

## ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Yavuz DEMİREL**

Doç. Dr., Aksaray Üniversitesi  
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
ydemirel75@gmail.com

**Zeliha SEÇKİN**

Yrd. Doç. Dr., Aksaray Üniv.  
Ortaköy MYO  
[zeliha0101@hotmail.com](mailto:zeliha0101@hotmail.com)

**M. Faruk ÖZÇINAR**

Yrd. Doç. Dr. Aksaray Üniv.  
İ.İ.B.F. Kamu Yönetimi  
mehmetfaruk57@gmail.com

### ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel iletişimin örgütsel vatandaşlıkla olan ilişkisini ortaya koyarak örgütsel iletişim ile örgütsel vatandaşlık davranışının örgütlere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmektir. Bu amaçla, imalat sanayinde faaliyet gösteren iki işletmede çalışan toplam 514 çalışan üzerinde bir pilot araştırma yapılmıştır. Çalışmada örgütsel iletişim; dikey (formel), çapraz, yatay ve informal iletişim boyutuyla, örgütsel vatandaşlık davranışı ise; özgecilik/nezaket, vicdanlılık/centilmenlik ve sivil erdem boyutuyla ele alınmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel iletişimin alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca örgütsel iletişim ve örgütsel vatandaşlık davranışının işletmelere göre farklılık gösterdiği de belirlenmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Örgütsel iletişim, örgütsel vatandaşlık davranışı.

### ABSTRACT

The key objective of this study is to ascertain if the organizational communication and organizational citizenship behavior vary among companies through exposing the relationships between organizational communication and organizational citizenship behavior. For this purpose, a preliminary study was conducted on 514 employees of two manufacturing enterprises. While the organizational communication was dealt with in terms of its vertical formal), cross-wise, horizontal, and informal forms, the organizational leadership behavior was treated in terms of its Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, and Civic Virtue dimensions. Findings of the study revealed that there is a positive relationship between the subscales of organizational communication and organizational citizenship behavior. It was also determined that organizational communication and organizational citizenship behavior vary among companies.

**Keywords:** organizational communication, organizational citizenship behavior

## **GİRİŞ**

Değişen rekabet koşulları, iletişim teknolojisindeki gelişmeler, insan kaynaklarının örgütler için artan önemi gibi nedenler örgütlerin yapı, işleyiş ve iletişim modellerini de etkilemektedir. Rekabet daha hızlı tepki vermeyi gerektirmekte, örgüt çalışanlarının biçimsel rol gereklerini aşan davranışları örgütün amaçlarına ulaşılmasında önemli katkılar sağlamaktadır.

Örgütsel verimlilik ve etkinlik, çalışanlar arası iletişimin yaygınlığı, açıklığı, güvenilirliği ile ilgili olarak sonuç doğurmaktadır. Alan yazında iletişimin önemine vurgu yapan çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Akkirman ve Harris (2005) sanal ve geleneksel örgütlerde iletişim memnuniyeti düzeyini karşılaştırarak farklılıkların muhtemel nedenlerini; Goris vd. (2002) örgütsel iletişimin iş uyumu ve iş performansı/memnuniyeti arasındaki ilişkideki yeri ve önemini; Varona (1996) iletişim memnuniyeti ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi; Tucker vd. (1996) örgüt içi stratejik rekabet avantajı yaratmada örgütsel iletişimin önemini araştırmışlardır. Baird ve Bradley (1978) ise çalışanların moral durumu ile iletişim arasındaki bağlantıyı tartışmışlardır. Fournier (2008)'in üniversite çalışanlarının iletişim memnuniyeti, etkileşimsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik yaptığı araştırma bu çalışmanın içeriği ile örtüşmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı başta Organ ve çalışma arkadaşları olmak üzere birçok araştırmacının ilgi odağı olmuştur. Organ ve Moorman (1993), hakkaniyet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki bağlantıyı tartışırken; VanYperen vd. (1999) örgütsel vatandaşlık davranışı ile kararlara katılım arasındaki ilişkiyi araştırma konusu yapmışlardır. Cohen ve Kol (2004), profesyonellik ve örgütsel vatandaşlık davranışını araştırmışlardır. Bolino vd. (2002) ise örgütsel vatandaşlık ve örgütlerde sosyal sermaye yaratma arasındaki ilişkiye dikkat çekmişlerdir. Aslan (2008) örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırırken; Sezgin (2005) de örgütsel vatandaşlık davranışını kavramsal çerçevede incelemiştir. Bolat ve Bolat (2008) çalışmalarında örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini ele almışlardır. Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı; özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik boyutu ile ele alınmaktadır (Çetin, 2004, s. 19). Her bir boyutla ilgili davranışın, çalışanların örgüt içi iletişimi algılaması ile ilgili olduğu söylenebilir. Bu bağlamda çalışanların örgütsel iletişime ilişkin beklentilerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına da yansması olasıdır. İletişim, çalışanların örgüt ile ilgili algılarını etkileme gücüne sahiptir. Bu etki, çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda gönüllü bir şekilde organize olmalarına da katkı sağlayabilir.

## **Örgütsel İletişim Kavramı, Kapsamı Ve Önemi**

Latince “communis” sözcüğünden türetilen ve toplumsallaşma ve birliktelik anlamına gelen “communication” sözcüğünün karşılığı olarak kullanılan iletişim (Kavak ve Vatansver, 2007, s. 122) insanlar aracılığı ile yapılması gereken işlerin yürütülmesi anlamına gelen yönetim sürecinin en önemli ögesidir (Hodgetts, 1999, s. 445). Bu bağlamda örgütü iletişim sistemi olarak tanımlamak mümkündür (Kaya, 1993, s. 211). Örgütsel iletişimi ise, tüm örgüt çalışanlarının eylemlerini, örgütün amaçlarını karşılayacak şekilde eşgüdümlemek, üretim ilişkilerini koordine etmek amacıyla örgüt üyeleri tarafından simgelerin üretimi, iletimi ve yorumudur şeklinde tanımlamak mümkündür (Tutar,2009, s. 159). Örgütsel etkileşimin merkezinde iletişim yer almakta

