

## Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma

Alptekin SÖKMEN\*

Osman BENK \*\*

Savaş GAYAKER\*\*\*

Geliş Tarihi (Received): 09.12.2016 – Kabul Tarihi (Accepted): 19.12.2016

### Öz

Bu çalışmada çalışanların algıladıkları örgüt kültürü ve bunu algılama düzeyleriyle sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki araştırılmıştır. İlgili yazında sıklıkla birbirlerine etkileri araştırılan bu üç Örgütsel Davranış değişkeninin aralarındaki ilişkiler yeniden irdelenerek, ilgili literatüre katkı sunulması hedeflenmektedir.

Araştırmanın örneklemini Ankara’da faaliyet gösteren bir bakanlığın bir dairesinde istihdam edilen 196 kamu çalışanı oluşturmaktadır ve verilerin toplanmasında anket yöntemi uygulanmıştır. Veriler 2016 yılının Mayıs-Haziran aylarında elde edilmiştir. Ölçüm araçları olarak güvenilirliği ve geçerliliği daha önceki çalışmalarda tespit edilmiş olan Goffee ve Jones tarafından geliştirilen “Örgüt Kültürü Ölçeği”, Organ tarafından geliştirilen “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” ve Jaworski ve Kohli tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon ve korelasyon analizleri uygulanmıştır. Bulgular; algılanan örgüt kültürünün vatandaşlık davranışını pozitif yönde ve zayıf düzeyde, örgütsel bağlılığın vatandaşlık davranışını pozitif yönde ve orta düzeyde ve algılanan örgüt kültürünün bağlılığı pozitif yönde ve zayıf düzeyde, istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Bağlılık

---

\* Prof.Dr., Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, asokmen@gazi.edu.tr.

\*\* Arş.Gör., Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, osmanbenk@gazi.edu.tr

\*\*\* Arş.Gör., Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, savasgayaker@gmail.com.

## **The Relationship Among Organizational Culture, Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment: A Study In A Public Organization**

### **Abstract**

In this study, employees' perception about culture and by the level of perception of it how they show citizenship behavior and commitment and among the relationships of these variables. In the literature, these areas and effects of each others have been studied for several times, these relationships of three Organizational Behavior variables are restudied in depth and a contribution to this field is targeted.

196 public employees ,who are employed in a branch of a ministry in Ankara, constitute the sample of the study. Survey method has been used by picking up the data. Related data were collected between May and June in 2016. “*Organizational Culture Scale*” by Goffee and Jones, “*Organizational Citizenship Behavior Scale*” by Organ and “*Organizational Commitment Scale*” by Jaworski and Kohli have been used as measuring instruments that their reliability and validity were determined in former studies.

To test hypotheses, regression and correlation analyses had been applied. Findings show that, perceived organizational culture affects citizenship behavior positively and in weak level, organizational commitment affects citizenship behavior positively and in medium level and perceived organizational culture affects commitment positively and in weak level through all significant as statistically.

**Keywords:** Organizational Culture, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Commitment

## Giriş

Örgütü bir aile, bir arkadaşlık grubu, bir topluluk, bir işletme gibi çeşitli bakış açılarıyla ele alırsak, tüm bu birlikteliklerin birtakım amaçlara hizmet ettiğini, belirli sayıda bireyden oluştuğunu ve bir yapısının olduğunu görebilmekteyiz. Hz. Adem ve Hz. Havva'ya kadar indirgeyebileceğimiz örgüt anlayışı, eski uygarlıklardan günümüze farklı şekillerde doğal ve yapay evrimi birlikte geçirerek ve gelişerek gelmiştir.

Sanayi Devrimi'nin getirdiği yenilikler, kas gücünün yerini nispi olarak enerjinin alması, Neoklasik yaklaşımın çalışanların motivasyon düzeylerini araştırmaya gitmesi ve Hawthorne Araştırmaları'nda ortaya konulan grup dinamiği düşünceleri, insan merkezli yaklaşımlar, özellikle 1980'lerle birlikte Japon örgütlerinin başarılarını takip eden ve kıyaslama yoluna giden Amerikan örgütleri ve yetenek yönetimini baz alan işletmeler için örgüt kültürü konusu, araştırmacılar açısından hala cazibesini korumakta ve artırmaktadır.

Bir örgüt ister faaliyet gösterdiği toplumdan, ister ulusal ya da uluslararası kimliğe sahip birçok çalışanı belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya getirmektedir. Görev ve sorumluluklar verilen bu bireyler, sahip oldukları inançları, varsayımları, değerleri, kısacası benimsedikleri kültürlerini örgüte taşımaktadırlar. Aktarılan tüm kültürel özellikler, Örgüt Kültürü'nü şekillendirmekte ve belirlemektedir. Çalışanların benimsediği ölçüde örgütte egemen olan kültürel çevre örgütün işleyişine, algılandığı şekilde olumlu veya olumsuz bir yönde yansıtılabilmektedir.

Bir ülkenin vatandaşı ülkesine olan sorumluluklarını biliyor ve ülkesinin ona sağladıklarını tam olarak kavrayabiliyorsa, gerçek anlamda vatandaşlık bilinci ortaya çıkacaktır. Bireylerin belirli bir toplumda ortak davranış, özgür ve saygılı düşünce, eşit ve adaletli uygulamalar ve sorumluluk bilincinde yaşamaları, ülkenin refah ve mutluluğu açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütleri, işletmeleri, kurumları da bir ülke; çalışanları, işgörenleri, yöneticileri bu ülkenin vatandaşları bakış açısıyla ele alırsak, bireyler bu bağlamda iş arkadaşlarına ve yönetime dönük birtakım vatandaşlık davranışları sergileyeceklerdir. Yardımlaşma ve iyilik paralelinde gerçekleşen, karşılıklılık ve sosyal değişim bakış açısıyla oluşan vatandaşlık davranışları örgütlere pozitif katkı vermektedir.

