

# İŞE TUTKUNLUĞUN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIĞA ETKİSİ: OTEL ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Serhan KAPLANSEREN<sup>1</sup>

Edip ÖRÜCÜ<sup>2</sup>

## ÖZ

Bu çalışmanın amacı işletmelerde performans ve verimliliği artırmada etkileri bulunan işe tutkunluk ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri sorgulamak ve çalışanlara bu davranışları kazandırabilmek için önerilerde bulunmaktır. Araştırma Balıkesir'in Bandırma ilçesindeki üç yıldız ve üzerindeki otel çalışanları üzerine yapılmıştır. Elde edilen veriler T-testi, Korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda otel çalışanlarının işe tutkunluk ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuş, işe tutkunluğun örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir kısmını açıkladığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İşe Tutkunluk, Örgütsel Vatandaşlık, Otel

---

<sup>1</sup> Bandırma 17Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, [s.erhan@hotmail.com](mailto:s.erhan@hotmail.com)

<sup>2</sup> Bandırma 17 Eylül Üniversitesi Yönetim ve organizasyon Anabilim Dalı, [eorucu@bandirma.edu.tr](mailto:eorucu@bandirma.edu.tr)

## ABSTRACT

The aim of this study is to question the relationship between enthusiasm and organizational citizenship behaviors, which have effects on increasing performance and productivity in the intended enterprises, and suggestions for employees to gain these behaviors. The research was carried out on three stars and above hotel employees in Bandirma district of Balikesir. The obtained data were subjected to T-test, correlation and regression analyzes. As a result of the research, positive correlations were found between hotel employees' enthusiasm for work and organizational citizenship behaviors, and it was found that enthusiasm explained a significant part of organizational citizenship behaviors.

**Key words:** Work Engagement, Organizational Citizenship, Hotel

## **GİRİŞ**

Günümüz dünyasında artan rekabet ortamları, teknolojik ilerlemeler, küreselleşme ile birlikte organizasyonlar bu değişen ortama ayak uydurabilmek adına çeşitli stratejiler geliştirmek zorunda kalmıştır. Özellikle post modern dönem sonrası organizasyonlar insan faktörüne daha fazla önem vermesi gerektiğini anlamış, bununla birlikte ilgili yazında insan davranışlarına yönelik olan çalışmalarda giderek artmıştır. Artık insan faktörü organizasyonların en önemli sermayesi olarak görülmektedir. Kurumların bünyesinde dâhilindeki nitelikli personel verimlilik, performans, karlılık, imaj, itibar gibi konularla doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda çalışan davranışlarını anlamak ve bu davranışları örgütün yararına olacak şekilde destekleyip, güçlendirmek kurumların başarısı için hayati önem taşımaktadır. İşe tutkunluk zamanımızın gözde kavramlarından bir tanesidir. Bu kavram çalışanın iş süresi içerisinde enerji dolu olması, işini sevmesi, işten ayrılmaktan zorlanması gibi pozitif ruhsal durumları içeren hem bireye psikolojik anlamda destek veren hem de kurumların çalışan verimliliğini arttıran bir kavramdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise bireyin örgüt adına gönüllü olarak yararlı faaliyetlerde bulunmasıyla ilişki bir kavramdır. Bu iki olguya dikkat edilmesi, çalışma ortamlarından, iletişime kadar bu kavramları destekleyecek çalışmalarda bulunulması, işletmelerin başarılarıyla doğrudan ilişkilidir. Bu çalışmada işe tutkunluk ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler ve etkiler tespit edilip bu iki davranışı arttırıcı öneriler verilmiştir.

### **1.LİTERATÜR ARAŞTIRMASI**

Araştırmanın bu kısmında işe tutkunluk ile örgütsel vatandaşlık davranışları tanımlanarak kurumlar açısından önemine değinilmiş ilgili yazındaki diğer çalışmalara yer verilmiştir.

#### **1.1. İŞE TUTKUNLUK**

İngilizcede “Work Engagement” olarak kullanılan kavramın Türkçeye çevirisinde henüz ortak bir karara varılamamıştır. Bu çalışmada work engagement işe tutkunluk olarak ele alınmıştır. İlgili yazın incelendiğinde işe tutkunluk kavramını ilk kez William A. Kahn kullanmıştır. Kahn yaptığı çalışmalarda işe tutkunluk kavramının oluşmasında bireyin iş yerinde üstlendiği roller ile kişisel özellikleri arasında uyumun önemli etkisi olduğuna dikkat çekmiştir. İş rolleri ve kişilik özelliklerinin uyumluluğuyla birlikte çalışma esnasında bireylerin ruhsal anlamdaki tatmini artar. Kahn’ın tanımına göre işe tutkunluk çalışanların iş süresinde duygusal, bilişsel ve fiziksel anlamda tatmin olarak iş yükümlülüklerini

yerine getirmeye çalışması olarak tanımlanmıştır (Kahn, 1990). Kahn'dan sonra Leiter ve Maslach (1997) işe tutkunluk kavramını çalışanların işle ilgili tükenmişlik göstermemesi olarak tanımlamışlardır. Bu tanıma daha sonra Schaufeli (2002) karşı çıkıp çalışanların tükenmişlik sendromuna kapılmalarına rağmen tutkunluklarının yüksek olabileceğini ifade etmiştir. İlgili alanda yapılan diğer çalışmalar sonucunda tükenmişlik ile işe tutkunluk kavramlarının zıt kavramlar olmaya bileceği sonucuna ulaşılmıştır. Schaufeli yaptığı çalışmalarda (2002) işe tutkunluğun dinçlik (vigor), adanma (dedication) ve yoğunlaşma (absorption) boyutlarından oluşan çalışanların iş süresi esnasındaki olumlu ruh halleri olarak tanımlamıştır.

