

ÖRGÜTSEL YURTTAŞLIK DAVRANIŞI: KAVRAMSAL GELİŞİMİ İLE KİŞİSEL VE ÖRGÜTSEL ETKİLERİ

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: IT'S CONCEPTUAL DEVELOPMENT AND IMPACTS ON INDIVIDUAL AND ORGANIZATION

A. Zafer ACAR

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi

ÖZET: “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı (ÖYD)” üzerine yapılan araştırmalarda son yıllarda büyük bir artış görülmektedir. Bu hızlı artışın sonucu olarak ÖYD'nin kavramsal yapısı üzerinde bazı karışıklıklar ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmanın amacı, mevcut ÖYD literatürünü gözden geçirerek bir özetini yapmaktır. Çalışmada öncelikle literatürde tanımlanan ÖYD kavramı ve yapısı açıklanarak ÖYD'nin boyutları özetlenecektir. Daha sonra ÖYD'nin iş tatmini, motivasyon ve örgütlerin etkinliği üzerinde görülen sonuçları açıklanacaktır.

Anahtar kelimeler: Örgütsel yurttaşlık davranışı, ekstra-rol davranışı, iş tatmini, motivasyon, örgütsel etkinlik

ABSTRACT: *In recent years the researches on organizational citizenship behavior (OCB) increased rapidly. As a result of this growth some conceptual confusion about the OCB concept has been occurred. The purpose of this paper is to summarize and review the extant literature on OCB. The first section of this paper will define the OCB concept and construct that have been identified in the literature and summarize the dimensions of OCB. Next, it will explain the consequences of OCB on job satisfaction, motivation and organizational effectiveness.*

Keywords: *Organizational citizenship behavior, extra-role behavior, job satisfaction, motivation, organizational effectiveness*

1. Giriş

Tüm iş dünyası çalışanlarına yüksek kişisel tatmin sağlayan ve aynı zamanda mükemmellik ve etkinliği de göz önünde tutan yüksek performanslı örgütler için arayışını sürdürmektedir. Böyle bir sonuca erişebilmenin psiko-sosyal yollarından birisi kişilik ile çalışma hayatı arasındaki içten gelen uyumu sağlayacak en önemli kavramlardan biri olan ÖYD kapsamına giren davranış türlerini tüm çalışanlarımızda geliştirebilmektir. Bu nedenle örgütlerin etkinliği üzerinde önemli bir çok araştırmayla ispatlanmış olan ÖYD kavramını, yapısını ve örgütlerin etkinliği üzerindeki etkilerini bilmek onları örgüt içinde arayıp bulmak ve ortaya çıkartmak için önem arz etmektedir.,

Çalışmanın devam eden bölümlerinde, ilk olarak literatürde tanımlanan şekliyle ÖYD kavramı ve yapısı açıklanarak tarihsel çerçevede boyutları özetlenecektir. Daha sonra ÖYD'nin iş tatmini, motivasyon ve örgütlerin etkinliği üzerinde görülen sonuçları açıklanacaktır.

2. Örgütsel Yurttaşlık Davranışı (ÖYD)

Başarılı örgütler resmi görev tanımlarının ötesine geçerek çalışan ve beklenilenin üzerinde performans sağlayan çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar (Katz, 1964; Katz & Kahn, 1978; Morrison, 1994; Chien, 2004). Biçimsel örgütsel davranışlardan farklı olarak, geleneksel iş davranışlarının ötesine geçen ve emre dayalı olmayan, fakat uzun vadeli örgütsel başarı için fayda sağlayan davranış ve hareketler biçimsel örgütsel davranışlardan ayırt edilmektedir. Resmi görev tanımlarının ötesine geçen bu tip biçimsel olmayan davranışlar genel olarak ÖYD (Organ, 1988; 1990; Graham, 1991; Schnake, 1991; Morrison, 1994; Van Dyne *et al.*, 1994; Podsakoff & MacKenzie, 1994; 1997; Podsakoff *et al.*, 2000) olarak adlandırılmış olmakla beraber aralarındaki çok kritik farklılıklar zaman zaman göz ardı edilerek literatürde pro-sosyal örgütsel davranış (Brief & Motowildo, 1986; Puffer, 1987)), ekstra-rol davranışı (Van Dyne *et al.* 1995), örgütsel kendiliğindenlik (George & Brief, 1992) ve hatta karşı-rol davranışı (Staw & Boettger, 1990) gibi çok farklı tanımlamalarla da ifade edilmeye çalışılmıştır.

Örgütsel Yurttaşlık Davranışı (ÖYD) kavramı ilk olarak Bateman ve Organ (1983) tarafından ortaya konulmuş olup teorisi ve boyutları Organ (1988) tarafından yazılmıştır. Başlangıçta alanında çok önemli etki yaratmamasına rağmen takip eden yıllarda bu alandaki teori hızla gelişmiş ve hatta örgütsel davranış alanından insan kaynakları yönetimi, pazarlama, sağlık kurumları yönetimi, iletişim psikolojisi, endüstri ve iş ilişkileri, stratejik yönetim, uluslararası yönetim, askeri psikoloji, iktisat ve liderlik gibi çok çeşitli alanlara kadar genişlemiştir (Podsakoff *et al.*, 2000). Böylece ÖYD örgütsel davranış araştırmaları arasında son yıllarda en geniş çapta araştırılan konulardan birisi olmuştur. (Smith, Organ & Near, 1983; Brief & Motovildo, 1986; Puffer, 1987; Organ, 1988; 1990; Organ & Konovsky, 1989; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990; Moorman, 1991; Podsakoff, MacKenzie & Fetter, 1991; 1993; Morrison, 1994; Organ & Ryan, 1995; Organ & Lingl, 1995; Podsakoff & MacKenzie, 1997; Van Dyne & Ang, 1998; Podsakoff *et al.*, 2000; Bolino *et al.*, 2001; Chien, 2004;)

“İyi Asker Sendromu” (Organ, 1988; 1990) olarak da tanımlanan bu davranışın yapısı diğerlerinin yanlışını bulma, onlarla tartışma, onları şikayet etme gibi istenmeyen eylemlerin etkinliği olduğu kadar sosyal anlamdaki davranışları, işi zamanında bitirme, yenilikçi olma, diğerlerine yardım etme ve gönüllü olmayı da içermektedir .

ÖYD, davranıştan daha üstün bir görevi çağırır. Davranış, örgüt üyelerinin örgütsel görev ve etkinliklerini gerektirmezken, ÖYD ise örgütü yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruma, önerileri kabul etme, yetenek ve beceri geliştirme, etkin ve yaygın bir iletişim ağı kurma gibi konuları içerir. Bu davranışlar örgütün bütün üyelerinin katılımını gerektirir. Bu anlamda ÖYD, kurumun genel performansı ile büyük ölçüde bağlantılıdır.