İşe yeni başlayan bir çalışanın, örgütün değerlerini içselleştirebildiği ve aynı değerleri paylaştığı ölçüde vatandaşlık davranışı sergileyeceği söylenebilir (Kraimer,1997). Örgüt kültürünün olumlu vatandaşlık davranışlarına dönüşebilmesi için çalışanların hem iş arkadaşlarıyla hem de yönetimle birlikte hareket etmeleri ve kendilerini bir bütün olarak düşünmeleri, tüm bu tutum ve davranışlarda gerçekleşirken yöneticilerin eşitlik ve adalet çizgisinden sapmamaları gerekmektedir.

Örgütsel bağlılık; işe, mesleğe, kariyere, yöneticiye, iş arkadaşına bağlılıktan ziyade örgütle özdeşleşme ve örgüt amaç ile kurallarını içselleştirme yönüyle karşımıza çıkmaktadır. Örgütün arzu ettiği bağlılık düzeyi genel anlamda çalışanların verimlilik ve performans seviyelerini yukarı çekebilecek, onları yardımlaşma ekseninde buluşturabilecek ve bireyleri aşırı stres ile kötü yönetilen veya yönetilemeyen çatışmadan uzak tutabilecek ılımlı bir bağlılık beklentisidir. Kendi istek, ihtiyaç veya zorunluluklarından dolayı örgütlerine bağlılık gösteren çalışanlar örgütün normlarını benimsediği ölçüde mutlu olabilmektedirler.

Peters ve Waterman (1982,1995:62)'a göre işgörenlerin bir göreve duyduğu kalıcı bağlılık ancak bireyin içinde olan doğal güdülerin güçlenmesini sağlayacak koşulların ortaya çıkmasıyla sağlanabilecektir. Bu da demektir ki

bireylerin gerçekten örgüte bağlanabilmeleri onların yaptıkları işin bağlanmaya değer olup olmadığı ile ilgilidir. Bu durum ise kuşkusuz olarak güçlü bir örgüt kültürü ile sağlanabilir.

Örgütün ödül sistemi tarafından tanımlanmayan ve ekstra rol davranışları olan örgütsel vatandaşlık davranışı, kendini örgütüne adanmış ya da bağlılık gösteren işgücünün olumlu bir çıktısı olarak görülebilir. Dolayısıyla, vatandaşlık davranışı, bağlılıkla ilişkili olan gönüllü bir davranıştır (Meyer vd. ,2002).

## **1.Kavramsal Çerçeve**

### **1.1.Örgüt kültürü**

Schein (1992:7)'ın belirttiği gibi, kültür uzun ve renkli bir geçmişe sahiptir. Kavramla ilgili çok çalışma yapılmış olmasına rağmen, araştırmacılar terimi tanımlamaya yönelik fikir birliğine sahip değildirler. Genel anlamda kültür, bir grup insanın yaşam biçimidir denebilir. Ancak kültürün en iyi diyebileceğimiz tanımı yoktur; çünkü kültürün karmaşık bir yapısı vardır.

Kültür; örgüt üyelerince benimsenen değerler, inançlar ve varsayımlar baz alınarak örgütlerin derin yapılarını oluşturmaktadır. Çok sayıda farklı insanı, belirli bir amaç ışığında bir araya getiren, onları sosyalleştiren, sembolik bir yaşam kaynağı olan kültür; bilişsel ve eylemsel olarak riskleri ve kırılganlığı ve aynı zamanda büyük bir dengeyi, sistemin devamlılığı için içerisinde barındırmaktadır (Denison,1996). Sistemin devamlılığıyla; ailenin, örgütün veya toplumun, yani herhangi bir sosyal kurumun, hayatını mutlu-sağlıklı (aile), kar payı yüksek-pazara hakim (örgüt) veya refah seviyesi yüksek-suç oranı düşük (toplum) bir şekilde yani kendi istek ve arzusu yönünde sürdürebilmesi işaret edilmektedir.

Kültürün özellikleri farklı bakış açılarıyla ele alınıp açıklanmaktadır. Ama genel kabul gören ve yaygın olarak kullanılan bir sınıflandırmada, kültürün temel özellikleri; ortak (müşterek), duygu yüklü, tarihsel bazlı, sembolik, dinamik ve görülmez (derinden muğlak ve algılanabilir) olarak belirtilmiştir (Trice ve Beyer,1993:5-8).

İlgili literatür doğrultusunda kültürün unsurları varsayımlar, inançlar, değerler, normlar, dil, ritüeller (ayinler), törenler (seremoniler), adetler, hikayeler, efsaneler, kahramanlar, semboller ve yapay olgular olmak üzere farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. En çok araştırılanları tanımlamak gerekirse; kültürün en az görünen ve en derin düzeyinde bulunan varsayımlar; çalışanların kendilerini, diğerlerini, kısacası çevreyi algılama ve değerlendirme biçimidir (Schneider,1988:233). İnançlar, çevre ve çevrenin işleyişi hakkındaki temel varsayımlardır ve örtük şekilde olması gerekeni içerirler (Sathe,1983). Kültürün temeli, çevrede var olan zıtlıkların yani; doğru ve yanlışın, iyi ve kötünün, mantıklı ve mantıklı olmayanın, güzel ve çirkinin geniş, bazen net ve kimi zaman örtük duygularına dayanan değerlerden oluşmaktadır (Hofstede vd.,1990). Normlar, davranışı doğrudan etkileyen, genellikle yazılı olmayan ve biçimsel beklentilerdir (Terzi,2000:46). Semboller, çalışanların zihinlerinde kısa ve öz anlamlar belirmesini sağlayan nesnelere, olgular ve olayları simgelemektedir. Resmi plakalı bir araba fiziki olarak yapay olguyken, sembol bağlamında statüye karşılık gelmektedir (Özkalp ve Kirel,2001:213).

