



## Otel Çalışanlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Performansı Üzerine Etkisi: Sivas İlinde Bir Uygulama (Effects of Organizational Citizenship Behaviors of Hotel Employees on Work Performance: A Case Study in Sivas Province)

\* Serkan NAKTİYOK<sup>a</sup> 

<sup>a</sup> Kafkas University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Management Information Systems, Kars/Turkey

### Makale Geçmişi

Gönderim

Tarihi: 05.04.2019

Kabul Tarihi: 10.06.2019

### Anahtar Kelimeler

Örgütsel vatandaşlık

İş performansı

Otel işletmeleri

### Öz

İş performansı, işgörenin işle ilgili olarak amaçlanan hedefe ne derece ulaşabildiği ve neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak ifade edilmesidir. Özellikle emek yoğun işletmeler olan turizm işletmelerinde iş performansı, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayıp varlıklarını devam ettirmede son derece önemlidir. İşgörenlerin kendi istekleri ile etkin ve verimli bir şekilde çalışmalarını ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışı ise örgütsel açıdan olumlu çıktılar sağlamaktadır. Rekabetin oldukça şiddetli olduğu turizm sektöründe örgütleri diğerlerinden farklılaştıracak olan davranışların ve bunların çıktılarının belirlenmesi oldukça önemlidir. Bu nedenle bu çalışmada, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin sergilemiş oldukları örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş performansı üzerine olan etkisi incelenmektedir. Bu sayede örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı değişkenleri kullanılarak ilgili alana katkı sağlanmaktadır. Çalışmada, Sivas ilinde dört yıldızlı otellerde istihdam edilen 237 işgörenden anket tekniği ile veri toplanmış ve analize tabi tutulmuştur. Analiz sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş performansı arasında ilişki olduğu ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının iş performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

### Keywords

Organizational citizenship

Work performance

Hotel establishments

### Abstract

Work performance is a qualitative and quantitative representation of an employee's level of achievement on targeted goals. Particularly in labor intensive tourism establishments, work performance is highly important to have sustainable competitive advantage and maintain presence. Organizational citizenship behavior which refers to employees' effective and productive ways of working voluntarily, has positive effects on organizational outputs. In tourism sector which is highly competitive, it is important to identify behaviors and outputs that would help the organization to be distinguished from other organizations. Thus, this study examines the effects of organizational citizenship behaviors of employees in tourism and hotel establishments on work performance. This study aims to contribute to the body of knowledge by using organizational citizenship behavior and work performance variables. The current study was conducted with 237 employees from 4-star hotels in the city of Sivas. The data were collected with a survey instrument. Data analysis revealed a relationship between organizational citizenship behavior and work performance. It was also found that the dimensions of organizational citizenship behavior affect work performance positively.

### Makalenin Türü

Araştırma Makalesi

\* Sorumlu Yazar.

E-posta: [snaktiyok@kafkas.edu.tr](mailto:snaktiyok@kafkas.edu.tr) (S. Naktiyok)

**Makale Künyesi:** Naktiyok, S. (2019). Otel Çalışanlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Performansı Üzerine Etkisi: Sivas İlinde Bir Uygulama. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7 (2), 1057-1076.

DOI: 10.21325/jotags.2019.408

## **GİRİŞ**

Günümüz iş dünyasında meydana gelen teknolojik ilerlemeler ve küreselleşme ile meydana gelen değişimler, örgütlerin yaşamlarını sürdürdükleri çevre ortamında değişime ve belirsizliğe neden olmaktadır. Bu değişim ve belirsizlik ortamında örgütler varlıklarını devam ettirmede birçok sorun ile karşı karşıya gelmektedir. Bu değişken ve belirsiz çevre şartları ile birlikte artan rekabet, örgütlerin varlıklarını tehdit etmekte ve birçok örgüt bu değişim dalgasına ayak uyduramayarak yok olmaktadır. Böyle bir ortamda işgörenlerin davranışları ile etkin bir iş ortamı sağlanarak, örgüt çıktıları üzerinde olumlu artışlar sağlanabilir. Aynı zamanda işgören davranışları, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada ve örgütlerin varlığını sürdürmede oldukça önemli roller oynamaktadır. Bu noktadan hareketle örgütler açısından üzerinde önemle üzerinde durulan konuların başında örgütsel vatandaşlık davranışı gelmektedir.

İşgörenlerin performansları ve örgütün verimliliği üzerinde oldukça olumlu etkileri olan örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün faaliyetleri esnasında sağlıklı bir işleyiş ortamı sağlayarak bu işleyişi engelleyecek yıkıcı ve olumsuz davranışlardan örgütü korumayı ve bununla birlikte işgörenlerin yeteneklerini geliştirmeyi, etkin bir iletişim hattı kurarak örgütün verimliliğini ve performansını yükseltmeyi amaçlamaktadır.

Yapılan araştırmalar incelendiği örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt açısından birçok faydası olduğu aşikârdır. Bunlar içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt açısından etki ettiği önemli çıktılardan birisi de iş performansıdır. İşgörenler tarafından örgüt içerisinde sergilenen ve örgütün amaç ve hedeflerine uygun olarak geliştirilen davranışların bütününe ifade eden iş performansı, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayıp varlıklarını devam ettirmede önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İlgili alan yazın incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı ile ilgili birbirinden bağımsız birçok araştırma yapılmasına rağmen örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansını etkileyip artırdığı yönündeki araştırmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Bu amaçla bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının işgörenlerin iş performansı üzerine olan etkisi incelenmiştir.

### **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı**

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının tanımına bakmadan önce vatandaşlık kavramını tanımlamak konunun bütünlüğü açısından yararlı olacaktır. TDK sözlüğünde vatandaşlık kavramı ile yurttaşlık kavramı aynı anlamda ele alınmakta ve bu kavram “Yurttaş olma, bir yurttan doğup büyüme veya yaşamış olma durumu” olarak ifade edilmektedir (TDK, 2005). İngilizce sözlüklerde ise vatandaşlık kavramı (citizenship), belirli bir ülkenin vatandaşı olmak olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamalardan yola çıkılarak vatandaşlık, bir yere ait olma, belirli bir bölgede varlığını sürdüren topluluğun üyesi olma durumu olarak tanımlanabilir (Manville, 1997).

Örgütsel vatandaşlık davranışına baktığımızda ise bu kavram üzerinde oldukça çok tanımlama yapılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olarak yapılan tanımlamalardan en yaygını Organ’ a aittir. Organ’a göre bu kavram, örgütün resmi olan ödül sistemleri içerisinde direk olarak tanımlanmayan, örgütün ve örgüt içerisindeki işgörenlerin etkin ve verimli bir şekilde işleyişini teşvik eden isteğe bağlı davranışlar olarak tanımlanmıştır (Organ, 1997). Yapılan başka bir tanımlamaya göre örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenlerin örgütün biçimsel olarak

belirlemiş olduğu zorunlu durumların ötesine geçerek kendilerinden istenenden daha fazlasını yapmaları olarak tanımlanmıştır (Greenberg ve Baron, 2000).

