

# İŞ TATMİNİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: BİR ARAŞTIRMA

Sabiha Sevinç ALTAŞ<sup>1</sup>, Hülya Gündüz ÇEKMECELİOĞLU<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Kocaeli Üniversitesi, Yardımcı Doçent Dr.

## EFFECTS OF JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS ON JOB PERFORMANCE

**Abstract:** The purpose of this study is to examine (1) the effects of job satisfaction and the forms of organizational commitment on organizational citizenship behaviors (2) the effects of dimensions of organizational citizenship behaviors on job performance and (3) the combined effects of organizational commitment and job satisfaction on performance. Data obtained from 391 employees from automotive industry in Sakarya-Kocaeli were used to examine the hypothesized relationships among study variables. After exploratory factor analysis, data were analyzed by correlation analysis and separate regression models. The correlation analysis revealed that job satisfaction and organizational commitment are related to citizenship behaviors and all dimensions of citizenship behaviors are positively related to performance. Multiple regression analysis revealed that job satisfaction and all dimensions of citizenship behaviors have significant effect on individual job performance. The results further revealed that citizenship behaviors mediate the effects of affective commitment on performance

**Keywords:** Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviors, Performance.

## İŞ TATMİNİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

**Özet:** Bu çalışmanın amacı (1) iş tatmini ve örgütsel bağlılık unsurlarının örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) üzerindeki etkileri (2) ÖVD boyutlarının iş performansı üzerindeki etkileri ve (3) iş tatmini ile örgütsel bağlılık unsurlarının bireysel iş performansı üzerindeki birleşik etkilerini incelemektir. Sakarya-Kocaeli bölgesinde faaliyet gösteren 391 otomotiv sanayi çalışanından elde edilen veriler, değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek üzere kullanılmıştır. Veriler, doğrulayıcı faktör analizinden sonra korelasyon analizi ve regresyon modelleri ile analiz edilmiştir. Korelasyon analizi iş tatmini ve örgütsel bağlılık unsurlarının vatandaşlık davranışları ile ilişkili olduğunu ve örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutlarının bireysel iş performansı ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Çoklu regresyon analizi ise iş tatmini, ve vatandaşlık davranışının tüm boyutlarının performans üzerinde anlamlı etkilere sahip olduğunu göstermiştir. Sonuçlar ayrıca, vatandaşlık davranışlarının duygusal bağlılığın iş performansı üzerindeki etkisine aracılık ettiğini göstermektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, İş Performansı.

## I. GİRİŞ

Değişen çevre koşulları işletmelerin performansı arttırmada önemli bir rolü olduğu düşünülen gönüllülük esasına dayalı ve biçimsel olmayan çalışan davranışlarına giderek daha bağımlı olmalarına neden olmaktadır. İşletmeler, değişime cevap verebilmek ve rekabet edebilmek için, sadece çalışanların iş sorumluluklarını yerine getirmelerine değil aynı zamanda örgüt etkinliğine katkıda bulunan gönüllü ve biçimsel olmayan davranışlar olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışına da (ÖVD) ihtiyaç duymaktadır.

ÖVD ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde 1980 yılına kadar herhangi bir deneysel çalışmanın olmadığı, 1983-1988 yılları arasında basılmış on üç makale varken, 1988'den sonra bu konuda yüzlerce makale yayımlandığı görülmektedir [1]. ÖVD ile ilgili çalışmalarda genellikle ÖVD'nin tanımlanması, ÖVD

boyutlarının ölçülmesi ve çeşitli faktörlerin ÖVD üzerindeki etkileri ile ÖVD'nin sonuçları üzerine odaklanıldığı görülmektedir [2,3,4,5]. Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olan faktörler üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde daha çok bireye ilişkin faktörlerin (iş tatmini, bağlılık, adalet algısı, ücret eşitliği algısı) ÖVD davranışı üzerindeki etkilerinin araştırma konusu olduğu, ortama ilişkin faktörlerin (görev özellikleri, lider davranışları, örgütsel destek) ÖVD ile ilişkisinin ise daha az incelendiği görülmektedir [6]. Özellikle, örgütsel vatandaşlık davranışının performans üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu gösteren bulguların olması bu konuda yapılan çalışmaların hızla artmasına neden olmaktadır [1]. Ancak Türkiye'de özel işletme çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili yeterince araştırma olmadığı görülmektedir. Bu nedenle, Türk sanayisine önemli katkıları olan Sakarya-Kocaeli bölgesi otomotiv sanayi çalışanları üzerinde yapılan bu araştırma oldukça önemlidir. Araştırma ÖVD,

iş tatmini, örgütsel bağlılık unsurları olan duygusal, normatif ve zorunlu bağlılık ile performans arasındaki ilişkileri saptamaya yöneliktir.

## II. DEĞİŞKENLERİN TANIMLANMASI VE TEORİK KAPSAMI

### II.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Son yıllarda örgütlerde, biçimsel olmayan (informal) birtakım davranışlar görülmeye başlanmıştır. Bu tür davranışlar literatürde prososyal davranışlar kapsamı içinde tanımlanmaktadır. Prososyal davranışlar, örgüt üyelerinin, örgütsel rollerini yerine getirirken etkileşim içinde oldukları birey, grup ya da örgüt huzurunu sağlamaya yönelik davranışlardır. Prososyal davranışlar çok geniş bir kapsama sahip olup, bu kapsam içinde örgütsel işlevselliği olan prososyal davranışlar, fazladan rol davranışı (ekstra rol) ile tanımlanmış rol davranışı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ekstra rol davranışları kapsamında yer almaktadır [3]. Ekstra rol davranışları, örgütsel etkinliği arttıran ve kolaylaştıran biçimsel olmayan ortak eylemleri, gönüllü davranışları ve yardımseverliği içermektedir. Bu tür davranışlara, örgüte yeni katılan çalışanların işe alıştırılması, bu çalışanlara yardım edilmesi ve müşterilere dostça davranılması örnek olarak gösterilebilir [7]. İyi asker sendromu olarak da anılan örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün amaçlarına ulaşmasına hizmet eden, verimliliği arttıran ve etik olması beklenen ekstra rol davranışları olarak tanımlanmaktadır [8].

ÖVD, bireysel ödül sistemi tarafından doğrudan ve açık olarak tanımlanmayan fakat bir bütün olarak örgüt fonksiyonlarının etkinliğini arttırmaya çalışan, gönüllülüğe dayalı bireysel davranışlardır. Gönüllülük kavramı ile bireyin rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirmediği, kişisel seçime dayalı olarak gelişen davranış şekli anlatılmak istenmektedir [2].