ÖYD, genel olarak “biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan ve örgütün etkin ve etkili fonksiyonlarının bir arada ilerlemesini sağlayan bireysel davranışlar” olarak ifade edilmektedir. Organ, ÖYD için bu tanıma ilaveten gerçekte bu tür davranışların resmi olarak çok miktarda ödüllendirilmeyen, fakat resmi ödülü garantileyen bir miktar biçimsel rol davranışları olduğunu da eklemektedir (Organ, 1988).

Tanımda yer alan “zorlayıcı olmayan” ifadesi ile bu davranışlardan, iş sözleşmesinde açıkça tanımlanan iş tanımı veya rol gereklerini yerine getirmek değil, kişisel seçime dayanan ve yerine getirilmediği zaman herhangi bir cezanın uygulanmasını içermeyen davranışlar olduğu açıklanmaktadır. Bu nedenle; örgütsel yurttaşlık davranışı bireye, gruba ve/veya örgüte yöneltilmiş fonksiyonel, ekstra-rol, pro-sosyal örgütsel davranışlardır. Pro-sosyal örgütsel davranışlar, ÖYD’nin içerdiği “diğerlerine yardımcı olma” unsurunun geniş bir yelpazesidir ve örgüt içerisinde çalışan diğer bireylere yardımcı olabilecek davranışları içerir. Ayrıca burada önemli olan konu bu tür bireysel faydaların iş sözleşmesi ile garanti edilmemesidir. Bu tür davranışlar örgütün sosyal mekanizmasını işler hale getirirken, çoğu önceden tahmin edilemeyen koşulların gerektirdiği esnekliği de sağlar. Brief ve Motowidlo (1986) pro-sosyal örgütsel davranışı, çalışanlar tarafından yerine getirilen, bir birey veya gruba doğru yönlendirilmiş ve bireyin, grubun veya örgütün refahını artırma yolunda gerçekleştirdiği davranışlar olarak tanımlamışlardır. Pro-sosyal örgütsel davranışlar, ÖYD’nda görülen ekstra-rol davranışının kapsamı içersindedir. Bu anlamda ÖYD, biçimsel rol tanımlarının ötesinde ve üzerinde davranan, örgütsel etkinliği arttırmayı amaçlayan çalışanların gösterdikleri davranışlardır (Brief & Motowidlo, 1986).

Kısacası ÖYD amirlere yardımcı olan gönüllü davranışları içerir. Örgüte yeni katılanlara yardım etme, diğerlerinin haklarını yememe, ilave mola vermeme, işletme toplantılarına düzenli katılma, sorumluluk alma ve ÖYD’na yönelik temel işlerle ilgili sorunlarda diğer çalışanlara gönüllü olarak yardım etme gibi davranışları içermektedir. Bu davranışların ortak özelliği ise iş sözleşmeleriyle tanımlanmamış yani ekstra-rol davranışı kalıplarına benzer içerikte olmasıdır.

2.1. Örgütsel Davranışta Biçimsel Rol (In Role) Davranışı

Biçimsel rol davranışı çalışma yaşamında gerekli olan teknik bir durumdur. Diğer bir ifadeyle biçimsel rol davranışı yönetim için kabul edilen davranışlardır. Organ (1988), biçimsel rol davranışını örgütlerdeki biçimsel sistemler, politikalar, kurallar ile etkin üretim tekniklerinin uygulanması olarak tanımlamıştır. Bu anlamda, biçimsel rol davranışı bir işte yönetim tarafından belirlenen gereksinimlerdir .

Biçimsel rol davranışı, olması gereken ya da yapılması beklenen davranışlardır ve bu davranışlar örgütsel düzenin temelini oluşturmaktadır. Biçimsel rol davranışı yürürlükte bulunan biçimsel ödül sistemi tarafından tanımlanmaktadır ve iş görenler yerine getirmeleri gereken davranışlarda başarılı olmazlarsa örgütün vereceği ödülleri alamayacaklardır ve belki de işlerini kaybedeceklerdir. Ancak bir örgütte biçimsel rol davranışlarının mevcut olmaması halinde de çatışmalar ve olumsuz finansal sonuçlar söz konusu olabilecektir .

2.2. Örgütsel Davranışta Ekstra-Rol Davranışı

Ekstra-rol davranışı biçimsel rol tanımına uygun olan ve biçimsel rol gereklerinin ötesinde ya da üzerindeki, örgüte faydası olan ve/veya örgüte faydası olan davranışları içeren faaliyetler olarak tanımlamışlardır (Van Dyne *et al*, 1994; 1995; Van Dyne & Lepine, 1998). Bu teoriye göre ekstra-rol davranışı ödüllendirmenin haricinde gerçekleşmekte iken, biçimsel rol davranışı ise biçimsel ödüllendirmeye dayalı olarak meydana gelmektedir. Ekstra-rol davranışı örgüt içerisinde bulunan yurttaşlık duygularından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle ekstra-rol davranışı

biçimsel gereksinmeler olmaksızın iş görenlerin faaliyetlere örgüt adına gönüllü olarak katılmaları ile meydana gelmektedir .

Ekstra-rol davranışı çalışanların yaratıcı ve içten davranışları olarak ele alınmaktadır. Ekstra-rol davranışları örgütsel etkinliği arttıran ve kolaylaştıran biçimsel olmayan ortak eylemleri, gönüllü davranışları ve yardımseverliği içermektedir. Ekstra-rol davranışına örnek olarak, yeni katılan çalışanların işe alıştırılması, bu çalışanlara yardım edilmesi ve müşterilere dostça davranılması gibi davranışlar gösterilebilir. Bu nedenle bu tür davranışlar “görev üstlenme” olarak da adlandırılabilir. Görev üstlenme, örgütsel değişimin etkisi altındaki çalışanların işlerinde, işlerinin bir bölümünde yada işin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak uygulamaya koydukları yapıcı ve gönüllü çabalarını içermektedir. Benzer şekilde ekstra-rol davranışının diğer bir şekli de kendiliğinden oluşan davranışlardır (Van Dyne *et al.*, 1995). Ekstra-rol davranışının bu formu kendiliğinden oluşan değişim odaklılık ve amaçlılık olarak da değerlendirilmektedir. Ekstra-rol davranışları olumlu ve gönüllülük esasına dayanan davranışları içermesi nedeniyle; rol tanımlamalarının geliştirilmesi değildir, biçimsel ödül sistemi tarafından tanımlanmamıştır ve yerine getirilmediği takdirde herhangi bir cezai yaptırımın gündeme gelmediği davranışlardır. Ekstra-rol davranışları iş yerinde sosyalizasyon, yenilik ve değişim getirmektedir ve bu durum çalışanların rollerini yeniden tanımlamalarını gerektirmektedir.