Schein (1988:24–47), örgüt kültürünün gerekliliğini iki nedenle açıklamaktadır. Birinci neden yeni bir kültürel ortamla karşılaşıldığında bu ortama uyacak doğru şeylerin neler olduğunun bilinmesi ve bunların gerçekleştirilmesi belirsizliği engeller. Bu belirsizliğin yarattığı gerginlikten kurtulmanın yolu örgüt kültürünün yerleşmiş olmasıdır. İkinci neden olarak bireysel ve örgütsel performans ile ilgili çalışanların hissettiklerinin

anlaşılmasıdır. Bunun anlaşılması ve örgütsel verimliliğin artırılması için örgüt kültürünün varlığına ihtiyaç vardır (Erkmen,2010:10). Literatürde sıklıkla atıf alan Schein (1984:3)'ın örgüt kültürü tanımı; "bir grubun dış çevresine uyumunu ve içsel bütünlükle ilgili sorunlarını çözmek adına ortaya koyduğu, keşfettiği ve geliştirdiği, tüm üyelere öğretilen, onlara algılama, düşünme ve hissetme konusunda yol gösteren geçerli ve temel varsayımlardan oluşmaktadır" şeklindedir.

Örgüt kültürü kavramı, Japonların üstün niteliklere sahip örgüt yapısından etkilenen Amerikalı işletmelerin 1980'lerden itibaren, onların örgüt felsefesini, vizyonunu, değerlerini, normlarını kısacası o firmaları başarıya taşıyan kültürel oluşumun peşine düşmesiyle popülerlik kazanmaya başlamıştır (Demir,2005:3). Hofstede vd. (1990); örgüt kültürü kavramı üzerinde tam bir fikir birliği olmamakla birlikte bütüncül olması, belli bir tarihsel sürece sahip olması, antropolojik kavramlar ile ilişkili olması, toplumsal yapısı, esnekliği ve zor değişen bir yapıda olması gibi özellikleri üzerinde fikir birliği olabileceğini belirtmektedirler.

Uygun bir kültür olmadan, hiçbir taktiğin veya stratejinin başarıyla sonuçlanması mümkün değildir. Örneğin; pahalı ve dekorlu bir bina; kirişler ve sağlam temellerden oluşan bir alt yapı olmaksızın ayakta duramaz. Goffee ve Jones (2000,2002:28), kurum kültürünü bu sosyal mimarinin temeli olarak görmektedirler ve Çift S Modeli'nde sosyalleşme ve dayanışma olmak üzere iki boyut ortaya koymuşlardır. Sosyalleşme; bireyin içinde bulunduğu topluluk tarafından kabullenilme derecesidir. Sosyalleşmenin; çalışanların motivasyonlarını, bilgi paylaşımını, bireysel ve örgütsel verimliliği artırması vb. gibi birçok faydası bulunmaktadır (Goffee ve Jones,1996). Sosyalleşmenin pozitif getirileri yanında, neden olduğu zorluklar da mevcuttur. Performansı yeterli olmayan bir işgören, sadece dostluk düzeyi yüksek bir ilişki yaşadığı için iş arkadaşları veya yöneticileri tarafından korunursa, bunun diğerleri üzerindeki olumsuz etkisi kaçınılmaz olmaktadır (Goffee ve Jones,1998:21). Dayanışma duygulardan çok rasyonalite ve mantığa dayanır. Dayanışma odaklı ilişkiler, çalışanların yararına olan ortak görevlere, ortak ilgilere ve paylaşılan hedeflere dayanır ve benimsenen bu hedeflerin hızlı ve etkin biçimde hayata geçirilme becerisinin bir ölçütüdür. Bu grupların üyeleri kişisel anlamda birbirlerinden hoşlanmayabilirler ama bunu belli etmemek durumundadırlar. İşçi sendikaları, yüksek derecede dayanışmanın görüldüğü topluluklara bir örnektir (Goffee ve Jones,1996). Bu boyutu yüksek olan örgütler, grup amaçlarına ve bu amaçlara ulaşmada gerekli olan şeylere yoğun duygularla odaklanmaktadır. Bu durum, alternatif üretmek isteyen bireylerin gücünmelerine neden olabilmektedir (Goffee ve Jones,1998:22).

## **1.2.Örgütsel vatandaşlık davranışı**

ÖVD genel hatlarıyla; resmi ödül sistemi tarafından açıkça tanımlanmayan, zorlayıcılığı olmayan, örgütün etkin ve etkili işlevlerinin birlikte koordinasyon içerisinde ilerlemesini sağlayan bireysel davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Motowidlo,2000). Organ; Barnard'ın 1938 yılında ortaya koyduğu işbirliğine isteklilik yaklaşımı ile Katz ve Kahn'ın 1966 yılındaki rol performansı ile yenilikçi ve spontane davranışlar arasındaki farklılıkları ortaya koyan çalışmalarından yola çıkarak, ÖVD'yi şu şekilde tanımlamaktadır; biçimsel ödül sistemi tarafından dolaylı veya açık olarak tanınmayan ve örgütün verimliliğine katkı sağlayan kişisel davranışlardır. Davranışların kişiselliğe ve gönüllüğe bağlı olması; çalışanların örgüt ile yapmış oldukları sözleşmelerinde açıkça belirtilmemesi ve gerçekleştirilmediğinde herhangi bir ceza ile karşı karşıya kalınmaması anlamlarına gelmektedir (Organ,1997). Vatandaşlık davranışı, üyelerin ve onların üstlerinin performansını artırmakta, örgütleme fonksiyonuna işlevsellik kazandırmakta ve üyeler ile takımlar arasındaki eşgüdümlemenin sağlanmasına aracılık

etmekte, örgütü, işgörenler için daha tatmin sağlayıcı bir yapıya kavuşturmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie,1997).