Örgütsel vatandaşlık davranışını bireylere yardım etme ve örgüte yardım etme olarak iki kısma ayıran Mc Neely ve Meglino; doğal bir duyarlılık yapısına sahip olan işgörenlerin kendiliğinden diğer işgörelere, örgüt içerisinde adaletin ve dürüstlüğün ön planda olduğunu algılayan işgörelerin ise örgüte yardım etme eğilimde olduklarını ifade etmişlerdir (Mcneely ve Meglino, 1994). Podsakoff ve Mackenzie örgütsel vatandaşlık davranışını, yöneticilerin iş ve performans değerlendirmelerini etkilemek amacı ile işgörelen tarafından ortaya çıkarılan ve isteğe bağlı olan ekstra rol davranışı olarak tanımlamışlardır (Podsakoff ve Mackenzie, 1994).

Örgüt içerisinde sergilenen bir davranışın örgütsel vatandaşlık sayılabilmesi için aşağıdaki özellikleri taşıması gerekmektedir (Organ, 1997):

- Davranışın işgörelenin inisiyatifi dâhilinde gerçekleşmesi,
- Davranışın örgüt içerisinde tanımlanmış olan ödül sistemi içerisinde yer almaması,
- Ortaya çıkan davranışın örgütün işleyişine olumlu bir şekilde etki etmesi gerekmektedir.

Örgütün fonksiyonları üzerinde olumlu etkileri olan ve işgörelenin örgütlerine karşı sağduyulu davranmaları ile ilgili olan örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörelenin buldukları örgütte iş tanımları içerisinde olmayan ve uymadıkları zaman herhangi bir yaptırım ile karşılaşmadıkları, tamamen gönüllü olarak sergilemiş oldukları fazladan rol davranışı olarak tanımlanabilir. Bu fazladan rol davranışı işgörelenin örgüte kendini adanmasını, takdir veya teşekkür beklemeden gönüllülük esasına dayalı olarak boş zamanını örgütün gelişmesi ve yenilenmesi için harcamasını, iş süreçlerine aktif katılım sağlamasını, diğer işgörelenler ile iyi geçinmesini, örgütün amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşması için elinden gelen her şeyi büyük bir isteklilikle yapma durumlarını kapsamaktadır.

### **Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları**

Alan yazın incelendiğinde örgütsel vatandaşlık boyutlarına ilişkin net bir sınıflamanın olmadığı fark edilmektedir. Literatür taramalarında yaklaşık olarak örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına yönelik 30 farklı boyut sınıflandırılması yapıldığı görülmektedir. Bu sınıflandırmalar içerisinde en yaygın olarak kullanılan ise Organ tarafından ortaya atılan beş boyutlu sınıflandırmadır. Organ'ın yapmış olduğu sınıflandırmaya göre örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları şu şekilde sıralanabilir (Sharma ve Jain, 2014);

- Özgecilik
- Vicdanlılık
- Nezaket
- Sivil Erdem
- Centilmenlik

**Özgecilik:** Örgüt içerisinde etkileşim halinde olan işgörelenin ihtiyacı olan iş arkadaşlarına karşı karşılıksız olarak ve ödül beklentisi olmaksızın yani tamamen gönüllülük esasına dayalı olarak fayda sağlayıcı davranışlar sergilemesi özgecilik boyutunu ifade etmektedir. Bu boyut alan yazında diğergamlık, başkalarını düşünme, yardımseverlik gibi ifadelerle de yer almaktadır (Atalay, 2010). Özgecilik boyutuna iş ortamında yeni olan

işgörenlere uyum sağlamaları için diğer işgörenler tarafından yardım edilmesi, iş yükü ağır olanların iş yüklerinin diğerleri tarafından paylaşılması, biriken işlerin yetiştirilmesinde iş birliği yapılması gibi örnekler verilebilir.

**Vicdanlılık:** Bu boyut işgörenlerin her açıdan kaynak israfına gitmeden elindeki kaynakları zamanında kullanması durumu ile ilgilidir. İşgörenden beklenen asgari davranışın ötesine geçmesi, işine sürekli olarak devam edip zamanında gelmesi, işin işleyişi konusundaki faaliyetlerde düzen içerisinde bulunması ve kaynakları koruması vicdanlılık boyutunu açıklamaktadır (Organ, 1988). Üstün görev bilinci olarak da ifade edilebilen vicdanlılık boyutuna işgörenin tüm olumsuzluklara rağmen işinin başına gelmesi, işini bitirmeden örgütten ayrılmaması, yaptığı işe en üst seviyede özen göstermesi gibi davranışlar örnek olarak verilebilir.

**Nezaket:** İşgörenlerin örgütün zararına yol açabilecek olumsuzlukları önceden fark ederek iş arkadaşlarını uyarmaları durumunu içeren nezaket boyutu, örgüt içerisinde sürekli olarak birbirlerinin tutum, davranış ve vermiş oldukları kararlardan etkilenen işgörenlerin, iş üzerindeki sorumlulukları nedeni ile iletişim ve etkileşim halinde olmaları ve olumlu davranışlar ortaya koymalarını ifade eder (Şenturan, 2014).

**Sivil Erdem:** Örgütsel vatandaşlık davranışının dördüncü boyutu olan sivil erdem, işgörenin örgüt hayatına sorumlu bir şekilde dâhil olmasını, örgüt ile ilgilenmesini, örgütün toplantılarına, politikalarına aktif olarak katılmasını, örgütün amaç ve çıkarlarını desteklemesini ve örgütün işleyişi hakkında endişe duymasını ve bunları yaparken tamamen gönüllülük esasına dayalı olarak davranışlar sergilemesini ifade etmektedir (Farh vd., 2004; Lam vd., 1999; MacKenzi vd., 1993; Podsakoff vd., 2000; Sharma ve Jain, 2014).

**Centilmenlik:** Örgütsel vatandaşlık davranışının son boyutu olan centilmenlik boyutu, işgörenlerin örgüt içerisinde meydana gelen olumsuzluklara karşı şikâyet etme ya da sızlanma gibi davranışlardan kaçınarak örgütün faaliyetlerine istekli bir şekilde katılmaları olarak ifade edilmektedir (Podsakoff vd., 1997). Bu boyuta göre işgören, elindeki mevcut şartları olduğu gibi kabullenip örgütte meydana gelen değişimleri ve yenilikleri herhangi bir zorlama olmadan kabullenme eğilimindedir (Zhang, 2011; Bolino, 1999).

## **İş Performansı**

Günümüz örgütlerinin sahip olduğu en önemli kaynaklardan biri olan insan kaynağı faktörünün örgüt içerisinde etkin ve verimli bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesi, örgütlerin varlıklarını devam ettirmesi açısından hayati bir öneme sahiptir. Örgüt yöneticileri tarafından karşılaşılan en büyük sorunlardan birisi bu insan kaynağı faktörünün gerekli olan işleri nasıl ve ne ölçüde yerine getirdiğinin saptanmasıdır. Örgüt yöneticileri, işgörenlerinin yeteneklerini ve yapılan işlerdeki başarılarını görmek ve bilmek istek isterler. İşgörenlerin görevlerini yerine getirirken etkinliklerinin, verimliliklerinin, yeteneklerinin saptanması ve başarı durumlarının ölçülmesi noktasında performans çalışmaları devreye girmektedir (Özdemir, 2002).