Dinçlik boyutu çalışma esnasında bireyin kolay yorulmaması, yüksek düzeyde enerjiye sahip olması, yorucu iş süreçlerine karşı zihinsel anlamda bitkinlik göstermemesi ile ilgilidir (Bakker, Demerouti, Lieke, 2012). Birey bu boyutta iş ortamlarında zor durumlarla karşılaşsa dahi işini yapmaya devam eder. Bu nedenlerden dolayı dinçlik boyutu güdü temellidir (Salanova ve ark., 2005). Bireylerde bu duygunun yüksek olması başarı hissini arttırıp yaratıcı fikirler sunmasına olanak sağlamaktadır.

Adanmışlık boyutu ise bireyin yaptığı işe olan bağlılığı ile alakalıdır. Bireyin işini anlamlı bulması, işi için coşkulu olması, işinde kendini önemli hissetmesi ve işine yüksek düzeyde katılması olarak tanımlanır (Wilmar ve ark., 2004).

Yoğunlaşma ise bireyin işi yaparken tüm öz nitelikleri ile dikkatini yaptığı işe vermesi, çalışırken geçen zamanı anlamaması, yaptığı işten mutluluk duyması ile ilgilidir (Lin, 2010).

İşe tutkunluğun işten ayrılma niyetini, iş gören devir hızı ve devamsızlığı düşüren, verimlilik, performans, iş doyumunu artıran bir kavramdır (Vivay ve ark., 2012). Örgütsel vatandaşlık davranışı da işe tutkunluğun bu kazanımlarından biridir (Saks, 2006). İşe tutkunluk, örgütsel davranış literatürün de yeni bir kavram olmasına karşın pek çok pozitif örgüt davranışı ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Rothmann ve Jordaan 2006 yılında Güney Afrika'da 471 akademisyen ile yaptıkları çalışmada iş güvencesi ve kariyer yönetiminin işe tutkunluk üzerinde pozitif etkileri olduğunu belirlemişlerdir. Bu çalışmanın sonucuna göre örgüt çalışanlarına kariyer hizmetleri ve güvenli iş ortamları sunmak çalışanların

tutkunluğunu, dolayısıyla verimliliği arttırdığı görülmüştür (Rothman ve Jordaan, 2006).

Hakanen, Perhomeini ve Topinen-Tamme tarafından Finlandiya’da ki diş hekimleri üzerinde işe tutkunluk, girişimcilik ve yenilikçilik arasındaki ilişkiyi incelemek için 2003-2006 yılları arasında 2555 diş hekimi üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda işe tutkunluk davranışı gösteren diş hekimlerinin, hastalarından sürekli geri bildirim almaya çalıştığı, kendilerini geliştirmek için bu fikirlerden yararlandığı ortaya çıkmıştır (Hakanen, Perhomeini, Topinen-Tamme, 2008).

2013 yılında 176’sı Amerikan, 129’u Hint toplamda 305 katılımcıdan oluşan Amazon. com çalışanlarının işe tutkunluk ve iş- hayat dengesi arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan diğer çalışmada işe tutkunluk ile iş hayat dengesi arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Garczynski, Waldrop, Rupperecht, Grawitch, 2013).

İşe tutkunluk, iş tatmini ve yaşam kalitesi arasındaki ilişkileri incelemek için 2014 yılında 123 cerrah üzerinde UWES ölçeği kullanılarak yapılan bir diğer çalışmada ise işe tutkunluk, iş tatmini ve yaşam kalitesi arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Buna ek olarak işe tutkunluğun iş tatmini ve yaşam kalitesini arttırmada aracı etkisi olduğu saptanmıştır. Bu çalışma işe tutkunluğun yalnızca örgüt açısından değil birey açısından da olumlu etkileri olduğunu ortaya çıkarmıştır (Stefanie Manche, Karin Vitzthum, Gerhard Danzer, Burghard F. Klapp, 2014). Organizasyonlar başarıya ulaşmak için çalışanlarının yaratıcı fikirlerine ihtiyaç duyarlar ( Jonathon,2011). İşe tutkunluk kavramı çalışanların işi ile bütünleşerek iş tatminini yükseltir ve dolayısıyla örgütlerine daha bağlı bireyler haline getirerek yaratıcı fikirler sunmasında yardımcı olur. Bu durum hem çalışan açısından ruhsal tatmin sağlarken hem de örgüt açısından verimlilik ve performans artışı yaratır. İşe tutkunluk çalışanların bireysel ihtiyaçlarını tatmin eden bir kavram olarak da karşımıza çıkmaktadır (May vd, 2004). Bunların yanı sıra işe tutkunluk kavramı çalışanların streslerini azaltıp, motivasyonlarını artırır. Tüm bu sonuçlar müşteri memnuniyetini, karlılığı ve büyümeyi beraberinde getirir. Ayrıca işe tutkunluk çalışan devir hızını düşürerek işten ayrılma niyetini azaltır ve kurumsal bağlılığı artırır ( Turgut, 2010). Bu nedenlerden dolayı işe tutkunluk kavramı üzerinde organizasyonların önemle durarak çalışanlarına bu duyguyu kazandırmak için stratejik planlamalar yapması gerekmektedir.

