

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROL ÖTESİ OLUMLU DAVRANIŞLARA OLAN ETKİSİ: ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACI DEĞİŞKEN ROLÜ\*

### THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON POSITIVE EXTRA- ROLE BEHAVIORS: THE MEDIATOR ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Fatih ÇETİN<sup>(1)</sup>, Harun ŞEŞEN<sup>(2)</sup>, H. Nejat BASIM<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup>Kara Kuvvetleri Komutanlığı, <sup>(2)</sup>Kara Harp Okulu Dekanlığı, İşletme Bölümü, <sup>(3)</sup>Başkent  
Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

<sup>(1)</sup>fatih\_cetin@ymail.com, <sup>(2)</sup>hsesen@kho.edu.tr, <sup>(3)</sup>nbasim@baskent.edu.tr

**ÖZET:** Örgütlerde çalışanların sergiledikleri davranış örneklerinden birisi rol ötesi olumlu davranışlardır. Mevcut çalışmada bu davranışlardan vatandaşlık davranışlarına odaklanılarak, bu davranışlara etkisi olan ortamsal ve tutumsal faktörlerin doğrudan ve dolaylı etkilerinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda özel bir bankanın 384 çalışanından Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği, Örgüt Kültürü Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin yer aldığı bir anket formuyla elde edilen veriler yapısal eşitlik modellemesi tekniğiyle değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, çalışanların rol ötesi olumlu davranışlarından vicdanlılık ve nezaket davranışlarında klan ve gelişme eğiliminin, centilmenlik ve sivil erdem davranışlarında ise yalnızca gelişme eğiliminin etkileri olduğunu göstermiştir. Ayrıca tüm bu süreçlerde örgütsel bağlılığın kısmi bir aracılık rolünün olduğu ortaya çıkarılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışları; Örgütsel Bağlılık; Örgüt Kültürü; Yapısal Eşitlik Modellemesi

**ABSTRACT:** One of the examples of behavioral patterns of employees is positive extra role behaviors. The purpose of this study is to determine the direct and indirect effects of contextual and attitudinal factors by focusing on organizational citizenship, which is one of those behaviors. The data which were collected from 384 employees of a private bank by using a survey form including Organizational Citizenship Behaviors Scale, Organizational Culture Scale and Organizational Commitment Scale were analyzed with structural equation modeling technique. The findings of this study indicate that the clan and development tendencies predict conscientiousness and courtesy, and the development tendency predicts sportsmanship and civic virtue behaviors of the employees' extra role behaviors. Moreover organizational commitment has a partial mediator role in all these processes.

**Keywords:** Organizational Citizenship Behaviors; Organizational Culture; Organizational Commitment; Structural Equation Modeling

**JEL Classifications:** M10; M12

### 1.Giriş

Günümüz örgütlerinde insan sermayesine verilen önemin artmasına paralel olarak örgütsel bağlamdaki çalışan davranışları konusunda yapılan çalışmalarda da bir artış yaşanmaktadır. Bu akımın altında yatan nedenlerin başında çalışanların örgüte karşı

\* Bu çalışmanın genişletilmiş özeti 10. Ulusal İşletmecilik Kongresi'nde sunulmuştur.

sergiledikleri davranışların, öncelikle örgütsel verimlilik ve performans ile yakın ilişki içinde olması yatmaktadır. Diğer yandan, çalışanların çeşitli davranışları sonucunda; birbirleriyle olan ilişkilerinde ortaya çıkan uyumsuzluk, örgüt çalışanlarının moralinin bozulması, örgütün verimlilik ve etkililiğinin azalması, örgütte mantık dışı ve irrasyonel faaliyetlerin olması, liderliğin ve örgütün zarar görme potansiyelinin artması ve sonuçta da örgütsel işlevselliğin azalması gibi birçok olumsuz durum, örgütsel yapıda ve işleyişte kalıtsal bir aksaklığı da beraberinde getirebilmektedir (Kesken ve İlic, 2008). Bu açıdan kişilerin veya grupların tutum ve davranış biçimleri örgütsel bağlamda giderek önem kazanmaya başlamıştır.

Örgüt çalışanlarının birçok amaç ve düşünceyle farklı davranış biçimleri sergiledikleri görülmektedir. Yapılan bir çalışmada bu tür davranışlar beş farklı biçimde ortaya çıkmaktadır (Tablo 1). Bunlardan örgüte yönelik davranışlar incelendiğinde; bu tür davranışların bir kısmı çalışanların yaptıkları işlerle ilgili olarak rol davranışları biçiminde kendini gösterirken; diğerleri rol ötesi davranışlar olarak ortaya çıkmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997). Bunlardan rol davranışları, örgütlerde üst yönetim tarafından belirlenen ve örgütsel sistemin temelini oluşturan, örgütün sistemleri, politikaları, kuralları ve etkin üretim teknikleriyle ilişkili olarak, verilen görevler çerçevesinde olması gereken ya da yapılması gereken davranışlardır (Organ, 1988). Diğer yandan rol ötesi davranışlar ise, çalışanların kendi isteklerine bağlı olarak sergiledikleri ve örgüte veya diğer çalışanlara çeşitli açılardan olumlu veya olumsuz etkileri bulunan davranışlardan oluşmaktadır.

**Tablo 1. Çalışanların Davranış Tipolojileri**

	Örgüte yönelik	Müşteriye yönelik
<b>Rol Davranışları</b>	İşe yönelik davranışlar	Satışa/Hizmete yönelik davranışlar
<b>Rol ötesi davranışlar</b>	Örgütsel vatandaşlık davranışları Zarar verici davranışlar	Müşteriye yönelik davranışlar

**Kaynak:** (Podsakoff ve MacKenzie, 1997)

Örgüte yönelik rol ötesi davranışlar, zarar verici davranışlar (üretim karşıtı veya vatandaşlık karşıtı davranışlar) ve vatandaşlık davranışları olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997). Zarar verici davranışlar, yönetsel otoriteye karşı gelme ve direnme, örgütten öç veya intikam alma ve işten uzak durma davranışları biçiminde olumsuz ve yıkıcı davranış biçimlerini içermektedir (Fisher ve Locke, 1992; O'Brien ve Allen, 2008; Vural ve Özdevecioğlu, 2009). Bunun yanında örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel amaç ve misyonu destekleme, örgüt çıkarlarını şahsi çıkarların üstünde tutma, örgüte yenilikler kazandırma gibi örgüte yönelik çeşitli olumlu ve yapıcı davranış biçimlerini içinde barındırmaktadır (Organ, 1988; Borman ve Motowidlo, 1993; Bolino vd., 2010; Mackenzie vd., 2011).