Performans, bir faaliyeti yerine getiren işgörenin ya da grubun o faaliyetle ilgili amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğinin ya da neyi sağlayabildiğinin miktar ve kalite olarak tanımlanmasıdır. Başka bir ifade ile işgörenlerin belirlenen amaçlara ulaşması yönünde sergiledikleri çabaların toplamı performans olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda bu kavram, planlı olan bir etkinliğin, belirli hedef ya da hedeflere ulaşma derecesi olarak ta tanımlanabilir (Mowday, 1979).

İş performansı kavramına baktığımızda ise bu kavram, belirlenmiş bir işin yerine getirilmesi ve tamamlanması ile ilgilidir. Daha açık bir ifade ile iş performansı, örgüt içerisinde işi yapan işgörenin, o işle ilgili olarak amaçlanan hedefe ne derece ulaşabildiği ve neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak ifade edilmesidir (Akal, 1998). Performans yönetimi ile iş performansının belirlenmesi ve iş üzerinde meydana gelen eksikliklerin görülüp değerlendirilmesi, örgütlerin amaçlarına ulaştırmasında oldukça etkilidir.

### **İş Performansının Önemi**

Yöneticiler performans değerlendirmesi yaparak iş performansının gerçekleşme düzeyi hakkında bilgi elde ederler. İş ve işgörenler üzerinde alınan kararların doğruluğunda, performans değerlendirmesi sonucunda elde edilen bilgiler oldukça önemlidir. Yöneticilerin etkili bir performans değerlendirme sistemi kurmaları sonucunda verilen geri besleme, işgörenleri motive eder ve bunun doğrultusunda iş tatmini ve performans artış gösterir. Birçok işgören yönetim tarafından yapıcı ve güven artırıcı geri besleme almaktan hoşnuttur.

Örgütlerin belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri, işgörenlerin sergilemiş oldukları iş performansı düzeyine bağlıdır. Performans düzeylerinin ölçülmesi sonucunda işgörenlerin eksikliklerinin belirlenmesi ve onların ihtiyaçları doğrultusunda eğitim verilmesi, örgütleri başarıya taşıyacaktır. Bunun doğru bir şekilde yapılması ise etkili bir performans yönetimi sayesinde gerçekleşir. Aynı zamanda örgütlerin girişimsel yanlarının ortaya çıkmasında ve günümüzde işgörenlerin girişimcilik yanlarını tetiklemede yöneticilerin doğru değerlendirmeler yapması oldukça etkili olmaktadır. Bu değerlendirmeler örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasında önemli roller üstlenmektedir (Türko, 2016).

Performans yönetimi sayesinde örgütler vizyon oluşturarak mevcut durum üzerinden geleceğe yönelik uzun vadeli stratejiler geliştirirler. Aynı zamanda performans yönetimi ile örgütler, hedeflerine nasıl ulaşacaklarını belirleyecek olan bir değerlendirme sistemi oluşturarak, performans düzeyinin sürekli olarak istenilen doğrultuda olmasını sağlayacaklardır.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş performansı arasında ilişkinin olduğu karşımıza çıkmaktadır (Organ, 1988; Williams ve Anderson, 1991; MacKenzie vd., 1993). Çünkü örgütün ve örgüt içerisindeki işgörenlerin etkin ve verimli bir şekilde işleyişini teşvik eden isteğe bağlı davranışlar olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel süreçlerde birçok çıktıya etki etmektedir. İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri sonucunda örgüte karşı pozitif bir algı içerisinde olmaları, ödül beklemeden kendilerini örgüte adanmaları onların motivasyonlarını ve buna bağlı olarak iş performanslarını artıracaktır.

### **Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli**

Yukarıdaki kısımlarda açıklandığı üzere örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen işgörenlerin, gönüllü olarak davranışları ve çalıştıkları kuruma bağlı bir şekilde hareket etmeleri gerekir. Bağlı buldukları örgütte çalışmaya istekli olan ve örgütün menfaatlerini kendi menfaatlerinin önünde tutan bu işgörenler kurum yararına yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemektedirler. Bu açıdan bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen gönüllü işgörenlerin, örgütün performansını ve verimliliğini olumlu yönde etkilediğini, yaratıcı ve yenilikçi faaliyetlerde bulduklarını, yüksek iş tatmini içerisinde olduklarını, düşük işten ayrılma niyeti davranışı sergilediklerini ve bunun gibi birçok olumlu çıktı sağladıklarını söylemek mümkündür.

İlgili alan yazın incelendiği takdirde farklı örneklemeler üzerinde yapılan birçok araştırma bu düşünceyi desteklemektedir. Özellikle bu araştırmalarda, örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş performansı arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir (Organ, 1988; Williams ve Anderson, 1991; Borman ve Motowidlo, 1993; Netemeyer vd., 1997; MacKenzie vd., 1993; Çelik ve Çıra, 2013).

2009 yılında Rosen ve arkadaşları tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı ile performans arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak aile hekimleri üzerine yapılan araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışı ile performans arasında pozitif yönlü ilişki ortaya çıkmıştır (Rosen vd., 2009). Yine Walz ve Niehoff tarafından 2000 yılında mağaza işgörenleri üzerinde yapılan araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile performans arasındaki ilişki incelenmiş ve örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansını, verimliliği ve bunların yanında müşteri memnuniyetini pozitif yönlü olarak etkilediği belirlenmiştir (Walz ve Niehoff, 2000).

Bunların yanında örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş performansı üzerine yapılan birçok çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Leana v.d., 1983; Özdevecioğlu, 2003; Allen ve Rush, 1998; Borman vd., 1995; Lowery ve Krilowicz, 1994, Çelik ve Çıra, 2013).

Örgütsel vatandaşlık davranışı genel boyutları ile incelendiğinde bu davranışı sergileyen işgörenlerin diğer işgörelere kıyasla örgütün amaçları doğrultusunda daha istekli çalıştıkları, örgütlerine daha bağlı oldukları, takım çalışmasına önem vererek örgüt içerisinde yardımsever tavırlar sergiledikleri, yenilikçi ve yaratıcı oldukları görülmektedir. Bunların sonucunda ise iş performansının arttığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda yukarıdaki araştırmalardan hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

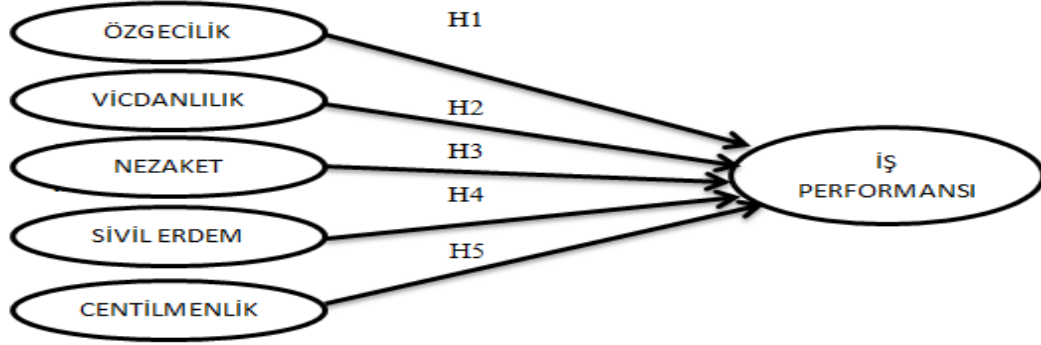
H1: Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından özgecilerlik boyutu iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler,

H2: Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından vicdanlılık boyutu iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler,

H3: Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından nezaket boyutu iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler,

H4: Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından sivil erdem boyutu iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler,

H5: Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından centilmenlik boyutu iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

### Araştırmanın Ön Kabul ve Sınırlılıkları

Çalışmada kullanılan ölçekler analizlere konu olan faktörleri açıklamak açısından gereken niteliklere sahiptir. Daha önce yapılan araştırmalarda yüksek düzeyde güvenilirlik ve geçerlilik gösteren ölçeklere bu çalışmada da güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Yapılan bu analizler sonucunda kullanılan ölçüm araçlarının güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle anketin işgörenlerin sergilemiş oldukları örgütsel vatandaşlık davranışı özelliklerine ve iş performanslarına ilişkin var olan durumu yansıttığı varsayılmaktadır.