## 1.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

Örgütsel vatandaşlık davranışı ilk olarak 1930'lu yıllarda Chester Bernard tarafından biçimsel olmayan örgütlerde gönüllü davranışların örgüte faydalarından bahsedilirken kullanılmıştır. Daha sonra 1966 yılında Katz ve Kahn tarafından çalışanların kurumsal rollerinin dışında geliştirdikleri örgüt yararına olan davranışların verimliliğe etkisini belirlemek için kullanılmıştır. Günümüzde haliyle ilk olarak Dennis Organ tarafından 1980'lerde kullanılmıştır. Organ örgütsel vatandaşlık kavramını resmi olarak ödül sisteminde ve tanımlanmış iş rollerinde olmamasına rağmen bireylerin örgüt yararına olan davranışları gönüllü olarak yapması olarak tanımlamıştır (Organ, 1988). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere örgüt içerisinde çalışanların örgüt yararına olan davranışları gönüllü olarak yapması üzerine vurgu yapılmıştır. Örgütsel vatandaşlık formel örgüt tarafından ödüllendirilmeyen isteğe bağlı, örgüt fonksiyonlarını geliştiren davranışlardır (Pond, Nacoste, Mohr, Rodriguez, 1997). Özellikle post modern yönetim teknikleri ile birlikte gelişen bu kavramın altında yatan temel düşünce, günümüz rekabetçi koşullarında işletmelerin ayakta kalabilmesi adına işletme çalışanlarının iş tanımlarındaki rollerinden fazlasını örgüt yararına yapması gerekliliği yatmaktadır. Moorman'ın (1993) yaptığı araştırmaya göre örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanların diğer çalışanlara nazaran daha yüksek seviyede performanslarının olduğu ortaya çıkmıştır. Bu da işletme başarısı için örgütsel vatandaşlığın önemini ortaya koymaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların olumsuz durumlara rağmen örgüt yararlarını korumak için gönüllü davranışlar sergilemesini sağlar (Naqshbandi ve ark., 2014). Organ örgütsel vatandaşlığın boyutlarını şu şekilde sınıflandırmıştır;

Özgecilik/Yardımseverlik; Bireyin görev tanımlarında olmamasına rağmen gönüllü olarak kurumdaki diğer çalışanlara yardım etme davranışıdır. Bu davranışa işe yeni başlayan bir çalışana kendisinden daha kıdemli olan başka bir çalışanın yardım etmesi örnek verilebilir.

Vicdanlılık/ Görev bilinci; Bireyin asıl görevleri dışında da kurum yararına olabilecek davranışları gönüllü olarak yapması vicdanlılık boyutu ile ilgilidir. Başka bir deyişle bireyin iş rollerinden fazlasıdır.

Sportmenlik/Centilmenlik; Bireyin iş yerinde oluşabilecek çatışma veya haksız durumlara karşı şikâyet etmeden bu durumları hoş görüp gönüllü olarak çalışmasını sürdürmesidir.

Nezaket; Bireylerin başkalarını etkileyebilecek olan kararlar almadan önce diğer çalışanlara haber vermesi, başka bir çalışandan kaynaklanan sorunu çalışanı rencide etmeden çözümlenmeye çalışması, diğer çalışanlarla iletişim halinde olması, problemlerin engellenmesinde diğer çalışanlara yardımcı olunması davranışı nezaket boyutunu açıklamaktadır.

Sivil Erdem; Bireyin örgüt çıkarlarına uygun davranarak örgütsel faaliyetlere gönüllü olarak katılmak ve çalışmaya hazır bulunması ile ilgili olan boyuttur.

Fisher örgütsel davranışın çalışanlarda pozitif düşünceyi geliştirdiği, performansları artarak başarı seviyelerinin yükseldiğini belirtmiştir (Fisher, 1980). Yapılan birçok araştırmada örgütsel vatandaşlığın birçok farklı pozitif davranışlarla ilişkileri tespit edilmiştir.

Dipaola ve Hoy ise ABD'nin Ohio eyaletindeki liselerde yaptığı çalışmalarda örgütsel vatandaşlık ve başarı ilişkisini incelemiştir. Öğretmenlerin yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık göstermesinin öğrenci başarısını, okul etkinliğini artırdığı ve okul yöneticilerinin iş yükünü azalttığı belirlenmiştir (Dipaola vd., 2005). Bu durum örgütlerle de paralel olarak, örgütsel vatandaşlığa sahip olan bireylerin diğer bireylere yardımcı olabileceğini göstermektedir. Böylece kuruma fayda sağlayarak yeni çalışanların eğitimlerinde kullanılan ekonomik kaynakların maliyetlerini düşürecektir.

İsrail'de çeşitli örgütlerde çalışan 215 kişinin katılımıyla gerçekleşen çalışmada duygusal zekâ, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir başka araştırma sonucunda duygusal zekâ ve çalışanların görev performansı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur (Carmeli, Josman, 2006).

Bahsedilen bu nedenlerden ve yapılan araştırmaların ortaya koyduğu sonuçlardan dolayı örgütsel vatandaşlık ve işe tutkunluk günümüz rekabetçi koşullarında işletmelerin dikkate alması gereken konular olduğunu ispatlamaktadır. Bunların yanı sıra yapılan çeşitli araştırmalarda örgütsel vatandaşlığın sosyal mübadele teorisi, sosyal temelli örgütsel davranış, örgütsel spontanlık, bağlamsal performans, ekstra-rol davranışı ile ilişkileri oldu tespit edilmiştir (Çankır, 2016).