Bu bağlamda vatandaşlık davranışları, rol ötesi olumlu davranışlar olarak, örgütsel başarının elde edilmesi ve özellikle grup performansının artmasında ve görev yeterliliğinin desteklenmesinde, örgütün sosyal ve psikolojik iş çevresine katkıda bulunan kritik davranışlardır (Avey vd., 2009). Bu davranışların sergilenmesine etki eden kişisel, ortamsal, tutumsal, ilişkisel veya kültürel faktörlerin bilinmesi; günümüz iş çevresinde ihtiyaç duyulan bireysel ve grup performansının artırılması yanında, örgütsel işlev bozukluklarının azaltılması süreçlerine de katkılar sağlayabilecektir. Bu amaçla çalışmada öncelikle vatandaşlık davranışlarının neler olduğu ortaya konmuş, daha sonra ise bu davranışların oluşmasında rolü olduğu değerlendirilen örgüt kültürü

ile örgütsel bağlılık değişkenlerinin etkileri irdelenmiştir. Tüm bu ilişkiler çerçevesinde yapılan uygulamalı bir araştırmayla, vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinde rolü olan ortamsal ve tutumsal faktörlerin doğrudan ve dolaylı etkilerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Yazında her ne kadar örgüt kültürü (Van Dyne vd., 1994; Podsakoff vd., 2000; Somech ve Drach-Zahavy, 2004; Özdevecioğlu ve Erdem, 2009) veya bağlılık (Scholl, 1981; Weiner, 1982; Angle ve Perry, 1981; Turnipseed ve Murkison, 2000; Feather ve Rauter, 2004; Jo ve Joo, 2011) ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler araştırılmış olmasına rağmen her ikisini birlikte ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan ortamsal ve tutumsal faktörlerin doğrudan ve dolaylı olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkilerini birlikte ele alan bir çalışmaya odaklanılması, bu çalışmanın özgünlüğünü ortaya koymaktadır.

### 1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Örgütsel vatandaşlık davranışları kavramı ilk olarak Smith ve arkadaşları (1983) tarafından kullanılmış olup; “örgüt çalışanlarının diğer kişilere yardım etme veya örgütü destekleme gibi biçimsel rollerinin ötesine geçen isteğe bağlı davranışlar” olarak tanımlanmaktadır. Organ (1988) ise bu davranışları, ödül ve terfi süreçlerinde değerlendirilmeye alınmayan rol ötesi davranışlar biçiminde görmektedir.

Bu davranışlar araştırmacılar tarafından, özellikle performans, rol davranışları veya kişiler arası ilişkiler odaklı bakış açılarının bir sonucu olarak farklı biçimlerde adlandırılmaktadır. Bu tür davranışlar çalışmalarda; ‘örgütsel vatandaşlık davranışları’ veya ‘iyi asker sendromu’ (Organ, 1988; Organ ve Ryan, 1995), ‘iş ortamındaki olumlu sosyal davranışlar’ (George, 1991), ‘örgütsel doğaçlama’ (George ve Brief, 1992) ‘ekstra-rol davranışları’ (Van Dyne ve Lepine, 1998), ‘bağlamsal performans’ (Motowidlo ve Van Scotter, 1994) gibi çeşitli biçimlerle adlandırılmaktadır.

Bu çalışmada bu tür davranışlar, Organ (1988)’in çalışmasındaki bakış açısına paralel olarak; var olan rol beklentilerinin ötesinde, örgütün işleyişine olumlu yönde katkıda bulunan veya olması niyetiyle ortaya konan, bir bütün olarak kişilere veya örgüte karşı sergilenen isteğe bağlı olarak ortaya çıkan bireysel davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bu davranışların neler olduğuna yönelik yapılan birçok araştırma olmasına rağmen, Organ (1988)’in yapmış olduğu beş faktörlü boyutlandırmanın psikometrik özelliklerinin güçlü olması ve vatandaşlık davranışları yapısını geniş bir çerçevede ele alarak açıklaması (Podsakoff vd., 2000; Şeşen vd., 2011) gerekçeleriyle bu çalışmanın araştırma bölümü için anılan boyutlandırma benimsenmiştir. Bu yapı vicdanlılık, diğerkâmlık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem davranışlarını içermektedir.

İşe gönüllü olarak katılma ve rol davranışlarının ötesinde açık bir çaba gösterme davranışlarını içeren vicdanlılık; çalışanların örgütün işleyişlerinin yürütülmesinde disiplinli olmaları, kural ve yönetmelikleri içtenlikle uygulamaları, detaylara azami dikkat etmeleri ve yaptıkları işi içlerinden gelerek ve özümseyerek yapmaları gibi davranışlarla açıklanmaktadır (Organ, 1988; Barksdale ve Werner, 2001). Genel olarak diğerlerinin ihtiyaçlarını anlamakla ilişkilendirilen diğerkâmlık (Becker ve Vance, 1993), kişinin sosyal çevresine yönelik duyarlılığına işaret ederek, diğer çalışanlara gönüllü olarak yardım etme davranışları biçiminde ortaya çıkmaktadır (Glomb vd., 2011). Diğer kişilere karşı düşünceli olmaya yönelik davranışları içeren nezaket ise, bir problemin oluşmasını önlemek için birisine yardım etmek veya bir problemin azaltılmasına yönelik adımlar atmak gibi davranış biçimlerinden oluşmaktadır (Organ, 1988; Deluga, 1995).

Örgütsel mutluluğun ve olumlu örgüt ikliminin yaratılmasında önemli rol oynayan centilmenlik davranışı, örgüt içinde neyin yanlış olduğundan daha çok neyin doğru olduğuna odaklanan davranışlardır (Podsakoff vd., 2000). Organ (1988) centilmenlik davranışını “kişinin kaçınılmaz bir rahatsızlıkla ve bir faaliyeti icra ederken suistimale karşılaştığında şikâyet etmeme isteği” olarak açıklamıştır. Son olarak sivil erdem davranışları, çalışanların örgüt politikalarına katıldıkları ve çeşitli konularda örgüte fayda sağladıkları yardım etme davranışlarını içermektedir. Bu davranışlardan bazıları, örgüt imajının desteklenmesi, örgüt ününün sağlamaştırılması ve örgüt topluluğunun profili yönünde davranma gibi davranışlardır (Thompson ve Werner, 1997).

Örgüt çalışanlarının bu davranışları sergilemesi, örgütsel bağlamda kişisel, ortamsal, ilişkisel, kültürel veya tutumsal birçok faktöre bağlı olarak farklılaşmakla birlikte, mevcut çalışmada bu faktörlerden ortamsal bir değişken olan örgüt kültürü ve tutumsal bir değişken olan örgütsel bağlılık faktörlerinin etkilerine odaklanılmıştır.

## 1.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, Schein (1992) tarafından, içsel bütünleşme ve dışsal uyum sürecinde karşılaşılan problemleri çözmek amacıyla, örgüt üyeleri tarafından öğrenilmiş ve geçerliliği kanıtlanmış paylaşılmış temel varsayımlar olarak tanımlanmaktadır. Sabuncuoğlu ve Tüz (1998) örgüt kültürünü, örgütü karakterize eden gelenekselleşmiş, düşünme, hissetme ve tepki verme yollarının kurgusu olarak; Daft (2003) ise, örgüt üyelerinin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu biçiminde tanımlanmaktadır.

Genel olarak örgüt çalışanları tarafından paylaşılan normlar, değerler, inançlar ve anlayışlar topluluğu olarak görülebilen örgüt kültürünün hangi kültürel boyutlardan oluştuğuna yönelik yapılan ulusal çalışmaların başında Danışman ve Özgen (2003)'in çalışması gelmektedir. Yapılan bu çalışmada, uluslararası yazında farklı çalışmalarda ele alınan kültürel boyutlar bütünleştirilmeye çalışılmıştır. Böylelikle örgüt kültürünün boyutlandırılmasında dokuz farklı eğilimin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu boyutlar, kuralcılık eğilimi, hiyerarşi eğilimi, sonuç eğilimi, klan eğilimi, destekleyicilik eğilimi, takım eğilimi, gelişme eğilimi, rasyonellik (profesyonelizm) eğilimi ve açıklık eğilimi olarak ifade edilmektedir.