ve iletişimi örgütsel faaliyetlerin hiçbir alanından muaf tutmak mümkün olamamaktadır. Başka bir ifade ile iletişimi her zaman örgütsel eylemlerin merkezi olarak değerlendirmek gerekirken (Yates ve Orlikowski, 1992, s. 299) ve örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan grupları arasındaki ilişkiyi şekillendirmede temel bir rol oynamaktadır. İletişim, yönetim süreçlerinin sağlıklı yürümesinin temel koşulu olmasının yanı sıra örgütsel amaçlara ulaşılmasında da etkin bir araç olarak değerlendirilmektedir (Günbayı, 2007, s. 788). Örgütlerin başarısı büyük ölçüde iletişimin etkinliğine bağlı bulunmaktadır. Örgütsel iletişim, örgütün iç ve dış çevresi arasındaki ilişkiyi yönlendiren bir güce sahip olması nedeniyle örgütsel sonuçları da etkilemektedir. Örgütsel başarı için gerekli olan iletişim süreci öğelerini etkin ve verimli bir şekilde organize etmek çalışanların kendilerinden beklenen rol ve işlevleri anlamalarını sağlamanın (Ada, 2007, s. 544) yanı sıra bilgi, beceri ve yeteneklerini örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere harekete geçirmeleri konusunda da isteklendirecektir. Örgüt çalışanları iletişimin her türlü aracı ile kendilerinden ne beklenildiğini, işlerini nasıl yapacaklarını ve diğerlerinin işleri ile ilgili olarak ne düşündüklerini öğrenmektedirler. Örgütsel iletişim sistemi, çalışanların hem iç ve dış çevreden elde edecekleri bilgiye erişim engellerinden soyutlanmalı hem de yeni bilgi üretmeyi teşvik edecek bir yapıya kavuşturulmalıdır (Tucker vd., 1996, s. 52). Böyle bir yapı, çalışanların örgütçe paylaşılan değerler oluşturarak bu değerlere sahip çıkma bilincini de güçlendirecektir (Tüzün ve Çağlar, 2008, s. 1020). Bu çerçevede ele alındığında iletişimin organize olmanın temel süreci olduğunu ifade etmek mümkündür (Johansson, 2007, s. 93). Örgütsel iletişimin örgüte sağladığı faydaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Bakan ve Büyükmeşe, 2004, s. 3-4):

- ✓ Yönetime karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme imkânı sağlar,
- ✓ Yöneticiler tarafından alınan kararların çalışanlar tarafından amacına uygun şekilde anlaşılmasını ve eyleme dönüştürülmesinde kolaylık sağlar,
- ✓ Çalışanların örgüte bağlılık duygularını güçlendirerek müşteri ilişkilerinin iyileşmesini sağlar,
- ✓ Çalışanların davranış seçeneklerini olumlu etkileyerek örgütsel performansı artırıcı etki sağlar,
- ✓ Çalışanların paylaşım duygularını geliştirmeleri ve pekiştirmelerini sağlar,
- ✓ İş ortamından kaynaklanan çatışma, sürtüşme ve baskıları azaltıcı bir anlayışın yaygınlaşmasını sağlar,
- ✓ Örgütsel faaliyetlerin iş birliği içerisinde yürütülmesine katkı sağlayarak istikrarlı bir ortama süreklilik kazandırır,
- ✓ Değişime karşı direnci azaltmaya yarayan güven ortamı oluşturarak değişim sürecine ivme kazandırır,
- ✓ Hataları azaltıcı etkisi maliyetlerin düşürülmesine imkân sağlar,
- ✓ Örgütsel karlılığı ve etkinliği artırır.

Örgütsel iletişim, çalışanların örgütün belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek üzere eyleme geçmeleri sürecine dinamik bir yapı kazandırması bağlamında önemlidir. Örgütün personel seçimi, kariyer planlamasından, örgütün iç ve dış politika ve işleyişini belirlemeye kadar geniş bir alanda iletişimin güç, etki ve rolü bulunmaktadır (Dilek, 2007, s. 46). Bolarinwa ve Olorunfemi'nin (2009, s. 2) Champoux'tan yaptıkları alıntıya göre, örgütsel iletişimin bilgi paylaşımı, iletilen mesajların geri bildirimi, farklı işlevlerin koordinasyonu, ikna etme, duyguların paylaşımı ve yenilikçilik gibi işlevlere

sahip olduğuna vurgu yapılmaktadır. Uysal (1998, s. 176) ise iletişimin “işbirliği” sağlamadaki rolüne dikkat çekmektedir. Bu çerçevede bir değerlendirme yapıldığında bilgi verme, yöneticiye güven duyma, işin istenilen biçimi, tutarlı bir disiplin sağlama ve yönetime katılma (Görpe, 2007, s. 149) gibi eylemlerin yanı sıra yönetimin temel işlevi olan planlama, örgütlenme, yöneltme ve kontrol eylemlerini koordineli bir şekilde yürütmek için de etkin bir iletişime ihtiyaç olduğu anlaşılmaktadır. Örgütlerde yürütülen yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi iyi işleyen bir iletişim sistemine bağlı bulunmaktadır. Dikey, yatay ve çapraz iletişim kanallarından akan bilgi sayesinde örgütsel planlamanın yapılması, faaliyetlerin yürütülmesi, birimler arasında koordinasyonun sağlanması mümkün hale getirilmektedir. Örgüt çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere organize etmesi için motive edilmelerinde de iletişim önemli bir yere sahiptir. Çeşitli kademedeki yöneticilerle yapılan bir araştırma sonucuna göre yöneticilerin zamanlarının %75 ile %95’ini iletişime ayırdıkları belirlenmiştir (Atak, 2005, s. 61). Örgütsel iletişimden beklenen yararın sağlanması iletişim kanallarının açık, işlek ve interaktif olması kadar, yöneticinin tutumu ile de ilişkilidir. Bu bağlamda yöneticiler, örgüt içi iletişim kanallarının açık ve işler durumda bulunmasından birinci dereceden sorumludurlar.