Kısacası ekstra-rol davranışlarının performans değerlendirmelerini aydınlattığı ve çalışan katılımını arttırdığına inanılmaktadır. Ekstra-rol davranışının kişisel temelini, bireylerin enerjilerini örgütsel faaliyetlere gönüllü olarak yöneltmesi ve gönüllülük doğrultusunda örgütsel gelişimi destekleyici, önceden planlanmayan, koruyucu ve örgütün imajını artırıcı faaliyetlerde bulunması oluşturmaktadır.

2.3. Örgütsel Yurttaşlık Davranışının Yapısı

ÖYD'nin kavramsal yapısını bir çalışanın itaat, sadakat ve katılım olarak adlandırılabilir birbirlerine bağlı sorumluluklarını içeren iyi asker veya aktif vatandaş sendromu da denilen biçimsel rol anlayışı dışında kalan davranışları oluşturmaktadır (Graham, 1991; Van Dyne *et al.*, 1994).

İtaat, sistemli yapılara ve süreçlere saygıyı içermektedir. Örgütsel itaat, mantıklı kuralların, örgütsel yapının, iş tanımlamalarının, personel politikalarının ve yönetsel düzenlemelerin gerekliliği içten gelen bir şekilde kabul etmeyi gösterir. İtaat, kurallara ve talimatlara saygıyla, devamlılıkta ve görev tamamlamada dakiklikle ve örgütsel kaynakların koruyuculuğuyla gösterilebilir. Sadakat, örgütün liderlerine ve örgüte bireylerin, çalışma gruplarının ve departmanların ruhani ilgilerini de aşacak şekilde bir bütün olarak bağlılığı olarak tanımlanabilir. Sadık çalışanlar topluluklarını teşvik eder ve korurlar ayrıca genel faydayı içeren işlere ilave gayret sarf etmeye gönüllü olurlar. Örgütsel katılım, ideal doğruluk standartlarınca yönlendirilen örgütsel faaliyetlerle ilgilenir, bireylerin haberdar olmasıyla geçerlilik kazanır ve örgütsel yönetime tam ve sorumlu olarak karışmayla ifade edilir. Örgütsel katılımın tipik faaliyetleri ihtiyaç duyulmayan toplantılara katılma görüş ve fikirlerini diğerleriyle paylaşmayı içerir (Graham, 1991; Van Dyne *et al.*, 1994).

ÖYD bir örgütün fonksiyonel etkinlik göstermesi bakımından görev alan çalışanlar üzerinde gözlemlenen akılcı davranışlardır. Araştırmalarda ekstra-rol davranışlarının kapsamında yer alan diğerlerine yardım etme, gerekli olmadığı halde görev

üstlenme, amirler ile iyi ilişkiler içerisinde olma ve bireylerin üstlendiği görevler ile ilgili olarak şikâyetçi olmaması gibi unsurlar ÖYD'nin örnekleri olarak sınıflandırılmıştır. Ancak ÖYD bire bir ekstra-rol davranışı demek değildir. Çünkü rol davranışları bünyesinde ast-üst, veren-alan farklılığı ile beklentileri içermektedir (Organ, 1997). Yani ekstra-rol davranışı gösteren çalışanlar yaptıkları davranışın ne olduğunun ve seviyesinin farkında olup bu davranışlardan dolayı biçimsel olarak ödüllendirilme beklentisi içindedirler. Oysa ÖYD tamamen içten gelen davranışlar olarak karşılık beklemeyen ve kendini örgüte ve/veya diğerlerine adama kapsamı içindeki davranışlardır. Geçici çalışanlar üzerine yapılan bir araştırmada (Van Dyne & Ang, 1998) örgüte olan psikolojik bağlılığın ÖYD ile güçlü ilişki içinde olduğu ortaya konmuş olması sözleşme bağı olmayan çalışanların da bu tip davranışları gösterebileceği dolayısıyla ÖYD'nin biçimsel rol tanımlamalarının dışında değerlendirilmesi gerektiğini ispatlar niteliktedir. Bu sebeple bu tip davranışların kaynağını tamamen ekstra-rol davranışlarına dayandırmak ÖYD'nin yapısını bulanıklaştıracaktır (Organ, 1997).

ÖYD tipine benzer şekilde davranışların yapısı ilk olarak Katz (1964) tarafından incelenmiştir. Katz'a göre bu tip davranışların yapısı kuvvetli bir şekilde yeniliği ve kendiliğindenliği içeren aşağıda belirtilen beş boyuttaki davranışları içermektedir (Katz, 1964):

- a. Diğerleriyle birlikte çalışma,
- b. Örgütü koruma,
- c. Yapıcı fikirlere gönüllülük,
- d. Kendini geliştirme,
- e. İşletmeye karşı uygun tavır takınmak

ÖYD üzerine giderek artan ilgi ile birlikte, birçok araştırmacı tarafından ÖYD'nin farklı boyutları ortaya konmuştur. ÖYD kavramını literatüre sokarak bu anlamda boyutlarını ilk kez ortaya koyan Organ'a göre biçimsel görevin üstünde ya da üzerinde bulunan, örgütü sosyal ve psikolojik çevrede destekleyen (Organ, 1997) ÖYD'nin yapısını oluşturan unsurlar şunlardır (Organ, 1988, 1990):

- a. İleri Görev Bilinci (Conscientiousness)
- b. Örgütün Gelişimine Destek Verme (Civic Virtue)
- c. Gönüllülük ve Centilmenliktir. (Sportmanship)
- d. Diğerlerini Düşünme (Altruism)
- e. Nezaket Tabanlı Bilgilendirme (Courtesy)
- f. Destekleme (Cheerleading)
- g. Barışı Koruma (Peacekeeping)

Organ'dan sonra gelen bazı araştırmacılar tarafından diğerlerini düşünme, nezaket tabanlı bilgilendirme, destekleme ve barışı koruma boyutları bir arada değerlendirilerek yardım etme veya yardımseverlik adıyla tek bir boyut olarak tanımlanmıştır (MacKenzie, Podsakoff & Fetter, 1991; 1993; Podsakoff & MacKenzie, 1994). Yapılan bir çok ampirik çalışmada özellikle diğerlerini düşünme ve nezaket tabanlı bilgilendirme boyutlarının tek bir boyut altına toplandığı Organ (1997) tarafından da kabul edilmekle beraber yine de bu boyutlar arasında farklılığın sürdürüldüğü ifade edilmektedir.