Araştırma Sivas İlinde turizm hizmeti yürüten dört yıldızlı otellerin işgörenleri üzerine uygulanmıştır. Bundan dolayı bulgular bu grup üzerinden alınan verilerle sınırlıdır. Aynı zamanda araştırmanın kesitsel olması ve değişen koşulların varlığı bulguların değerlendirilmesinde araştırmada bazı sınırlılıklar olmasına sebep olmaktadır.

Araştırmanın temelinde insan unsuru bulunduğu ve işgörenlerin davranışlarına yönelik değerlendirmeler içerdiğinden, sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu araştırma için de geçerli olup elde edilen bulguların güvenilirliği, işgörenlerin değerlendirmeleri ve veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.

### Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın bu kısmında araştırma evreninin belirlenmesi ve örneklem seçimi, veri toplama araçlarının geliştirilmesi ile araştırmada kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

### Araştırma Evreninin Belirlenmesi ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın evrenini Sivas İlinde turizm hizmeti yürüten ve 570 personeli ile hizmet veren dört yıldızlı otellerin işgörenleri oluşturmaktadır. Bu araştırma evreninden %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde, %5'lik bir hata payı öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü 230 olarak hesaplanmıştır (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Ancak olası cevaplama hataları ve eksik değerlendirmeler dikkate alınarak anket formları 250 adet hazırlanmış ve bizzat araştırmacı tarafından işgörelere dağıtılmış ve toplanmıştır. Örneğin seçiminde evredeki her işgörenin örneğe girme şansını eşit kılan basit tesadüfî yöntem kullanılmıştır. Dağıtılan 250 anketten 245 tanesi geri dönmüştür. Geri dönen anketlerden 8 tanesi eksik ve hatalı değerlendirilmesi sebebiyle dikkate alınmamıştır. Dolayısıyla analizlere konu olan anket sayısı 237'dur.

## Ölçüm Aracı

Temelde sayısal (nicel) verilere dayalı olarak araştırma ve ölçme yöntemi benimsenmiş olduğundan dolayı araştırmada verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anketin ilk kısmında işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını belirlemek amacı ile 1990 yılında Podsakoff ve MacKenzie tarafından geliştirilmiş olan ve 2012 yılında Nurdan Oral'ın çalışmasında kullanılan 21 soruluk 5 boyutlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeğinden faydalanılmıştır. Anketin ikinci kısmında ise 2000 yılında Sigler ve Pearson tarafından kullanılan ve 2008 yılında Çöl tarafından Türkçe'ye çevrilmiş olan tek boyutlu İş Performans Ölçeği Kullanılmıştır. Sözü edilen bütün ölçeklerdeki ifadeler 5'li Likert Ölçeği (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde derecelendirilmiştir.

## Analiz ve Bulgular

Araştırmanın bu kısmında demografik değişkenlere ilişkin bulgulara, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı ölçeklerine ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizi sonuçlarına ve değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Araştırmamızda kullanılan anketlerin güvenilirliğini ve geçerliliğini test etmek amacı ile sırasıyla açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizinden (DFA) yararlanılmıştır.

**Tablo 1.** Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Değişken	Kategori	f	(%)
Cinsiyet	Kadın	74	31,2
	Erkek	163	68,8
Yaş	18-25 arası	39	16,5
	26-35 arası	129	54,4
	36-45 arası	34	14,3
	46 ve yukarı	35	14,8
Medeni Durum	Bekâr	151	63,7
	Evli	86	36,3
Eğitim Durumu	İlkokul	34	14,3
	Ortaokul	43	18,1
	Lise	66	27,8
	Önlisans	57	24,1
	Lisans	37	15,6
Görev Süresi	1-5	116	48,9
	6-10	64	37,0
	11-15	33	13,9
	16-20	24	10,1

Tablo 1'e göre katılımcıların büyük çoğunluğu erkektir (%68,8) ve %54,4'ü 26-35 yaş aralığındadır. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında ise araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu bekârdır (%63,7). Bunların yanı sıra katılımcıların eğitim durumlarında büyük çoğunluğu lise (%27,8) ve önlisans (%24,1) mezunlarının oluşturduğu görülmektedir. Görev süresine bakıldığında katılımcıların büyük bir yüzdesinin (%48,9) buldukları iş yerlerinde 1-5 yıl arası çalıştığı görülmüştür.



## Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Performansı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik- Geçerlilik Analizi

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda örgütsel vatandaşlık ölçeğinin Cronbach alpha katsayısının 0,920, iş performansı ölçeğinin Cronbach alpha katsayısının ise 0,805 olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca hiçbir maddeye ilişkin toplam puan korelasyonunun kesim noktası olarak alınan, 30'dan düşük olmadığı tespit edilmiştir. Bundan dolayı ölçeğe ilişkin herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasına gerek kalmamıştır. Yine yapılan analiz sonucu ölçekten herhangi bir madde çıkarıldığında ölçeğin Cronbach alpha güvenilirlik katsayısı önemli sayılabilecek bir ölçütte değişmemektedir.

## Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Performansı Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Araştırmamızda uyguladığımız açımlayıcı faktör analizi sonucunda 21 maddeli örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinden 3, 12, 13 ve 17 numaralı maddeler binişiklik sorunu yaşadığı ve faktör yükünün 0,40'tan düşük olması nedeni ile analizlere dâhil edilmemiştir. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen 5 faktör, toplam varyansın %68,443'ünü açıklamaktadır.

Araştırmada elde edilen verilere betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlik ölçütü (0,883) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity; 1805,869;  $p < ,000$ ) yeterli düzeydedir. Tabloda faktörün güvenilirliğini gösteren cronbach alpha oranı ,899'dır ki bu da literatürde önerilen kabul edilebilir güvenilirlik düzeyinin üzerindedir. Analiz sonucunda elde edilen örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile ilgili maddelerin faktör yükleri 0,598 ile 0,841 arasında değişmektedir. Bu sonuç da maddelerin elde edilen beş faktörü nitelediğini ortaya koymaktadır.