Örgütteki tüm öğelerin, örgütsel amaçlar doğrultusunda etkileşimde bulunması iletişimin etkinliğine bağlı bulunmaktadır. İletişim bu bağlamda işlerin koordine edilmesinde, örgütsel problemlerin çözümünde, bilgi paylaşımının sağlıklı ve yaygınlık kazanması ve çatışmaların çözümünde oldukça önemli bir yere sahiptir (Tutar, 2009, s. 163).

### **Örgütsel Vatandaşlık Kavramı, Kapsamı Ve Boyutları**

Örgütsel psikoloji, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanında yapılan çalışmaların en popüler konularından birisi olan örgütsel vatandaşlık davranışının kökleri Barnard (1938) ve Katz (1964)’a dayandırılmaktadır (Tayyab, 2005, s. 49; Organ vd., 2006, s. 44-51). Barnard örgüte kişilerin çabalarıyla katkıda bulunma istekliliğine vurgu yaparken; Katz da çalışanların zorunlu tutulamayacağı ve önceden tanımlanamayan extra rol davranışına bağlı olarak yürüttükleri faaliyetlere dikkat çekmektedir. Bu bağlamda vatandaşlık, örgütün sosyal sistemine faydalı olan ve rol tanımlarında yer almayan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Bateman ve Organ, 1983, s. 588).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, Bateman ve Organ’ın Katz ve Kahn (1966)’ın kavramsallaştırdıkları “*Extra Rol Davranışı*” (*Supra Role*)’na dayalı olarak geliştirdikleri (Graham, 2000, s. 62) ve çalışanların örgütsel amaçlara ulaşmada gönüllü, tanımlanmış rol gereklerinin ötesinde ve kendiliğinden yaptıkları davranışları içermektedir (Williams ve Shaw, 1999, s. 656). Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışını “örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açık bir biçimde tanımlanmayan, ancak bir bütün olarak örgütün etkin ve verimli çalışmasını sağlamaya yardımcı olan, bireyin istekliliğine (gönüllülüğüne) bağlı davranışları” olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda çalışanların performansı iki boyutta değerlendirilmektedir. Biçimsel (Görev) rol (in-role) performansı ve extra rol (extra-role) performansı. Biçimsel rol performansı normal olarak bir çalışanın iş tanımlarında bulunan ve doğrudan ya da dolaylı olarak örgütün misyonu ile ilgili olan davranışları içermektedir. Extra rol davranışı ise, örgütü destekleyen ancak normalde çalışanın iş

tanımlarında bulunmayan, görev rolü dışındaki davranışlarıdır. Çalışanların diğerleri ile işbirliği yapmaları, fazladan görev almada gönüllü davranmaları, yeni çalışanları yönlendirmeleri, işlerini başarmaları için diğerlerine yardım etmede istekli olmaları, iş gereklerinden daha fazlasını yapmaları extra rol davranışına örnek olarak verilebilir (Bergeron, 2007, s. 1078; Chen ve Chiu, 2009, s. 476; Zellars vd., 2002, s. 1068). Biçimsel ödül sisteminden bağımsız olması ve yerine getirilmediğinde herhangi bir cezai yaptırım gerektirmemesinden dolayı olumlu ve gönüllülük esasına dayanan davranışları içermektedir (Çetin, 2004, s. 128; Acar, 2006, s. 3; Finkelstein, 2006, s. 604).

Organ'ın (1988) örgütsel vatandaşlık davranışı tanımlaması, üç bileşenli bir yapıyı kapsamaktadır (Schleeter ve Engelbrecht, 2006, s. 3):

- ✓ Bu davranışlar çalışanların görev rolü gereklerini veya biçimsel iş tanımlarını aşmaktadır,
- ✓ Bu davranışlar doğası gereği gönüllülük esasına dayanmaktadır ve çalışanlar bu davranışları gönüllü şekilde yapmaya karar vermektedirler. Bu nedenle örgütçe çalışanların bu davranışlara yönelmeleri dayatılamaz,
- ✓ Bu davranışlar biçimsel ödül sistemi veya örgütün yapısı tarafından tanımlanmadığından çalışanların kendi gönüllü tercihlerine dayanmaktadır. Çalışanlar fazladan çabalarına karşılık olmak üzere ödül beklentisi içerisinde olmamaktadırlar.

Örgütsel vatandaşlık davranışı alanında yapılan pek çok araştırmada Organ'ın beş boyutlu sınıflandırmasının temel alındığı görülmektedir. Bu beş boyut; özgecilik/diğerlerini düşünme (altruizm), vicdanlılık/ileri görev bilinci (constientiousness), nezaket (courtesy), sivil erdem/organizasyonun gelişimine destek verme (civic virtue) ve centilmenlik (sportmanship) olarak sıralanabilir (Kays, 2001, s. 104; Tayyab, 2005, s. 51, Boiral, 2009, s. 224; Çetin, 2004, s. 19; Titrek vd., 2009, s. 91-92; Bolat ve Bolat, 2008, s. 79).

**Özgecilik:** Çalışanların, diğer işgörelere yardım ederek onların karşılaştığı sorunların üstesinden gelmelerine gönüllü katkı sağlamaları konusundaki tutum ve davranışlarını içermektedir. Özgecilik, bir çalışanın diğer çalışana işini tamamlayabilmesi, üstesinden gelemediği bir konuda başarılı olabilmesi için gönüllü yardım etmesidir. Çalışma arkadaşlarının performansını artırmaya yönelik bu davranışlar, işbirliğini güçlendirici etkisi sayesinde grup etkinliğine ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine de katkı sağlamaktadır.

**Vicdanlılık:** Örgüt çalışanlarının biçimsel görev ve rollerinin gereklerinin ötesine geçerek bir bütün olarak örgütün işleyişine isteyerek katkıda bulunmalarını ifade etmektedir. Çalışanın iş ve hedef odaklı olmasını gerektiren bu davranışlara işe devam etmede özenli olma, dinlenme zamanlarını yerinde ve suiistimal etmeden kullanma, görevin gerektirdiği biçimsel kurallara uyma, örgüt kaynaklarını koruma, yapıcı ve sorun çözmeye yönelik önerilerde bulunma vb. örnek olarak verilebilir.

