher Education*, 15 (4), 355-367.
- Piezon F.L., Ferree, W.D. (2008). Perceptions of social loafing in online learning groups: A study of Public University and U.S. Naval War College students. *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 9 (2).
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., ve Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25, 897–933.
- Podsakoff, N. P., Steven, W., Podsakoff, W. and P. M., Blume, B. D. (2009). Individual and Organizational-Level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94 (1), 122-141.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., and MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262-270.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S.B. ve Bommer, W.H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational behavior citizenship behaviors. *Journal Of Management*, 22 (2), 259-298.
- Podsakoff, P. M., ve MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 3, 351-363.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., and Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Porter, L. W. ve Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Dorsey.
- Poyraz, K., Kara. H. ve Çetin, S., A. (2009). Örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (9), 71-91.
- Ringelmann, M. (1913). Research on animate sources of power: The work of man. *Annales de l'Institut National Agronomique*, 12, 1-40.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2011). *Organizational behavior*. Fourteenth Edition, Global Edition, Pearson Education, Inc., New Jersey
- Roethlisberger, F. J. and W. J. Dickson (1964). Management and the worker. *The Academy of Management Review*, 11 (2), 459-464.
- Ryan, C. (1995). *Researching tourist satisfaction issues, concepts, problems*. London: Routledge.
- Sarı, R. (2015). *İş tatmini ve örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi: Kamu çalışanları üzerine bir çalışma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Schnake, M., Cochran, D.S. ve Dumler, M.P. (1995). Encouraging organizational citizenship: The effects of job satisfaction, perceived equity and leadership. *Journal of Managerial Issues*, 7, 209-221.
- Schnake, M., Dumler, M.P. ve Cochran, D.S. (1993). The relationship between traditional leadership, süper leadership, and organizational citizenship behavior. *Group and Organization Management*, 18(3), 352-365.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business*. Fourth Edition, John Wiley & Sons Inc.
- Sekaran, U. ve Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach*. 7. Baskı, Chichester: Wiley.
- Sevim L (2011). Tükenmişlik ve işe bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Turizm sektöründe bir araştırma (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Shea, G. P. and Guzzo, R. A. (1987). Groups as human resources. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 5, 323- 357.
- Sheppard, J. A. (1993). Productivity loss in groups: A motivation analysis. *Psychological Bulletin*, 113, 67-81.

- Sheppard, J. A. ve Taylor, K. M. (1999). Social loafing and expectancy-value theory. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 1147-1158.
- Simms, A. ve Nichols, T. (2014). Social loafing: A review of the literature. *Journal of Management Policy and Practice*, 15 (1), 58-67.
- Slaughter, S. (1997). *Class, Race And Gender And The Construction Of Postsecondary Curricula In The United States: Social Movement, Professionalization And Political Economic Theories Of Curricular Change*. *Journal of Curriculum Studies*, 29(1), 1-30. doi:10.1080/002202797184170
- Smith, C. A., Organ, D. W. and Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Somech, A., and Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behavior from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 281-298.
- Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2011). Örgütsel vatandaşlık davranışı cinsiyete göre farklılık gösterir mi? otel işletmeleri açısından bir değerlendirme. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1), 147-163.
- Surroca, J.; Tribó, J.A.; Waddock, S., (2010). Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 31 (5), 463-490.
- Sünnetçioğlu, S., Korkmaz, H. ve Koyuncu, M. (2014). Konaklama işletmelerinde algılanan örgüt kültür tipinin çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını algılamasına etkisi üzerine bir araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (28), 17-34.
- Şencan, H. (2007). *Sosyal ve davranışsal bilimlerde bilimsel araştırma*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Şeşen, H., ve Kahraman, Ç. A. (2014). İş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının bireyin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve kendi kaytarmasına etkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 1 (1), 43-51.
- Şimşek, A. (2012). Evren ve örneklem. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemi*, s.108-133, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2653.
- Tabachnick, B. G. ve Fidel, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. USA: Pearson Education Limited
- Taner, B., Ercan İştin, A. (2017). Çalışma ortamında sosyal kaytarma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (3), 25-41.
- Tansky, J.W. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship? *Employee Responsibilities And Rights Journal*, 6 (3), 195-207.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tezcan, A. (2012). *Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler üzerine bir uygulama: Karaman Valiliği ve İl Özel İdaresi örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