**Tablo 2.** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktör ve Yük Değerleri				
	1	2	3	4	5
<b>Faktör: Vicdanlılık</b>					
8- İşimi ve bana verilen görevleri çok ciddiye alarak hatasız yerine getirmek için özen gösteririm.	,783				
7- Başımda kimse durmasa bile kurum kurallarına uyarım.	,758				
9- İşime belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem	,708				
6- İşime her zaman vaktinde gelirim.	,694				
5- Yaptığım işlere başkalarının kontrolüne gerek duyulmayacak ölçüde özen gösteririm.	,619				
<b>Faktör: Centilmenlik</b>					
21- Önemsiz sorunlar için sürekli şikâyet etmekten kaçınırım.	,769				
18- Kurumda ters giden olaylar olduğunda alttan alırım.	,762				
19- Çalışma arkadaşlarımla münakaşa etmekten kaçınırım.	,698				
20- Çalışma ortamında çıkan çatışmaların çözümünde aktif rol alırım.	,598				
<b>Faktör: Özgecilik</b>					
4- İhtiyaç duyduklarında çalışma arkadaşlarımla işlerini onlar için yaparım.		,780			
1- Zorunlu olmasa da işe yeni başlayanların işe uyumuna yardımcı olurum.		,758			
2- İş yükü ağır olan çalışma arkadaşım(işimin bir parçası olmasa bile) yardım ederim.		,697			

**Tablo 2.** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi (Devamı)

<i>Faktör: Sivil Erdem</i>	,804
15- Kurum içindeki toplantılarda düzenli olarak yer alırım ve tartışmalara aktif olarak katılırım.	,681
16- Kurumumun gelişimi için yapıcı önerilerde bulunurum.	,616
14- Kurumumla ilgili ilanlar, mesajlar ya da yazılı materyaller dikkatimi çeker	
<i>Faktör: Nezaket</i>	,841
11- İş yükü ağır olan çalışma arkadaşşıma(işimin bir parçası olmasa bile) yardım ederim.	,841
10- Zorunlu olmasa da işe yeni başlayanların işe uyumuna yardımcı olurum.	,820

K.M.O= ,883 Küresellik Derecesi (Barlett's)=1805,869 p= ,000 Cronbach Alpha ,899

İş performansı ölçeği üzerine yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda 4 maddelik ölçekteki hiçbir maddenin faktör yükünün 0,40'tan düşük olmadığı ve maddelerin tek bir faktöre yüklendiği görülmüştür. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen tek faktör, toplam varyansın %70,757'sini açıklamaktadır.

Araştırmada elde edilen verilere betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlik ölçütü (0,808) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity; 441,045; p<,000) yeterli düzeydedir. Tabloda faktörün güvenilirliğini gösteren cronbach alpha oranı ,861'dir ki bu da literatürde önerilen kabul edilebilir güvenilirlik düzeyinin üzerindedir. Analiz sonucunda elde edilen iş performansı ile ilgili maddelerin faktör yükleri 0,806 ile 0,881 arasında değişmektedir. Bu sonuç da maddelerin elde edilen faktörü nitelediğini ortaya koymaktadır.

**Tablo 3.** İş Performansı Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

<b>Faktör</b>	<b>Faktör ve Yük Değerleri</b>
<i>İş Performansı</i>	
4-Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	,881
1-Görevlerimi zamanında tamamlarım.	,866
2-İş hedeflerime ulaşıyorum.	,809
3-Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara ulaştığıma eminim.	,806

K.M.O= ,808 Küresellik Derecesi (Barlett's)= 441,045 p= ,000 Cronbach Alpha ,861

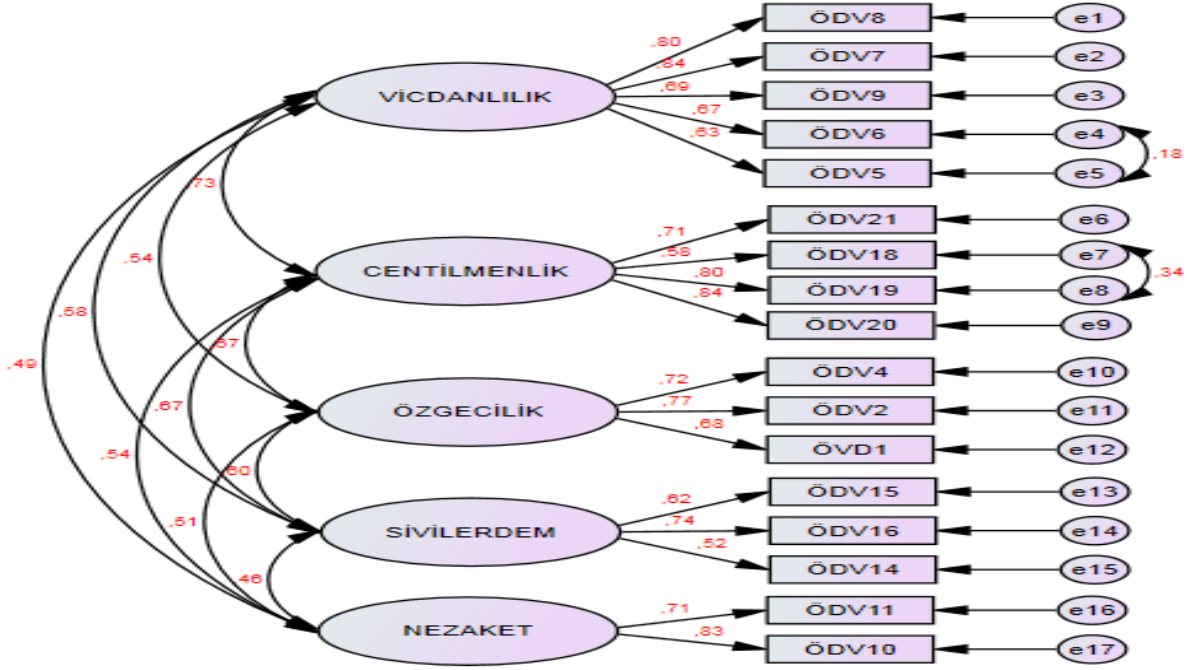
### Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Performansı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarıyla ortaya çıkan faktör yapısının uyumunu ortaya koymak amacıyla örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi de uygulanmıştır. Öncelikle bu değişkenin ölçüm modelinin kestirim sonuçları incelenmiştir. Modelden elde edilen regresyon yükleri (parametre tahminleri) incelendiğinde maddelerin standardize edilmiş regresyon yükünün 0,50'den düşük olmadığı görülmüştür.

Ancak örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde ÖDV6 ve ÖDV5 ile ÖDV18 ve ÖDV19 maddeleri arasında modifikasyon yapıldığı takdirde ki-kare değerinin yükseleceği ve uyum değerlerinin artacağı görülmüştür. Ayrıca bu maddelere ilişkin ifadeler incelendiğinde bu ifadelerin birbirine oldukça benzer değerlendirmeyi ortaya koymaya yönelik olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle ÖDV6 ve ÖDV5 ile ÖDV18 ve ÖDV19 maddeleri arasında modifikasyon uygulanmıştır. Doğrulayıcı Faktör Analizine ait uyum indeksleri ve

literatürde belirtilen referans aralıkları (Hooper vd., 2008; Schermelleh vd., 2003; Taşgın ve Korucuk, 2018; Yıldırım ve Yıldırım, 2016) tablo 4’te yer almaktadır.