Organ (1988,1990) ÖVD ile ilgili yapılan çoğu araştırmanın çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicilerine odaklandığını ve uygun iş tutumları sergileyenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin daha yüksek olacağını iddia edildiğini ifade etmektedir. Aynı zamanda ÖVD' nin çalışanların satış, performans niteliği ve niceliği ile operasyonel etkinliği üzerine etkileri olduğu bulgulanmıştır [5]. Türkiye' deki çalışmalar gözden geçirildiğinde ÖVD ile ilgili çalışmaların daha çok kamu kurumu niteliği taşıyan üniversitelerde ki akademisyen ve öğrenciler üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu çalışmalarda, tutuma ilişkin faktörler ile demografik faktörlerin ÖVD üzerindeki etkisi, kariyer devreleri ile ÖVD davranışı, örgütsel adalet ile ÖVD arasındaki ilişkinin incelendiği görülmektedir [9, 10, 11, 12]. Tarafımızdan yapılan ve örgütsel vatandaşlık ile ilgili bir çalışmada ise Sakarya

bölgesi otomotiv endüstrisi çalışanlarının bilişsel, duygusal ve araçsal iş değerleri ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçları, bilişsel ve duygusal iş değerlerinin vatandaşlık davranışının boyutları olan özgecilik, vicdanlılık, yurttaşlık erdemi ve nezaket ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Araştırmada aynı zamanda duygusal iş değerlerinin iş performansını vatandaşlık davranışları üzerinden etkilediği yani vatandaşlık davranışlarının duygusal iş değerleri ile iş performansı arasındaki ilişkilere aracılık ettiği saptanmıştır [13]. Bu çalışmada ise, ÖVD, iş tatmini, bağlılık, performans arasındaki ilişkileri inceleyen teorik ve ampirik çalışmalar gözden geçirilerek, Sakarya-Kocaeli bölgesi otomotiv sanayinde yapılan bir araştırma ile söz konusu ilişkiler incelenmiştir.

Uzmanlar, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili farklı birçok boyuttan söz etmelerine rağmen genellikle Organ (1988)'un beş boyutlu ÖVD tanımı kabul görmektedir [2]. Buna göre ÖVD, özgecilik, nezaket, sportmenlik, vicdanlılık [2] ve yurttaşlık erdemi (Graham, 1991) olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır.

Özgecilik, çalışanların örgütle ilgili görevlerde veya problemlerde örgütün diğer üyelerine yardım etmeye yönelik sergiledikleri tüm gönüllü davranışları ifade etmektedir [2]. Özgecilik, yeni işe giren birine iş aletlerinin nasıl kullanılacağı konusunda bilgi verme, bir iş arkadaşına işin ağır kısmını geçirmede yardımcı olma, bir meslektaşına ihtiyacı olduğu ama ulaşamadığı malzemeyi sağlama şeklinde örneklendirilebilir. Özgecilik, bu alanda çalışan herkes tarafından ÖVD' nin en önemli boyutu olarak kabul edilmektedir [14, 1, 2].

Organ'a göre nezaket, çalışanların birbirlerinin fikirlerine saygılı olması ile ilgilidir. Bu da diğerlerine yardım, iş arkadaşları ile problemlerin oluşmasını engelleyen davranışları kapsamaktadır [1]. Nezakete dayalı davranışlar, daha çok gelecek odaklı davranışlar olarak ifade edilmektedir [12]. Bu anlamda nezaket olası problemleri önceden görme ve önlemeye ilişkin davranışları içerir.

Sportmenlik, Organ tarafından, işin kaçınılmaz zahmet ve olumsuzluklarına şikayet etmeden katlanmak olarak tanımlanmaktadır. Sportmenlik, insanların diğerleri tarafından rahatsız edildiğinde ya da şartlar istedikleri gibi gitmediğinde şikayet etmemeleri, alınganlık göstermemeleri ve çalışma grubunun isteğini kırmamaya özen göstermeleridir [1]. Sportmenlik davranışları, çalışanların problemlerle, gerginliğe yol açmadan yapıcı görüşleriyle mücadele etme yeteneğini ve meydana gelen olumsuz durumlarda kişilerin direncini artırdığı için örgütün etkinliğine katkı sağlayan davranışlardır [2].

Vicdanlılık, Organ tarafından bir bireye değil, bir gruba, bölüme veya genel olarak örgütün yararına yönelik

sergilenen davranışlar olarak ifade edilmiştir. Devamlılık, dakiklik, düzenlilik, örgütün açık ve yazılı olmayan politika ve kurallarına uyum sağlamak olarak tanımlanmaktadır [15]. Örneğin bir örgütte işe devamlılık oranı, çalışanların vicdanlılık davranışları nedeniyle beklenilenin altında gerçekleşiyorsa bu örgütün daha etkin olması muhtemeldir [2].

ÖVD' nin yurttaşlık erdemi boyutu, Graham'ın 1991'deki araştırmasına göre çalışanların örgütün vatandaşları olarak görülmesi ve bundan dolayı sahip olmaları gereken görev sorumluluğuna ait görüşlerinden ileri gelmiştir. Yurttaşlık erdemi makro seviyede bir ilgiyi veya örgütün bütününe ait bir taahhütü gösterir. İdareye isteyerek ve aktif olarak katılmak, toplantılara katılmak, politik tartışmalara katılmak, örgütü ilgilendiren endüstriyel gelişmeleri takip etmek, örgüt için en iyi olanı gözlemlemek, örgütü kollamak gibi davranışları içermektedir. Organ ise bu boyutu, yapısal bağlılık ve örgütün politik oluşumundan sorumluluk şeklinde tanımlamıştır [2]. Yurttaşlık erdemi, yalnızca fikir bildirerek değil, toplantılara katılmak ve örgüt önemli olaylarla karşılaştığında örgütün yanında durmak şeklinde örneklemiştir.

## II.2. ÖVD'nin Belirleyicileri: Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini

ÖVD'nin belirleyicilerine odaklanan araştırmalarda ÖVD ile örgütsel bağlılık [16, 17] ve ÖVD ile tatmin arasında [18] önemli ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların iş arkadaşlarıyla işbirliğine yönelik faaliyetlerde bulunmaları, başkalarının iş sorumluluklarını yerine getirmesine yardımcı olmaları, birbirlerine kibar davranmaları şeklinde icra edilen örgütsel vatandaşlık davranışları örgütü cazip, çalışılmaya değer bir alan haline getirerek, örgüte duyulan sadakat ve bağlılığı besleyebilir [5].