### 1.3. İŞE TUTKUNLUK İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

İlgili literatür incelendiğinde işe tutkunluk ile örgütsel vatandaşlık arasında sınırlı sayıda çalışma vardır. Bu alanda sınırlı sayıda çalışma olması araştırmanın önemini vurgulamaktadır. Bu nedenle araştırma kapsamında işe tutkunluk ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkilerin tespit edilmesinin sonraki çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Örgütsel vatandaşlık kavramının kurum başarısına pek çok açıdan fayda sağlayacağı yukarıdaki araştırmalarında sonuçlarıyla birlikte tespit edilmiştir. Örgütlere ve bireylere katkı sağlayan bir diğer pozitif örgütsel davranış olan işe tutkunluk ise yalnızca kurumların değil bireylerinde başarısını pozitif yönde desteklemektedir. Bu iki kavram arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik diğer çalışmalara bakıldığında;

Kataria, Garg ve Rastogi 2013 yılında 13 farklı organizasyonda 278 çalışan üzerinde yaptığı araştırma sonucunda iş ortamının çalışan ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde düzenlenmesinin işe tutkunluğu arttırdığı, işe tutkunluğun ise örgütsel vatandaşlığı arttırdığı tespit edilmiştir. İşe tutkunluk ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkileri tespit etmeye yönelik yapılan çalışmada bu iki kavram arasında pozitif yönlü ilişkilerin varlığı saptanmıştır. Bunun sonucunda çalışanların örgüte olan güvenlerinin arttığı belirlenmiş ve örgüt yararına olan davranışlar sergileme niyetinde oldukları ortaya çıkmıştır (Katarina vd., 2013)

Runhaar, Konermann ve Sanders tarafından 2013 yılında 211 öğretmen üzerinde yapılan bir başka çalışmada işe tutkunluk örgütsel vatandaşlığa etki eden kavramlardan biri olarak tespit edilmiştir. Çalışma sonucunda işe tutkunluğun çalışan psikolojisine pozitif katkı sağlarken, işletme açısından da örgütsel vatandaşlığın kazanılmasında hızlandırıcı etkisi olduğu belirlenmiştir (Runhaar vd., 2013).

2016 yılında Çin'deki 12 otelde toplamda 303 çalışan üzerinde yapılan başka bir çalışmada ise işe tutkunluk ve örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilip, örgütsel vatandaşlığın önemli bir kısmının işe tutkunluk tarafından açıklandığı saptanmıştır (Lyu vd., 2016).

Yukarıda bahsedilen çalışmalarında ortaya koyduğu sonuçlar ışığında işe tutkunluk ve örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü ilişkilerin olmasının yanı sıra işe tutkunluğun örgütsel vatandaşlığı artırıcı ve hızlandırıcı etkisi olduğu söylenebilir.



## **2. YÖNTEM**

### **2.1. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışma işletmelerinin performansı ve verimliliğini artırmada etkileri bulunan işe tutkunluk ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri sorgulamak ve çalışanlarda bu davranışların desteklenmesi için örgütlere tavsiyelerde bulunma amacını taşımaktadır.

### **2.2. Araştırma Örneklemi**

Araştırmanın evrenini Balıkesir'deki üç yıldız ve üzerinde olan otel çalışanları oluşturmaktadır. Bu bağlamda araştırma örneklemi Bandırmada faaliyet gösteren üç yıldız ve üzeri otellerde çalışanlardan oluşmaktadır. Veriler yüz yüze anket yöntemi ile toplanmıştır. Tüm evrene ulaşılmak amaçlanmış, ancak çalışanların iş yoğunluğu dolayısıyla 134 çalışana ulaşılabilmiş, bunlardan 127'si değerlendirmeye alınmıştır. Elde edilen veriler SPSS programında analize tâbi tutulmuştur.

### **2.3. Kullanılan Ölçekler**

Araştırmada işe tutkunluğu ölçmek için Schaufeli ve ark. tarafından 314 üniversite öğrencisi ve 619 çalışanı üzerinde geliştirilmiş olan Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17) ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Ali Eryılmaz ve Tayfun Doğan'ın çalışmasındaki Türkçe versiyonu ile kullanılmıştır (Eryılmaz vd 2012). İşe tutkunluk ölçeği; dinçlik (vigor), işe adanma (dedication) ve işe yoğunlaşma (absorption) boyutlarından oluşmaktadır. Bu üç boyuttan dinçliği ölçmek için 6, işe adanmayı ölçmek için 5, işe yoğunlaşmayı ölçmek için 6 toplamda 17 ifade kullanılmıştır. Ölçek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, öz değeri birden büyük olan üç boyut tespit edilmiştir. Anket 6'lı likert ölçeğine göre hazırlanmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının ölçümünde farklı birçok çalışmada farklı ölçeklerden yararlanılmıştır. Bu çalışmada örgütsel vatandaşlık ölçeği için iki farklı çalışmadan yararlanılarak geliştirilip Türkçeye Nejat Basım ve Harun Şeşen (2006) tarafından uyarlanan 19 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık özgecilik (Altruism), vicdanlılık (Conscientiousness), nezaket (Courtesy), sportmenlik (Sportmanship) ve sivil erdem (Civic Virtue) olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Ölçek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, öz değeri birden büyük olan beş boyut tespit edilmiştir. Özgecilik boyutunun ölçümünde 5 ifade, vicdanlılık boyutunun ölçümünde 3 ifade, nezaket boyutunun

ölçümünde 3 ifade, sportmenlik boyutunun ölçümünde 4 ifade, sivil erdem boyutunun ölçümünde ise 4 ifade kullanılmaktadır. Anket 6'lı likert ölçeğine göre hazırlanmıştır.

**Tablo 1: Ölçeklerin Güvenilirlikleri**

<b>ÖLÇEK</b>	<b>ÖRNEKLEM SAYISI</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
Direnç	127	0,867
Adanma	127	0,888
Yoğunlaşma	127	0,883
<b>İşe Tutkunluk</b>	127	0,906
Özgecilik	127	0,899
Vicdanlılık	127	0,790
Nezaket	127	0,902
Sportmenlik	127	0,845
Sivil Erdem	127	0,802
<b>Örgütsel Vatandaşlık</b>	127	0,852

İşe tutkunluk ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Cronbach Alpha değeri; direnç boyutu için 0,86 adanma boyutu için 0,88 yoğunlaşma boyutu için 0,88 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin genel güvenilirliği ise 0,90'dır.