**Şekil 2.** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

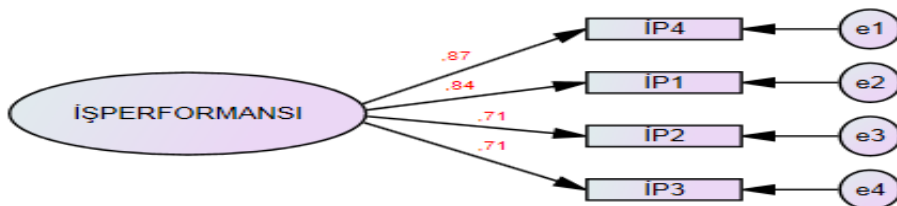


**Tablo 4.** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri		Ölçüm	Sonuç
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum		
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 3$	$3 < \chi^2/sd \leq 5$	2,240	İyi Uyum
TLI	$,95 < TLI \leq 1$	$,90 < TLI \leq ,94$	,902	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$	,072	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$,95 < CFI \leq 1$	$,90 < CFI \leq ,94$	,923	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$,95 < GFI \leq 1$	$,90 < GFI \leq ,94$	,900	Kabul Edilebilir Uyum
RMR	$<0,05$	$<0,08$	,056	Kabul Edilebilir Uyum

Aynı şekilde iş performansı ölçeğine de doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Öncelikle bu değişkenin ölçüm modelinin kestirim sonuçları incelenmiştir. Modelden elde edilen regresyon yükleri (parametre tahminleri) incelendiğinde maddelerin standardize edilmiş regresyon yükünün 0,50’den düşük olmadığı görülmüştür. Modele ilişkin uyum değerleri Tablo 5’de verilmiştir.

**Şekil 3.** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi



**Tablo 5.** İş Performansı Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri		Ölçüm	Sonuç
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum		
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 3$	$3 < \chi^2/sd \leq 5$	2,459	İyi Uyum
TLI	$,95 < TLI \leq 1$	$,90 < TLI \leq ,94$	,980	İyi Uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$	,079	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$,95 < CFI \leq 1$	$,90 < CFI \leq ,94$	,993	İyi Uyum
GFI	$,95 < GFI \leq 1$	$,90 < GFI \leq ,94$	,990	İyi Uyum
RMR	$<0,05$	$<0,08$	,036	İyi Uyum

**Hipotez Testleri**

Araştırmamıza temel oluşturan hipotezleri test etmek ve örgütsel vatandaşlık boyutları ile iş performansı arasında nasıl bir ilişki olduğunu belirlemek için öncelikle korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini veya derecesini ölçen bir yöntemdir. Değişkenler arasında ilişki yoksa “r” harfi ile gösterilen korelasyon kat sayısı 0, aynı yönlü tam ilişki varsa +1, aksi yönlü tam bir ilişki varsa -1 olur (Köksal, 1994).

Tablo 6’da örgütsel vatandaşlık boyutları ile iş performansı arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon katsayıları verilmektedir. Tablodan da izlenebileceği gibi örgütsel vatandaşlık boyutlarının tümünün iş performansı ile arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Tablo incelendiğinde örgütsel vatandaşlık boyutlarından olan vicdanlılığın iş performans ile arasındaki ilişkini gücü diğerlerine oranla daha fazladır ( $r=442$ ). Örgütsel vatandaşlık davranışı bit bütün olarak analize sokulduğunda ise örgütsel vatandaşlık ile iş performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucu ortaya çıkmıştır ( $r=430$ ).

**Tablo 6.** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki

Faktörler	1	2	3	4	5	6	7
1-Vicdanlılık	1						
2-Centilmenlik	,633**	1					
3-Özgecilik	,486**	,495**	1				
4-Sivil Erdem	,454**	,466**	,434**	1			
5-Nezaket	,400**	,435**	,372**	,332**	1		
6-Örgütsel Vatandaşlık Dav.	,773**	,800**	,744**	,707**	,713**	1	
7-İş Performansı	,442**	,326**	,277**	,347**	,245**	,430**	1

Korelasyon analizi ile değişkenler arasında ilişkinin var olduğu belirlendikten sonra, hipotez testi için değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanmasını ifade eden regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Tablo 7’ den de izlenebileceği gibi iş performansı bağımlı değişken olarak alındığı regresyon eşitliğinde tüm adımlarda F testi anlamlı sonuçlar vermiştir. Vicdanlılığın iş performansı üzerine etkisinin incelendiği birinci adımda, vicdanlılık iş performansının toplam varyansının %19,5’ini açıklamaktadır. Centilmenlik faktörünün göz önüne alındığı ikinci adımda, centilmenlik iş performansının %10,’sini açıklamıştır. Üçüncü adımında ise özgecilik faktörü iş performansının %7,7’sini açıkladığı görülmektedir. Dördüncü adıma bakıldığında sivil erdem iş performansının %12,1’ini açıklarken son faktör olan nezaket iş performansının %6’sını açıklamaktadır.

Verilere bakıldığı takdirde örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının iş performansı üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Bu beklenen bir sonuçtur. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışı işgörenlerin örgütün biçimsel olarak belirlemiş olduğu zorunlu durumların ötesine geçerek kendilerinden istenenden daha fazlasını yapmaları durumu ile ilgili bir kavramdır (Greenberg ve Baron, 2000: 372) ve bu davranışların artması da iş performansı üzerine olumlu sonuçlar doğuracaktır. Yine tablo incelendiğinde özellikle vicdanlılık boyutunun iş performansı üzerine etki derecesinin fazla olduğu görülmektedir. Çünkü bu boyut işgörenlerin her açıdan kaynak israfına gitmeden elindeki kaynakları zamanında kullanması durumu ile ilgilidir ki bu da diğer faktörlere oranla iş performansı üzerinde daha etkili sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Buradan hareketle örgüt yöneticileri işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını ön plana çıkaracak uygulamaları kullanarak iş performansını artırabilir ve örgütsel etkinliğin ve verimliliği sağlanması yönünde adımlar atabilirler.

Tüm bu bulgular örgütsel vatandaşlık alt boyutlarının iş performansı üzerinde açıklayıcı bir gücünün olduğunu ve hipotezlerimizin desteklendiğini göstermektedir.

**Tablo 7.** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarının İş Performansına Etkisi

Faktör	Bağımlı Değişken: İş Performansı											
	1. Adım		2. Adım		3. Adım		4. Adım		5. Adım		6. Adım	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Vicdanlılık	,442**	7,561	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Centilmenlik	-	-	,326**	5,281	-	-	-	-	-	-	-	-
Özgecilik	-	-	-	-	,277**	4,422	-	-	-	-	-	-
Sivil Erdem	-	-	-	-	-	-	,347**	5,677	-	-	-	-
Nezaket	-	-	-	-	-	-	-	-	,245**	3,868	-	-
ÖVD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	,430**	7,304
R <sup>2</sup>	,196		,106		,077		,121		,060		,185	
F	57,169**		27,889**		19,554**		32,228**		14,961**		53,348**	

### Tartışma ve Sonuç

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının iş performansı üzerine etkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan bu çalışmada belirlenen amaç ve buna bağlı olarak oluşturulan hedefler doğrultusunda öncelikle örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı ile ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Çalışmanın diğer kısmında ise Sivas Turizm İl Müdürlüğü bünyesinde bulunan dört yıldızlı otellerde 237 işgören üzerinde anket çalışması yapılarak, elde edilen veriler değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Çalışmamızda örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını (vicdanlılık, centilmenlik, özgecilik, sivil erdem, nezaket) sergileyen işgörenlerin iş performanslarının artacağı yönünde geliştirilmiş olan hipotezlerimiz doğrulanmıştır. Sonuçlar ilgili alanda araştırma yapan birçok araştırmacı ile paralellik göstermektedir Appelbaum, 1983; Özdevecioğlu, 2003; Allen ve Rush, 1998; Borman vd., 1995; Lowert ve Krilowicz, 1994; Çelik ve Çıra, 2013).

Değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde; örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile iş performansı arasında %95 önem düzeyinde güçlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu veriler genel anlamda örgütsel vatandaşlık boyutlarının iş performansını artırdığını göstermektedir. Özellikle örgütsel vatandaşlık davranışı

boyutlarından vicdanlılık boyutunun iş performansı üzerinde oldukça etkili olduğu görülmektedir (%19,6). Çünkü vicdanlılık boyutu örgüt içerisindeki işgörenlerin kendilerinden beklenen asgari davranışların ötesine geçerek örgüt çıktılarını üzerinde daha fazla performans sergilemeleri ile bağlantılıdır. Örgütteki kaynakların verimli kullanılması ve işgörenlerin bunları yaparken tamamen gönüllülük esası ile hareket etmeleri verimliliğin dolayısı ile performansın artmasını sağlar.

İş performansı üzerinde diğer boyutlara nazaran daha etkili olan bir diğer boyut ise sivil erdem boyutudur (%12,1). İşgörenin örgüt hayatına sorumlu bir şekilde dâhil olmasını, örgüt ile ilgilenmesini, örgütün toplantılarına, politikalarına aktif olarak katılmasını, örgütün amaç ve çıkarlarını desteklemesi sivil erdem boyutunu ifade etmektedir. Örgüt içerisinde büyük bir sorumluluk içerisinde hareket eden işgörenlerin bu davranışları onları örgütün amaçları doğrultusunda daha fazla çalışmaya itmektir. Bu durum da hem işgörenin performans ve verimliliğinin hem de örgütün performans ve verimliliğinin artmasını sağlar.

Örgütsel vatandaşlık davranışının diğer boyutlarının da (centilmenlik, nezaket, sivil erdem) iş performansı üzerinde etkili oldukları görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık davranışı bir bütün olarak incelendiğinde iş performansı üzerinde %18,5'lik bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Örgütün resmi olan ödül sistemleri içerisinde direk olarak tanımlanmayan, örgütün ve örgüt içerisindeki işgörenlerin etkin ve verimli bir şekilde işleyişini teşvik eden isteğe bağlı davranışlar olarak ifade edilen örgütsel vatandaşlık davranışlarının geliştirilmesine yönelik oluşturulan örgüt kültürü iş performansını artıracaktır.

Örgütsel vatandaşlık ile ilgili çalışmalar incelendiğinde bu faktörün birçok örgütsel çıktı üzerinde pozitif yönlü etkilerinin olduğu görülecektir. Bu yüzden örgüt yöneticilerinin işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını artıracak yönde hareket etmeleri ve bu davranışlarını pekiştirecek şekilde davranışlar sergilemeleri örgütsel amaçlara ulaşmada oldukça etkili olacaktır. Örgüt içerisinde oluşan kültürün, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını geliştirecek yönde olması, günümüz şiddetli rekabet ortamında örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerini ve diğer örgütlerden farklılaşmalarını sağlayacaktır.

## **KAYNAKÇA**

- Akal, Z., (1998). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi-Çok Yönlü Performans Göstergeleri. MPM Yayınları.
- Allen, D. T., Rush, C. M. (1998). The Effects Of Organizational Citizenship Behavior On Performance Judgements: A field Study And A Laboratory Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 247-260.
- Atalay, C. G. (2010). Personel Güçlendirme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?. *Academy of Management Review*, 24(1), 82-98.
- Borman, W. C. ve Motowidlo S.J. (1993) "Expanding the Criterion Domain Include Elements of Contextual Performance" Schmitt, et al (eds), *Personnel Selection in Organization*, San Francisco, Jossey-Bass.

- Borman, W. C., White, L. A. & Dorsey, D. W. (1995). Effects of Ratee Task Performance and Interpersonal Factors on Supervisor and Peer Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 80, 168-177.
- Çelik, M., Çıra A., (2013) “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü” *Ege Akademik Bakış*, 13(1),11-22
- Farh, J. Early, C.P., Lin, S. (1997). A Culturel Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society. *Administrative Science Qartarly*, 42(3), 421-444.
- Greenberg, J., Baron, R. (2000). *Behavior in Organizations*, Seventh Edition, Prentice Hall, New Jersey
- Hooper, D., Coughan, J., Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Köksal, B. A. (1994). *İstatistik Analiz Metodları*. İstanbul: Çağlayan Kitabevi.
- Lam, S. S. K., Hui, C. ve Law, K. S. (1999) “Organizational Citizenship Behavior: Comparing Perspectives of Supervisors and Subordinates Across Four International Samples”, *Journal of Applied Psychology*, c. 84, s. 4, ss. 594-601.
- Leana, C., Appelbaum, E. ve Shevchuk, I. (2009). Work Process and Quality of Care in Early Childhood Education: The Role of Job Crafting. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169–1192. doi:10.5465/AMJ.2009.47084651
- Lowery, C. M. ve Krilowicz T. J. (1994) “Relationships Among Nontask Behaviors, Rated Performance, and Objective Performance Measures” *Psychological Reports*, 74: 571–578.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. ve Fetter, R. (1993) “The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance”, *Journal of Marketing*, c. 57, s. 1, ss. 70-80.
- Manville, P.B. (1997). *The Origins of Citizenship in Ancient Athens*, Princeton University Press, New Jersey.
- McNeely, L. B., Meglino, B. M. (1994). The Role of Dispositional and Situational Antecedents in Prosocial Organizational Behavior: An Examination of the Intended Beneficiaries of Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*,79(6),836-844.
- Mowday, R. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, pp. 14, 311.
- Netemeyer, R.G., Boles J.S., Mckee D.O. ve Mcurrian R. (1997) “An Investigation Into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in A Personnel Selling Context” *Journal of Marketing*, 61(3): 85-98.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It’ s Construct Clean- Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.

- Özdemir, M.S. (2002), Bir İşletmede Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Performans Değerleme Sistemi Tasarımı.Osmangazi Üniversitesi Mühendislik – Mimarlık Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü. Sayı 2. Bursa.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 20, 117-135.
- Podsakoff, P. M. and MacKenzie, S. B. (1994).Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(1), 351-363.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M. ve MacKenzie, S. B. (1997) “Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance”, *Journal of Applied Psychology*, c. 82, s. 2, ss. 262-270.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000) “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”, *Journal of Management*, c. 26, s. 3, ss. 513-563.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors And Their Effects on Followers' Trust In Leader, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1 (2):107-142.
- Rosen, C.C., Harris K.J. ve Kacmar K.M. (2009) “The Emotional Implications of Organizational Politics: A Process Model” *Human Relations*, 62(1):27-57.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Sharma, V. and Jain S. (2014). A scale for measuring organizational citizenship behavior in manufacturing sector. *Pacific Business Review International*, 6(8), 57 – 63.
- Sigler, T.H. ve Pearson C. M. (2000) “Creating An Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment” *Journal of Quality Management*, 5:27-52.
- Şenturan, Ş. (2014). Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 1. Baskı, İstanbul.
- Taşgın, A., Korucuk M., (2018, “Development of Foreign Language Lesson Satisfaction Scale (FLSS): Validity and Reliability Study” *Journal of Curriculum and Teaching*, Vol,7(2),66-77.
- Taşgın, A., Korucuk, M. (2018). Development of Foreign Language Lesson Satisfaction Scale (FLSS): Validity and Reliability Study, *Journal of Curriculum and Teaching*, Vol. 7, No. 2, 72.
- TDK, (2005). Türkçe Sözlük, 10. Baskı, Ankara.
- Türko, S. E., (2016). Can Entrepreneurship Education Reduce Stereotypes Against Women Entrepreneurship?, *International Education Studies*; Vol. 9, No. 11.