- Tolukan, E., Bayrak, M. ve Doğan, P. K. (2017). Antrenörlerin sosyal kaytarma algılarının incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 2 (1).
- Turnipseed, D., Murkison, G. (2000). Good soldiers and their syndrome: organizational citizenship behavior and the work environment. *North American Journal of Psychology*, 2 (2), 281-302.
- Ulus, T., İnce, C. H., Aliustaoğlu, F. S. ve Melez, İ. E. (2010). Araştırma nasıl tasarlanır (I). *Adli Tıp Dergisi*, 24 (2), 40-47.
- Van Dyne, L., Cummings, L. and McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviours: In pursuit of construct and definitional clarity. In: L. Cummings and B. Staw, ed., *Research in Organizational Behaviour*, 1st ed. Greenwich, CT: JAI Press, 215-285.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Walter C. B., Louis A. P., Tammy D. A., Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9 (1/2), 52-69.
- Wayne, S.J. ve Green, S.A. (1993). The effects of leader-member Exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*, 46, 1431-1440.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., Bommer, W.H. ve Tetrick, L.E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perception of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 590-598.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View, *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Wijaya, O. Y. A. (2020). The role of organizational citizenship behavior as mediation variables between organizational commitments and employee performance: Evidence from the hospitality industry in Surabaya. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18 (1), 130-141.
- Williams, K. D. ve Karau, S. J. (1997). Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61 (4), 570-581.
- Williams, K. D., Harkins, S. G. ve Latane, B. (1981). Identifiability as a deterrent to social loafing: Two cheering experiments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 303-311.
- Williams, L. J. ve S. E., Anderson (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17 (3), 601-617.
- Yacouel, N.; Fleischer, A., (2012). The role of cybermediaries in reputation building and price premiums in the online hotel market. *Journal of Travel Research*, 51 (2), 219-226.
- Yalçın-Kayıkçı, M. (2019). *Algılanan liderlik davranışının sosyal kaytarmaya etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolü: Otel işletmelerinde bir araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sakarya.

- Yamane, T. (2001). *Temel örnekleme yöntemleri*. Çev. A. Esin, M. A. Bakır, C. Aydın ve E. Gürbüzsel. İstanbul: Literatur Yayıncılık.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46 (Özel Sayı) 74-85.
- Yeşilyurt, H. (2013). *Otel işletmelerinde iş doyumunu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin analizi: İzmir il merkezinde bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yıldırım, U. (2018). *Marmara Bölgesinde yer alan GHSİM'de çalışan kamu personelinin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkilerinin incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yılmaz, A. C. (2017). *Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir aile işletmesinde araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Yorgancıoğlu-Tarcan, G., Yeşilaydın, G., Karahan, A. (2019). Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının incelenmesi: Sağlık çalışanları üzerine bir çalışma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22 (1), 157-180.
- Yurdakul, G. (2019). *Sosyal kaytarma davranışı ile işe yabancılaşma arasındaki ilişki: Bir vaka incelemesi örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Yurdakul, G. ve Öneren, M. (2020). The relationship between social loafing and work alienation: An empirical analysis. *Journal of Administrative Sciences*, 19 (39), 179-202.
- Yürcü, G. (2014). *Konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş doyumunu ve öznel iyi oluşlarına etkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: İş Tatmini ve İşe Bağlılık Ölçeklerine İlişkin Basıklık ve Çarpıklık Değerleri Sonuçları	15
Tablo 2: Sosyal Kaytarma Davranışını Etkileyen Faktörler	32
Tablo 3: Konaklama Endüstrisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Yararları .	48
Tablo 4: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	54
Tablo 5: Sosyal Kaytarma Ölçeğine İlişkin AFA ve Güvenirlik Sonuçları.....	69
Tablo 6: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine İlişkin AFA ve Güvenirlik Sonuçları	71
Tablo 7: Otel Çalışanlarının Tanımlayıcı Bilgilerine Yönelik Bulgular	73
Tablo 8: Otel Çalışanlarının Sosyal Kaytarma ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Bulgular	74
Tablo 9: İşgörenlerin Sosyal Kaytarma Davranışına İlişkin Algılarının Cinsiyetleri Açısından Karşılaştırılması.....	75
Tablo 10: İşgörenlerin Sosyal Kaytarma Davranışına İlişkin Algılarının Yaşları Açısından Karşılaştırılması.....	75
Tablo 11: İşgörenlerin Sosyal Kaytarma Davranışına İlişkin Algılarının Eğitim Durumları Açısından Karşılaştırılması	76
Tablo 12: İşgörenlerin Sosyal Kaytarma Davranışına İlişkin Algılarının Aylık Gelir Durumları Açısından Karşılaştırılması	76
Tablo 13: İşgörenlerin Sosyal Kaytarma Davranışına İlişkin Algılarının Sektördeki Çalışma Süreleri Açısından Karşılaştırılması	77
Tablo 14: İşgörenlerin Sosyal Kaytarma Davranışına İlişkin Algılarının İşletmedeki Çalışma Süreleri Açısından Karşılaştırılması	77
Tablo 15: İşgörenlerin Sosyal Kaytarma Davranışına İlişkin Algılarının Çalışılan Departman Açısından Karşılaştırılması	78
Tablo 16: İşgörenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Cinsiyetleri Açısından Karşılaştırılması.....	79
Tablo 17: İşgörenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yaşları Açısından Karşılaştırılması.....	80