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin güvenilirliği ise; özgecilik boyutu için 0,89 vicdanlılık boyutu için 0,79 nezaket boyutu için 0,90 sportmenlik boyutu için 0,84 sivil erdem boyutu için 0,80 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin genel güvenilirliği ise 0,85'dir. Örgütsel vatandaşlığın vicdanlılık boyutundan 8'inci, sportmenlik boyutundan 15'inci sorular ölçeğin güvenilirliklerini düşürdükleri için anketten çıkartılmıştır. Bulunan bu değerler ölçeğin güvenilirliği bakımından uygun olan değerlerdir.

### **2.3. Araştırmanın Hipotezleri**

İlgili yazın incelendiğinde özel ve kamu sektörlerinde yapılan araştırmalar sonucu işe tutkunluk ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. İşe tutkunluğun örgütsel vatandaşlığı artırıcı etkileri olduğuna rastlanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri;

H1: Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları cinsiyete göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H2: İŖe tutkunluğun alt boyutları cinsiyete göre anlamlı olarak farklılaŖmaktadır.

H3: İŖe tutkunluğun boyutları olan direnç, iŖe adanmıŖlık ve yoęunlaŖma ile örgütsel vatandaŖlıęın tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı iliŖkiler vardır.

H4: İŖe tutkunluğun boyutları olan direnç, adanmıŖlık ve yoęunlaŖma örgütsel vatandaŖlık davranıŖını anlamlı olarak pozitif yönde etkiler.

### 3.BULGULAR

AraŖtırmanın ilk kısmında katılımcılara ait demografik bilgiler görülmektedir.

**Tablo 2. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler**

Cinsiyet	Frekans	%	Medeni Durum	Frekans	%
Erkek	69	54,3	Bekâr	69	54,3
Kadın	58	45,7	Evli	58	45,7
Toplam	127	100	Toplam	127	100
YaŖ	Frekans	%	Eęitim Durumu	Frekans	%
18-25 arası	15	11,8	İlkokul	9	7,1
26-33 arası	29	22,8	Lise	55	43,3
34-41 arası	41	32,3	Lisans	61	48,0
42-49 arası	31	24,4	Lisansüstü	2	1,6
50 ve zeri	11	8,7	Toplam	127	100
Toplam	127	100			
Kıdem	Frekans		%		
1-5 yıl	34		26,8		
6-10 yıl	30		23,6		
11-15 yıl	23		18,1		
16-20 yıl	21		16,5		
21 ve zeri	19		15,0		
Toplam	127		100		

Tablo 2’deki bilgilere göre katılımcıların % 54,3’n erkek % 45,7’sini kadın katılımcılardan oluŖmaktadır. Katılımcıların yaŖları incelendiğinde ise çoğunluğun 26-49 yaŖ grubunda toplanmakta olduğu, eğitim düzeylerinde ise çoğunluğun lisans ile lise düzeyinde olduğu görülmektedir.

Katılımcıların çoğunluğunu orta yaŖlı çalıŖanlar oluŖturmaktadır. Katılımcıların görev süreleri incelendiğinde ise çoğunluğun 1-5yıl arası

çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Bu durumun nedenleri arasında otellerin mevsime göre işçi alımı ve işçi çıkarımı yaptığı gösterilebilir.

**Tablo 3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Cinsiyet Arasındaki Farklılığın Analizi (T testi)**

	Cinsiyet	N	Ort.	S.S	T	P
Özgecilik	Erkek	69	5,1478	,85657	-1,373	,172
	Kadın	58	5,3414	,70587		
Vicdanlılık	Erkek	69	4,9348	,74218	-,088	,930
	Kadın	58	4,9483	,97643		
Nezaket	Erkek	69	5,3188	,73750	-2,643	,009
	Kadın	58	5,6471	,64612		
Sportmenlik	Erkek	69	5,1256	,84231	-1,820	,071
	Kadın	58	5,3736	,66120		
Sivil Erdem	Erkek	69	4,6703	1,06368	-1,463	,131
	Kadın	58	4,9052	,65699		

Tablo 3 incelendiğinde örgütsel vatandaşlığın boyutlarından özgecilik ( $t=-1,373$ ;  $p>0,05$ ), vicdanlılık ( $t=-,088$ ;  $p>0,05$ ), sportmenlik ( $t=-1,820$ ;  $p>0,05$ ), sivil erdem ( $t=-1,463$ ;  $p>0,05$ ) ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Ancak diğer boyut olan nezaket ( $t=-2,643$ ;  $p<0,05$ ) ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Kadın çalışanların nezaket boyutlarının ortalaması (Ort.=5,64; S.S.=,64) erkek çalışanların nezaket boyutu ortalamasından (Ort.=5,31; S.S.=,73) daha yüksek çıkmıştır.

Bu sonuca göre otel çalışanları içerisinde kadın çalışanların erkek çalışanlara göre iş yerindeki diğer çalışma arkadaşlarını etkileyebilecek konularda daha fazla hatırlatmalar yapıp işle ilgili oluşabilecek problemlere karşı daha fazla uyarılarda bulunduğu, diğer çalışanları etkileyebilecek kararlar almadan önce çalışanları erkek çalışanlara göre daha fazla bilgilendirdiği tespit edilmiştir. Bu

duruma çalışma hayatında erkeklerde daha sık görülen iddiacılık, rekabet, hırs, kadınlarda ise ilişkilere verilen değer, eşitlik gibi duygular neden olarak gösterilebilir. Elde edilen sonuç ilgili yazında Sökmen (2011), Alvi (1987), Yıldırım'ın (2012) çalışmaları ile uyumludur. Bu sonuçlara göre H1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

**Tablo 4. İşe Tutkunluk ile Cinsiyet Arasındaki Farklılığın Analizi (T testi)**

	Cinsiyet	N	Ort.	S.S	T	P
Dinçlik	Erkek	69	4,5918	,96276	-1,310	,184
	Kadın	58	4,7960	,75770		
Adanma	Erkek	69	4,8058	,99822	-2,504	,014
	Kadın	58	5,2069	,76408		
Yoğunlaşma	Erkek	69	4,1329	1,21321	-3,022	,002
	Kadın	58	4,7241	,94361		