**Nezaket:** Çalışanların örgütte çıkabilecek problemleri önlemeye yönelik bilinçli davranışlarını içermektedir. Bu bağlamda nezaket, çalışanların yapacakları işleri etkileyecek davranışlarda bulunmadan önce düşünceli ve kontrollü davranmalarını ve sorun oluşturacak hususları önceden belirleyerek çözümü için gerekli çabayı göstermelerinin gereğine işaret etmektedir. Çalışanlar arasında işbirliği yapma bilincinin

gelişmesine katkı sağlayan nezaket boyutu işbirliği için gerekli olan olumlu iletişimi de yaygınlaştırmada etkili olmaktadır.

**Sivil erdem:** Örgütsel yaşama en üst düzeyde ve aktif katılımı ifade etmektedir. Örgüte bağlılık ve ilginin en üst düzeyde olduğu bir durumu yansıtmaktadır. Yönetime gönüllü katılarak sorunların çözümü için aktif katkı sağlama, örgütün izlemesi gereken stratejiyle ilgili görüş bildirme; örgüt için tehdit oluşturan faktörleri fırsata dönüştürme eylemine gönüllü destek olma; örgüte yayar sağlayacak eylem ve uygulamalarda bulunma gibi davranışlar bu boyut çerçevesinde değerlendirilebilir. Örgütün çevresinde oluşan değişime duyarlı olma ve pozitif yönlü tepki geliştirme; bilgi elde etme ve bu bilgiyi iş arkadaşları ile paylaşmaya istekli davranma gibi gönüllülük esasına dayalı tavırları da bu bağlamda değerlendirmek mümkündür.

**Centilmenlik:** İş gerekleri ve sürecinin neden olduğu rahatsızlık, zorlama ve ek çabalar konusunda duyarlı olma, iş ve diğer çalışanlar hakkında şikâyetçi olmama, olumsuz gelişmeler karşısında pozitif eğilim ve tutumunu koruma, farklı düşünceye sahip olanlara tahammül gösterme, grup çalışmasına katılımı istekli davranma vb. davranışları içermektedir. Çalışanların örgüt içi çıkabilecek gerginliklerden kaçınmaya özen göstermeleri bu bağlamda değerlendirilecek tutum ve davranışlara örnek olarak verilebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çalışmalarda çalışanların ruh hali ve kişilik özelliklerinin etkileri üzerinde de durulmuştur. Messer ve White (2006, s. 67)'in George, Carlson ve arkadaşları, Isen ve Daubman'dan aktardıklarına göre; çalışanların pozitif ruh hali ile başkalarını düşünme (altruizm) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, ayrıca hem biçimsel hem de extra rol gereklerini yerine getirmede daha istekli oldukları tespit edilmiştir. Koys (2001) da, örgütsel vatandaşlık davranışının her bir boyutu ile müşteri memnuniyeti arasında güçlü ilişkilerin olduğuna dikkat çekmektedir. Ayrıca, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının güçlü olması yöneticinin daha önemli konulara zaman ayırmasına da imkân sağlamaktadır (Koys, 2001, s. 104; Bateman ve Organ, 1983, s. 588).

### **Araştırmanın Metodolojisi**

Araştırmanın metodolojisi aşağıdaki gibi, araştırmanın amacı, yöntemi, soruları, hipotezleri, örnekleme, güvenilirlik/geçerlilik analizi ve yapılan diğer analizler başlıkları altında ayrıntılı olarak verilmiştir

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacı, örgütsel iletişim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin yönünü ortaya koymaktır.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Ankette iki ölçek kullanılmıştır. Birincisi örgütsel iletişim ölçeği, ikincisi ise örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğidir. Ölçekler daha önce Fournier (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmadan uyarlanmıştır. Ölçekler, (1: Kesinlikle katılmıyorum), (2: Katılmıyorum), (3: Kararsızım), (4:Katılıyorum) ve (5:Kesinlikle katılıyorum) beşli Likert ölçeğine göre

düzenlenmiştir. Bu doğrultuda toplanan veriler, SPSS 17,00 programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

### **Araştırmanın Soruları ve Hipotezleri**

Araştırmada, cevap aranacak sorular, araştırmanın temel hipotezleri Tablo 1'deki gibi özetlenebilir.

**Tablo 1: Araştırmanın Soruları, Hipotezleri ve Beklenen Sonuçları**

<i>Araştırma Sorusu</i>	<i>Hipotezler</i>
Örgütsel iletişimin boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında bir ilişki var mı?	<b>H<sub>1</sub>:</b> Örgütsel iletişimin boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında bir ilişki vardır.
Örgütsel iletişimin boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları işletmelere göre farklılık gösteriyor mu?	<b>H<sub>1</sub>:</b> Örgütsel iletişimin boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları işletmelere göre farklılık göstermektedir.

Bu doğrultuda araştırmanın temel varsayımı; “örgütsel iletişimin boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında pozitif bir ilişki vardır” ve “örgütsel iletişimin boyutları ve örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları işletmelere göre farklılık göstermektedir.” olarak belirlenmiştir.

### **Araştırmanın Örnekleme**

Araştırmanın ana kitlesini imalat sanayinde faaliyet gösteren iki büyük işletmenin çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde ise kolayda örneklem yönteminden yararlanılarak çalışanların tamamı araştırma kapsamına dâhil edilmiştir. A işletmesinden 224 ve B işletmesinden ise 280 çalışan olmak üzere toplam 514 çalışan ankete katılmıştır.