Kuralcılık eğilimi, genel olarak örgütte kurallara ve kurallara uymaya ağırlık vermenin derecesini ifade etmektedir. Hiyerarşi eğilimi, örgütte hiyerarşiye, otoriteye, emir-komuta zincirine, rol ve pozisyonlara önem verme derecesini göstermektedir. Sonuç eğilimi çeşitli örgütsel sonuçların önemsenme derecesini ortaya koymaktadır. Klan eğilimi örgüt üyelerini aile üyeleri gibi görme, onların özel sorunlarıyla ilgilenme derecesine işaret etmektedir. Destekleyicilik eğilimi, genel olarak görevlerin tam olarak yapılmasına mı, yoksa belirli oranda inisiyatif kullanımına izin verilmesine mi önem verildiğinin göstergesi olmaktadır. Takım eğilimi, takım çalışması ve bireysel sorumluluklar ile bireysel ve ortaklaşa karar verme arasındaki eğilimleri göstermektedir. Gelişme eğilimi, gelişme ve yenilikler ile durağanlık ve istikrar arasındaki eğilimlerin önemsenme derecesini belirtmektedir. Rasyonellik eğilimi rasyonel problem çözümünün, yetkinliğin, performans dayalı yükselmenin ve açık rol tanımlamalarının önemsenme derecesine işaret etmektedir. Son olarak açıklık eğilimi ise, anlaşmazlık ve çatışmalarda sorunların açıkça tartışılabilme derecesini ifade etmektedir.

Geniş bir yazın taraması sonucunda farklı örgüt kültürü boyutlarının birleştirilmesi ve yerel kültüre uyarlanmış olması nedeniyle, Danışman ve Özgen (2003)'in örgüt kültürü boyutlandırması, bu konuda yapılacak ulusal araştırmalar için başarılı bir çerçeve sunmaktadır. Bu bakımdan çalışmamızın uygulama bölümü için anılan boyutlandırma benimsenmiş ve vatandaşlık davranışlarına etki eden örgüt kültürü faktörünün bu boyutlar çerçevesinde değerlendirilmesi düşünülmüştür.

### 1.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanlar ile örgüt arasındaki uyumun bir göstergesi olarak, örgütün hedeflerine ulaşması ve başarılı olabilmesi için kişilerin bu yönde gösterdikleri istek ve çabalardan oluşan duygusal bir tutum olarak görülmektedir (Steers, 1981:327). Sheldon (1971:143) örgütsel bağlılığı, çalışanların kimliklerini örgütle özdeşleştirdikleri ve örgüte yönelik tutum ve yönelişler olarak tanımlamaktadır. Becker (1960) ise farklı bir bakış açısıyla, çalışanların örgüte yaptıkları yatırımlar sonucu gelişen ve çalışılan süre içinde sarf edilen emek, süre, çaba, edinilen statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedebileceği ve tüm yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucunda geliştirdikleri bir bağlılık davranışı olarak ifade etmektedir.

Diğer yandan Mowday ve arkadaşları (1979) çalışanların örgütün değerlerini ve hedeflerini benimsedikleri oranda, örgüte karşı duygusal bir bağlılık duyacaklarını öne sürmektedir. Meyer ve Allen (1984) örgütsel bağlılığı, duygusal ve devamlılık bağlılığı olarak ikiye ayırmaktadır. Daha sonra yaptıkları bir çalışmada ise, Weiner (1982)'in öne sürdüğü normatif bağlılık kavramını da değerlendirerek, örgütsel bağlılığı duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta ele almışlardır (Meyer ve Allen, 1991).

Örgütsel bağlılık, kişilerin çeşitli durumsal, ortamsal veya kişisel özelliklerine bağlı olarak gelişen duygularının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Meydan vd., 2011). Bu anlayışla tutumsal bir özellik taşıyan örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı veya diğer kişilere karşı sergiledikleri davranışların açıklayıcı mekanizmalarından birisi olabilecektir. Bu bakımdan vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında örgütsel bağlılığın çeşitli etkileri bulunduğu değerlendirilmektedir. Mevcut çalışmada örgütsel bağlılık değişkeni ise, çalışanların örgüte karşı takındıkları genel bağlılık tutumları olarak ele alınmış ve tek faktörde değerlendirilmesi öngörülmüştür.

### 1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Vatandaşlık davranışları konusunda yapılan bazı çalışmalarda; kişilik özelliklerinin, işe yönelik çeşitli tepkilerin ve iş ortamı niteliklerinin bu davranışlara yön verdiği ifade edilmektedir (Van Dyne vd., 1994; Somech ve Drach-Zahavy, 2004; Özdevecioğlu ve Erdem, 2009). Diğer yandan Podsakoff ve arkadaşları (2000) örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklayıcıları için görev özellikleri, örgütsel özellikler ve liderlik davranışları olmak üzere üç bağlamsal kategori öne sürmektedir. Kişilerin davranışlarının açıklanmasında içinde bulunulan çevrenin de etkilerinin dikkate alınması gerektiği düşüncesinden (Lewin, 1951) hareketle, vatandaşlık davranışlarının daha iyi anlaşılması için, bu davranışların sergilendiği örgüt, departman veya iş grubu ve benzeri bağlamlarla birlikte değerlendirilmesi gerektiği varsayımı ön plana çıkmaktadır (Eisenberg ve Fabes, 1988; George, 1990). Bu savı destekler nitelikte daha az derecede biçimselleşmiş örgütlerin, vatandaşlık

davranışlarının sergilenmesi için çalışanları cesaretlendiren uyumlu bir grup atmosferi yarattığı; buna karşın bürokratik yapılı örgütlerde ise vatandaşlık davranışlarının engellendiği ve çalışanlar arasında bir yabancılaşma ortamının oluştuğu belirlenmiştir (Podsakoff ve McKenzie, 1995) . Bu bakımdan vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinde özellikle ortamsal ve çevresel faktörlerin rol oynadığı açıkça görülmektedir.

Diğer bir faktör ise, örgütsel ortama karşı bir memnuniyet duygusunun sonucu olarak karşımıza çıkan örgütsel bağlılık duygusudur. Vatandaşlık davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelendiğinde, Scholl (1981) ve Weiner (1982)'in yapmış oldukları çalışmalar ön plana çıkmaktadır. Scholl (1981) performans açısından örgütsel ödüller konusunda herhangi bir beklentinin olmadığı durumlarda, vatandaşlık davranışlarının belirleyicilerinden birisinin bağlılık olduğunu, benzer biçimde Weiner (1982) ise, herhangi bir ceza veya pekiştireçlere dayanmayan davranışlarda örgütsel bağlılığın rol oynadığını öne sürmektedir. Yapılan bazı çalışmalarda örgütsel bağlılığın, örgütsel katılıma ve yüksek üretime yol açacağı ve sonuçta örgütsel başarıya katkı sağlayan vatandaşlık davranışlarını olumlu etkilediği ortaya çıkarılmıştır (Angle ve Perry, 1981; Turnipseed ve Murkison, 2000; Jo ve Joo, 2011). Ayrıca örgütsel bağlılığın çalışanlar tarafından içselleştirildiği ve örgütle özdeşleştirildiği durumlarda, daha fazla rol dışı davranışlarının sergilendiğini belirleyen çalışma bulguları (O'Reilly ve Chatman, 1986; Lavelle vd., 2009), bağlılığın vatandaşlık davranışlarının artmasında önemli etkilerinin olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu anlayışla yapılan Organ ve Ryan (1995), Schappe (1998) ve Feather ve Rauter (2004)'in yaptıkları çalışmalar da vatandaşlık davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki anlamlı ilişkileri doğrulamaktadır. Tüm bu çalışmalar, vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında örgütsel bağlılığın rolü olduğu yönündeki düşünceleri desteklemektedir.