Tablo 4'te işe tutkunluk boyutları ile otel çalışanlarının cinsiyetleri arasında anlamlı farklılığın olup olmadığına dair t-testi sonuçları yer almaktadır. Söz konusu boyutlardan dinçlik ( $t=-1,310$ ;  $p>0,05$ ) ile erkek ve kadın çalışanlar arasında anlamlı farklılık bulunmazken, adanmışlık ( $t=-2,504$ ;  $p<0,05$ ) ve yoğunlaşma ( $t=-3,022$ ;  $p<0,05$ ) boyutları ile kadın ve erkek çalışanlar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Kadın çalışanların işe adanma (Ort.=5,20; S.S.=,76) ile işe yoğunlaşma (Ort.=4,72; S.S.=,94) durumları erkek çalışanların işe adanma (Ort.=4,80; S.S.=,75) ve işe yoğunlaşma (Ort.=4,13; S.S.=,1,21) durumlarından daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlara göre otel çalışanları içerisinde kadınların, erkek çalışanlara nazaran işlerine daha çok bağlılık hissettiği, işlerini daha anlamlı buldukları, yaptığı işle odaklanıp daha çok keyif aldıkları sonuçları ortaya çıkmıştır. Bu sonucun ortaya çıkmasındaki nedenler arasında bireysel ve kültürel özellikler, kadın çalışanların özel hayatlarındaki konumlarına ilişkin tabuları yıkma çabaları, iş hayatında kadın çalışanlara olan önyargıları yıkma arzuları gibi pek çok faktör gösterilebilir. Elde edilen bu sonuçlara göre H2 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

**Tablo 5. İşe Tutkunluğun Alt Boyutlarıyla Örgütsel Vatandaşlığın Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi**

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK	İŞE TUTKUNLUK		
	Dinçlik	Adanma	Yoğunlaşma
<b>1. Özgecilik</b> Pearson CorrelationSig	0,478** 0,000	0,537** 0,000	0,185* 0,037
<b>2. Vicdanlılık</b> Pearson Correlation Sig	0,209* 0,018	0,297** 0,000	0,210* 0,018
<b>3. Nezaket</b> Pearson Correlation Sig	0,298** 0,001	0,209* 0,018	0,194** 0,029
<b>4. Sportmenlik</b> Pearson Correlation Sig	0,290** 0,001	0,208* 0,019	0,436** 0,000
<b>5. Sivil Erdem</b> Pearson Correlation Sig	0,568** 0,000	0,402** 0,000	0,409** 0,000

\*\* p<0.01, \*p<0.05

Tablo 5’de işe tutkunluğun alt boyutları (işe istek duyma, işe adanma, işe yoğunlaşma) ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları (özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sportmenlik, sivil erdem) arasındaki ilişkileri içeren korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde işe tutkunluk ve örgütsel vatandaşlığın alt boyutlarının tümünde pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Çalışanların iş yaşamındaki pozitif ruhsal durumlarını içeren işe tutkunluk davranışında meydana gelen artışlar, örgütsel vatandaşlık duygusunu arttırdığı, bu duruma paralel olarak bireylerin işine olan tutkunluk duygusundaki azalmalar, örgütsel vatandaşlık duygusunu azalttığı söylenebilir. Bu sonuçlara göre H3 hipotezi kabul edilmiştir

**Tablo 6. İşe Tutkunluk Boyutları İle Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki Regresyon Analizi**

MODEL	R	R <sup>2</sup>	DÜZELTİLMİŞ R <sup>2</sup>	ANOVA	
				F	Sig.
1,000	0,699	0,489	0,477	39,242	0,000

\*bağımlı değişken: Örgütsel Vatandaşlık

MODEL	B	Std. Hata	$\beta$	T	sig.	Collinearity Statistics	
						Tolerance	VIF
Sabit	2,886	0,212		13,642	0,000		
1. Dinçlik	0,243	0,048	0,408	5,027	0,000	0,629	1,589
2. Adanmışlık	0,153	0,045	0,269	3,383	0,001	0,656	1,525
3. Yoğunlaşma	0,079	0,033	0,172	2,364	0,020	0,786	1,273

Bağımsız Değişken: Dinçlik, İşe Adanmışlık, İşe Yoğunlaşma

Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık

Tablo 6'da otel çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarının ne kadarının işe tutkunluğun alt boyutları olan dinçlik, işe adanma, işe yoğunlaşma tarafından belirlendiğini incelemek üzere yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarındaki değişkenliğin yaklaşık %48' i işe tutkunluğun boyutları tarafından açıklanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışındaki varyansın yaklaşık %47'si işe tutkunluk boyutları tarafından açıklanmaktadır. Ayrıca F (39,242) değeri incelendiğinde modelin 0,01 anlamlılık düzeyinde geçerli olduğu belirlenmiştir. Bağımlı değişken (örgütsel vatandaşlık) ile bağımsız değişkenler (Dinçlik, işe adanma, işe yoğunlaşma) arasında pozitif anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Modelin tolerace ve VIF değerleri incelendiğinde eş doğrusallık problemi olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre dinçlik boyutundaki bir birimlik artış diğer bağımsız değişkenler sabitken örgütsel vatandaşlık davranışında 0,408' lik bir artışa neden olmaktadır. Adanma boyutundaki bir

birimlik artış ise diğer bağımsız değişkenler sabitken örgütsel vatandaşlık davranışında 0,269 bir artışa neden olmaktadır. İşe tutkunluğun diğer boyutu olan yoğunlaşmadaki bir birimlik artış diğer bağımsız değişkenlerin sabit kalma koşulu ile örgütsel vatandaşlık davranışında 0,172'lik bir artışa sebebiyet verir.