1960'lı yıllarda bireylerin örgütteki davranışlarını inceleyen Gouldner, "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement" başlıklı eserinde; çalışanların davranışlarını, yönetenlerin davranışlarının belirlediğini ortaya koymuştur. Ona göre; işgörenler kendilerine yardım edenlere yardım davranışı sergilemekte, kendilerine iyi davrananlara iyi davranmaktadırlar. Birey maddi sıkıntı içindeyken, diğerlerinin onun yardımına koşması veya çok ihtiyaç duyduğu anda kendisine gösterilen ilgi, karşılıklılık normunun doğmasında etkili olmaktadır; yani, ihtiyacın şiddeti ve yapılan iyiliğin derecesi, bireyin karşı tarafa olan karşılık verme düzeyini etkilemektedir (Gouldner,1960). 1964 yılında Blau tarafından kaleme alınan "Exchange and Power in Social Life" adlı makalede; bireylerin davranışlarının değişime dayandığı savunulmuş ve sosyal değişim anlayışı desteklenmiştir. İnsanların maddi getiri kazanmak amacıyla sergilediği her davranışı ekonomik değişim olarak isimlendiren Blau, sosyal değişimi bir davranışın sonucunda beklenen faydayla motive olan kişilerin gönüllü davranışları ve bu faydaların devamlılığı için bunlara karşılık verme düşünceleri olarak tanımlamıştır (Blau, 1964: 88-97).

Organ'ın diğergamlık, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem olmak üzere 5 boyutlu sınıflandırması literatürde en fazla atıf alan yaklaşımdır. Kısaca bu boyutları açıklarsak : Organ (1997)'a göre diğergamlık (özgecilik, özverili olma), örgütsel görevlerde ve karşılaşılan problemlerde iş arkadaşlarına yardım etme davranışlarıdır. Vicdanlılık, üyelerin biçimsel rol tanımlarını aşarak gönüllü olarak sergiledikleri davranışlardır (Farh vd. ,2004). Vicdanlılık ile özgecilik boyutları arasındaki en somut fark, diğergamlıkta çalışanların davranışlarını iş arkadaşlarına yardım, vicdanlılıkta örgütün tamamına fayda sağlayıcı davranışlar şeklinde sergilemesidir (Schnake,1991). Podsakoff ve arkadaşları (2000); centilmenlik boyutunu, sakınma davranışları olarak ifade etmekte ve örgüt üyelerinin çalışma ortamında herhangi bir tartışmaya veya yönetilemeyen çatışmaya neden olabilecek davranışlardan kaçınması şeklinde tanımlamaktadırlar. Diğergamlık ve nezaket; yardımseverlik anlayışına dayandıkları için ayırt edilmeleri oldukça zordur. İki kavram arasındaki en net ayrım, yardımın gerçekleştiği zamana bakılarak yapılabilir. Özgecilikte, üyelerin birbirlerine, bir problem oluşuktan sonra yardım etmeleri; nezaket boyutunda tahmin edilen sorunun meydana gelmesine ket vurmak veya onun negatif etkilerini düşürmek amacıyla proaktif davranışlar söz konusudur (Deluga,1995). Takım çalışmalarına katılmak, örgütsel süreçlerin işleyişini hızlandırmak ve kolaylaştırmak için mevcut engelleri ortadan kaldırmak ve örgütü olası tehlikelerden korumak amacıyla gösterilecek gönüllü davranışlar ile işgörenlerin örgütün politik yaşamına ve gelişimine sorumluluk alarak katılma davranışları, ÖVD' nin sivil erdem boyutunun kapsamında incelenmektedir (Dyne vd.,1994).

### **1.3.Örgütsel bağlılık**

1950'lerden bu yana yapılan araştırmalar, bağlılıkla yakın anlamda kullanılan çok sayıda kelimenin olduğunu ortaya koymaktadır. Mesleğe değer ve önem verme, Protestan iş ahlakı, örgütsel bağlılık ve işe sarılma bunlardan en çok kullanılanlarıdır (Morrow ve McElroy,1986). Örgütsel bağlılığı Becker (1960), bireyin örgütle bahse girdiği bir süreç ve bilinçli bir taraf tutma davranışı; Kanter (1968), üyelerin çaba ve bağlılıklarını örgüte sunmadaki isteklilikleridir; Buchanan (1974), üyenin örgütle özdeşleşmesi, işini benimsemesi ve sadakat göstermesi, örgütsel amaç ve değerlere duygusal açıdan bağlanmasıdır ve O'Reilly ve Chatman (1986), bireyin, örgüte psikolojik olarak bağlanması biçiminde tanımlamışlardır.

Örgütsel bağlılığın kavramsallaştırılmasında tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık olmak üzere üç temel yaklaşım bulunmaktadır. Porter ve arkadaşları (1974) tarafından savunulan tutumsal teori, örgütsel bağlılığın kavramsallaştırılmasında en çok bilinen yaklaşımdır. Bu yaklaşımda, bağlılığın üç önemli unsuru bulunmaktadır. Bunlar (Reichers,1985; Allen ve Meyer,1990):

- Örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etme ve onlara yönelik güçlü bir inanç besleme,
- Örgüt yararını gözeterek, gönüllü bir çaba içinde bulunma,
- Üyeliğin devamlılığı için sağlam bir istek.

Allen ve Meyer (1990), örgütsel bağlılığı; çalışanın örgütü ile ilişkilerini karakterize eden ve üyeliğin devam etmesi için etkiye sahip psikolojik bir durum bakış açısıyla ele alırlar. İlgili literatüre egemen olan duygusal ve devam bağlılığını, Becker (1960)'ın yan bahisler sınıflamasını temel alarak geliştiren Allen ve Meyer (1990), daha sonra Wiener ve Vardi (1980) ve Wiener (1982) tarafından önerilen normatif (ahlaki) bağlılığı modellerine ekleyerek, 3'lü bir sınıflandırmaya gitmişlerdir:

- Duygusal bağlılık; çalışanın, kendi tercihleri ile o örgütte kalma arzusunu; örgütle ve örgütün amaçlarıyla özdeşleşme ve bütünleşme derecesini yansıtmaktadır. Yüksek düzeyde duygusallığa sahip üye, örgütte kalmaya ihtiyaç duyduğundan değil, daha çok örgütle devam etmeyi istediği için böyle bir tercihte bulunur (Allen ve Meyer,1990; Meyer ve Allen,1991).
- Devam bağlılığında; birey, örgütten ayrılmanın maliyetini göz önünde bulundurur; eğer kişinin yaptığı yatırımlar (harcanan emek, zaman ve çaba vb.), işten ayrılmanın maliyetini (statü, emeklilik hakkı, arkadaşlarla yakın ilişkiler vb. kayıplar) aşyorsa veya daha iyi şartlar sunan bir iş alternatifinin azlığı ya da yokluğu, çalışana, örgütte kalmaya iter. İşgörenlerin, devam bağlılığı duymalarının temel sebebi, örgütte kalmaya ihtiyaç duymalarıdır (Meyer ve Allen,1991).
- Meyer ve Allen (1997:11), normatif bağlılığı; Wiener (1982)'ın içselleştirilmiş normatif baskıların, örgüt amaçlarını ve hedeflerini içerecek şekilde meydana gelmesinin bir bütünü tanımından yola çıkarak; çalışanların etiğe dayalı bir sorumlulukla ve işten ayrılmamanın gerekli olduğunu benimsedikleri için bağlılık duymaları şeklinde açıklamışlardır. Üye tüm eylemlerinin ve sergilediği bağlılığın, etik olduğuna inanarak, normatif ve zorunluluğa dayalı bir bilinçle hareket edecektir (Meyer ve Allen,1991).

Sosyal psikologlar, davranışsal bağlılığın nedeninin, örgütün sahip olduğu amaç, hedef veya çalışana sergilediği davranışlar olmadığı, bireyin geçmişteki davranışlarının ağır bastığı görüşündedir (Mowday vd. ,1982:25). Bir anlamda çalışanın önceki davranışlarından elde ettiği tatmin duygusuyla birlikte davranışı tekrarlama olasılığına işaret etmektedir. Meyer ve Allen (1991), kendi yaklaşımlarındaki devam bağlılığının, belirli bir süre sonra süreklilik kazandığını ifade etmektedirler. Sürdürülen devam bağlılığı ile zamanla işgörenin örgüte uyumluluk gösterdiği, davranışını haklı gösteren tutumların (örneğin iş tatmini sağlaması) gelişmesi ile bu davranışın tekrarlanma eğiliminde olduğu görüşünü ileri sürmektedirler.

Salancik (1977)'e göre, üç özellik bireyleri kendi davranışlarına bağlar ve bu yüzden bağlılık göstermelerini sağlar. Bunlar; davranışın görünürlüğü, tekrarlanamazlığı ve istekliliğidir. Bunları kullanarak, birey kendi eylemlerine ve çıkarımlarına karşı daha fazla veya daha az bağlılık göstermek zorunda kalır.

Çoklu bağlılık yaklaşımındaki görüş; bir işgören tarafından duyulan bağlılığın, başka bir çalışandan farklı olabileceğidir. Bu sapma, hem bağlılık duyulan nesne hem de bağlılığın düzeyi açısından oluşabilmektedir.

Örneğin, örgütün sunduğu hizmet veya malın müşterilerce kaliteli olarak algılanması, bazı üyelerin bağlılık nedeni olabilirken, diğerlerince görmezden gelinbilir. Aynı şekilde, kaliteli hizmet veya ürün, bir grubun bağlılığını kısmen artırırken, diğer üyelerinkini yüksek seviyede artırabilir (Reichers,1985).

Çoklu bağlılık düşüncesinde bağlılık, işletmeyi meydana getiren çeşitli iç (çalışanlar, yöneticiler, hissedarlar vs.) ve dış (müşteriler, medya, devlet vs.) öğelerin çoklu bağlılıklarının birleşimi olarak ortaya çıkmaktadır. Becker ve arkadaşları (1996); bireylerin mesleklerine, üst düzey yöneticilerine, denetçilere, çalışma arkadaşlarına ve müşterilere farklı seviyelerde bağlılık göstereceklerini vurgulamaktadırlar.

Jaworski ve Kohli (1993) bağlılığı, çalışanların örgüte olan aşırı derecede ilgisi, bireylerin kendi geleceklerini örgütün başarısı ile eşdeğer görme ve kişisel fedakarlık yapmaktan kaçınılmayan bir düşünce yapısı olarak tanımlamışlardır. Bu tutumun, örgüt ile işgören arasındaki bağın güçlenmesinde önemli bir etken olduğunu vurgulamışlardır. Böylelikle bireylerin büyük bir aile içerisinde faaliyette bulduklarını hissetmeleri, örgütün başarısını yüksek seviyelere çekecektir.

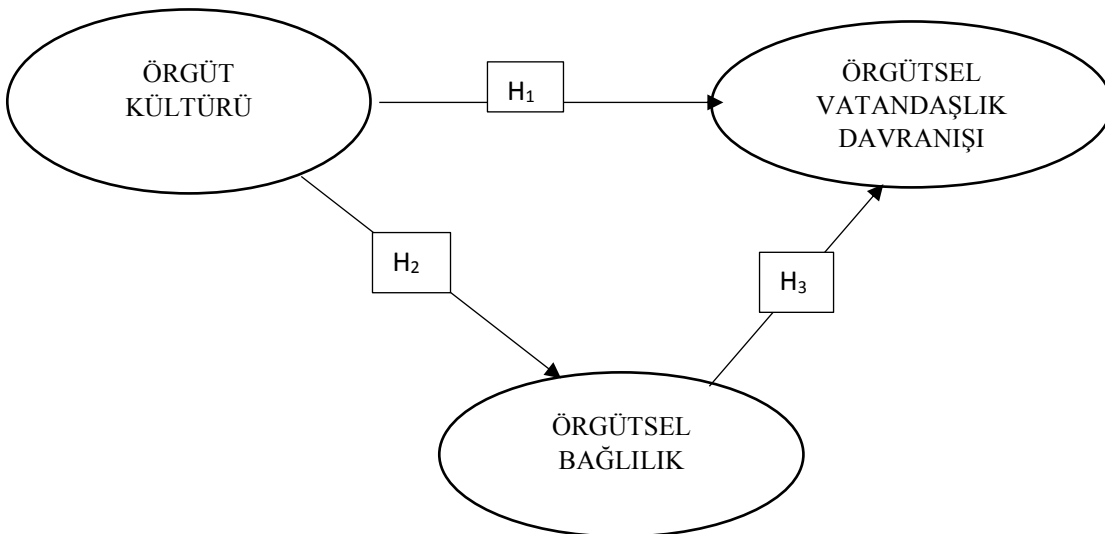
## 2. Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Bağlılık İlişkilerine Yönelik Araştırma

### 2.1.Araştırmanın amacı, kapsamı ve yöntemi

Bu çalışmada çalışanların algıladıkları örgüt kültürü, sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler ortaya konmaya çalışılmıştır. İlgili literatürde sıklıkla birbirlerine etkileri araştırılan bu 3 Örgütsel Davranış değişkeninin aralarındaki ilişkiler yeniden ele alınarak, ilgili yazına katkı sunulması amaçlanmaktadır.