Örgütsel bağlılık, bireylerin örgüte karşı hissettikleri psikolojik bağlılıktır. Bağlılık, işe duyulan ilgi, sadakat ve örgüt değerlerine karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır [19].

Örgütsel bağlılık konusunda Meyer & Allen (1984) tarafından geliştirilen çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli oldukça kabul gören ve kullanılan bir model olarak bilinmektedir. Meyer & Allen'in duygusal, normatif ve zorunlu bağlılıktan oluşan üç unsurlu örgütsel bağlılık modelinde, duygusal bağlılık, örgüte duyulan ilgi, kendini örgütle özdeşleştirme ve örgüt amaç ve değerlerini benimseme olarak tanımlanmaktadır. Zorunlu bağlılık ise kişinin örgütten ayrılması ile birlikte işsiz kalması durumunda katlanması gereken maliyete ilişkin algısından kaynaklanan örgüte devam bağlılığıdır. Normatif bağlılık ise, ahlaki değerleri, inançları içermekte ve örgütte kalmanın ahlaki bir zorunluluk olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır [20]. Çalışan,

sadakat, görev, yükümlülük gibi hislerinden dolayı örgütte kalmayı tercih etmektedir[21].

Örgütsel bağlılık ve ÖVD arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar gözden geçirildiğinde, örgütsel bağlılık unsurları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans arasındaki ilişkilerin incelendiği bir araştırma da duygusal bağlılığın performans ve ÖVD ile pozitif ilişkili olduğu saptanmıştır. Örgütsel bağlılık unsurlarından olan zorunlu bağlılığın performans ile ilişkili olmadığı, ÖVD ile negatif ilişkili olduğu bulunmuştur. Normatif bağlılığın ise, duygusal bağlılık ile performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiği kadar duygusal bağlılık ile ÖVD arasındaki ilişkiye de aracılık ettiği görülmektedir [22]. Meyer ve arkadaşları [20] tarafından yapılan araştırmada benzer olarak, duygusal bağlılığın arzu edilen iş davranışı olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ile kuvvetli bir ilişkiye sahip olduğu, örgütsel bağlılık unsurlarından bir diğeri olan normatif bağlılık ile ÖVD ilişkisinin bunu izlediği, zorunlu bağlılığın ÖVD ile negatif ilişkili olduğu saptanmıştır. Cohen'in, Arap ve Musevi kültürlerinde örgütsel bağlılığın ÖVD ve performans ile ilişkisini araştırdığı çalışmada ise söz konusu değişkenler arasında pozitif ilişkiler olduğu saptanmıştır [23]. Schappe [24] örgütsel bağlılık, algılanan adalet ve iş tatmininin ÖVD üzerindeki etkilerini test ettiği çalışmada sadece örgütsel bağlılığın ÖVD' nin anlamlı bir belirleyicisi olduğunu bulmuştur. Mamafih, ÖVD ve örgütsel bağlılık arasındaki güçlü ilişki ve fikir birliğine rağmen, ÖVD' nin hiçbir formunun örgütsel bağlılık ile ilişkili olmadığını bulan çalışmalar da mevcuttur [11,25]. İş tatmini ve örgütsel bağlılığın ÖVD üzerindeki birleşik etkilerini inceleyen bazı araştırmalarda hem iş tatmini hem de bağlılığın ÖVD üzerinde pozitif etkilere sahip olduğu bulunmuşken [26] bazı araştırmalarda her iki değişkeninde ÖVD ile herhangi bir ilişkisine rastlanamamıştır [27].

Türkiye' de bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar genel olarak değerlendirildiğinde, bu araştırmaların çoğunlukla kamu örgütü çalışanları üzerinde yapıldığı ve bu araştırmalarda bağlılık düzeylerinin ölçülerek, örgütsel bağlılığın iş tatmini, adalet algısı, güven, etik, güçlendirme, iş güclüğü faktörleri ile ilişkilerinin incelendiği görülmektedir [28, 29, 30]. Ancak bu araştırmada örgütsel bağlılık unsurları (duygusal, normatif, zorunlu) ile iş tatmininin ÖVD üzerindeki etkileri incelendikten sonra ÖVD, bağlılık ve iş tatmini bireysel iş performansı üzerindeki etkileri açısından değerlendirilmektedir.

Örgütsel bağlılığın, 1990'lı yıllar boyunca önemli bir araştırma konusu olmaya devam ettiği görülmektedir. O yıllarda teori geliştirmeye özel bir önem verilmekteydi. Artık, üç unsurlu örgütsel bağlılık modelinin Kuzey Amerika dışında da kullanılmaya başlandığı ve dünyanın birçok ülkesinde bu ölçeğin kullanılmasında bir artış

olduğu görülmektedir. Bu artış modelin diğer kültürlerde de kullanılabileceğini göstermektedir. Ancak yinede Kuzey Amerika dışındaki çalışmalar az olduğundan sistematik bir değerlendirme yapmak güçtür [20]. Bu nedenle örgütsel bağlılık ile ilgili yapılacak çalışmalarda bağlılık kavramının kültürlerarası anlamını ve farklılaşmasını ortaya çıkarmak önemli önceliklerden biridir. Bu noktadan hareketle, Wasti ve Önder [31], örgütsel bağlılık konusunda tanımlanmış bu açığın giderilmesine yönetsel bir katkıda bulunmak amacıyla, 1991-2001 yılları arasında yayınlanmış görgül kültürlerarası örgütsel bağlılık çalışmalarının yönetsel uygulamalarını eleştirel olarak inceleyen çalışmalarında, kültürlerarası çalışmalarda doğru yönetsel uygulamaların neler olduğunu tartışan güncel kaynakları temel alarak, kültürlerarası araştırmalarda daha sağlıklı yöntemler kullanılmasını sağlamayı amaç edinmişlerdir.

ÖVD ile örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen pek çok araştırma örgütsel bağlılık ve ÖVD arasındaki pozitif bir ilişkinin varlığını desteklemektedir.

İş tatmini ÖVD ile ilişkisi açısından en sık incelenen değişkenlerden biridir. Nitekim literatürde iş tatmini ve ÖVD ilişkisini inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır [14,15, 27, 32].