Bu bağlamda örgütsel kültür, örgüt çalışanlarının nasıl düşündüklerini, hissettiklerini ve davrandıklarını biçimlendiren, paylaşılan normatif bir değer ve inançlar sistemi olarak görülmektedir (Schein, 1990). Örgüt kültürü örgütsel yaşamın olması gerekenlerini ve yükümlülüklerini belirleyerek örgüt için önemli davranışlara biçim vermektedir (Veiga vd., 2000). Böylelikle örgütsel kültürü meydana getiren bazı normlar ve değerler örgüt içinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenip sergilenmemeye olanılığının belirleyicileri olabilmektedir (Basım vd., 2009; Harms ve Luthans, baskıda). Yapılan bir çalışmada örgüte yönelik sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışlarının en güçlü açıklayıcısının çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destek olduğu ortaya çıkmıştır (O'Brien ve Allen, 2008). Ayrıca destekleyici örgütsel kültürünün olduğu veya daha az biçimselleşmenin olduğu örgüt yapılarında vatandaşlık davranışlarında bir artış olduğu belirlenmiştir (George ve Bettenhausen, 1990; Podsakoff ve MacKenzie, 1995). Bunun yanında örgütsel bağlılığın gelişmesinde örgüt kültürünün önemli bir rolünün de olduğu ve çalışanların olumlu davranışlar sergilemesinde bağlılığın önemli faktörlerden birisi olduğu belirlenmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990; Jaramillo vd., 2005). Tüm bu bulgular, belirli örgütsel ortamların çalışanların örgüte olan duygularını etkileyebileceğini, örgüte olan bakış açılarının olumlu olmasının bir sonucu olarak da vatandaşlık davranışlarını artırabileceğini akla getirmektedir. Bu açıdan örgütsel ortam, kişilerin örgüte olan bağlılık duygularına etki edebilecek ve sonuçta ortaya çıkan bir özdeşleşme duygusuyla birlikte, örgütsel bağlılığı yüksek kişiler, daha fazla vatandaşlık davranışları sergileyebilecektir.

Tüm bu ilişkiler doğrultusunda mevcut çalışmada, örgüt kültürünün ve örgütsel bağlılığın birlikte ele alınması sonucunda, vatandaşlık davranışlarını ne oranda açıklayacakları ve örgütsel bağlılık değişkeninin öngörüldüğü gibi bu süreçte bir

aracılık rolünün olup olmadığının araştırılması amaçlanmaktadır. Böylelikle vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında ortamsal ve tutumsal faktörlerin doğrudan veya dolaylı etkileri belirlenebilecektir. Elde edilecek bulgularla; kişisel ve örgütsel performansta önemli rol oynayan vatandaşlık davranışlarının ne tür bir örgütsel ortamda sergilenebileceğine ve bu süreçte çalışanların kişisel duygularının rolünün ne olabileceğine ilişkin, insan kaynakları uzmanları tarafından kullanılacak çeşitli bilgiler ortaya çıkarılabilecektir.

## 2. Yöntem

### 2.1. Örneklem

Bu araştırmanın evreni özel bir bankanın Ankara Bölge Müdürlüğü çalışanlarından oluşmaktadır (N=4215). Çalışmada basit tesadüfi örneklem yöntemi kullanılarak, bölge müdürlüğüne bağlı 17 şubede görev yapan toplam 400 kişiye anket gönderilmiştir. Yanlış veya eksik doldurma, geri dönmeme gibi sebepler ile yapılan uç analizi sonucunda toplam 16 anket değerlendirme dışı bırakılmıştır. Böylelikle örneklem 384 banka çalışanından oluşmaktadır. Örneklemin %62'si (238) kadın, %38'si (146) erkek olup, yaşları 20-42 arasında değişmekte ve yaş ortalaması 29 (Ss=5.7)'dur.

### 2.2. Kullanılan Ölçekler

*Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği:* Bu ölçek Vey ve Campbell (2004) ve Williams ve Shiaw (1999) tarafından geliştirilmiş olup, Basım ve Şeşen (2006) tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Toplam 19 madde içeren ölçek; “Diğerkâmlık”, “Vicdanlılık”, “Nezaket”, “Centilmenlik” ve “Sivil erdem” olmak üzere toplam beş faktörlü bir yapıdan oluşmaktadır. Ölçekte “Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim”, “Kurumun sosyal etkinliklerine kendi isteğimle katılırım”, “Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm”, gibi yargı ifadeleri yer almaktadır.

Ölçeğin geçerliliğini sağlamak için Basım ve Şeşen (2006) tarafından 214 ve 436 çalışandan oluşan iki ayrı örneklem kullanılarak; keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Anılan uyarılma çalışmasında ölçeğin güvenilirliği için alt faktörlerin Cronbach Alfa güvenilirlik değerleri hesaplanmış ve birinci örneklem için 0,75 ile 0,86 arasında, ikinci örneklem için ise 0,77 ile 0,94 arasında değerler elde edilmiştir. Mevcut çalışmada da ölçeğin geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve 18 maddelik yapı doğrulanmıştır ( $\chi^2/df=2,7$ ; RMSEA=0,053; TLI=0,93; CFI=0,94)\*. Ölçeğin güvenilirliği için hesaplanan alt boyutların Cronbach Alfa katsayıları, diğerkâmlık için 0,78; vicdanlılık için 0,76; nezaket için 0,74; centilmenlik için 0,75 ve sivil erdem için 0,77 değerleri bulunmuştur. Elde edilen tüm bu bulgular ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

*Örgüt Kültürü Ölçeği:* Örgüt kültürü ölçeği Danışman ve Özgen (2003) tarafından geliştirilmiştir. Toplam 40 madde içeren ölçek; “Kuralcılık eğilimi”, “Hiyerarşi eğilimi”, “Klan eğilimi”, “Destekleyicilik eğilimi”, “Gelişme eğilimi”, “Sonuç eğilimi”, “Takım eğilimi”, “Rasyonellik eğilimi” ve “Açıklık eğilimi” olmak üzere toplam dokuz boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır. Ölçekte “Çatışma ve anlaşmazlıklarla

\*  $\chi^2$ =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA=The Root Mean Square Error (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); TLI=Tucker Lewis index (Tucker Lewis İndeksi).

ilgili açık tartışmaya imkân tanınır”, “Yönetim eleştiriye açıktır”, “Üstler tarafından verilen emirlere uymak zorunludur” gibi ifadelere yer verilmektedir.

Ölçeğin geçerliliği için Danışman ve Özgen (2003) tarafından yapılan faktör analizi sonucunda 8 boyutlu yapının yeterli uyum değerlerine ulaştığı görülmüştür. Ayrıca diğer bir çalışmada, “Klan eğilimi”, “Takım eğilimi” ve “Destekleyicilik eğilimi” boyutları tek bir faktör altında toplanmış ve “Klan eğilimi” olarak adlandırılmıştır (Kaya, 2008). Ölçeğin güvenilirliği ise Cronbach Alfa katsayılarıyla hesaplanmış ve anılan çalışmalarda alt boyutların değerleri 0,65 ile 0,92 arasında hesaplanmıştır.