ÖYD kavramının yönetim literatürüne kazandırılmasından bu yana geçen zaman içinde dünyada bir çok köklü değişiklikler olmuştur. Bu değişikliklerden doğal olarak iş dünyası da etkilenmiştir. Bu nedenle kavramın bileşenlerinde ortaya çıkan

bu değişimi de normal karşılamak gerekmektedir. Devam eden bu çalışmalar ışığında ÖYD'nin boyutlarında ortaya çıkan bir çok değişikliğin nihayetinde Podsakoff ve arkadaşları (2000) tarafından tanımlanan ve aşağıda yer alan yedi boyut son yıllarda literatürde genel kabul görmüştür (Podsakoff *et al.*, 2000; Bolino *et al.*, 2001):

- a. Yardım Davranışı (Helping Behavior)
- b. Gönüllülük ve Centilmenlik (Sportsmanship)
- c. Örgütsel Sadakat (Organizational Loyalty)
- d. Örgütsel Kabullenme (Organizational Compliance)
- e. Bireysel İnişiyatif (Individual Initiative)
- f. Örgütün Gelişimine Destek Verme (Civic Virtue)
- g. Bireysel Gelişim (Self-development)

Kavramın ortaya çıkışından bu yana bileşenlerinde meydana gelen ve dönem dönem genel kabul görmüş önemli değişiklikler Tablo.1'de özet olarak görülmekte olup içeriği müteakip maddelerde açıklanacaktır.

Tablo.1 Örgütsel Yurttaşlık Davranışı Bileşenlerinin Tarihsel Özeti

Organ (1988; 1990)	Graham (1991)	George & Brief (1992)	Moorman & Blakely (1995)	Podsakoff et al. (2000)
- Diğerlerini düşünme - Nezaket tabanlı bilgilendirme - Destekleme - Barışı koruma		- çalışma arkadaşlarına yardım	- Kişiler arası yardım	- Yardım davranışı
- Gönüllülük ve centilmenlik		- Diğerlerine yardım etme ve birlikte alışma		- Gönüllülük ve centilmenlik
	- Örgütsel sadakat	- İyi niyetin yayılması	- Sadakatin artışı	- Örgütsel sadakat
	- Örgütsel itaat			- Örgütsel kabullenme
- İleri görev bilinci		- Yapıcı önerilerde bulunma	- Personel alışkanlığı - Bireysel inişiyatif	- Bireysel inişiyatif
- Örgütün gelişimine destek verme		- Örgütü koruma		- Örgütün gelişimine destek verme
		- Kendini geliştirme		- Bireysel gelişim

2.3.1. Yardım Davranışı (Helping)

Kendi mesaisi dışında örgüt içinde yer alan diğer çalışanlara ve yöneticilere yardım etmeyi ve onları işle ilgili ortaya çıkabilecek problemlerden korumayı içeren doğrudan ve gönüllü davranışlardır (Podsakoff *et al.*, 2000; Bolino *et al.*, 2001). Bu

tip davranışlar hem bugüne hem de geleceğe odaklı davranışlar olup bugüne kadar ÖYD üzerinde çalışan hemen hemen tüm araştırmacılar tarafından çok önemli bir boyut olarak tanımlanmıştır. Bu boyutun kapsamına bir çalışanın diğer bir çalışana olağan dışı şartlar altında onun işini tamamlayabilmesi için yardımcı olması, hatta bir çalışanın diğer bir çalışanın rahatsız olması nedeniyle işe gelmemesinden dolayı onun işini üstlenebilmesi, işinde başarısız olan bir çalışana diğer bir çalışanın yardımcı olması, gelecekte olası problemleri tahmin ederek önlemeye yönelik olarak diğer çalışanların ileri seviyede danışma, bilgilendirme ve ihtiyaçlarına saygı göstermek (Organ & Lingl, 1995), herhangi bir problemin oluşumunu önlemeye çalışmak yada problemin oluşumunu hafifletmek için tedbir almak gibi doğrudan davranışlar girmektedir (Podsakoff *et al.*, 2000). Yapılan tanımlamalar çerçevesinde bu boyutun kavramsal ve içerik olarak Organ tarafından ortaya konan ÖYD boyutlarından diğerlerini düşünme, nezaket tabanlı bilgilendirme ve destekleme boyutlarını kapsadığı aşikardır.

Diğerlerine yardım etme davranışları; kaynakların serbest kalmasını sağladığı için, koordinasyonu artırdığı için ve elverişli bir çalışma iklimi oluşturduğu için önemlidir (Podsakoff & MacKenzie, 1997; Podsakoff *et al.*, 2000). Bu davranışlar oldukça dürüst “İyi Asker” ya da “İyi Yurttaş” sendromu kapsamına giren doğru ve uygun davranışlar olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların bu tür davranışları yöneticilerinin kullanacakları faydalı zamanların artırılmasını sağlayabilir ve gelecekte verimliliğin artması şekliyle çalışan ve yönetim planlarının başarılmasına yardımcı olabilir. Podsakoff'a göre bu tür davranışlar gösteren çalışanlar grup içi çatışma ihtimalini azaltarak çatışma yönetimi faaliyetlerine ayrılan zamanı azaltırlar (Podsakoff & MacKenzie, 1997). Böylece denetçilerin diğer çalışanlar üzerinde daha fazla çaba harcamaya odaklanmasıyla daha etkili olmalarını sağlayacağı için tüm çalışanların daha verimli olmasını sağlayacaktır (Podsakoff *et al.*, 2000).

2.3.2. Gönüllülük ve Centilmenlik (Sportmanship)

Gönüllülük ve centilmenlik, lidere ve örgüte bir bütün olarak bağlılığı ifade etmektedir. Genel olarak çalışanların ağır yük ve rahatsızlıklara katlanmaya istekli olması, işler yolunda gitmediği zamanlarda bile pozitif tavır sergilemesi ve astlarının ilgilerini örgütün faydası yönünde kullanmasını sağlaması olarak tanımlanabilir (Podsakoff *et al.*, 2000; Bolino *et al.*, 2001). Ayrıca, olumsuzluklara karşı olumlu olarak yaklaşarak sıkıntıları ve küçük gerilimleri mesele çıkartmadan ve şikayet etmeden kabullenme iyi niyetini de içermektedir (Organ & Lingl, 1995). Gönüllülük ve centilmenlik, örgütün itibarını ve hissedarlarını grup dışındaki kimselere karşı savunmayı kapsamaktadır ve daha ziyade önerilen miktar ile değerlendirilir. Çalışanların işletmenin ününü korumada istekli olması, piyasalara iyi haberler vermek, yanlış anlaşılmalara düzeltmek gönüllülük ve centilmenliğe örnek olarak verilebilir. Yapılan çalışmalarda gönüllülük ve centilmenlik ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi destekleyen olumlu sonuçlar ortaya konmuştur (Podsakoff & MacKenzie, 1994; 1997). Yeni sorumluluklar almaya veya yeni beceriler edinmeye istekli olarak gönüllülük davranışı gösteren çalışanlar örgütsel kabiliyetlerin çevrede meydana gelen değişikliklere adapte edilmesine katkıda bulunarak (Podsakoff & MacKenzie, 1997) örgütsel performansın artmasına olanak sağlayacaklardır.