İş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir. İş tatmini, bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır [33]. İş tatmini spesifik olarak işe karşı yöneltilmiş bir tutum olup, iş ve işin özelliklerine karşı daha kısa süreli ve daha geçici bir oryantasyonu yansıtmaktadır [34].

İş tatmini ile ÖVD ilişkisini inceleyen, Organ ve Konovsky [4] iş tatmininin, örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir belirleyicisi olduğunu bulmuştur. Bateman & Organ [18] üniversite çalışanlarına uyguladıkları araştırmalarında iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu saptamıştır. Smith ve arkadaşları da (1983) hem küçük hem de büyük işletmelere uyguladıkları çalışmalarında özgecilik ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamışken, vicdanlılık boyutu yerine kurallara koşulsuz bağlılığı ifade eden "genelleştirilmiş itaat" adımı verdikleri boyut ile iş tatmini arasında direkt bir ilişkinin varlığına rastlamamışlardır [27]. Benzer olarak, küçük işletmelere uygulanan bir başka çalışmada ÖVD' nin beş boyutundan sadece ikisinin ÖVD ile ilişkili olduğu bulunmuştur [32]. Puffer [35]'in araştırmasının sonuçları da Smith ve arkadaşlarının sonuçları ile paralellik arz etmekte olup, prososyal davranış ile ücret tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı bulgulanmıştır. Bazı araştırmacılar, bilişsel ve duygusal tatmin ölçümlerinin ÖVD üzerinde farklı etkilerinin olduğunu söylemişlerdir. Williams &

Anderson [14] duygusal tatmin ölçümlerini ÖVD ile örgüt ve birey açısından iki şekilde inceleyerek ilişkili olmadığını saptarken, ÖVD'nin örgüt ve birey açısından bilişsel iş tatmin ölçümleri ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Bahsedilen çalışmaların aksine, iş tatmininin ÖVD ile ilişkili olmadığı da bulgulanmıştır [24].

### II.3. ÖVD ve İş Performansı Arasındaki İlişkiler

Örgüt içerisinde iş arkadaşlarıyla işbirliğine yönelik ve sistemi koruyucu faaliyetlerde bulunma, sistemin gelişmesine yönelik orijinal fikirler ortaya atma, daha fazla katkı sağlayabilmek için kendini eğitime ve örgütün dış çevrede olumlu şekilde tanınmasını sağlayacak bir iklim yaratma gibi örgütsel vatandaşlık davranışları [2] örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilir. Nitekim Podsakoff & MacKenzie (1997), işletme içinde ÖVD' ye sahip bireylerin varlığının örgütü cazip bir çalışma alanı haline getirerek birey, grup ve örgüt performansına katkıda bulunduğunu ifade etmektedir [5].

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, ÖVD' nin çeşitli boyutları ile performans arasında anlamlı ve pozitif ilişkilerin olduğu görülmektedir. ÖVD boyutlarından biri olan özgecilik ile performans arasında genellikle anlamlı ilişkilerin tespit edildiği dikkat çekmektedir [36, 37]. MacKenzie, Podsakoff & Fetter [37] sigorta temsilcileri üzerine yaptıkları araştırmada özgecilik ile performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu saptamışken, petrokimya satış elemanları ve kozmetik satış yöneticileri üzerine yaptıkları çalışmada ÖVD boyutlarından özgecilik ile performans arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamamışlardır.

ÖVD boyutlarından nezaket ile performans arasındaki ilişkiler incelendiğinde, Podsakoff & MacKenzie (1992) ofis mobilya üreticileri üzerine yaptıkları araştırmada nezaket ve performans arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu saptamıştır [1]. Fakat, nezaket ile performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlamayan araştırmalarda vardır [37]. Araştırmacılar, ÖVD boyutlarından vicdanlılık ve yurttaşlık erdemi ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler de tespit etmişlerdir [36, 37].

### II.4. Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İş Performansı Arasındaki İlişkiler

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalarda, bağlılığın örgütsel etkinlik ve verimlilik ile iş performansı üzerinde pozitif etkilere sahip olduğu bulgulanmaktadır [20, 38, 39]. Chaw (1994) yüksek seviyede duyulan bağlılığın çoğu zaman daha fazla sorumluluk sahibi olma, daha fazla sadakat ve daha yüksek verimlilikle sonuçlandığını ifade etmektedir. Yüksek performansa sahip bir çalışanın örgütte kalma isteği örgütsel verimliliği arttırmaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek

olan çalışanlar örgüt amaçlarına ulaşabilmek için ekstra çaba sarf ettiklerinden ayrılmayı düşünmemektedirler [30].

Çalışmalar örgütsel bağlılık unsurlarından özellikle duygusal bağlılık ile performans arasında normatif bağlılık ile performans arasındaki ilişkiden daha kuvvetli pozitif bir ilişkinin olduğunu ve zorunlu bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin negatif olduğunu göstermektedir [40].

Aryee ve Heng, (1990) yaptıkları araştırmalarda bağlılık ile performans arasında yeterince güçlü bir ilişki olmadığını bulguladılar. Benzer olarak Zajac (1990) bu ilişkinin zayıf olduğunu belirttikten sonra, bu zayıf ilişkinin en önemli nedenlerinin ekonomik şartlar ve beklentiler ile aile mecburiyetleri olduğunu ifade etmiştir. Yüksek ücret, sosyal imkanlar, ödüllendirme ve prim gibi maddi beklentilerin yüksek olması örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilerken, maddi beklentilerin düşük olması bu ilişkiyi olumlu yönde etkilemektedir. Becker (1996), göre bağlılık ile performans arasındaki zayıf ilişkinin bir nedeni de yöneticiye duyulan bağlılık ile örgütsel bağlılığın iç içe olmasıdır. Yöneticinin performansına verdiği önem ile adil performans değerlendirmesi örgütsel bağlılığı ve performansı arttırabilmektedir [41].

İş tatmini ile performans arasındaki ilişki değerlendirildiğinde, çoğu araştırmacının iş tatmininin örgütsel etkinliği anlamada önemli bir konu olduğunu ve iş tatmini ile performans arasındaki ilişkinin pozitif olduğu yönünde bir kabulü vardır [2, 42, 43].