Bu çalışmada ölçeğin geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve altı boyutlu yapının doğrulandığı görülmüştür ( $\chi^2/df=2,54$ ; RMSEA=0,077; TLI=0,89; CFI=0,90). Bu yapı doğrultusunda ölçeğin güvenilirliği için hesaplanan alt boyutların Cronbach Alfa katsayıları, Kuralcılık eğilimi için 0,83; Hiyerarşi eğilimi için 0,81; Klan eğilimi için 0,79; Destekleyicilik eğilimi için 0,80, Gelişme eğilimi için 0,84 ve Açıklık eğilimi için 0,78 değerleri elde edilmiştir. Elde edilen bulgular ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğuna işaret etmektedir.

*Örgütsel bağlılık ölçeği:* Jaworski ve Kohli (1993) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği, Türkçe’ye Şeşen (2010) tarafından uyarlanmıştır. Kişilerin genel olarak örgüte olan bağlılıklarını ölçmek amacıyla geliştirilen ölçek, toplam 6 madde içermektedir. Maddelerde “Geleceğimin görev yaptığım kuruma yakından bağlı olduğumu hissediyorum”, “Eğer kurumun iyiliği için gerekli ise bireysel iyiliğimi feda edebilirim” gibi ifadeler yer almaktadır. Şeşen (2010) tarafından yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ( $\chi^2/df=2,292$ ; CFI=0,96; GFI=0,96) ve 0,74 olarak hesaplanan ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

Mevcut çalışmada ise ölçeğin geçerliliğinin testi için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır ( $\chi^2/df=2,11$ , RMSEA=0,067, TLI=0,97, CFI=0,97). Ayrıca yapılan güvenilirlik analizinde ölçeğin toplam Cronbach Alfa katsayısı 0,73 olarak hesaplanmıştır. Tüm bu bulgular, örgütsel bağlılık ölçeğinin yeterli seviyelerde geçerliliği ve güvenilirliği için kanıtlar sunmaktadır.

### 3. Bulgular ve Tartışma

Mevcut çalışmada örgüt kültürünün ve örgütsel bağlılığın birlikte ele alınması sonucunda, vatandaşlık davranışlarını ne oranda açıklayacakları ve örgütsel bağlılık değişkeninin bu süreçte bir aracılık rolünün olup olmadığını araştırılması amaçlanmaktadır. Bu amaçla öncelikle değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiş, daha sonra ise yapısal eşitlik modeli tekniğiyle değişkenler arasındaki etkileşim analiz edilmiştir. Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları bağımlı değişken, örgüt kültürü alt boyutları ise bağımsız değişken olarak alınmıştır. Örgütsel bağlılık değişkeninin bir aracılık rolünün olup olmadığı Baron ve Kenny (1986)’in öne sürdüğü teknikle araştırılmış, ortaya çıkarılan aracılık etkilerinin anlamlılığı için ise Sobel testi uygulanmıştır (Sobel, 1982).

Değişkenler arasındaki ilişkiler Tablo 2’de görülmektedir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışları alt boyutlarından diğerkâmlık boyutunun yalnızca örgütsel bağlılıkla ( $r=0,327$ ,  $p<0,01$ ); vicdanlılık boyutunun örgüt kültürü boyutlarından klan ( $r=0,335$ ,  $p<0,01$ ) ve gelişme ( $r=0,537$ ,  $p<0,01$ ) ile örgütsel bağlılıkla ( $r=0,567$ ,  $p<0,01$ ); nezaket boyutunun klan ( $r=0,282$ ,  $p<0,05$ ), gelişme ( $r=0,396$ ,  $p<0,01$ ) ve



örgütsel bağlılıkla ( $r=0,390$ ,  $p<0,01$ ); centilmenlik boyutunun gelişme ( $r=0,531$ ,  $p<0,01$ ) ve örgütsel bağlılıkla ( $r=0,510$ ,  $p<0,01$ ); sivil erdem boyutunun ise destekleyici ( $r=0,436$ ,  $p<0,01$ ), gelişme ( $r=0,571$ ,  $p<0,01$ ), açıklık ( $r=0,375$ ,  $p<0,01$ ) ve örgütsel bağlılıkla ( $r=0,529$ ,  $p<0,01$ ) aynı yönlü ilişkileri olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bununla birlikte örgütsel bağlılığın örgüt kültürü boyutlarından klan ( $r=0,392$ ,  $p<0,01$ ) ve gelişme ( $r=0,506$ ,  $p<0,01$ ) boyutlarıyla aynı yönlü ilişkileri olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 2. Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar**

	Ort	Ss	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Kuralcılık	3,1	0,64	1										
2 Hiyerarşi	3,4	0,66	0,348*	1									
3 Klan	3,2	0,68	-0,240	-0,354**	1								
4 Destekleyici	3,5	0,69	-0,092	-0,182	0,681**	1							
5 Gelişme	3,7	0,73	-0,048	-0,245	0,592**	0,734**	1						
6 Açıklık	3,2	0,69	-0,189	-0,286*	0,708**	0,713**	0,690**	1					
7 Diğerkâmlık	3,9	0,6	-0,044	-0,143	0,162	0,155	0,277	0,086	1				
8 Vicdanlılık	4	0,6	-0,107	-0,131	0,335**	0,223	0,537**	0,260	0,275	1			
9 Nezaket	4,3	0,59	-0,085	-0,182	0,282*	0,191	0,396**	0,192	0,270	0,277	1		
10 Centilmenlik	4	0,53	-0,101	-0,145	0,228	0,251	0,531**	0,226	0,210	0,188	0,157	1	
11 Sivil erdem	3,9	0,65	-0,195	-0,144	0,214	0,436**	0,571**	0,375**	0,199	0,202	0,168	0,223	1
12 Örg. Bağlılık	3,9	0,64	-0,118	-0,134	,0392**	0,264	0,506**	0,210	0,327**	0,567**	0,390**	0,510**	0,529**