Araştırma kapsamına dâhil edilen toplamda 514 çalışanın sosyo-demografik özellikleri incelendiğinde; %1,4'ünün bayan, %98,6'sının erkek; eğitim düzeyi bakımından, %19,6'sının ilkokul, %62,8'inin lise, %13,8'inin yüksekokul, %3,1'inin fakülteden mezun oldukları anlaşılmaktadır. Yüksek lisans yapanların oranı %0,2 ve doktorasını yapanların oranı ise %0,4'tür. Yaş ortalaması 41'dir. Katılımcıların aynı sektör ve aynı işletmede çalışma süreleri incelendiğinde ise aynı sektörde çalışma süreleri; 1 yıldan az çalışanların oranı %3,3; 1-3 yıl arası çalışanların oranı %18,5; 4-7 yıl arası çalışma grubuna dahil olanların oranı %25,5; 8-10 yıl arası çalışanların oranı ise %7,2 ve 10 yıldan daha fazla süre çalışanların oranı da %45,1'dir. “Bu iş yerinde çalışma süreleri”ne ilişkin sonuçlar; 1 yıldan az çalışanların oranı %3,5; 1-3 yıl arası çalışanların oranı %18,3; 4-7 yıl arası çalışanların oranı ise %26,72dir. 8-10 yıl arası çalışanların oranı %6,0 iken, 10 yıldan fazla çalışanların oranı ise %45,3'tür.

### **Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi**

Çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha Katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Geçerlilik analizinde ise faktör analizi yapılmıştır. Örgütsel

iletişime ilişkin ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı, .949 ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ilişkin Alpha Katsayısı ise .841 olarak tespit edilmiştir. Örgütsel iletişim dört temel faktörle açıklanmıştır. Bunlar; (1) dikey (formel) iletişim, (2) çapraz iletişim (3) yatay iletişim ve (4) informal iletişimdir. Dört faktör tarafından açıklanan toplam varyans %64,95'tir. Değişkenlere ait faktör yük değerlerinin ise .50'den büyük değer aldığı tespit edilmiştir. Örneklem yeterlilik oranı (KMO) ise .951'dir. Analiz sonucu elde edilen değerler bir bütün olarak ele alındığında veri setinin kavramsal bir bütünlüğe sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ise üç temel faktörle açıklanmıştır. (1) özgecilik ve nezaket (2) vicdanlılık ve centilmenlik ile (3) sivil erdem. Üç faktör tarafından açıklanan toplam varyans %55,53'tür. Değişkenlere ait faktör yük değerlerinin 0,50'den büyük değer aldığı tespit edilmiştir. Örneklem Yeterlilik Oranı (KMO) ise .919'dur. Analiz sonucu elde edilen değerler bir bütün olarak ele alındığında veri setinin örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmede kavramsal bir bütünlüğe sahip olduğu anlaşılmaktadır.

### Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

Araştırmada, örgütsel iletişim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenmiş olup, sonuçlar Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2: Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki**

Faktörler		ÖVD1	ÖVD2	ÖVD3	İLT1	İLT2	İLT3	İLT4
ÖVD1	r	1						
	p							
ÖVD2	r	-,019	1					
	p	,666						
ÖVD3	r	<b>,406**</b>	<b>,131**</b>	1				
	p	,000	,003					
İLT1	r	<b>,513**</b>	<b>,078</b>	<b>,254**</b>	1			
	p	,000	,078	,000				
İLT2	r	<b>,526**</b>	-,014	<b>,275**</b>	<b>,743**</b>	1		
	p	,000	,753	,000	,000			
İLT3	r	<b>,439**</b>	-,036	<b>,239**</b>	<b>,636**</b>	<b>,695**</b>	1	
	p	,000	,419	,000	,000	,000		
İLT4	r	<b>,255**</b>	<b>,141**</b>	<b>,122**</b>	<b>,637**</b>	<b>,631**</b>	<b>,553**</b>	1
	p	,000	,001	,006	,000	,000	,000	
ORTALAMALAR		<b>(3,67)</b>	<b>(2,21)</b>	<b>(3,28)</b>	<b>(3,17)</b>	<b>(3,35)</b>	<b>(3,15)</b>	<b>(3,09)</b>

\*\* . Korelasyon  $p < 0.01$  düzeyinde anlamlıdır. N:514

Yapılan korelasyon analizi sonucunda değişkenler arasındaki korelasyon katsayısı belirlenmiştir. Buna göre; (ÖVD1) özgecilik- nezaket ile (İLT1) dikey (formel) iletişim arasında 0,513 ile yüksek ve pozitif yönlü, (İLT2) çapraz iletişim ile 0,526 ile yüksek ve pozitif yönlü, (İLT3) yatay iletişim ile 0,439 ile orta ve pozitif yönlü ve (İLT4) informal iletişim ile de 0,255 ile zayıf ve pozitif bir korelasyon olduğu görülmektedir. (ÖVD2) vicdanlılık- centilmenlik ile (formel) dikey, çapraz ve yatay iletişim değişkenleri ile



arasındaki korelasyon katsayılarının düşük (ÖVD2-dikey iletişim 0,078, ÖVD2-çapraz iletişim -,014 ve ÖVD2-yatay iletişim -,036) ve informal iletişim ile 0,141 ile çok zayıf ve pozitif bir korelasyon olduğu anlaşılmaktadır. (ÖVD3) sivil erdem ile dikey (formel) iletişim arasında 0,254 ile, çapraz iletişim ile 0,275 ile, yatay iletişim ile 0, 239 ile ve informal iletişim ile de 0,122 ile zayıf ve pozitif yönlü bir korelasyon olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre en yüksek korelasyon 0,513'lük değerle (ÖVD1) özgecilik- nezaket ile (İLT1) dikey (formel) iletişim arasındadır. Bu bağlamda araştırmanın “**H<sub>1</sub>**: Örgütsel iletişimin boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında bir ilişki vardır.” hipotezi de desteklenmiştir.

Örgütlerin iletişim yapıları, çalışan ilişkileri ve örgütün yönetim biçimi açısından da önem arz etmektedir. (ÖVD1) özgecilik-nezaket ile (İLT1) dikey (formel) iletişim arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve yüksek çıkması, çalışmanın yapıldığı işletmelerde formel iletişim yapısının çalışanların beklentileri ile uyum içinde olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bir başka ifade ile yönetici-çalışan arasındaki iletişimin engelsiz olduğu varsayılabilir. Ayrıca, yönetim tarzı bakımından bu işletmelerin hiyerarşik bir yapıyı temsil ettikleri de söylenebilir.