Ayrıca çalışanların işbirliği yapması konusunda bir yönetici daha az zaman ve enerji harcayacaktır. Böylece gönüllülük ve centilmenlik, bir çalışanın yönetici olmaksızın diğer çalışanın daha verimli olmasını sağlamasıdır. Diğer taraftan gönüllülük ve centilmenliğin eksikliği halinde çalışma gruplarının örgüte karşı hissettiği sadakat

duygusu azalacaktır ve iş yeri atmosferi bozulacaktır. Sadakatin azalması ve olumsuz işyeri atmosferi çalışanın verimini de olumsuz yönde etkileyecektir.

2.3.3. Örgütsel Sadakat (Organizational Loyalty)

Örgüte karşı yükümlülük altına girmek ve örgütün yüceltilmesi anlamında tanımlanabilmektedir (Podsakoff *et al.*, 2000; Bolino *et al.*, 2001). Sadakatin artırılması (Graham, 1991), örgütün genel başarısı için fazladan zaman ve gayret harcama (Van Dyne *et al.*, 1994; Van Der Veegt *et al.*, 2003), iyi niyet gösterme ve örgütü dış tehditlere karşı korumak ve savunmak (George & Brief, 1992) gibi davranışlar bu kapsamda değerlendirilmektedir.

Örgütsel sadakat, özellikle örgütü dışarıdakilere övmeyi, dış tehditlere karşı korumayı ve savunmayı, ayrıca müsait olmayan koşullar altında dahi örgüte bağlı kalmayı içermektedir (Podsakoff *et al.*, 2000). Dışarıdakilere karşı gösterilen bu tip davranışların çalışanlar tarafından benimsenerek yerleşmesi örgüt içindedeki birliği ve takım ruhunu artırıcı faydalar sağlayacaktır. Önceki çalışmalar (Moorman & Blakely, 1995), ÖYD'nin bu boyutunun içeriği sayesinde diğer boyutlardan kolaylıkla ayrılabilirdiğini ortaya koymuştur.

2.3.4. Örgütsel Kabullenme (Organizational Compliance)

Örgütün kurallarına, düzenlemelerine ve usullerine bağlı kalma ve bunları içsel olarak kabullenme isteği olarak tanımlanabilmektedir (Podsakoff *et al.*, 2000; Bolino *et al.*, 2001). Bu davranış türünün sonuçları örgütün kural, düzenleme ve usullerine hiçbir gözetim ve denetim altında olunmadığında dahi titiz bir bağlılığı içermektedir. Bu sebeple bu tür davranışlar örgütün tüm elemanlarından gösterilmesi arzu edilen ve yöneticilerin bu iyi vatandaşları kontrol etme ihtiyacı göstermemesi nedeniyle yönetsel verimliliği artıran davranışlardır.

Bu boyut Graham (1991) tarafından örgütsel itaat olarak da adlandırılmıştır. İtaat kavramı özünde emir komuta ve hiyerarşik yasal güç ilişkileri bulunmaktadır. Böyle bir tanımlamada çalışanların yasal kural koyucular tarafından belirlenmiş kural kaide ve usullere uymaları, aksi takdirde cezalandırılmaları gereği yatan biçimsel rol davranışları ifade edilmektedir. Ancak yukarıdaki paragrafta yer alan tanımlama ve açıklamalardan da anlaşılacağı üzere bu boyutun kapsamına giren davranışlar çalışanlar tarafından kendi iradeleri dahilinde örgütün kural, düzenleme ve usullerine hiçbir kontrol olmasa da uyulmasını ve bundan dolayı her hangi bir ödüllendirme beklenmemesini içermektedir.

2.3.5. Bireysel İnisiyatif (Individual Initiative)

Bu boyuta giren davranışlar minimum rol gereklerinin üzerinde ve ötesinde işle ilgili yardımcı davranışlardır (Podsakoff *et al.*, 2000). Bireysel inisiyatif biçimsel rol performansının üzerinde ve ötesinde görülmektedir ve yöneticilerin performansını arttıran rol modellerini kapsamaktadır. Bireysel inisiyatif, diğerlerine yardımcı olmanın aksine belirli bir bireye yardımcı olmak değil yaratıcı faaliyetlere ve ilave sorumluluklar almaya gönüllü olarak, örgütün performansını artıracak yenilikler yaparak ve diğerlerini cesaretlendirerek örgüte yardımcı olmaktır. Etkisi daha geneldir yani örgüte bir bütün olarak faydalı olan ve daha çok dolaylı yollardan görülen davranışlardır. ÖYD'nin bu boyutu gerektiğinde işe erken gelme veya fazla mesai ücreti ödenmediği halde bir projeyi bitirmek için mesai saatlerinin dışında çalışmak gibi tamamen gerekli olandan daha fazlasını yapmayı da içeren ileri düzeyde görev bilinci gerektiren davranışlardır (Bolino *et al.*, 2001). Görüldüğü

üzere bu davranış türü açıklanan yapısıyla ÖYD'nin Organ (1988; 1990) tarafından tanımlanan ileri görev bilinci, Moorman ve Blakely'nin (1995) personel çalışkanlığı ve bireysel inisiyatif boyutlarıyla ve örgütsel davranış alanındaki ekstra-rol davranışlarıyla büyük bir oranda örtüşmektedir.

Bireysel inisiyatif bireyin hedef odaklı davranışlarına bağlıdır. Eylem odaklıdır ve sorumlu davranışlardır. Diğer taraftan yapılan çalışmalar bu davranış türünün iş performansı ile ilgili olduğunu da göstermektedir. Çünkü bireysel inisiyatif gösteren çalışanlar daha az yönetsel gözetime ihtiyaç göstererek yöneticilerin daha fazla sorumluluk devredebilmesine müsaade ederler (Podsakoff & MacKenzie, 1997). Bu durum dolaylı olarak kendilerine olan güvenlerinin artması ve iş performanslarının yükselmesi sonuçlarını ortaya çıkartmaktadır. Ancak bu davranış türünün araştırmalar sonucunda biçimsel rol davranışlarından ayırt edilmesi çok zor olarak nitelendirilmesi nedeniyle (Organ, 1988) bazı araştırmacılar tarafından (MacKenzie et al., 1991; 1993) araştırma kapsamına alınmamıştır.