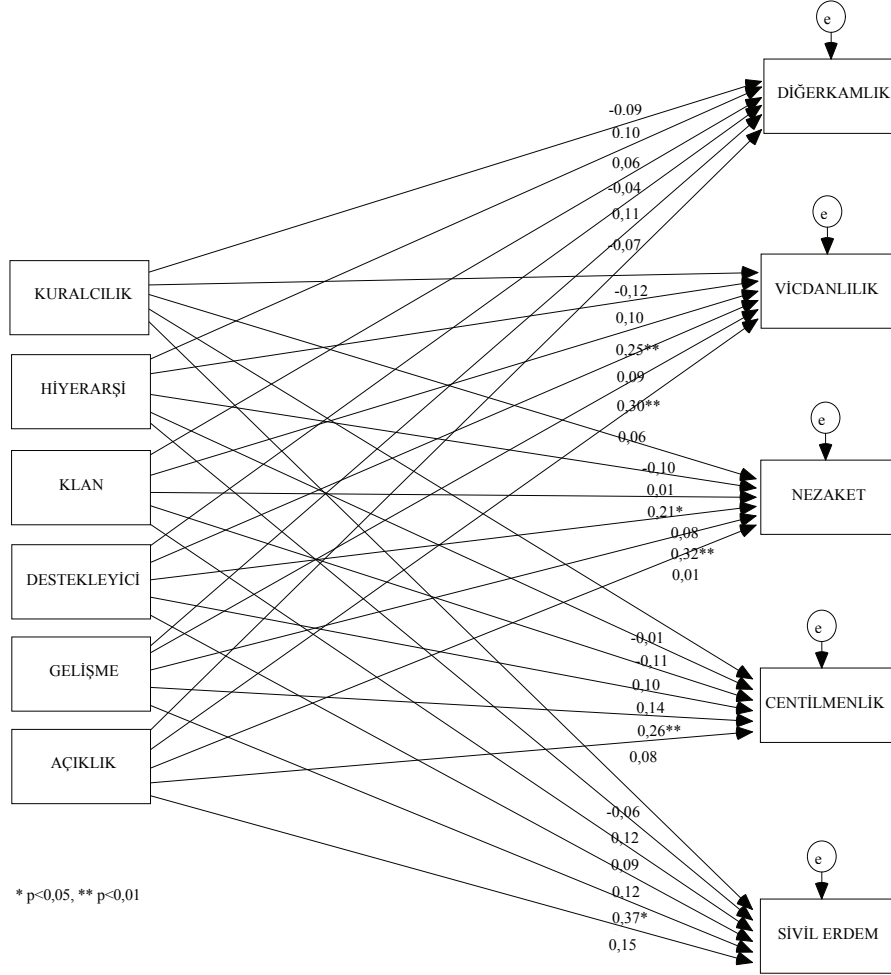
\*\*  $p<0,01$ , \*  $p<0,05$ .

Ortaya çıkan bu ilişkiler doğrultusunda örgüt kültürünün vatandaşlık davranışlarına olan etkilerini belirlemek amacıyla oluşturulan yapısal eşitlik modeli ise Şekil 1'de sunulmuştur. Bu haliyle elde edilen uyum iyilik değerleri modelin iyi uyum sağlandığını işaret ederek yapısal eşitliği doğrulamaktadır ( $\chi^2/df=2,03$ , RMSEA=0,066, TLI=0,96, CFI=0,97). Bu doğrultuda Şekil 1 incelendiğinde; genel olarak vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında örgüt kültürü arasında çeşitli seviyelerde anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir.

Ulaşılan sonuçlara göre örgüt kültürünün alt boyutlarından klan eğiliminin vicdanlılık ( $\beta=0,25$ ,  $p<0,01$ ) ve nezaket ( $\beta=0,21$ ,  $p<0,05$ ) davranışlarıyla, gelişme eğiliminin ise, vicdanlılık ( $\beta=0,30$ ,  $p<0,01$ ), nezaket ( $\beta=0,32$ ,  $p<0,01$ ), centilmenlik ( $\beta=0,26$ ,  $p<0,01$ ) ve sivil erdem ( $\beta=0,37$ ,  $p<0,01$ ) davranışlarıyla, anlamlı ilişkilerinin olduğu belirlenmiştir. Buna göre klan eğiliminin artmasıyla vicdanlılık ve nezaket davranışlarının arttığı; gelişme eğiliminin artmasıyla ise vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem davranışlarının arttığı görülmüştür.

Örgüt kültürü ile vatandaşlık davranışları arasında elde edilen bu bulgular; bazı çalışmalarda elde edilen az biçimselleşmiş örgütlerde, vatandaşlık davranışlarını sergileme konusunda çalışanları cesaretlendiren uyumlu bir grup atmosferinin yaratıldığına (Podsakoff ve McKenzie, 1995) ve destekleyici örgüt kültürü ile algılanan örgütsel desteğin vatandaşlık davranışları açısından önemli rolü olduğuna

(George ve Bettenhausen, 1990; O'Brien ve Allen, 2008) ilişkin bulguları desteklemektedir.



Şekil 1. Örgüt Kültürünün Rol Ötesi Olumlu Davranışlara Etkileri

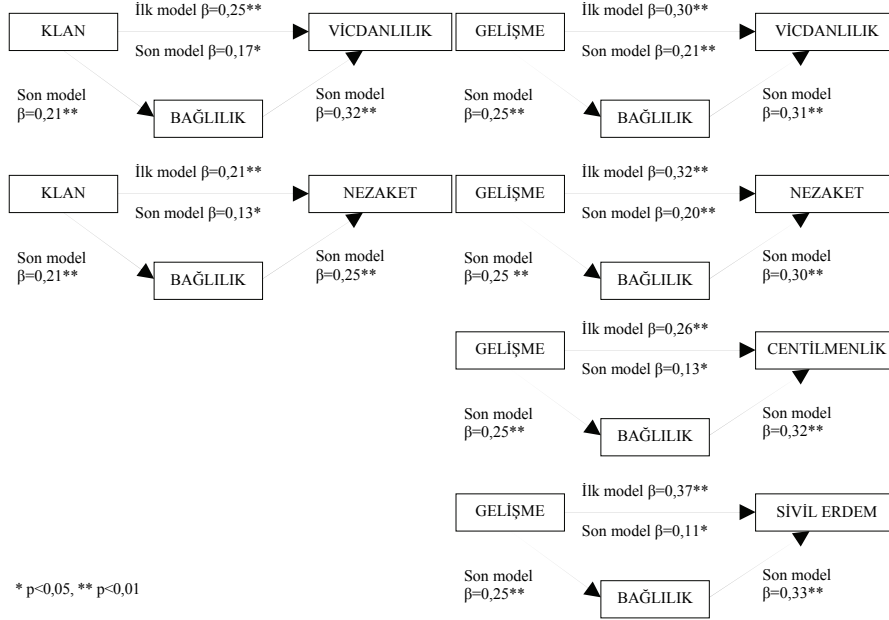
Çalışmanın diğer amacı ise, örgütsel bağlılık değişkeninin örgüt kültürü ile vatandaşlık davranışları arasında bir aracılık rolünün olup olmadığının ortaya çıkarılmasıdır. Bu amaçla korelasyon tablosu incelendiğinde, örgütsel bağlılık değişkeninin bağımsız değişken olan örgüt kültürü boyutlarından; klan ( $r=0,39$ ,  $p<0,01$ ) ve gelişme ( $r=0,51$ ,  $p<0,01$ ), ayrıca bağımlı değişken olan vatandaşlık davranışlarından; diğerkâmlık ( $r=0,32$ ,  $p<0,01$ ), vicdanlılık ( $r=0,57$ ,  $p<0,01$ ), nezaket ( $r=0,39$ ,  $p<0,01$ ), centilmenlik ( $r=0,51$ ,  $p<0,01$ ) ve sivil erdem ( $r=0,53$ ,  $p<0,01$ ) davranışlarıyla ilişki içinde olduğu görülmektedir. Bu durum örgütsel bağlılığın, örgüt kültürü boyutlarından klan ve gelişme kültürlerinin vatandaşlık davranışlarına olan etkilerinde bir aracılık rolü oynayabileceğine işaret etmektedir. Değişkenler arasında bir aracılık rolünden bahsedebilmek için, aracı değişkenin analize alınması sonrasında, bağımsız değişkenin

bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkilerinde anlamlı bir azalmanın olması veya aralarındaki ilişkinin anlamsızlaşması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986).