İş tatmini ve performans ilişkisini konu alan son 301 çalışmayı inceleyen Judge, Thoresen, Bono ve Patton (2001) tatmin ve performans arasında yüksek bir korelasyon olduğunu bulmuştur. Özellikle iş tatmini ile performans arasındaki ilişkiler kompleks işlerde daha çok olmaktadır [43]. Çalışanların işlerinden hoşlanmaları ve iş becerilerinin yüksek olması durumunda, iş tatmini ile verimlilik arasında bir ilişki olduğu görülmektedir [44]. Pozitif açıdan bakılacak olursa iş tatmini duyan kişinin diğer çalışanlara müşterilere yardımcı olma işbirliğine yönelik olma gibi daha fazla prososyal davranış sergilediği bulunmuştur. Sonuç olarak çoğu örgütsel davranış araştırmacısı yöneticilere iş tatminine önem vermeleri gerektiğini ve bunun örgüt etkinliği açısından önemli olduğunu ifade etmektedir. Diğer taraftan iş tatmininin düşük olmasının örgüt açısından pek çok negatif etkisi olabilecektir [45].

### III. ARAŞTIRMA MODELİ

Şekil.1'de yer alan araştırma modelinde görüldüğü üzere bu araştırmada iş tatmini ve örgütsel bağlılık unsurlarından duygusal bağlılık, normatif ve zorunlu bağlılığın ÖVD üzerindeki etkileri ile ÖVD boyutları, iş tatmini, duygusal, normatif ve zorunlu bağlılığın iş performansı üzerindeki etkileri incelenmektedir. Araştırmada iş tatmini, ÖVD' nin tüm boyutları, örgütsel bağlılık unsurlarından duygusal ve normatif bağlılığın iş performansını pozitif zorunlu bağlılığın negatif etkilemesi beklenmektedir.

### IV. ARAŞTIRMA METADOLOJİSİ VE BULGULAR

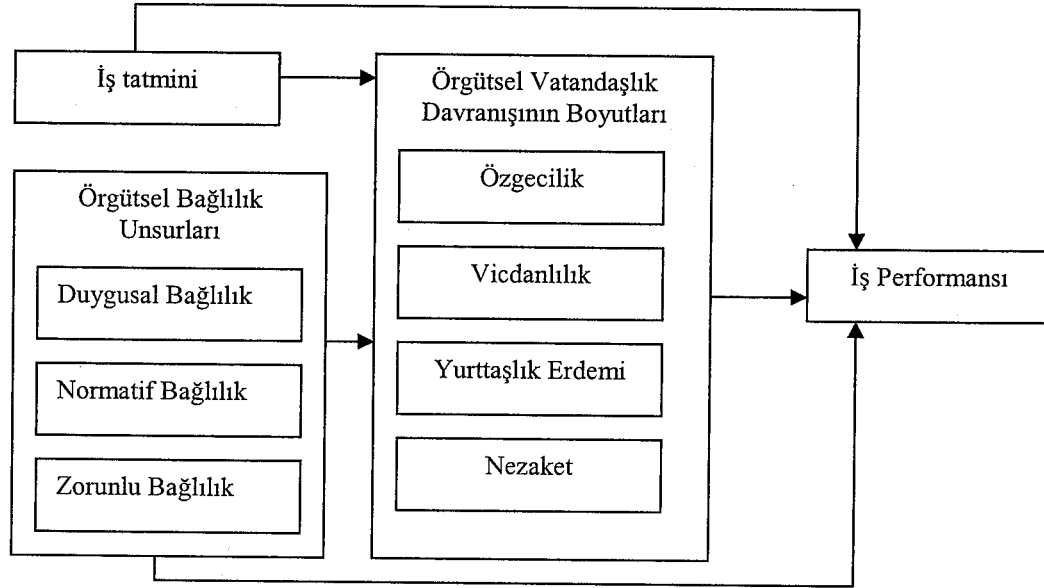
#### IV.1. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi

Bu araştırma, faaliyetleri ile ülkemize önemli katkılarda bulunan Sakarya-Kocaeli bölgesi otomotiv sanayisinde faaliyette bulunan imalat işletmelerinde, 2003 yılının ikinci altı ayı içerisinde gerçekleştirilmiştir. 16 büyük ve orta ölçekli işletmenin 391 çalışanından anket yöntemi ile elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Örneklem demografik özellikleri incelendiğinde cevaplayanların %72,5 erkek, %61 evli, %42'si lise mezunu, % 51'i üniversite, %7'si lisansüstü mezuniyete sahip olup, % 83'ü 40 yaşın altında ve % 17'sinin ise en az 10 yıldır işletme içinde çalıştığı görülmektedir. Bu araştırmada katılımcıların demografik özellikleri ile iş tatmini, bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı arasındaki ilişkiler değerlendirilmemiştir.

#### IV.2. Veri Toplama Yöntemi Ve Değişkenlere İlişkin Ölçekler

Veri toplamada anket yöntemi kullanılmış, anket formlarının çalışanlarla yüz yüze doldurulması sağlanmıştır. Araştırmada kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin ölçümünde Podsakoff (1990) 20 soruluk ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ile ilgili sorular, Meyer&Allen (1991) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinden titiz bir çalışma sonucu adapte edilmiştir. İş tatmini ile ilgili sorular Rusbel, Farrell, Rogers, Mamous (1988) tatmin ölçeğinden, iş performansı ile ilgili 4 soru Kirkman & Rosen (1999) ölçeğinden elde edilmiştir. Tüm değişkenleri ölçmek üzere 1'den 5'e Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek için SPSS for Windows 11.0 adlı istatistik programı kullanılmış, faktör, güvenilirlik, regresyon ve korelasyon analizleri yapılmıştır.

Şekil.1. Araştırma Modeli



#### IV.3. Faktör Analizleri

Değişkenlere ilişkin faktör yapısını ortaya çıkarmak üzere yapılan varimax dönüşümlü keşifsel faktör analizi sonuçları Tablo.1 ve Tablo.2’de yer almaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde yer alan ve croanbach alfa katsayısı (güvenilirlik) düşük olan sportmenlik boyutuna ait dört soru dışarıda bırakıldıktan sonra ÖVD ölçeğinde beklenildiği gibi yurttaşlık erdemi, vicdanlılık, özgecilik ve nezaket olmak üzere dört faktörlü bir yapı oluşmuştur (Tablo 1).

Daha sonra örgütsel bağlılık ölçeğindeki sorular faktör analizine tabi tutulmuş ve değişkenlerin croanbach alfa katsayısını düşüren zorunlu bağlılıktan bir ve normatif bağlılıktan iki soru dışarıda bırakıldıktan sonra duygusal, zorunlu ve normatif olmak üzere üç faktörlü bir yapı oluşmuştur (Tablo.2). Araştırmada kullanılan iş tatmini ölçeğinde yer alan beş soru tek faktör altında toplanmıştır. Benzer olarak, bireysel iş performansı ölçeğinde yer alan dört soruda tek faktör altında toplandığı için faktör yükleri gösterilmemiştir.