2.3.6. Örgütün Gelişimine Destek Verme (Civic Virtue)

Çalışanların örgütün politik yaşamına katılımını, makro seviyede bağlılığı ve ilgiyi gösteren yardımcı faaliyetlerdir (Podsakoff et al., 2000). Çalışma grubu ve örgüt ile ilgili konulara sorumlu ve yapıcı bir ilgi ile katılım (Organ & Lingl, 1995; Podsakoff et al., 2000; Bolino et al., 2001) olarak da tarif edilebilir. Örgütün gelişimine destek verme davranışı örgütü etkileyen olaylara karşı çalışanların kendisini bilgililemesi, kararlara ve toplantılara sorumlu bir biçimde katılmasıdır. Bu tip bir ÖYD'nde bireysel inisiyatif söz konusudur. Çalışan bireylerin örgüt ile ilgili konularda tartışması ve sorunlara yönelik yapıcı çözümler önermesini ve alınan kararlara katılımını içermektedir. Bu boyut Organ (1988, 1990) tarafından aynı şekilde ifade edilen boyutla bire bir örtüşmekte ve George ve Brief (1992) tarafından ifade edilen örgütü koruma davranışıyla büyük bir benzerlik göstermektedir.

Örgütün gelişimine destek verme yöneticilere önemli bir dışsal bilgi verdiği için yönetimin performansı üzerinde başarılı olabilir. Çünkü, eğer çalışanlar örgütün gelişimine destek verirlerse yöneticiler bölümlerinin etkinliğini geliştirmek için çalışanlarının fikirlerinden değerli önerilere ve/veya geri bildirimlere ulaşabilirler (Podsakoff & MacKenzie, 1997). Kısacası örgütün gelişimine destek verme, açıkça konuşmayı ve birim fonksiyonlarının geliştirilmesi için yapıcı önerilerde bulunmayı ifade etmekte ve yönetsel verimliliğe katkıda bulunmaktadır.

2.3.7. Bireysel Gelişim (Self-Development)

ÖYD'nin bu son boyutu George ve Brief (1992) tarafından kişinin gelişimini tanımlayan anahtar boyut olarak ifade edilmiştir. Bireyin kendi bilgisini, kabiliyet ve yeteneklerini geliştirme sorumluluğunu üstlenmesine yönelik gönüllü davranışları tanımlamaktadır (George & Brief, 1992; Podsakoff et al., 2000; Bolino et al., 2001). Bu boyuta giren davranışları gösteren bireyler kendi alanlarına giren konuları araştırma, bunların eğitimlerini alma, son gelişmeleri öğrenme ve yeni beceriler edinme gayretini ve faaliyeti içerisinde bulurlar.

Başarılı olmak ve rekabetçi avantaj kazanmak isteyen örgütler yetenekli ve öğrenmeye hevesli çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü böyle çalışanlar örgütün değişen çevre ve rekabet şartlarına uyum sağlamasına yardımcı olacak çok önemli bir kaynak olarak örgütlerin etkinliğini artırır. Çalışan bireylerin değişen çevreyi proaktif olarak algılayarak örgütün başarısı için sergilemesi istenecek

faaliyetleri yapmasına katkı sağlayacak konularda kendisini eğitmesi, örgütlerin ihtiyaç duydukları yeteneklere sahip yeni çalışanlar alma ve/veya mevcut çalışanlarını eğitmek şeklindeki harcamalardan tasarruf etmesini sağlar.

3. Örgütsel Yurttaşlık Davranışının Bireyin İş Tatmini ve Motivasyonu Üzerine Etkileri

ÖYD, biçimsel rol performansı veya verimliliğin ötesine geçen, karşılığında ödüllendirilmeyen ve ne işin gerekleri ne de yönetim tarafından yapılması için zorlanmayan bireysel katkılardan oluşan davranışlardır (Organ, 1988). Bu sebeple yerine getirilmesi karşılığında biçimsel olarak ödüllendirilmeyen bu davranışların çalışanın iş tatmini ve motivasyonunu ne derecede etkilediği de önem kazanmaktadır. Kavramın yönetim literatürüne girişinden bu güne kadar yapılan birbirinden bağımsız bir çok çalışmada ÖYD ile iş tatmini ve motivasyon arasında güvenilir istatistiksel sonuçlara dayanan ilişki tespit edilmiştir (Smith *et al.*, 1983; Organ & Lingl, 1995; Organ & Ryan, 1995; Chien, 2004). Örneğin, diğerlerini düşünme ile iş tatmini arasında kuvvetli bir ilişki bulunmuştur (Smith *et al.*, 1983). Ancak ileri görev bilinci ile iş tatmini arasında diğerlerinden farklı olarak ters yönde bir ilişki tespit edilmiştir (Organ & Lingl, 1995). Bugüne kadar yapılan tüm çalışmalarda ortaya çıkan çeşitli sonuçlara rağmen iş tatmini halen ÖYD’ni gözlemlemek için en önemli faktörlerden birisi olarak kabul edilmektedir (Podsakoff *et al.*, 2000).

ÖYD’nin sınırları çalışanların bu davranışı ve biçimsel rollerini algılama seviyelerine göre de farklılık gösterebilir. Bir çalışan görevini oldukça dar anlamda tanımlayarak, beklenenin dışına çıkarak yaptığı mesai arkadaşlarına yardım gibi bir çok davranışı yurttaşlık davranışı olarak algılayabilir. Başka bir çalışan ise görevini daha geniş tanımlayarak aynı görevde yaptığı geleneksel örgütsel yurttaşlık davranışı sınırlarına giren bir çok davranışı işinin bir parçası olarak algılayabilir. Bu durum Graen (1976) ve Salancik & Pfeffer, (1978) tarafından yapılmış araştırmaların sonuçlarıyla da ispat edilerek, biçimsel görevlerin objektif olarak tanımlamadan da ötede, sosyal olarak yapılandırıldığı vurgulanmıştır (Morrison, 1994).

Eğer bir çalışan görevini mantıksal olarak değerlendirirse, görevlerini hem “benim işim” diyerek biçimsel rol yapısının içinde, hem de “benim işimin ötesinde” diyerek ekstra-rol davranışının içinde algılayabilir. Bu farklılık sadece çalışanlar arasında görülmeyebilir. Çalışanlar ile yöneticiler arasında da benzer değerlendirme farklılıkları görülebilmektedir. Bu farklılık, çalışan ve yöneticinin çalışanın sorumluluklarını hangi genişlikte tanımladıklarına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Morrison, 1994).

Çalışanların bir davranışı biçimsel yada ekstra-rol davranışı olarak görmeleri nedeniyle performanslarında oluşan farklılık örgütsel yurttaşlık davranışı kapsamında önemli bir diğer husustur. Eğer bir çalışan icra ettiği bir davranışı görevinin biçimsel davranışları arasında değerlendirdiği takdirde, ekstra-rol olarak değerlendirdiği durumlardan daha yüksek performans göstermektedir.