Örgüt kültürünün vatandaşlık davranışlarına olan doğrudan etkileri Şekil 1’de görülmektedir. Buna göre örgüt kültürü boyutlarından klan ve gelişme eğilimlerinin vatandaşlık davranışlarından vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem davranışlarına doğrudan etkileri bulunmaktadır. Bu etkilerde örgütsel bağlılık değişkeninin bir aracılık rolü oynayıp oynamadığını hesaplamak için her ilişkide aracılık testleri yapılmıştır (Şekil 2). Yapılan aracılık testlerinde ilk model olarak ifade edilen ilişkiler değişkenler arasındaki doğrudan ilişkileri, son model olarak ifade edilen ilişkiler ise aracı değişkenin araya girmesi sonrasındaki ilişkileri göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre; klan eğiliminin vicdanlılık ( $\beta=0,25$ ,  $p<0,01$ ) üzerindeki doğrudan etkileri, örgütsel bağlılığın araya girmesi sonucu azalmıştır ( $\beta=0,17$ ,  $p<0,05$ ). Benzer biçimde klan eğiliminin nezaket davranışlarına olan etkilerinde de ( $\beta=0,21$ ,  $p<0,01$ ) bir azalma olduğu görülmüştür ( $\beta=0,13$ ,  $p<0,05$ ). Bu süreçte hesaplanan azalmaların anlamlı olup olmadığının belirlenmesi için ayrıca Sobel testi uygulanmıştır. Sobel testi, kısmi veya tam aracılığın oluşmasında, bağımsız değişken tarafından açıklanan varyanstaki azalmanın anlamlılığını ölçen bir yöntemdir (Sobel, 1982). Yapılan Sobel testi sonucunda, klan eğilimi ile vicdanlılık (Sobel  $z=2,09$ ,  $p<0,05$ ) ve centilmenlik (Sobel  $z=1,96$ ,  $p<0,05$ ) davranışları arasındaki ilişkilerde, örgütsel bağlılığın kısmi aracılık rolünün anlamlı olduğu belirlenmiştir. Gelişme eğilimi için hesaplanan sonuçlar incelendiğinde ise, örgütsel bağlılığın araya girmesiyle birlikte gelişme eğiliminin vicdanlılık ( $\beta=0,21$ ,  $p<0,01$ ), nezaket ( $\beta=0,20$ ,  $p<0,01$ ), centilmenlik ( $\beta=0,13$ ,  $p<0,05$ ) ve sivil erdem ( $\beta=0,11$ ,  $p<0,05$ ) davranışlarıyla olan doğrudan etkilerinde azalmalar yaşandığı görülmüştür. Yapılan Sobel testi, gelişme eğilimi ile vicdanlılık (Sobel  $z=2,79$ ,  $p<0,01$ ), nezaket (Sobel  $z=2,96$ ,  $p<0,01$ ), centilmenlik (Sobel  $z=2,12$ ,  $p<0,05$ ) ve sivil erdem (Sobel  $z=2,03$ ,  $p<0,05$ ) davranışları ilişkisinde, örgütsel bağlılığın anlamlı seviyelerde kısmi aracılık rollerinin olduğunu göstermiştir.

Ulaşılan bu sonuçlar vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında, örgütsel bağlılık değişkeninin, örgüt kültürü boyutlarından klan ve gelişme eğilimlerine kısmi olarak aracılık ettiğini göstermektedir. Bu bağlamda örgüt çalışanlarının aile üyeleri gibi görüldüğü ve onların özel sorunlarıyla ilgilenildiği örgütsel ortamlarda; çalışanların örgüte olan bağlılıklarının da arttığı ve sonuçta örgütün işleyişlerinin yürütülmesinde disiplinli olma, kural ve yönetmeliklere itaat etme, detaylara azami dikkat etmeyi betimleyen vicdanlılık davranışları ile problemlerin azaltılmasına yönelik adımlar atmayla ilişkili nezaket davranışlarında bir artış olabileceği ortaya çıkarılmıştır.

Bunun yanında sürekli bir gelişmenin yaşandığı ve yeniliğin ön planda olduğu örgütsel ortamlarda ise, yine çalışanların örgüte olan bağlılık duygularının artmasına paralel olarak; disiplinli olma ve detaylara azami dikkat etmeyi betimleyen vicdanlılık davranışlarında, bir problemin önlenmesine yönelik başkalarına yardım etmeyle ilişkili nezaket davranışlarında; örgüt içinde neyin yanlış olduğundan ziyade neyin doğru olduğuna odaklanmayı açıklayan centilmenlik davranışlarında ve son olarak çalışanların gönüllü olarak örgüt politikalarına katılmalarını, çeşitli konularda örgüte fayda sağlamalarını tasvir eden sivil erdem davranışlarında bir artış olduğuna ilişkin bulgular elde edilmiştir.



Şekil 2. Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rollerini

#### 4. Sonuç ve Öneriler

Mevcut çalışmada elde edilen en temel bulgu, çalışanların rol ötesi olumlu davranışlarından örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinde, örgütsel bağlılık gibi tutumsal bir değişken ile örgüt kültürü gibi ortamsal değişkenin doğrudan ve dolaylı etkilerinin ortaya çıkarılmasıdır.

Bu açıdan örgütsel bağlamda klan eğiliminin ve gelişme eğiliminin, çalışanlarda örgütle özdeşleşme ve bağlılık duygusunu yaratabileceği ve böylelikle örgüte yönelik olumlu davranışların sergilenmesine katkılarda bulunabileceği görülmektedir. Tüm bu bulgular, insan sermayesinin öneminin giderek arttığı günümüzde, gerek örgütsel işlev bozukluklarından kaçınmada, gerekse örgütsel ve kişisel performans ile verimliliğin artırılmasında önemli olarak görülen çalışan davranışlarına yönlendirme süreçlerinde, insan kaynakları uzmanlarınca bir veri olarak kullanılabilir.

Araştırma sonucunda ulaşılan bulguların, seçilen örneklem çerçevesinde, sosyal beğenirlik etkisi ve ortak yöntem varyansı gibi kısıtlarla birlikte yorumlanması gerektiği, ayrıca çalışmanın hizmet sektörü ve İç Anadolu bölgesi ile sınırlı bir örnekleme dayandığı ve elde edilen sonuçların farklı bölge ve sektörlerde de sınanmasının elde edilecek bulgu ve değerlendirmeleri zenginleştirebileceği düşünülmektedir. Buna ilaveten ileride yapılacak çalışmalarda, kurumsal/kültürel bağlamın etkileriyle birlikte özellikle örgütsel adalet algısı veya iş tatmini gibi değişkenlerle yapılacak çalışmalar, vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında daha bütüncül sonuçlara ulaşılması bağlamında önem taşımaktadır.

#### Referanslar

ANGLE, H.L., PERRY, J.L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1–13. ss.