Tablo 18: İşgörenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Eğitim Durumları Açısından Karşılaştırılması.....	81
Tablo 19: İşgörenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aylık Gelir Durumları Açısından Karşılaştırılması.....	82
Tablo 20: İşgörenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sektördeki Çalışma Süreleri Açısından Karşılaştırılması.....	83
Tablo 21: İşgörenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmedeki Çalışma Süreleri Açısından Karşılaştırılması	84
Tablo 22: İşgörenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çalıştıkları Departmanlar Açısından Karşılaştırılması.....	86
Tablo 23: Sosyal Kaytarma Davranışı Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki.....	88
Tablo 24: Sosyal Kaytarma Davranışı Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi	89
Tablo 25: Sosyal Kaytarma Davranışı Algısının Çalışanların Sivil Erdem Davranışları Üzerindeki Etkisi	90
Tablo 26: Sosyal Kaytarma Davranışı Algısının Çalışanların Nezaket Davranışları Üzerindeki Etkisi	91
Tablo 27: Sosyal Kaytarma Davranışı Algısının Çalışanların Vicdanlılık Davranışları Üzerindeki Etkisi	91
Tablo 28: Sosyal Kaytarma Davranışı Algısının Çalışanların Özgecilik Davranışları Üzerindeki Etkisi	92
Tablo 29: Sosyal Kaytarma Davranışı Algısının Çalışanların Centilmenlik Davranışları Üzerindeki Etkisi.....	93

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Modeli	16
Şekil 2: Ortak Çaba Modeli.....	31

EKLER

EK1: Anket Formu

OTEL İŞLETMELERİNDE SOSYAL KAYTARMA DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BOLU İLİ ÖRNEĞİ

Sayın Katılımcı,

Bu anket Yüksek Lisans tezi kapsamında hazırlanmış olup çalışmada Bolu'daki otel işletmelerinde çalışan iş görenlerin sosyal kaytarma davranışlarının ve sosyal kaytarma davranışının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Ankete verdiğiniz yanıtlar üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Yunus Çelebi
Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Gastronomi ve Mutfak Sanatları ABD Öğrencisi

Prof. Dr. Nuray Türker
Tez Danışmanı
Safranbolu Turizm Fakültesi

1.BÖLÜM: DEMOGRAFİK BİLGİLER

- 1) **Cinsiyetiniz:** () Kadın () Erkek
- 2) **Yaşınız:** () 18-24 () 25-34 () 35-44 () 45-54 () 55-64 () 65 yaş ve üstü
- 3) **Eğitim Durumunuz:** () ilköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Lisans üstü
- 4) **Gelir durumunuz:** () 2000 TL ve altı () 2001-3000 TL () 3001-4000TL
() 4001-5000 TL () 5001 TL ve üstü
- 5) **Sektörde Kaç Yıldır Çalışmaktasınız?** () 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7 yıl ve üstü
- 6) **Mevcut İşletmede Kaç Yıldır Çalışmaktasınız?** () 1 yıldan az () 1-3 yıl
() 4-6 yıl () 7 yıl ve fazlası
- 7) **İşletmedeki Göreviniz Nedir? Lütfen Yazınız.**

2.BÖLÜM: SOSYAL KAYTARMA DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ

	İFADELER	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Tümüyle Katılıyorum
1	İş arkadaşlarım, kendilerinin alması gereken sorumlulukları diğer çalışanlara yüklemeye çalışırlar.					
2	İş arkadaşlarım, işi yapabilecek diğer çalışanlar yakınlardaysa yaptıkları işe daha az emek harcarlar.					
3	Diğer çalışanlar müşterilere hizmet veriyorsa, iş arkadaşlarım müşterilere hizmet için daha az zaman harcarlar.					
4	İş arkadaşlarım, kendi ekibindeki diğer çalışanlara göre daha az çaba gösterirler.					
5	İş arkadaşlarım, kendi bölümlerinde üzerlerine düşen görevleri yerine getirmekten mümkün olduğunca kaçınırlar					