Biçimsel rol davranışlarıyla ekstra-rol davranışı arasındaki kritik fark, davranışın diğerleri tarafından ödüllendirilmesi ve bu davranış gösterilmediği zaman ceza uygulanması arasındaki farktır (Organ, 1988; 1990; Morrison, 1994). Her iki türdeki

davranış da bir şeylere bağlı olarak ödüllendirilebilir. Bununla birlikte biçimsel davranışlar resmi veya gayri resmi olarak ödüllendirilme veya cezalandırılmaya daha çok bağlı gibi görünmektedir (Katz, 1964; Puffer, 1987; Organ, 1988; Morrison, 1994).

ÖYD ise tanımından da anlaşılacağı üzere örgütsel olarak ödüllendirilmeyen, dolayısıyla göreceli olarak bir şeylere bağlı ödüllendirilmelerden bağımsız davranışlardır (Organ, 1988). Bu sebeple genel olarak biçimsel rol davranışlarındaki motivasyon ekstra-rol davranışındaki performanstan daha fazladır (Katz, 1964; Puffer, 1987; Organ, 1988; Morrison, 1994)

Bu tespitlere rağmen diğerlerine yardım etme ve gönüllülük davranışları gösteren çalışanlar yöneticileri tarafından daha az gözetim altında tutulmakta ve kendilerine daha fazla yetki devri yapılmaktadır. Bu da çalışanın ödül beklemeden kendiliğinden yapmış olduğu davranışlar karşısında kendisine göreceli özgürlük sağlanması ve yetki devredilmesi yoluyla dolaylı olarak ödüllendirilmesi anlamını ortaya çıkarmakta ve bu durum çalışanın iş tatmini ve motivasyonunu olumlu olarak etkilemektedir.

4. Örgütsel Yurttaşlık Davranışının Örgütlerin Etkinliği Üzerine Etkileri

Son zamanlarda yapılan ÖYD araştırmaları genel olarak ÖYD'nin öncülleri yerine örgütsel etkinlik ve başarı üzerine olan etkilerine odaklanmıştır. ÖYD'nin çalışma gruplarının veya örgütün gelişimi ve etkinliğiyle pozitif olarak alakalı (MacKenzie, 1991; 1993; Podsakoff & MacKenzie, 1994; 1997; Chien, 2004) olmasının bir çok nedeni olabilir. Genel olarak ifade edilirse, ÖYD örgütün sosyal makinesini yağlayarak, pürüzleri azaltarak ve/veya etkinliğini çoğaltarak örgütlerin performansını artırır (Smith *et al.*, 1983; Organ, 1988; Podsakoff & MacKenzie, 1997).

ÖYD'nin bir örgütün etkinliğini artırmasının bir yolu, bir arada çalışanların veya yönetimin verimliliği artırmasıdır. Örneğin, tecrübeli çalışanlar aralarına yeni katılan çalışanlara gönüllü olarak yardımda bulduklarında bu çalışanların hızlı bir şekilde verimli birer çalışan olmasına yardım ederek, çalışma gruplarının veya bölümlerinin dolayısı ile örgütlerinin etkinliğini artırılmasına katkıda bulunurlar. Buna benzer bir şekilde en iyi uygulamaların çalışma grubu ve/veya bölüm içine yayılması da zaman içinde alışıldık bir mekanizma haline gelebilir. Bunların yanında, çalışanlar bölüm performanslarını artırıcı veya yöneticilerine dönüt sağlayacak değerli öneriler getirdiklerinde, çalışma arkadaşlarıyla aralarında problem çıkarmaktan kaçınarak yöneticilerinin kriz yönetimi uygulamaları tuzağına düşmelerini engellediklerinde de yönetsel verimlilik artış gösterebilir.

ÖYD'nin örgütsel etkinliği artırmasının bir diğer yolu da çeşitli kaynakların daha verimli amaçlar için serbest bırakmasıdır (MacKenzie *et al.*, 1993; Organ, 1988; Podsakoff & MacKenzie, 1997). Örneğin, çalışanlar işle ilgili problemleri olan arkadaşlarına yardım ederek yöneticilerin zamanlarını daha verimli işlere ayırmalarına imkan sağlayabilirler. Şöyle ki, ileri görev bilincine sahip çalışanlar daha az gözetime ihtiyaç duymaktadırlar, ayrıca bu tip çalışanlara yöneticileri tarafından daha çok yetki devri yapılarak yöneticilerin zamanlarını daha verimli işler için kullanmaları fırsatı doğmaktadır.

ÖYD kapsamında yer alan tutumlar, az bulunur kaynakların tamamen bakım ve idame faaliyetlerine tahsis edilmesi ihtiyacını azaltarak (Organ, 1988) ve çalışma grupları arasındaki faaliyetlerin koordine edilmesine yardım ederek (Smith, 1983) örgütsel performansın artırılmasına katkı sağlayabilirler.

ÖYD'nin çalışma gruplarının ve/veya örgütün performansını yükseltmesinin altında yatan ve yukarıda açıklanan potansiyel sebepler özetle şunlardır (Podsakoff & MacKenzie, 1997; Podsakoff *et al.*, 2000):

- a. ÖYD bir arada çalışanların verimliliğini artırır.
- b. ÖYD yönetsel verimliliği artırır.
- c. ÖYD kaynakların daha verimli amaçlar için serbest kalmasına imkan sağlar.
- d. ÖYD az bulunur kaynakların tamamen idame faaliyetlerine tahsis edilmesi ihtiyacını azaltır.
- e. ÖYD takım çalışanları ve çalışma grupları arasındaki faaliyetleri koordine eden etkili bir kaynak olarak hizmet gösterir.
- f. ÖYD örgütü çalışılacak daha çekici bir yer haline getirerek örgütün en iyi insanları etkileme ve işe alma kabiliyeti yükseltir.
- g. ÖYD örgütsel performanstaki durağanlığı yukarıya doğru harekete geçirir.
- h. ÖYD örgütün değişen çevresel koşullara uyum sağlama kabiliyeti yükseltir.