İletişim, örgütlerin bütün işlevleri için hayati öneme sahiptir (Goris vd., 2002, s. 664). Bu önemin yansımaları olarak her örgüt yapı ve işleyiş tarzına uygun iletişim modeli ile faaliyetlerini organize etmektedir. Örgüt faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, çalışanların işe yönlendirilmesi ve faaliyetlerin kontrol edilmesi bilgi paylaşımının temelini oluşturan iletişim eyleminin etkinliğine bağlı bulunmaktadır (Lin, 2008, s. 242). Yönetici, örgütsel faaliyetleri amaçlar doğrultusunda organize ederken iletişim açısından faydalanmaktadır (Koçel, 2005, s. 529). Birimler arasında işbirliğinin sağlanması, iletişime duyulan ihtiyacı artırmaktadır. Fournier (2008)'e göre etkin bir iletişim örgüt içi görev ve rol açıklamalarında çalışanların memnuniyet duygularına katkı sağlamaktadır. Yetersiz bir iletişim ise, örgüt içi belirsizliği artıracak için çalışanların stres ve kuşku gibi duygularında artışa neden olmaktadır. İletişim memnuniyet düzeyinin düşük olması çalışanların işe devam etmeme, işten ayrılma, tükenmişlik, stres gibi örgütsel verimlilik ve etkinliği olumsuz etkileyecek davranış eğilimlerinde artışa yol açmaktadır (Somech ve Drach-Zahavy, 2004, s. 286). Etkin bir iletişim ve örgütsel vatandaşlık davranışı; çalışanlar arasında bilgi paylaşımını etkinleştirme (Lin, 2008, s. 241), kararlara katılımı teşvik etme, çalışanların örgüte ilişkin kanaat ve algılarını netleştirme, örgütsel kurallar ve bunların uygulamaya yönelik yansımaları, bilgi paylaşımı (Somech ve Drach-Zahavy, 2004, s. 282), grup ve örgütsel performans (Fodchuk, 2007, s. 29) gibi konuların değerlemesinde önemli bir yere sahiptir. Etkin ve tatmin edici iletişim örgütün verimliliği, performansı ve müşteri memnuniyetine önemli katkılar sağlayabilir. Tsai vd. (2009, s. 825)'e göre iletişim memnuniyeti çalışanların etkin çalışma ilişkileri geliştirmeleri ihtimalini artırmaktadır. Bu bağlamda örgütsel iletişim, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının şekillenmesinde en belirleyici güç odaklarından birisi olarak değerlendirilebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli boyutlarından olan özgecilik ve sivil erdem algısının daha da güçlenerek çalışanlar arasında yaygınlık kazanması için iyi bir iletişim örüntüsüne ihtiyaç bulunmaktadır. Centilmenlik davranışı, iş gereklerine bağlı olarak ortaya çıkan ve çalışanların fazladan çabasını gerektiren durumlar karşısında daha gönüllü davranmaları anlamına gelmektedir. Yönetici-çalışan arasındaki

iletişimin etkinlik derecesine bağlı olarak centilmenlik davranışının daha anlamlı sonuçlar vermesi beklenebilir. Örgütsel vatandaşlık davranış boyutlarından birisi olan nezaket ise iletişime bağlı olarak taraflarda oluşan kanaat şeklinde somutlaşmaktadır. Bir başka deyişle nezaketi somutlaştırmanın yolu bireyler arası iletişimin şekli, içeriği, sunum tarzı, niyeti yansıtmaya biçimi gibi unsurlardan geçmektedir. Tüm örgüt çalışanları arasında kurulacak ilişkinin temelinde iyi bir iletişim, iyi bir iletişimin temelinde de güven yatmaktadır (Somech ve Drach-Zahavy, 2004, s. 284). Bu anlamda güven hem iletişim akışında insandan kaynaklanan engelleri ortadan kaldırmaya yarayacak hem de örgütsel vatandaşlık davranışının daha sağlam bir zeminde gelişmesine imkân sağlayacaktır (Konowsky ve Pugh, 1994, s. 658; Fournier, 2008, s. 16-18).

Örgütsel iletişimin vatandaşlık davranışı üzerindeki anlamlı sonuçlar yaratacağı beklentisi, tersi bir değerlendirmeyi de mümkün kılabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin pozitif yönlü eğilimlerin çalışanlar arasında iletişim kurma istekliliğine neden olması muhtemeldir. Bu bağlamda çalışanların vatandaşlık davranışının gereklerini yerine getirmede daha gönüllü davranmaları ve örgütsel amaçlar doğrultusunda organize olmaları beklenebilir. Böyle bir çaba, örgütsel iletişimin etkin kullanımına bağlı bulunmaktadır. Çalışanların örgüt içi rol gereklerinin ötesine geçerek etkinlik ve verimliliğin sağlanması için daha duyarlı davranmaları, iletişimin varlığını gerektirmektedir (Carmeli ve Josman, 2006, s. 406). Bir başka ifade ile iletişim ile örgütsel vatandaşlık davranışını birbiri içine geçmiş ve birbirinden bağımsız değerlendiremeyecek olgular olarak ele almak gerekmektedir.

### **Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmeler Arası Karşılaştırılması**

Çalışmada, örgütsel iletişim ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının işletmelere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmış olup, sonuçlar Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3: Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmeler Arası Karşılaştırılması**

İşletme		N	Mean	t-değeri	p- değeri
Özgecilik ve nezaket	A	234	3,99	7.438	<b>0.001</b>
	B	280	3,38		
Vicdanlılık ve centilmenlik	A	234	2,15	-1.410	<b>0.159</b>
	B	280	2,25		
Sivil erdem	A	234	3,61	4.257	<b>0.001</b>
	B	280	3,00		
Dikey (formel) iletişim	A	234	3,67	12.578	<b>0.001</b>
	B	280	2,74		
Çapraz iletişim	A	234	3,94	13.604	<b>0.001</b>
	B	280	2,85		
Yatay iletişim	A	234	3,55	8.827	<b>0.001</b>
	B	280	2,83		
İnformel iletişim	A	234	3,53	10.441	<b>0.001</b>
	B	280	2,74		

p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3’te, örgütsel iletişim ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarının işletmelere göre farklılık gösterip göstermediğini belirleyen T-testi sonuçları görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre; vicdanlılık ve centilmenliğin işletmeler arası bir fark oluşturmadığı, diğer değişkenlerin ise işletmelere göre bir fark oluşturduğu belirlenmiştir. Böylece, “ **H<sub>1</sub>**: Örgütsel iletişimin boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları işletmelere göre farklılık göstermektedir.” kısmen kabul edilmiştir.