6	İş arkadaşlarım, mümkün olduğunca temizlik işlerini yapmaktan kaçınırlar.					
7	İş arkadaşlarım, kendi vardiyalarında tamamlanması gereken işleri, genellikle sonraki vardiyaya bırakırlar.					
8	Müşterilere hizmet verebilecek başka çalışanlar varsa, iş arkadaşlarım müşteriye pek yaklaşmazlar.					
9	İş arkadaşlarım, işleri yapan diğer çalışanlar varsa, işleri ağırdan almaya çalışırlar.					
10	İş arkadaşlarım, eğer çevrede başka çalışanlar varsa, müşteriye hizmeti onlara yıkmaya çalışırlar.					

3.BÖLÜM: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÖLÇEĞİ

	İFADELER	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Tümüyle Katılıyorum
1	İş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarıma (işimin bir parçası olmasa bile) yardım ederim.					
2	Zorunlu olmadığım halde işe yeni başlayanların işe uyum sağlamalarına yardımcı olurum.					
3	İşimi yapabilmek için her zaman motive edilmeye ihtiyaç duyarım.					
4	Çalışma arkadaşlarıma sorun çıkartmaktan kaçınırım.					
5	Zorunlu olmasa da kurum içindeki önemli olan toplantılara katılırım.					
6	Olayların olumlu yönlerini görmektense her zaman olumsuz tarafları üzerine odaklanırım.					
7	Aldığım paranın hakkını vermek gerektiğine inanırım.					
8	İşe devamlılığım ortalamanın üstündedir.					
9	Kimse kontrol etmese de kurumun kurallarına ve düzenlemelerine uyarım.					
10	Mesaideyken fazla ya da uzun süren molalar vermem.					
11	Kurumumun yaptıkları ile ilgili daima bir kusur bulurum.					
12	İşle ilgili sorunları olan iş arkadaşlarıma kendi isteğimle yardım ederim.					
13	Hareketlerimin iş arkadaşlarımin üzerinde yaratabileceği etkiyi göz önünde bulundururum.					
14	Başkalarının hakkını ihlal etmem.					
15	Önemsiz sorunları için sürekli şikâyet etmekten kaçınırım					
16	İhtiyaç duyduklarında çalışma arkadaşlarımin işlerine yardım ederim.					
17	Kurumdaki duyuruları, mesajları ve diğer yazılı materyalleri takip eder ve okurum.					
18	İşle ilgili gelişmeleri düzenli olarak takip eder ve haberdar olurum					
19	Sorunları büyütme (pireyi deve yapmak) eğiliminde değilimdir.					
20	İşe gelememiş arkadaşlarıma yardım ederim.					

21	Katılmam zorunlu olmadığı halde kurum imajının yararına olacak faaliyetlere katılırım.					
22	Davranışlarımın diğer insanların işlerini nasıl etkilediğine dikkat ederim.					
23	En vicdanlı çalışanlardan biriyimdir.					
24	Diğer çalışanlarla ilgili olabilecek sorunları engellemek için önlemler alırım					

Anket Bitmiştir. Teşekkür Ederiz.



T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL ve BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU
KARARLARI

TOPLANTI TARİHİ : 13.10.2021
TOPLANTI NO : 2021/09

Karabük Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu toplanmış ve aşağıdaki kararı almıştır.

Karar 14:

03/10/2021 tarihli Prof. Dr. Nuray TÜRKER'in Etik Kurul form ve ekleri görüşüldü.

Karabük Üniversitesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Nuray TÜRKER danışmanlığında yürütülen "Otel İşletmelerinde Sosyal Kaytarma Davranışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bolu İli Örneği" konulu çalışma kapsamında uygulanmak üzere ekte sunulan çalışmasının etik kurallara uygunluğu oy birliği ile kabul edilmiştir.


ASLI GİRDİR
Prof. Dr. Elif ÇEPNİ

Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurul Başkanı

ÖZGEÇMİŞ

Yunus ÇELEBİ 1998 yılında doğdu; ilk ve orta öğrenimini Bolu'da tamamladı. 2012 yılında başladığı Bolu İzzet Baysal Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesinden 2016 yılında mezun oldu. Lisans eğitimine 2016 yılında Çankırı Karatekin Üniversitesi Ilgaz Turizm ve Otelcilik Yüksekokulunda Turizm İşletmeciliği Otelcilik Bölümüne başladı ve 2020 yılında mezun oldu. 2020 yılından itibaren Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde Yüksek Lisans eğitimini sürdürmektedir.