Tablo.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinde Yer Alan Soruların Faktör Yükleri

Sorular	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
YUR4	.851			
YUR3	.803			
YUR2	.785			
YUR1	.573			
VİC2		.800		
VİC3		.746		
VİC4		.696		
VİC1		.692		
ÖZG2			.774	
ÖZG1			.768	
ÖZG3			.751	
ÖZG4			.551	
NEZ2				.740
NEZ1				.675
NEZ3				.662
NEZ4				.571

Tablo.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde Yer Alan Soruların Faktör Yükleri

Sorular	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
DB1	.809		
DB2	.786		
DB6	.775		
DB3	.769		
DB5	.734		
DB7	.649		
DB4	.613		
ZB3		.792	
ZB4		.787	
ZB1		.683	
ZB5		.580	
ZB2		.553	
NB4			.757
NB1			.728
NB3			.652
NB2			.649

#### IV.4. Güvenilirlik Değerleri ve Değişkenler Arası Korelasyonlar

Tüm değişkenlere ait alfa (güvenilirlik) katsayılarının 0.60'ın üzerinde olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılığın alfa katsayısı 0.87, zorunlu bağlılığın alfa katsayısı 0.72, normatif bağlılığın 0.75, iş tatmininin 0.78 ile bağımlı değişken olan iş performansının alfa katsayısı 0.82'dir. ÖVD'nin boyutları olan özgecilik değişkeninin alfa katsayısı 0.80, vicdanlılık 0.78, yurttaşlık erdeminin 0.84 ile nezaket değişkeninin alfa katsayısı 0.70 olarak saptanmıştır.

Yapılan korelasyon analizleri sonucunda değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Tüm değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler, değişkenler arası korelasyonlar ile croanbach alfa (güvenilirlik) katsayıları Tablo.3'de yer almaktadır. Tablo 3 incelendiğinde, duygusal bağlılığın normatif bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları ile pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi aynı zamanda normatif bağlılığın iş tatmini, özgecilik, vicdanlılık, nezaket ve iş performansı değişkenleri ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Zorunlu bağlılığın diğer değişkenler ile ilişkisi incelendiğinde, zorunlu bağlılığın iş tatmini, örgütsel vatandaşlık boyutlarından vicdanlılık boyutu ile iş performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir.

Korelasyon analizi iş tatmini değişkeninin örgütsel vatandaşlığın tüm boyutları ve iş performansı ile pozitif ilişkilere sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutlarının iş performansı ile pozitif yönde ve istatistiksel olarak kuvvetli ilişkilerle sahip olduğu saptanmaktadır.

#### IV.5. Regresyon Analizleri

İş tatmini, örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının iş performansı üzerindeki etkilerini incelemek üzere yapılan regresyon analizleri sonucunda istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Değişkenlerin iş performansı üzerindeki etkilerini daha iyi analiz edebilmek için dört ayrı regresyon modeli kurulmuştur.

Duygusal, normatif, zorunlu bağlılığın iş performansı üzerindeki etkilerinin incelendiği Model 1'de (Tablo 4) duygusal ve normatif bağlılığın iş performansını pozitif yönde etkilediği ve normatif bağlılığın etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Model 2'de analize iş tatmini değişkeni eklenmiş ve buna bağlı olarak duygusal bağlılığın iş performansı üzerindeki etkisinin kaybolduğu, normatif bağlılık ile iş tatmininin ise iş performansını  $p < 0.01$  anlamlılık seviyesinde pozitif yönde etkilediği saptanmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının iş performansı üzerindeki etkilerinin incelendiği üçüncü (Tablo 4) modelde, özgecilik, vicdanlılık ile nezaket değişkeninin  $p < 0.01$  anlamlılık seviyesinde, yurttaşlık erdemi değişkeninin ise  $p < 0.05$  anlamlılık seviyesinde iş performansını pozitif yönde etkiledikleri görülmektedir. Tüm değişkenlerin iş performansını üzerindeki birleşik etkilerinin değerlendirildiği (Tablo.4, Model 4) modelde iş tatmininin  $p < 0.01$ , özgecilik ile vicdanlılığın  $p < 0.01$ , nezaket, yurttaşlık erdemi ile bağlılık unsurlarından normatif bağlılığın iş performansını 0.05 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde etkiledikleri görülmektedir. Kurulan tüm modeller istatistiksel olarak ( $\text{sig} = 0.00$ ) anlamlıdır.

Tablo.3. Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Pearson Korelasyonları

Değişkenler		Ort	Std spm	1	2	3	4	5	6	7	8	9
DB.	1	3.51	.86	0.87(a)	.584**	.039	.470**	.343**	.338**	.372**	.151*	.279**
NB	2	3.32	.79		0.75(a)	.093	.415**	.314**	.337**	.327**	.211**	.336**
ZB	3	3.29	.84			0.72(a)	.174**	.077	.173**	.060	.089	.108*
İŞT	4	3.62	.76				0.78(a)	.322**	.300**	.317**	.271**	.399**
ÖZG	5	4.15	.64					0.80(a)	.425**	.447**	.563**	.506**
VİC	6	4.20	.61						0.78(a)	.495**	.383**	.487**
YURER	7	4.17	.65							0.84(a)	.373**	.416**
NEZ	8	4.06	.60								0.70(a)	.436**
İşP.	9	4.18	.58									0.82(a)

\*.05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı) \*\*01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)

**Tablo.4. Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri**

Bağımsız değişkenler	İş Perf. Model 1		İş Perf. Model 2		İş Perf. Model 3		İş Perf. Model 4	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Duygusal Bağlılık	.128	2.18*	.023	.391			-.075	-1.42
Normatif Bağlılık	.254	4.32**	.194	3.36**			.094	1.87*
Zorunlu Bağlılık	.078	1.64	.036	.776			-.002	-.122
İş Tatmini			.302	5.63**			.190	4.01**
Özgecilik					.261	4.99**	.234	4.48**
Vicdanlılık					.264	5.43**	.236	4.83**
Yurttaşlık Erdemi					.114	2.33*	.086	1.74*
Nezaket					.146	2.91**	.123	2.47*
Model F	19.16**		23.45**		56.96**		32.90**	
Model R <sup>2</sup>	.130		.196		.372		.409	