- AVEY, J.B., LUTHANS, F., YOUSSEF, C.M. (2009). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 20 (10), 1-23. ss.
- BARNSDALE, K., WERNER, J.M. (2001). Managerial ratings of in-role behaviors, organizational citizenship behaviors and overall performance: Testing different models of their relationship. *Journal of Business Research*, 51, 145-155. ss.
- BARON, R.M., KENNY, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182. ss.
- BASIM, H.N., ŞEŞEN, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 61 (4), 83-101. ss.
- BASIM, H.N., ŞEŞEN, H., SÖZEN, C., HAZIR, K. (2009). Çalışanların öğrenen örgüt algısının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 55-66. ss.
- BECKER, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42. ss.
- BECKER, T.E., VANCE, R.J. (1993). Construct validity of three types of organizational citizenship behavior: An illustration of the direct product model with refinements. *Journal of Management*, 19 (3), 663-682. ss.
- BOLINO, M.C., TURNLEY, W.H., GILSTRAP, J.B., SUAZO, M.M. (2010). Citizenship under pressure: What's a 'good soldier' to do?. *Journal of Organizational Behavior*, 31 (6), 835–855. ss.
- BORMAN, W.C., MOTOWIDLO, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance” N. SCHMITT, W.C. BORMAN (Ed.), *Personnel Selection in Organizations* içinde. San Francisco: Jossey-Bass, 71-98. ss.
- DAFT, R.L. (2003). *Organization theory and design*. South-Western College Publishing, Ohio.
- DANIŞMAN, A., ÖZGEN, H., (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yöntem tartışması: Niteliksel–niceliksel yöntem ikileminde niceliksel ölçümler ve bir ölçek önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3 (2), 91-124. ss.
- DELUGA, R.J. (1995). The relation between trust in the supervisor and subordinate organizational citizenship behavior. *Military Psychology*, 7 (1), 1-16. ss.
- EISENBERG, N., FABES, R.A. (1988). The development of prosocial behavior from a life-span perspective. P.B. BALTES, D.L. FEATHERMAN, R.M. LERNER (Ed.), *Life-span development and behavior* içinde, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 173-202. ss.
- FEATHER, N.T., RAUTER, K.A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 81–94. ss.
- FISHER, C.D., LOCKE, E.A. (1992). The new book in satisfaction research and theory. C.J. CRANNY, P.C. SMITH, E.F. STONE (Ed.) *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance* içinde, Lexington, MA: D.C. Heath, 165-194. ss.
- GEORGE, J.M., BRIEF, A.P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work–organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329. ss.
- GEORGE, J.M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75, 107-116. ss.
- GEORGE, J.M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, 76, 299-307. ss.
- GEORGE, J.M., BETTENHAUSEN, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, 75, 698-709. ss.
- GLOMB, T.M., BHAVE, D.P., MINER, A.G., WALL, M. (2011). Doing good, feeling good: Examining the role of organizational citizenship behaviors in changing mood. *Personnel Psychology*, 64 (1), 191–223. ss.
- HARMS, P.D., LUTHANS, F. (Baskıda). Measuring implicit psychological constructs in organizational behavior: An example using psychological capital. *Journal of Organizational Behavior*.

- JARAMILLO, F., MULKI, J.P., Marshall, G.W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58 (6), 705-714 ss.
- JAWORSKI, B.J., KOHLI, A.K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, 52-70. ss.
- JO, S.J., JOO B.K. (2011). Knowledge sharing: The influences of learning organization culture, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18 (3), 353-364. ss.
- KAYA, H. (2008). Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: Görgül bir araştırma. *Maliye Dergisi*, 155. ss.
- KESKEN, J., İLİÇ, D. (2008). Yönetimin irrasyonel yüzü: Örgütsel işlev bozuklukları ve analizi. *Ege Akademik Bakış*, 8 (2), 451-468. ss.
- LAVELLE, J.J., BROCKNER, J., KONOVSKY, M.A., PRICE, K.H., HENLEY, A.B., TANEJA, A., VINEKAR, V. (2009). Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: A multifoci analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (3), 337-357. ss.
- LEWIN, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper.
- MACKENZIE, S.B., PODSAKOFF, P.M., PODSAKOFF, N.P. (2011). Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line? *Personnel Psychology*, 64 (3), 559-592. ss.
- MATHIEU, J.E., ZAJAC, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194. s.
- MEYDAN, C.H., BASIM, H.N., ÇETİN, F. (2011). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın tükenmişlik üzerine etkisi: Kamuda bir araştırma. *Bilig*, 57, 175-200. ss.
- MEYER, J.P., ALLEN, N.J. (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378. ss.
- MEYER, J.P., ALLEN, N.J. (1991). A tree-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89. ss.
- MOTOWIDLO, S.J., VAN SCOOTER, R.J. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480. ss.
- MOWDAY, R.T., STEERS, R.M., PORTER, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247. ss.
- O'BRIEN, K.E., ALLEN, T.D. (2008). The relative importance of correlates of organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior using multiple sources of data. *Human Performance*, 21, 62-88. ss.
- O'REILLY, C.A., CHATMAN, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499. ss.
- ORGAN, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- ORGAN, D.W., RYAN, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802. ss.
- ÖZDEVECİOĞLU, M., ERDEM, S. (2009). The relationship between impression management behaviors and organizational citizenship behaviors: A research in Turkey. *The International Academy of Management and Business (IAMB) Congress*, New Orleans.
- PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B., PAINE, J., BACHRACH, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563. ss.
- PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B. (1997). Organizational citizenship behavior on organizational performance: A critical review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10 (2), 133-151. ss.
- PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B. (1995). An examination of substitutes for leadership within levels of analysis framework. *Leadership Quarterly*, 6, 289-328. ss.

- SABUNCUOĞLU, Z., TÜZ, M. (1998). *Örgütsel psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- SCHAPPE, S.P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology*, 132 (3), 277-290. ss.
- SCHEIN, E.H. (1990). Organization culture. *American Psychologist*, 45, 109-119. ss.
- SCHEIN, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- SCHOLL, R.W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6, 589-599. ss.
- SHELDON, M.E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150. ss.
- SMITH, C.A., ORGAN, D.W., NEAR, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663. ss.
- SOBEL, M.E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312. ss.
- SOMECH, A., DRACH-ZAHAVY, A. (2004). Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (3), 281-298. ss.
- STEERS, R.M. (1981). *Introduction to organizational behavior*. Santa Monica-California: Goodyear Publishing Company Inc.
- ŞEŞEN, H. (2010). Öncülleri ve sonuçları ile örgüt içi girişimcilik: Türk savunma sanayinde bir araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- ŞEŞEN, H., ÇETİN, F., BASIM, H.N. (2011). The effect of burnout on organizational citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Science*, 1 (1), 40-64. ss.
- THOMPSON, H.B., WERNER, J.M. (1997). The impact of role conflict/facilitation on core and discretionary behaviors: Testing a mediated model. *Journal of Management*, 23 (4), 583-601. ss.
- TURNIPSEED, D., MURKISON, G. (2000). Good soldiers and their syndrome: Organizational citizenship behavior and the work environment. *North American Journal of Psychology*, 2 (2), 281-303. ss.
- VAN DYNE, L., GRAHAM, J.G., DIENESCH, R.M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, operationalization, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802. ss.
- VAN DYNE, L., LEPINE, J.A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802. ss.
- VEIGA, J., LUBATKIN, J., CALORI, R., VERY, P. (2000). Measuring organizational culture clashes: A two-nation post-hoc analysis. *Human Relations*, 53 (4), 539-557. ss.
- VEY, M.A., CAMPBELL, J.P. (2004). In-role or extra-role organizational citizenship behavior: Which are we measuring? *Human Performance*, 17 (1), 119-135. ss.
- VURAL, İ., ÖZDEVECİOĞLU, M. (2009). The impact of internal marketing on incivility behavior and counterproductive behavior at workplace. *The International Academy of Management and Business*, 2009 Fall Conference, Istanbul, Turkey.
- WEINER, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7 (3), 418-428. ss.
- WILLIAMS, S., SHIAW, W.T. (1999). Mood and organizational citizenship behavior: The effects of positive affect on employee OCB intentions. *The Journal of Psychology*, 133 (6), 656-668. ss.