Elde edilen sonuçlara göre işe tutkunluk boyutlarının örgütsel vatandaşlığa en çok etkisi olanın dinçlik olduğu görülmektedir. Bir başka ifadeyle bireyin iş süresi esnasında enerjik olması, zihinsel anlamda dinç olması örgütsel performans ve verimlilik açısından oldukça önemli olan örgütsel vatandaşlık duygusunu arttırmaktadır. Yine bireylerin işini ciddiye alması, işlerinden gurur duyması, çalışma sırasında işlerini severek yapmaları, işinden keyif alması örgütsel vatandaşlık duygusunu arttırmaktadır. Elde edilen bu sonuçlara göre, H4 hipotezi kabul edilmiştir.

### **TARTIŞMA VE SONUÇ**

Bu araştırmada işe tutkunluğun boyutlarından işe adanmışlık ve işe yoğunlaşma, örgütsel vatandaşlığın boyutlarından nezaket ile otel çalışanlarının cinsiyetleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Otel işletmelerinde kadın çalışanların erkek çalışanlara nazaran iletişime daha çok önem verip diğer çalışanlara karşı daha nazik, yardımsever olması, işlerine daha yüksek düzeyde katılım göstermesi, işinden mutluluk duyması dikkat çekmektedir. Bu farklılıkların nedenleri arasında bireysel özelliklerden, çalışma ortamlarındaki erkek ve kadın arasındaki güç elde etme isteği, rekabetçilik gibi ayrımlara kadar birçok farklı neden gösterilebilir. Ayrıca Türk toplumunun kadın çalışanlar üzerindeki sınırlayıcı düşüncelerine tepki olarak kadın çalışanların işlerinde var olabilmek adına işlerine daha fazla sarıldıkları, daha fazla çaba gösterdikleri bu sonuçların ortaya çıkmasında etkili olduğu düşünülmektedir.

Henüz yeni bir kavram olan işe tutkunluk boyutları ile örgütsel vatandaşlık boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu iki kavramdan birinin artırılmasına yönelik yapılan faaliyetler diğer kavramı da arttırdığı belirlenmiştir. Nitekim yapılan regresyon analizi sonuçlarında iki kavram arasında yüksek düzeyde ilişki tespit edilip işe tutkunluğun, örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir kısmını açıkladığı belirlenmiştir. İlgili yazında belirtildiği üzere işe tutkunluğun örgütsel vatandaşlığın arttırılmasında hızlandırıcı bir etkisi vardır.

İnsan faktörü bir işletme için en önemli sermayedir. İşletmenin başarısında bu sermayenin doğrudan etkisi vardır. Günümüzde nitelikli personele sahip olan



işletmelerin pek çok anlamda faaliyette bulunduğu sektörde başarıya ulaşacağı birçok akademik çalışma ile açıklanmaya çalışılmıştır. İnsan faktörünün başarılı olabilmesi için ise çalışma ortamlarından, kariyer desteklerine, eğitimden örgütsel adalet algılarına kadar birçok bileşenin çalışanlar tarafından olumlu algılanması gerekmektedir. İşe tutkunluk ve örgütsel vatandaşlık bu olumlu düşünceleri arttırıp çalışanları örgütleri adına tanımlanmış iş rollerinin ötesine geçirecek yararlı faaliyetlerde bulunmasına yönlendirecek kavramlardandır. Tüm bu nedenlerden dolayı kurumların işe tutkunluk ve örgütsel vatandaşlığı arttırmak için çalışmalarında bulunması gereklilik haline gelmiştir.

Bu iki kavramın artırılması için kurumların yapacağı bazı faaliyetler vardır. Bunlardan biri kurumsal kaynakları çalışanların yararına olacak şekilde kullanmaktır. Çalışan eğitime önem verilmesi, çalışanın kendini geliştirmesi için desteklenmesi, hem çalışan motivasyonu için hem de örgütsel anlamda başarı için olmazsa olmazlardandır. Böylece bireyin öz yeterliliği ve özsaygısı gelişecek ve bu etkide örgütüne de pay vererek örgüte olan bağlılığı ve işine olan çalışma şevki artacaktır. Buna paralel bir kavram olarak personelin güçlendirilmesi, yetkisinin arttırılması özellikle hizmet sektörü çalışanları üzerinde oluşabilecek olan çaresizlik, stres ve tükenmişliği azaltarak işe tutkunluğu ve örgütsel vatandaşlık davranışını arttıracaktır. Bu konuya örnek olarak Marriot otel zincirlerinin çalışan yetkilendirmesi gösterilebilir. İş zenginleştirme kurumlara tavsiye edebileceğimiz önerilerimizden bir diğeridir. İş zenginleştirme çalışmanı monotonluktan kurtararak iş tatmini ve dolayısıyla örgütsel vatandaşlığını artırıcı bir etkiye sahiptir. Çalışanların enerjilerini arttırmak için çalışma ortamlarında ergonomiye önem verilmelidir. Çalışanlara yaptıkları işlerle ilgili olarak negatiften ziyade pozitif bir üslupla geribildirimlerde bulunulması önerilir. Böylece işe tutkunluk ve örgütsel vatandaşlığın yanı sıra iş tatmini ve çalışan motivasyonu artacaktır.

Bu çalışma, araştırma kapsamındaki Bandırma ilçesindeki üç yıldız ve üzeri olan otellerle sınırlıdır. Daha sonra yapılacak olan çalışmalara farklı sektörler ve daha geniş coğrafi alana yayılmış otellerde çalışanlar üzerinde yapılması önerilir.