\*\*p&lt; .01 \*p&lt; .05 (tek taraflı)

## V. TARTIŞMA VE SONUÇLAR

Bu araştırmanın sonuçları hem teorik bilgi birikimine olan katkısı hem de uygulama alanındaki yöneticilere sunduğu önemli öneriler açısından değerlidir. Literatürde yapılan araştırmalarda genellikle örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini, bağlılık ile ilişkilerinin ya da ÖVD ile performans arasındaki ilişkilerin incelendiği görülmektedir. Türkiye'deki ÖVD ile ilgili araştırmaların az olduğu ve iş tatmini, örgütsel bağlılık ÖVD, iş performansı ilişkilerinin incelenmediği görülmektedir. Bu nedenle bu araştırma iş tatmini ve bağlılığın ÖVD üzerindeki etkilerini, ÖVD'nin bireysel iş performansı üzerindeki etkilerini ve aynı zamanda iş tatmini ile örgütsel bağlılık unsurlarının iş performansı üzerindeki etkilerini otomotiv endüstrisi işletmelerinde incelemesi ve inceleme sonucunda elde ettiği bulgular açısından önemlidir.

Araştırma sonuçları, iş tatmini ve örgütsel bağlılık unsurlarının çalışanların örgüt etkinliğini arttırmak üzere gönüllü olarak gerçekleştirdikleri örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Nitekim korelasyon analizleri (Tablo 3) örgüt amaç ve değerlerini benimsemekten kaynaklanan duygusal bağlılığın ve ahlaki temellere dayanan normatif bağlılığın örgütsel vatandaşlığın tüm boyutları üzerinde pozitif etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olmasından dolayı örgüte duyulan çıkar odaklı zorunlu bağlılığın ise vicdanlılık temelli vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Zorunlu bağlılığın, iş arkadaşlarının problemlerine yardımcı olmak olarak tanımlanan vicdanlılık, örgütsel ortaklık olarak tanımlanan yurttaşlık erdemi ile nezaket üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Literatürde yer alan benzer çalışmalar incelendiğinde Meyer ve arkadaşlarının [20] çalışmalarında duygusal bağlılık, normatif bağlılık ile ÖVD arasında pozitif bir ilişki olduğu, zorunlu bağlılık

ile ÖVD arasında negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Araştırma sonuçları, iş tatmininin biçimsel olmayan ve gönüllü olarak sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları üzerinde pozitif bir etkisinin (Tablo 3) olduğunu göstermektedir. Literatürde yer alan Organ ve Konovsky [4] ile Bateman & Organ [18] çalışmalarında da benzer bir ilişki saptanmıştır.

İş tatmini, örgütsel bağlılık unsurları ve ÖVD boyutlarının iş performansı üzerindeki etkileri incelendiğinde hem korelasyon hem de regresyon analizi sonuçları (Tablo 3,4), örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutlarının iş performansı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu göstermektedir. ÖVD boyutlarından özgecilik ve vicdanlılığa dayalı davranışların iş performansı üzerindeki etkisinin ise diğer değişkenlerin etkisinden daha güçlü olduğu görülmektedir. Literatürde yer alan benzer çalışmalar incelendiğinde Podsakoff, MacKenzie'nin (1992) araştırmalarında özgecilik, vicdanlılık, nezaket ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır [1]. MacKenzie, Podsakoff, Fetter [37] çalışmasında ise ÖVD'nin özgecilik, vicdanlılık ve yurttaşlık erdemi boyutları ile iş performansı arasında pozitif ilişkiler olduğu saptanmıştır.

İş tatmininin iş performansı üzerindeki etkileri incelendiğinde hem korelasyon (Tablo.3) hem regresyon analizleri (Tablo.4, Model 2,3,4) kişilerin yaptıkları işten tatmin olmalarının bireysel iş performanslarını arttırdığını göstermektedir. Örgütsel bağlılık unsurlarının bireysel iş performansı üzerindeki etkileri incelendiğinde ise korelasyon analizi (Tablo.3) duygusal, normatif ve zorunlu bağlılığın, regresyon analizi (Tablo.4, Model 1) duygusal ve normatif bağlılığın iş performansını pozitif olarak etkilediğini ve normatif bağlılığın etkisinin daha güçlü olduğunu göstermektedir. Meyer ve arkadaşlarının [20] Kuzey Amerika'da yaptıkları araştırmalar ise duygusal bağlılığın iş performansı üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Örgütsel