Örgüt kültürü ile ÖVD arasındaki ilişki bazı araştırmacılar tarafından incelenmiş, aralarında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir (Kurt,2011; Çetin, Şeşen ve Basım,2012; Mohanty ve Rath,2012; Burton,2003). İlgili literatürde kültür ile bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu bulgulanmıştır (Çakır,2007; Polat ve Meydan,2011;Erkmen ve Bozkurt,2011; Tamer vd.,2014). İlgili yazında bağlılık ile ÖVD arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Podsakoff vd., 2000; Çetin, Şeşen ve Basım, 2012; Marshall vd., 2012; Elstad vd., 2013).

Şekil 1: Araştırma Modeli





Yapılan araştırmalar ve ortaya konulan ilişkiler sonucunda, bu çalışmada sınanacak hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

H<sub>1</sub>: Çalışanların algıladığı örgüt kültürü, kendilerinin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde ve anlamlı bir Şekilde etkilemektedir.

H<sub>2</sub>: Çalışanların algıladığı örgüt kültürü, kendilerinin örgüte duydukları bağlılık düzeyini pozitif yönde ve anlamlı bir Şekilde etkilemektedir.

H<sub>3</sub>: Çalışanların rgte duydukları bağlılık düzeyi, kendilerinin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde ve anlamlı bir Şekilde etkilemektedir.

## **2.2.Katılımcılar ve ölçüm araçları**

Verilerin toplanması için hazırlanan anket formu, Ankara'da faaliyet gösteren bir bakanlığın bir dairesinde çalışan 397 kişiye elden dağıtılmış, 196 (85 Erkek, 111 Kadın) katılımcı anket formunu doğru ve anlamlı bir Şekilde doldurarak, araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Veriler 2016 yılının Mayıs-Haziran aylarında elde edilmiştir.

Örgüt Kültürü ile ilgili sorular, Goffee ve Jones (2000,2002)'un rgt Kültürü leği'nden faydalanılarak, Rashid vd. (2004)'nin çalışmasından alınmıştır. 23 madde için çıkan genel Cronbach Alfa katsayısı 0,830'dur. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilgili sorular Organ (1988) tarafından ortaya konmuş olup; Williams ve Shiao (1999) ve Vey ve Campbell (2004) tarafından geliştirilmiş, Basım ve Şeşen (2006) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. 19 soru için Cronbach Alfa 0,878'dir. Örgütsel Bağlılık ile ilgili sorular Jaworski ve Kohli (1993) tarafından geliştirilmiş olup Türkçe'ye Şeşen (2010) tarafından adapte edilmiştir. 6 madde için Cronbach Alfa katsayısı 0,712'dr. 48 maddeden oluşan ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı 0,859'dur ve yüksek bir güvenilirliğe sahiptir. Anket formu 5'li Likert Şeklinde düzenlenmiştir.

## **2.3.Araştırma bulguları**

Yapılan tüm istatistiksel testlerde anlam düzeyi ( $\alpha$ ) 0.05 olarak alınmıştır. Herhangi bir hipotez testinde yokluk hipotezinin reddedilebilmesi için ilgili istatistik için hesaplanan p- değerinin anlamlılık düzeyinin  $\alpha$  'dan küçük olması gereklidir. Kültür, vatandaşlık ve bağlılık değerkenleri arasındaki ilişkiler araştırılırken, ortaya çıkan ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek amacıyla aşağıdaki hipotezler kurulacaktır;

H<sub>0</sub>: İlgili değerkenler arasında ilişki yoktur ( $\rho=0$ )

H<sub>1</sub>:İlgili değerkenler arasında ilişki vardır ( $\rho\neq 0$ )

**Tablo 1: Değişkenlere Ait Korelasyon Değerleri ve Güvenilirlik Katsayıları**

	Ortalama	Standart Hata	1	2	3
Örgüt Kültürü	2,70	0,57	[0,830]*		
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	3,66	0,63	0.230**	[0,878]*	
Örgütsel Bağlılık	2,99	0,74	0.272**	0.420**	[0,712]*

\*\*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı (iki yönlü),

\*Parantez içindeki değerler Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısıdır.

Kültür ile vatandaşlık arasındaki ilişkiye ait p değeri 0,032 olduğundan bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı kabul edilebilir. Diğer bir ifadeyle kültür ile vatandaşlık arasındaki ilişki ( $\beta=,230$ ) pozitif yönlü doğrusal fakat zayıftır. Kültür ile bağlılık arasındaki ilişkinin büyüklüğünü gösteren ilişki katsayısı 0,272'dir ve katsayının anlamlılığını ölçen p değeri 0.000 olduğundan istatistiki olarak anlamlıdır. Katsayı yorumlanabilir bir katsayıdır. Katsayıya göre değişkenler arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Vatandaşlık ve bağlılık arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Ayrıca bu ilişkinin katsayısı 0,420'dir. Katsayıya göre değişkenler arasında pozitif orta derecede bir ilişki söz konusudur.