## KAYNAKÇA

- ALVİ, S. A.; Ahmed, S. W. (1987). "Assesing Organizational Commitment in a Developing Country: Pakistan, a Case Study", Human Relations, s.267-280
- BAKKER, A. B., DEMEROUTI, E., & LIEKE, L. (2012). "Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness", Journal of Vocational Behavior, V. 80(2), P. 555-564.
- BASIM H.Nejat, ŞEŞEN Harun, (2006), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması" Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, s.88-97.
- CARMELİ, A. ve Z. E. JOSMAN. (2006). "The Relationship Among Emotional Intelligence, Task Performance, and Organizational Citizenship Behaviors." Human Performance Journal.
- ÇANKIR Bilal, (2016), Çalışmaya Tutkunluğun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma, The Journal of International Social Research, Vol: 9 s.767
- DANİEL Katz, ROBERT L. Kahn, (1966), "The Social Psychology of Organizations" New York, Wiley.
- DİPAOLA, M. F., HOY, W. K., (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. The High School Journal; 88(3), 35-44
- ERYILMAZ Ali, DOĞAN Tayfun, (2012), "İş Yaşamında Öznel İyi Oluş; Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Niteliklerinin İncelenmesi."
- FISHER, C.D. (1980), "On the Dubious Wisdom of Expecting Job Satisfaction to Correlate with Performance" Academy of Management Journal, 5:607-612.
- GARCZYNSKI, Amy M., JESSİCA S. Waldrop, ELİZABETH A. Rupprecht, MATTHEW J. Grawitch, (2013)"Differentiation Between Work and Nonwork SelfAspects as a Predictor of Presenteeism and Engagement: Cross-Cultural Differences," Journal of Occupational Health Psychology, Vol.18, No.4, . 417-429.

- HAKANEN Jari J, PERHONĪEMĪ Ruki, SALLA Toppinen-Tanner, 2008, "Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness.", *Journal of Vocational Behavior*, Vol:73, No:1, 78-91
- JONATHON Halbesleben, (2011), "The Consequences of Engagement: The Good, The Bad, and The Ugly", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol: 20, No: 1, s. 71 - 72.
- KATARIA, A., Garg, P., & Rastogi, R. (2013). "Does psychological climate augment OCBs? The mediating role of work engagement", *The Psychologist-Manager Journal*, V. 16(4), 217-242
- LIN, C. P. (2010). "Modeling corporate citizenship, organizational trust, and work engagement based on attachment theory", *Journal of Business Ethics*, V. 94(4), P. 517-531.
- LYU, Y., ZHU, H., ZHONG, H. J., & HU, L. (2016). "Abusive supervision and customer-oriented organizational citizenship behavior: The roles of hostile attribution bias and work engagement", *International Journal of Hospitality Management*, V. 53, s. 69-80.
- MASLACH, C., LEITER, M., (1997) "The Truth About Burnout", Jossey- Bass, San Francisco,
- MAY, D. R., GILSON, R. L., HARTER, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37.
- MOORMAN, R.H. (1993), "The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on The Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior" *Human Relations*, 46: 759-776.
- NAQSHBANDĪ M. Muzamil, SHARAN Kaur Garib Singh, PĪN Ma, (2014) The link between organisational citizenship behaviours and open innovation: A case of Malaysian high-tech sector, *IIMB Management Review* 28, 200–211
- ORGAN, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.

- POND, S. B., NACOSTE, R. W., MOHR, M. F., RODRIGUEZ, C. M. (1997). The measurement of organizational citizenship behavior: Are we assuming too much? *Journal of Applied Social Psychology*, 27(17), 1527-1544.
- ROTHMANN, S., JORDAAN, G. M. E. (2006) "Job Demands, Job Resources and Work Engagement Of Academic Staff in South African Higher Education Institutions", *Sa Journal Of Industrial Psychology*, Vol: 32, No: 4, 2006, s. 87-96
- RUNHAAR R. Piety, KONERMANN Judith, SANDERS Karin, (2013) "Teachers' organizational citizenship behaviour: Considering the roles of their work engagement, autonomy and leader-member exchange," *Teaching and Teacher Education*, Vol.30, s. 99-108.
- SAKS, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- SALANOVA, M., AGUT, S., PEIRO, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, s.1218.
- SCHAUFELI, W. B., BAKKER, A. B., & SALANOVA, M. (2006). "The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study", *Educational and psychological measurement*, V. 66(4), P. 701-718.
- SCHAUFELI, W., SALANOVA, M., GOZALES V., BAKKER, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- SÖKMEN Alptekin, BOYLU Nejat, (2011), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir Mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme" *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s.154
- STEFANIE Manche, KARIN Vitzthum. GERHARD Danzer. BURGHARD F. Klapp. (2014) "Surgeons' work engagement: Influencing factors and relations to job and life satisfaction.", *The Surgeon*, Vol: 12, No:1, s. 181-190.
- TURGUT Tülay, (2010), "Çalışmaya Tutkunluk", *Kurumlarda İyilik de Var. Nobel*, Ankara, s.82-83.

- VIJAY V. Anand, MADHUVANTHI K. (2012), A Study on The Employee Engagement with Special reference to CPCL, International Conference on Management Issues in Emerging Economies (ICMIEE),
- WILLIAM A. Kahn, (1990) "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement At Work", Academy of Management Journal, Vol: 33, No: 4, s. 692 - 699.
- WILMAR B. SCHAUFELI, ARNOLD B. Bakker, (2004) "Job Demands, Job Resources and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study", Journal of Organizational Behavior, Vol:25, No:1, , s.294.
- YILDIRIM Yunus, HANIFI Uzum, YILDIRIM İrfan, (2012), "An examination of physical education teachers in terms of their organizational citizenship behaviors and organizational loyalty according to some demographic variables." Procedia - Social and Behavioral Sciences 47, s,2150.