- Walz, S. M., Niehoff, P.B., (2000), "Organizational Citizenship Behaviors: Their Relationship to Organizational Effectiveness"  
Journal of Hospitality & Tourism Research, 108.
- Williams, L. J. ve Anderson S. E. (1991) "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors" Journal of Management, 17(3): 601-617.
- Yıldırım, F., Yıldırım, K. S. (2016). Effects of cynicism on empowerment in organizations, Journal of Human Sciences, Volume: 13 Issue: 3, 5741.
- Zhang, D. (2011). Organizational Citizenship Behavior. White Paper,1-13.

## **Effects of Organizational Citizenship of Hotel Employees on Work Performance: A Case Study in Sivas Province**

**Serkan NAKTİYOK**

Kafkas University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Kars/Turkey

### **Extensive Summary**

Technological advancements in current business world and changes occurring with globalization cause a change and uncertainty in environments where organizations sustain. In this environment of change and uncertainty, organizations face several problems in sustaining themselves. Increased competition due to changing and uncertain environmental conditions is a threat to organizations' sustainability and several organizations disappear as they can't keep up with the change wave. In such an environment, positive increases can be achieved on organizational outputs by creating an effective work environment with employee behaviors. At the same time, employee behaviors play an important role in creating competitive advantage and organizational sustainability. Thus, organizational citizenship is the most emphasized topic in terms of organizations.

Organizational citizenship that has positive effects on employee performance and organizational effectiveness aims to create a healthy work environment for organizational activities, to protect the organization from negative behaviors that might prevent processes, and to improve employee skills as well as to increase productivity and performance of the organization by creating an effective communication line.

Research clearly show that organizational citizenship has many benefits for the organization. One of the important outputs that is affected by organizational citizenship behavior in terms of organization is work performance. Work performance which is an important factor in sustaining organization's presence by providing sustainable competitive advantage, is described as behaviors that are developed in alignment with organization's goals and purposes and that are presented within the organization. Although there are many studies conducted focusing on organizational citizenship behavior and work performance in the literature, there is limited research on organizational citizenship behavior's positive affect on work performance. With this purpose, current study aims to examine the effects of organizational citizenship behavior on employees' work performance.

As seen in the literature review, there is not a clear classification concerning the dimension of the organizational citizenship. There are some 30 different dimensional classifications related to the dimensions of the organizational citizenship behavior in the literature review. Of these classifications, Organ's five dimensional classification is the most common one. According to the classification by Organ, the dimensions of the organizational citizenship behavior are; Altruism, scrupulosity, kindness, civic virtue, donship

As seen in the literature review, the studies carried out on the different samples support this idea. Especially in these studies, it can be seen that there is a positive correlation between the organizational citizenship behavior and performance.

### **Hypotheses of the Study**

Employees who are willing to work in their organizations and put organization's interests before their own interests show organizational citizenship behaviors towards the benefit of the organization. Employees with organizational citizenship behaviors need to act voluntarily and according to the organization they work in. From this perspective, it can be said that voluntary employees who show organizational citizenship behaviors affect organization's performance and productivity, engage in creative and innovative activities, have high levels of job satisfaction, show lower levels of intentions to leave the organization.

When the organizational citizenship behavior is evaluated in terms of general dimensions, it was found that employees who show this behavior work more willingly in alignment with the organization's goals, are more loyal to their organizations, show attitudes of helping by emphasizing team work, and are innovative and creative. It was found that these factors increase work performance. Within this scope, following hypotheses were developed:

H1: The dimension of altruism of organizational citizenship behavior affects work performance positively and significantly,

H2: The dimension of conscience of organizational citizenship behavior affects work performance positively and significantly,

H3: The dimension of kindness of organizational citizenship behavior affects work performance positively and significantly,

H4: The dimension of civic virtue of organizational citizenship behavior affects work performance positively and significantly,

H5: The dimension of gentlemanship of organizational citizenship behavior affects work performance positively and significantly.

### **Determining Population and Sampling**

The population consists of the personnels working in four-star hotels with 570 personnels in tourism sector in Sivas. The sample size chosen with 5% error margin within the boundaries of the reliability with 95% from this population has been calculated to be 230. 250 questionnaires have been prepared considering the responding errors and misvaluation and been handed out and collected back by the researcher in person. The simple random method has been used to let every personnel in the population go in the sample in the sample selection. 245 of the 250 handed out have been got back to be evaluated. 8 of the questionnaires got back have been disregarded because of deficient and incorrect evaluations. Therefore, the number of the questionnaires used to be evaluated are 237.

### **Discussion and Conclusion**

Our hypotheses regarding employees who show organizational citizenship behavior dimensions (conscience, gentlemanship, altruism, civic virtue, and kindness) have increased work performances were supported. These results show parallelism with studies conducted in this topic (Appelbaum, 1983; Özdevecioğlu, 2003; Allen ve Rush, 1998; Borman vd., 1995; Lowert ve Krilowicz, 1994, Çelik ve Çıra, 2013).

When the relationships between variables are examined, there is a strong and significant relationship between organizational citizenship behavior dimensions and work performance at the 95% significance level. The data show that in general, dimensions of organizational citizenship increase work performance. Particularly, the dimension of conscience has a significant affect on work performance (24.2%) because this dimension is associated with employees' performances levels that are above and beyond of what they are expected by employers. Efficient use of organizational resources and employees' voluntary actions in engaging with these activities increase the performance.

Another dimension that is more effective than other dimensions on work performance is the altruism dimension (12.6%). Helpful behaviors of employees who are interactive with their colleagues in the organization without expecting anything in return or any reward represent the altruistic dimension. Employees who act in solidarity within the organization become more loyal to their organizations due to these behaviors which increase motivation, job satisfaction, and other organizational outcomes. Thus, such positive outcomes increase performance.

It was found that other dimensions of organizational citizenship (gentlemanship, kindness, civic virtue) effect work performance. Research on organizational citizenship shpw that this factor has positive effects on several organizational outputs. Therefore, it is important that organization managers act in a way that increases and reinforces employees' organizational citizenship behaviors to achieve organizational goals. Having an organizational culture that improves employees' organizational citizenship behaviors would provide sustainable competitive advantage for organizations and help organizations differentiate from other organizations.

In addition, the organizational citizenship behavior influentially occurring in organization has the effects on the personnels' perceptions increasing the organizational outputs such as job satisfaction, dependence, productivity and confidence.