**Tablo 2: Regresyon Analizleri Sonuçları**

BGML.D.	BGMSZ.D.	B	S.H.	$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>
1 Örgütsel Vatandaşlık    Örgüt Kültürü							
Sabit		3,270	0,219	-	14,921	0,000	
Örgüt Kültürü		0,143	0,79	0,230	1,798	0,032	0,053
2 Örgütsel Bağlılık    Örgüt Kültürü							
Sabit		2,040	0,249	-	8,200	0,000	
Örgüt Kültürü		0,354	0,090	0,272	3,933	0,000	0,074
3 Örgütsel Vatandaşlık    Örgütsel Bağlılık							
Sabit		2,580	0,172	-	15,005	0,000	
Örgütsel Bağlılık		0,359	0,56	0,420	6,440	0,000	0,176

BGML.D.= Bağımlı Değişken, BGMSZ.D.=Bağımsız Değişken, S.H.=Standart Hata.

Bağımlı değişken vatandaşlık ve bağımsız değişken kültür olarak ele alınan bir regresyon eşitliğinde, kültür değişkeninin vatandaşlık değişkeni üzerinde anlamlı ( $\beta=0,230$ ) bir etkisi vardır. Bağımlı değişken bağıllık ve bağımsız değişken kültür olarak ele alınan bir regresyon eşitliğinde, kültür değişkeninin bağıllık değişkeni üzerinde anlamlı ( $\beta=0,272$ ) bir etkisi vardır. Bağımlı değişken vatandaşlık ve bağımsız değişken bağıllık olarak ele alınan bir regresyon eşitliğinde, bağıllık değişkeninin vatandaşlık değişkeni üzerinde anlamlı ( $\beta=0,420$ ) bir etkisi vardır.

Elde edilen bulgulara göre  $H_1$ ,  $H_2$  ve  $H_3$  hipotezleri kabul edilmiştir. Kısaca belirtmek gerekirse; örgüt kültürü örgütsel vatandaşlığı ve örgütsel bağıllığı, örgütsel bağıllık ise örgütsel vatandaşlığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bulguların ilgili yazınla paralellik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

### Sonuç

Bulgular; algılanan örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde ve zayıf düzeyde; örgütsel bağıllığın örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde ve orta düzeyde ve algılanan örgüt kültürünün örgütsel bağıllığı pozitif yönde ve orta düzeyde, istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermiştir.

Bir örgütün kültürünü oluşturan değerler, normlar, semboller ve varsayımlar gibi çeşitli unsurlar, işletmelerin hayatlarını devam ettirebilme ve etkin performans ve başarı anlamında süreklilik kazanma bağlamında, doğru yönetildiğinde örgütlere büyük faydalar sağlamaktadır. Örgütle uyum içerisinde olan çalışan, ya da başka bir bakış açısıyla işgörenlerine önem veren, onlarla ilgilenen, birtakım sorunlar ortaya çıktığında yardımlaşma ekseninde buluşabilen yöneticiler, işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Hofstede'ye göre kültür, beklendiği gibi insanlar arasında dayanışma ve sinerji oluşturan bir etken değildir. Tam aksine birçok anlaşmazlığın kökeninde kültürel farklılıklar yatmaktadır. Hofstede'ye göre kimi zaman çok ciddi krizlere bile yol açabilen bu farklılıkların doğru şekilde yönetilmesi gerekir (Ünal vd.,2012:129-138). Hofstede'nin de belirttiği gibi örgütler gerek zaman maliyeti gerekse de insan kaynağının etkin yönetimi açısından istihdam ettiği bireylerin duygu ve düşüncelerine eğilebilmeli, onların bu farklılıklarını bir çeşitlilik olarak algılayarak, bu kompozisyondan işleri kolaylaştırıcı bir kültür yaratabilmelidir.

Yardımlaşma davranışı sergilemek için bireyler, iş arkadaşlarıyla empati kurabilme yeteneğine sahip olabilmelidirler. Örgüt içi ve örgüt dışında, çalışanlar için düzenlenecek toplantı, piknik, spor faaliyeti vb. etkinliklerle işgörenler arasındaki sosyalleşme düzeyi artırılabilir ve böylelikle iş hayatının getirdiği aşırı stres ve sıkı normatif ortamdan uzaklaşan kişiler birbirlerini daha sağlıklı anlayarak, iş ortamlarında daha mutlu ve üretken bir ruh haline kavuşabilirler. Vatandaşlık davranışı sergileyen bir çalışan hem iş arkadaşını hem de örgütünü destekleyici bir tutum ve davranış hali içerisindeyse, bunun örgüt kültürünce ön plana çıkarılması ve kişileri motive edici bir yapıya dönüştürülmesi gerekmektedir.

İşgörenlerin bağıllık davranışı sergilemesi, örgütün amaç ve hedefleriyle özdeşleşebilmeyi, örgütte kalmayı istemeyi ve vatandaşlık davranışında olduğu gibi gönüllülük hissetmeyi gerektirmektedir. Kimi çalışanlar bunu istediklerinden dolayı ihtiyaçlarından veya zorunluluktan da ortaya koyabilmektedirler. Örgüt için en ideal olanı bireylerin istekleri üzerine örgütte çalışmaya devam etmeleridir. Bu bağlamda kişi maddi ve manevi beklentilerinin karşılandığı bir örgütte daha üretken olacaktır. Örgütünü bir aile ortamı olarak algılayan çalışan, bağıllık duyma konusunda zorluk yaşamayacaktır. Tabi burada bahsedilen aile, herkesin sorumluluklarını bildiği,

görevlerini yerine getirdiği iş ortamını sembolize etmektedir. Bu anlamda yöneticilere sürecin kontrol edilebilmesi ve çalışanlara bu süreçte örgüte bağlılık davranışı sergileme adına roller biçilmiştir.

Sonuç olarak, çalışanın kendisini bir aile ortamında hissetmesi ve örgütüyle bütünleşebilmesi araştırmaya konu edinilen kültür, vatandaşlık ve bağlılık değişkenleriyle yakından ilgilidir. Bu bağlamda yapılan araştırma örgütlerin çalışanlarını anlama yeteneklerini artıracaktır.