### Sonuç ve Öneriler

Yoğun rekabet ortamı, örgütsel amaçların gerçekleşmesinde çalışanların tanımlanmış rol gereklerinin ötesine geçmelerini gerekli kılmaktadır. Bunun gerçekleşmesi, çalışanlar arası iletişim kanallarını çok yönlü olarak açık tutmayı gerektirmektedir. Çalışanlar arası iletişimin yönü ve etkinliği, örgütlerin üretkenlik ve verimliliğini de etkilemektedir. Çalışanların örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için yapmaları gereken işbirliği ve ekstra rol davranışı sergilemelerinin ön koşulu, sağlıklı bir iletişim ağının varlığına bağlı bulunmaktadır. Dikey, çapraz ve yatay iletişim kanallarını açık tutarak çalışanlar arası bilgi paylaşımına etkinlik kazandırmak, örgütsel sorunların çözümü ve çalışanlar arası işbirliğinin artmasına da katkı sağlayacaktır. Örgütlerin başarıları için çalışanların sadece resmi rol gereklerini yerine getirmeleri yeterli olmamaktadır. Karmaşık ilişki ve sorunlar çalışanlar arası işbirliğini gerektirmektedir. Böyle bir işbirliği, bir taraftan iletişimin sağlıklı olmasına, diğer taraftan da çalışanların gönüllü katkılarına bağlı bulunmaktadır. Kendilerini örgütle özdeşleştiren çalışanların gönüllü olarak ekstra rol davranışı gösterdikleri ve bunun da örgütsel etkinlik ile verimliliği olumlu etkilediği bilinmektedir. İş yerlerine örgütsel vatandaşlık bağı ile bağlı çalışanların diğer çalışanlara gönüllü yardım ettikleri, sorunlara daha duyarlı davrandıkları, emek, bilgi ve yeteneklerini örgütsel amaçlar doğrultusunda organize etmeye daha yatkın oldukları, grup çalışmalarına gönüllü katkı sağladıkları çok sayıda araştırma ile ortaya konulmuştur. Bu çalışmada da iletişimin boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir ifade ile iletişimin sağlıklı işlemesi, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu etkilemektedir. Bu doğrultudaki sonuçların örgütler için oldukça anlamlı olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda yöneticiler;

- ✓ Örgüt içi iletişim kanallarını açık tutmalı ve iletişime işlerlik kazandırmalıdır,
- ✓ Örgüt içi bilgi paylaşımını yaygınlaştırmak için iletişimin önemini vurgulamalıdır,
- ✓ Örgüt içi iletişim kurmanın önemini örgüt politikası haline getirmelidirler,
- ✓ Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların bu davranışlarını pekiştirecek teşvik politikaları geliştirmelidirler,
- ✓ Çalışanların tanımlanmış rol gereklerinin dışına çıkarak sergiledikleri vatandaşlık davranışlarını geliştirecekleri ortamı sağlamalıdır,
- ✓ Örgütsel başarının çalışanlar arası iletişim ve işbirliğine dayandığını vurgulamalıdır,
- ✓ Çalışanlar arası iletişim ile vatandaşlık davranışlarını geliştirecek örgütsel kültür değerlerini güçlendirmelidirler.

Sonuç olarak, çalışanlar arası güçlü iletişimin varlığının örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirdiği ve güçlendirdiğini dikkate alan örgütlerin daha başarılı ve etkin olacaklarını söylemek mümkündür. Örgüt yöneticileri iletişim kanallarını açık tutarak çalışanların vatandaşlık davranışlarını geliştirecekleri ortamı sağlamalıdır.

#### **Kaynakça**

- Acar, A. Z. (2006), “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1):1-14.
- Ada, N. (2007), “Örgütsel İletişim ve Yeni Bilgi Teknolojileri; Örgütsel İletişim Ağları”, *Ege Akademik Bakış*, 7(2): 543-551.
- Atak, M. (2005), “Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2 (2): 59-67.
- Akkirman, A. D.; Haris, D. L. (2005), “Organizational Communication Satisfaction in the Virtual Workplace”, *The Journal of Management Development*, 24 (5/6): 397-409.
- Aslan, Ş. (2008), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”, *Yönetim ve Ekonomi*, 15 (2):163-178.
- Baird, J. E.; Bradley, P. H. (1978), “Communication Correlates of Employee Morale”, *The Journal of Business Communication*, 15 (3): 47-56.
- Bakan, İ.; Büyükbeşe, T. (2004): “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (7): 1-30.
- Bateman, T. S. ve Organ, D. W. (1983), “Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee “Citizenship”, *Academy of Management Journal*, . 26 (4): 587-595.
- Bergeron, D. M. (2007), “The Potential Paradox of Organizational Citizenship Behaviour: Good Citizens at What Cost?”, *Academy of Management Review*, 32 (4): 1078-1095.
- Boiral, O. (2009), “Greening the Corporation Through Organizational Citizenship Behaviors”, *journal of Business Ethics*, 87 (2): 221-236.
- Bolarinwa, J.A.; Olorunfemi, D. Y. (2009), “Organizational Communication For Organizational Climate and Quality Service in Academic Librarian”, *Library Philosophy and Practice*,: 1-5.
- Bolat, O. İ.; Bolat, T. (2008), “Otel İşletmelerinde Örgütsel bağlılık ve örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, .11 (19): 75-94.
- Bolino, M. C.; Turnley, W. H. ve Bloodgood, J. (2002), “Citizenship Behaviour and the Creation of Social Capital in Organizational”, *Academy of Management Review*, 27 (4): 505-522.
- Carmeli, A. ve Josman, Z. E. (2006), “The Relationship Among Emotional Intelligence, Task Performance, and Organizational Citizenship Behaviors”, *Human Performance*, . 19 (4): 403-419.