bağlılık unsurları, iş tatmini ve vatandaşlık davranışı boyutlarının iş performansı üzerindeki birleşik etkilerinin değerlendirildiği regresyon modelinde (Tablo.4, Model 4) ise araştırma sonuçları iş tatmini ve vatandaşlık davranışlarının iş performansını pozitif yönde ve istatistiksel olarak oldukça kuvvetli bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Aynı modelde bağlılık unsurlarından normatif bağlılığın iş performansını pozitif yönde etkilediği duygusal ve zorunlu bağlılığın iş performansı üzerinde bir etkisinin olmadığı gözlenmektedir. Ancak korelasyon analizi (Tablo.3) duygusal bağlılığın ÖVD'nin tüm boyutları ve iş performansı üzerinde pozitif etkilere sahip olduğunu gösterdiği ve benzer şekilde regresyon analizi de (Tablo.4, Model 1) duygusal bağlılığın iş performansı üzerinde pozitif etkilere sahip olduğunu doğruladığı için, örgütsel vatandaşlık davranışlarının duygusal bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği söylenebilir. Bu bulgu bize örgüte duyulan duygusal bağlılığın çalışanların iş performansını vatandaşlık davranışı üzerinden etkilediğini göstermektedir. Sonuç olarak, Sakarya-Kocaeli bölgesi otomotiv endüstrisi imalat işletmeleri çalışanları üzerinde yapılan bu çalışmada elde edilen sonuçlar, iş tatmini ve örgütsel bağlılık unsurlarından özellikle duygusal ile normatif bağlılığın çalışanların biçimsel rolleri dışında sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını belirlediğini göstermektedir. Araştırma sonuçları aynı zamanda, iş tatmini, örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalışanların iş performansları üzerinde pozitif yönde etkili olduğunu, çalışanların gönüllü olarak sergiledikleri ekstra rol davranışı olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışlarından özgecilik ve vicdanlılık davranışlarının iş performansı üzerindeki etkilerinin daha kuvvetli olduğunu göstermektedir. Bu nedenle örgütsel performansı arttırmak isteyen işletme yöneticileri çalışanların iş performansını arttıran vatandaşlık davranışları, iş tatmini ve bağlılığa odaklanarak bu davranışları artırıcı etkenlere ve yönetsel düzenlemelere önem vermelidirler.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Podsakoof, P.M.; Mackenzie, S.B.; Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000). OCB: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- [2] Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- [3] Brief, A.P. & Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- [4] Organ, D.W. & Konovsky, M. (1989). Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164.
- [5] Tepper, B.; Duffy, M.; Hoobler, J. & Ensley, M. (2004). Moderators of the relationships between coworkers' Organizational citizenship Behavior and Fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 455-465.
- [6] Somech, A. & Zahavy D. (2004). Exploring organizational citizenship behavior from an organizational perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 281-298.
- [7] Ortiz, L. (1999). A Comprehensive Literature Review of Organizational Justice and OCB: Is there a Connection to International Business and Cross Cultural Research? (<http://www.sbaer.uca.edu/Docs/proceedingsIII/99sril59.htm> (Accessed). [12.03.2001].
- [8] Turnipseed, D.L. (2002). Are good soldiers good? Exploring the link between organization citizenship behavior and personal ethics. *Journal of Business Research*, 55(1), 1-15.
- [9] Köse, S.; Kartal, B. & Kayali, N. (2003). ÖVD ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, (20), 1-19.
- [10] Özdevecioğlu, M. (2003). ÖVD 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.
- [11] Kutaniş, R.Ö. & Özdemir, Y., (2005). Kariyer Devreleri Akademisyenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarında Etkili Bir Unsurdur? Sakarya Üniversitesi İİBF Örneği, *13.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İstanbul, 157-160.
- [12] Taşçı, D. & Koç, U. (2005). ÖVD- Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Akademisyenler Üzerine Görgül Bir Araştırma. *13.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İstanbul, 167-172.
- [13] Sevinç, A.S. (2004). İş değerleri, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Performansı arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- [14] Williams, L.J. & Anderson, S.E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in-role Behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- [15] Organ, D.W. & Lingl, A. (1995). Personality, Satisfaction and OCB. *The Journal of Social Psychology*, 135(3), 339-350.
- [16] O'reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499

- [17] Feather, N.T. & Rauter, K. (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.
- [18] Bateman, T.S. & Organ, D.W. (1983). Job Satisfaction and Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595
- [19] O'reilly, C. (1995). Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*. 2<sup>nd</sup> Ed., (Ed.: Staw, B.M.). New Jersey: Prentice Hall.
- [20] Meyer, J.; Stanley, D., Herscovitch & Topolnytsky, L. (2001). Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: Meta Analysis Of Antecedents, Correlates, And Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- [21] Clugston, M., (2000). Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment? *Journal of Management*, 26(1), 5-30.
- [22] Chen, Z.X. (2003). The Relationship Between The Three Components of Commitment and Employee Performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490-510.
- [23] Cohen, A. (2006). The Relationship Between Multiple Commitments and Organizational Citizenship Behavior in Arab and Jewish Culture. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 105-118.
- [24] Schappe, S.P. (1998). The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Fairness Perceptions on OCB. *Journal of Psychology*, 132(3), 277-290.
- [25] Tansky, J.W. (1993). Justice and OCB: What is the Relationship? *Employees Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 195-207.
- [26] Ackfeldt, A.L. & Coote, L.V. (2005). A Study of OCB in A Retail Setting. *Journal of Business Research*, 58(32), 151-159.
- [27] Alotaibi, A.G. (2001). Antecedents of OCB: A Study of Public Personnel in Kuwait. *Public Personnel Management*, 30(3), 363-375.
- [28] Yüksel, İ. (2003). Hemşirelerin İş Güçlüğü Faktörlerinin Belirlenmesi ve İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri. *Öneri Dergisi*, 5(20), 131-139.
- [29] Çakar, N. (2005). Adalet ve Etik Algılarının Kuruma Güven ve Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Vakıf ve Devlet Üniversiteleinin Karşılaştırılması. *XIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 105-108.
- [30] Çöl, G. (2004). Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü: Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- [31] Wasti, A. & Önder, Ç. (2003). Kültürlerarası Çalışmalarda Yöntem: Örgütsel Bağlılık Yazınından Dersler. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 125-145.
- [32] Schanake, M. (1991). Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model and Research Agenda. *Human Relations*, 44(7), 735-759.
- [33] Schneider, B. & Synyder, R. (1975). Some Relationships Between Job Satisfaction And Organizational Climate. *Journal Of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.
- [34] Marchiori, D. & Henkin, A. (2004). Organizational commitment of health profession faculty: dimensions, correlates and conditions. *Medical Teacher*, 26(4), 353-358.
- [35] Puffer, S.M. (1987). Pro-Social Behavior, Noncompliance Behavior and Work Performance Among Commission Sales People. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 615-621.
- [36] Mckenzie, S.B.; Podsakoff, P.M. & Paine, J.E. (1988). Effects of OCB and Productivity on Evaluations of Performance at Different Hierarchical Levels in Sales Organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 396-410.
- [37] Mackenzie, S.B.; Podsakoff, P.M. & Fetter, R. (1993). The Impact of OCB on Evaluations of Sales Performance. *Journal of Marketing*, 57(1), 70-80.
- [38] Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment, Administrative. *Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- [39] Porter, L.; Steers, R.; Mowday, R. & Boulian, P. (1973). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- [40] Meyer J.; Becker, T. & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A conceptual analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.
- [41] Gül, M. & İnce, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitapevi.
- [42] Rusbelt; F. & Rogers; M. (1988). Impact Of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty And Neglect: An Integrative Model Of Responses To Decline Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- [43] Saari, L. & Judge, T. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.

- [44] Mullins, L.J. (1993). *Management and Organizational Behavior*. Sixth Ed. London: Prentice Hall.
- [45] Luthans, F. (1994). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, Inc.

**Sabiha SEVİNÇ ALTAŞ** (sabiha.altas@kou.edu.tr) has Business Administration at GYTE. She is an Assistant Professor at the Kocaeli University. Her research areas include work values, organizational citizenship behaviors, job performance.

**Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU** (hulyagunduz@kou.edu.tr) received her PhD degree from Gebze Institute of Technology. She is an Assistant Professor in Management and Organization Department at the Kocaeli University. Her research areas are creativity, creative behavior, organizational climate, organizational commitment.