5. Sonuç

ÖYD örgütün etkinliğini, kaynakları daha verimli faaliyetlerde kullanılmak üzere serbest bırakarak, örgüt içi faaliyetlerin koordinesine yardım ederek ve bireylerin çevresel değişikliklere daha etkin bir şekilde uyum göstermelerini sağlayarak artırır (MacKenzie *et al.*, 1991; Podsakoff & MacKenzie, 1997; Podsakoff *et al.*, 2000)

Yüksek seviyede ÖYD özellikle farklı disiplinleri içeren örgütler için oldukça değerlidir. Çünkü görevlerin karmaşık ve dinamik yapısı ve böyle bir çevrede çalışan takım çalışanlarının uzmanlaşmış bilgi ve deneyimleri bireysel davranışları tanımlamayı ve kontrol etmeyi güçleştirmektedir (Van Der Vegt *et al.*, 2003). Özellikle farklı eğitim seviyelerinde ve örgütün farklı fonksiyonlarında yer alan çalışanlar arasında ÖYD'nin temel özelliklerinden olan bir arada proaktif çalışma ve inisiyatif gösterme gibi davranışları ortaya çıkması zor olabilmektedir.

ÖYD iş için gerekli olmaması nedeniyle biçimsel olarak ödüllendirilmeyen davranışlar olmasına rağmen davranışı çalışanların iş ilişkilerinin davranışsal göstergesi olarak görülmesi (Van Dyne & Ang, 1998) sebebiyle önemlidir. Şöyle ki örgütün mevcut çalışanları çalışma ikliminden rahatsız olduklarında yada aralarına yeni katılan çalışanları kendileri için tehdit olarak gördüklerinde ÖYD kapsamına giren davranışları göstermeyeceklerdir. Tam tersi olarak ise iş arkadaşlarını destekleyecekler, yeni görevleri öğrenmelerinde yardım edecekler, örgütün yararına yapılacak işler için gönüllü olacaklar ve yeni katılanları işe uyum sağlamasını kolaylaştıracaklardır.

İncelendiği üzere ÖYD bireylerin etkinliğini artıran, çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirerek takım ruhu yaratan, yönetsel verimliliği ve örgütün genel olarak etkinliğini artıran faydalı ve içten gelen davranışlardır. Günümüzde takım ruhu, iletişim ve yönetsel verimlilik gibi konuların eğitimi maksadıyla işletmeler tarafından çok büyük paralar harcanmaktadır. Bu kapsamda ÖYD üzerine yapılan araştırmaların azlığı manidardır. Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach'ın (2000) aktardığına göre bugüne kadar ÖYD'nin öncüllerini tanımlamaya çalışan 160'ın üzerinde yayınlanmış çalışma bulunmasına rağmen bu davranışların örgütsel etkinliği nasıl artırdığına dair sadece beş çalışma bulunmaktadır.

Yapılan çalışmalar ışığında yüksek performanslı çalışma gruplarında yer alan bireylerin ÖYD kapsamına giren daha yüksek davranışlar sergilediğine dair yapılan yetersiz tespitlerin bu konuda çalışmak isteyen araştırmacılar tarafından ülkemizde bulunan işletmelerde test edilmesi işletme literatürüne ve örgütlerinden yüksek performans almak isteyen işletmecilere katkılar sağlayacaktır.

Referanslar

- BOLINO, M.C., BLOODGOOD, J.M. & TURNLEY, W.H. (2001) Organizational citizenship behavior and the creation of social capital. *Academy of Management Proceeding 2001*, OB: B1-B6
- BRIEF, A.P. & MOTOWILDO, S.J. (1986) Prosocial organizational behavior. *Academy of Management Review*, Vol.11, Pp.710-725
- CHIEN, M.-H. (2004) An investigation of the relationship of organizational structure, employee's personality and organizational citizenship behavior. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, Vol.5(1/2), Pp.428-431
- GEORGE, J.M. & BRIEF, A.P. (1992) Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, Vol.112, Pp.310-329
- GRAHAM, J.W. (1991) An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol.4, Pp.249-270
- KATZ, D. (1964) The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, Vol.9, Pp.131-146
- KATZ, D. & KAHN R.L. (1978) *The Social Psychology of Organizations*, New York, USA
- MacKENZIE, S.B., PODSAKOFF, P.M. & FETTER, R. (1991) Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations on salespersons' performance. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, Vol.50(1), Pp.123-150
- MacKENZIE, S.B., PODSAKOFF, P.M. & FETTER, R. (1993) The impact of organizational citizenship behavior on evaluation of salesperson performance. *Journal of Marketing*, Vol.57(1), Pp.70-80
- MOORMAN, R.H. (1991) Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, Vol.76(6), Pp.845-855
- MOORMAN, R.H. & BLAKELY, G.L. (1995) Individualism - collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.16(2), Pp.127-142
- MORRISON, E.W. (1994) Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, Vol.37(6), Pp.1543-1567

- ORGAN, D.W. (1988) *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington Mass. USA
- ORGAN, Dennis W. (1990) The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, Vol.12, Pp.43–72
- ORGAN, D.W. & RYAN, K. (1995) A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, Vol.48(4), Pp.775–802
- ORGAN, D.W. & LINGL, A. (1995) Personality, satisfaction and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, Vol.135(3), Pp.339–350
- ORGAN, D.W. (1997) Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, Vol.10(2), Pp.85–97
- PODSAKOF, P.M. & MacKENZIE, S.B. (1994) Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, Vol.31, Pp.351–363
- PODSAKOF, P.M. & MacKENZIE, S.B. (1997) Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, Vol.10(2), Pp.133 -151
- PODSAKOF, P.M., MacKENZIE, S.B., PAINE, J.B. & BACHRACH, D.G. (2000) Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, Vol.26(3), Pp.513–563
- PUFFER, S.M. (1987) Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople. *Journal of Applied Psychology*, Vol.72, Pp.615–621
- SCHNAKE, M. (1991) Organizational citizenship behavior: A review, proposed model, and research agenda. *Human Relations*, Vol.44(7), pp.735-759
- SMITH, C.A., ORGAN, D.W. & NEAR, J.P. (1983) Organizational citizenship behavior: It's nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, Vol.68, Pp.655–663
- STAW, B.M. & BOETTGER, R.D (1990) Task revision: A neglected form of work performance. *Academy of Management Journal*, Vol.33, Pp.534–559
- VAN DER VEGT, G.S., VAN DE VLIERT, E & OOSTERHOFF, A. (2003) Informational dissimilarity and organizational citizenship behavior: The role of intrateam interdependence and team identification. *Academy of Management Journal*, Vol.46(6), Pp.715–727
- VAN DYNE, L., GRAHAM, J.W. & DIENESCH, R.M. (1994) Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, Vol.37, Pp.765–802
- VAN DYNE, L. & LEPINE, J. (1998) Helping and voice extra - role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, Vol.41(1), Pp.108–120
- VAN DYNE, L. & ANG, S. (1998) Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, Vol.41(6), Pp.692–703
- VAN DYNE, L., CUMMINS, L.L. & PARKS, J.ML (1995) Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definition clarity. *Research in Organizational Behavior*, Vol.17, Pp.215–286.