- Chen, C.-C.; Chiu, S.-F. (2009), "The Mediating Role of Job Involvement in the Relationship Between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behaviour", *The Journal of Social Psychology*, 149 (4): 474-494.
- Çetin, M. Ö. (2004), *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hodgetts, R. M.(1999), *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*, (Çev. Çetin, C.; Mutlu (Can), E.) İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.
- Ertürk, Y. D. (2007), *Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları*, (Ed. Yıldız Dilek Ertürk), Ankara: Nobel yayın Dağıtım.
- Finkelstein, M. A. (2006), "Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behaviour: Motives, Motive Fulfillment, and Role Identity", *Social Behavior and Personality*, . 34 (6): 603-616.
- Fodchuk, K. M. (2007), "Work Environments That Negate Counterproductive Behaviors and Foster Organizational Citizenship: Research-Based Recommendations for Managers", *The Psychologist-Manager Journal*, 10 (1): 27-46.
- Fournier, W. H. (2008), *Communication Satisfaction, Interactional Justice, and Organizational Citizenship Behaviours: Staff Perceptions in a University Environment*, Ph. D. Thesis, Ohio University.
- Goris, J. R.; Pettit, J. D. Jr ve Vaught, B. C. (2002), "Organizational Communication: Is it a Moderator of the Relationship between Job Congruence and Job Performance/Satisfaction?", *International Journal of Management*, . 19 (4): 664-672.
- Görpe, S. (2007), *Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları*, (Ed. Yıldız Dilek Ertürk), Ankara: Nobel yayın Dağıtım.
- Graham, J. W. (2000), "Promoting Civic Virtue Organizational Citizenship Behaviour: Contemporary Questions Rooted in Classical Quandaries From Political Philosophy", *Human Resource Management Review*, . 10 (1): 61-77.
- Günbayı, İ. (2007), "The Organizational Communication Process in Schools", *Educational Sciences Theory&Practice*, 7 (2): 787-798.
- Johansson, C. (2007), "Research on Organizational Communication The Case Of Sweden", *Nordicom Review*, 28 (1): 93-110.
- Kavak, B.; Vatansever, N.(2007), "Hizmet Sektöründe Örgüt İçi İletişim Bileşenleri ve İşgören Verimliliği Üzerindeki Etkileri: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşgörenlerinin Düşünceleri", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (2): 120-140.
- Kaya, Y. K. (1993), *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*, Set Ofset Matbaacılık Ltd. Şti., Ankara.
- Koçel, T. (2005), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Basım Yayım dağıtım Ltd. Şti.
- Konowsky, M. A. ve Pugh, S. D. (1994), "Citizenship Behaviour and Social Exchange", *Academy of Management Journal*, . 37 (3):656-669.
- Koys, D. J. (2001), "The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study", *Personel Psychology*, 54 (1): 101-114.

- Lin, C.-P. (2008), "Clarifying the Relationship Between Organizational Citizenship Behaviors, Gender, and Knowledge Sharing in Workplace Organizations in Taiwan", *J Bus Psychol* 22 (3): 241–250.
- Messer, B. A. E. ve White, F. A. (2006), "Employees' Mood, Perceptions of Fairness, and Organizational Citizenship Behaviour", *Journal of Business and Psychology*, 21 (1): 65-82.
- Organ, D. W.; Moorman, R. H. (1993), "Fairness and Organizational Citizenship Behavior: What are the Connections?", *Social Justice Research*, 6 (1):5-18.
- Organ, W. D.; Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B. (2006), *Organizational Citizenship Behaviour Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Sage Publications Inc. California.
- Organ, W. D. (1988), *Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Boks.
- Sezgin, F. (2005), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar", *GÜ, Gazi Eğitim fakültesi Dergisi*, 25 (1):317-339.
- Schlechter, A. F.; Engelbrecht, A. S. (2006), "The Relationship Between Transformational Leadership, Meaning and Organisational Citizenship Behaviour", *Management Dynamics*, 15 (4): 2-16.
- Somech, A.; Drach-Zahavy, A. ('004), "Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behaviour", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (3): 281–298.
- Tayyab, S. (2005), "Organisational Citizenship Behaviour: Validating Factorial Structure and Invariance among Employees", *journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 31 (1-2): 49-64.
- Titrek, O.; Bayrakçı, M. ve Zafer, D. (2009), "Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri", *Akademik Bakış*, 17:1-28.
- Tsai, M.-T.; Chuang, S.-S. ve Hsieh, W.-P.(2009), "An Integrated Process Model of Communication Satisfaction and Organizational Outcomes", *Society for Personality Research*, 37 (6): 825-834.
- Tucker, M.L.; Meyer, G. D. ve Westwrmann, J. W. (1996), *The Journal of Business Communication*, 33 (1): 51-69.
- Tüzün, İ. K.; Çağlar, İ. (2008), "Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi", *Journal of Yasar University*, 3(9): 1011-1027.
- Uysal, Birkan (1998), *Siyaset Yönetim Halkla İlişkiler*, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü yayını, No: 287.
- VanYperen, N. W.; Van Den Berg, A. E. ve Willering, M. C. (1999), "Towards a beter understanding of the link between participation in decisin-making and organizational citizenship behaviour: A multilevel analysis", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 (3): 377-392.

- Varona, F. (1996), "Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations", *The Journal of Business Communication*, 33 (2): 111-140.
- Yates, J. ve Orlikowski, W. J. (1992), "Genres of Organizational Communication: A Structural Approach to Studying Communication and Media", *Academy of Management Review*, 17 (2) : 299-326.
- Zellars, K. L.; Teper, B. J. ve Duffy, M. K. (2002), "Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 87 (6): 1068-1076.
- Williams, S. ve Shiaw, W. T. (1999), "Mood and Organizational Citizenship Behaviour: The Effects of Positive Affect on Employee Organizational Citizenship Behaviour Intentions", *The Journal of Psychology*, 133( 6): 656-668.