Mevcut çalışma, çoğu araştırmanın kısıtlılığını oluşturan zaman ve ekonomik faktörlerin de etkisiyle tek bir ilde ve zaman diliminde gerçekleştirilebilmiştir. Çalışanların sosyal beğenilirlik etkisi altında ilgili ölçek sorularını değerlendirme olasılıkları göz önünde bulundurulmalıdır. Bu alanda benzer ölçekler ele alınarak özel ve kamu kurumu karşılaştırmasına gidilebilir ve farklı bakanlıkların farklı daireleri bu anlamda araştırılabilir, bahsi geçen üç değişkenden birisinin aracılık etkisinin olup olmadığı incelenebilir ve bu sayede araştırmanın güvenilirlik ve geçerliliğine katkı sağlanarak, yeni görüşlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlanabilir.

## KAYNAKÇA

- Allen N.J. and Meyer J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*,63(1), 1-18.
- Basım H.N. ve Şeşen H. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve Karşılaştırma Çalışması, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 61(4), 83-101.
- Becker H. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*. 66(1),32-40.
- Becker T. E., Billings R. S., Eveleth Daniel M. and Gilbert Nicole L. (1996). Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance, *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Blau P. (1964). *Exchange and Power in Social Life* (1th Edition), New York: John Wiley & Sons, 352.
- Buchanan II B. (1974), Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Burton C. H.(May,2003). An Empirical Investigation of the Interrelationships of Organizational Culture, Managerial Values, and Organizational Citizenship Behaviors, A Doctoral Dissertation submitted to the Faculty of the Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University.
- Çakır A. (2007). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetin F. , Şeşen H. ve BASIM H.N. (2012). Örgüt Kültürünün Rol Ötesi Olumlu Davranışlara Olan Etkisi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 197 – 211.
- Deluga R. J. (1995). The Relation Between Trust in the Supervisor and Subordinate Organizational Citizenship Behavior. *Military Psychology*, 7(1), 1-16.
- Demir N. (2005). Örgüt Kültürü – İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Denison R. D.(1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate?, A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars, *The Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Dyne L. V., Graham J. W. and Dienesch R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation, *The Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Elstad E., Christophersen K., and Turmo A. (Feb,2013). Antecedents of Organizational Citizenship Behavior among Educators in Language Education for Adult Immigrants in Norway, *Adult Education Quarterly*, Volume 63, Issue 1, pp.78-96.
- Erkmen T. (2010). Örgüt Kültürü (1.Basım), İstanbul: Beta Basım A.Ş. , 10, 79-81.
- Erkmen T. ve Bozkurt S. (2011). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(2), 197-238.
- Farh J., Zhong C. and Organ D. W. (2004). Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China, *Organization Science*, 15(2), 241-253.
- Goffee R. and Jones G.(1996).What Holds the Modern Company Together, *Harvard Business Review*, November-December, 133-148.
- Goffee R. and Jones G.(1998). *The Character of a Corporation: How your Company's Culture can Make or Break your Business*, (1st Edition),New York: Harper Collins Publishers,21-22.
- Goffee R. and Jones G.(2002). *The Character of a Corporation*, (Çeviren: Kutmandu Kıvanç), Ankara: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş, (Eserin orijinali 2000'de yayımlandı), 28.

- Gouldner W. A. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement, *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Jaworski B. J. and Kohli A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Hofstede G., Neuijen B., Ohayv D.D. and Sanders G.(1990) Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases, *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Kanter R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities, *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Kraimer M. L. (1997). Organizational Goals and Values: A Socialization Model, *Human Resource Management Review*, 7(4), 425-447.
- Kurt E. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Bir Kamu Kurumu Çalışanlarına Yönelik Araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Marshall G.W., Moncrief W.C., Lask F.G., and Shepherd C.D. (Fall,2012). Linking Performance Outcomes to Salesperson Organizational Citizenship Behavior in an Industrial Sales Setting, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Volume 32, Issue 4, pp.491-502.
- Meyer J. P. and Allen N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer J. P. and Allen N. J. (1997). *Commitment in the Workplace Theory Research and Application*, California: Sage Publications Inc. , 11.
- Meyer J. P. ,Stanley D.J. ,Herscovitch L. and Topolnytsky L.(2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Mohanty J. ve Rath B.P. (2012). Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior: A Three-Sector Study, *Global Journal of Business Research*, 6(1), 65-76.
- Morrow P.C. and Mcelroy J.C. (April,1986), *Research Notes on Assessing Measures of Work Commitment*, *Journal of Vocational Behaviors*, , Vol.7, Issue2, 139-145.
- Motowidlo J. S. (2000). Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management, *Human Resource Management Review*, Vol. 10, Issue:1, 115-126.
- Mowday R. T., Porter L. W. and Steers R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York: Academic Press, 25.
- O'Reilly C. and Chatman J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Organ D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, (XIII), England: Lexington Books, 1-132.
- Organ D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time, *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Özkalp E. ve Ç. Kirel. (2001). Örgütsel Davranış, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi, Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Yayın No:149, 213.
- Peters J.T. and Waterman H.R. (1995). *Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış*. (Çeviren: Selami Sargut). İstanbul: Altın Kitaplar, (Eserin orijinali 1982'de yayımlandı), 62.
- Podsakoff P. M. and Mackenzie S. B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research, *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff P. M., S. B. Mackenzie, Paine J. B., and Bachrach D. G.(2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, 26(3), 513-563.

- Polat M. ve Meydan C. H, (2011). Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(1), 153-170.
- Porter L. W., Steers R. M., Mowday R. T. and Boulian P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Rashid M. Z. A., Sambasivan M. and Rahman A. A. (2004). The Influence of Organizational Culture on Attitudes Toward Organizational Change, *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 161-179.
- Reichers A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *The Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Salancik G. R. (Summer, 1977). Commitment is too Easy! , *Organizational Dynamics*, Vol. 6, Issue 1, 62-80.
- Sathe V. (Autumn, 1983). Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action. *Organizational Dynamics*, Vol. 12, Issue. 2, 5-23.
- Schein E. H. (Winter, 1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture, *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Schein E. H. (1988), *Organizational Culture and Leadership*, (2nd Edition), San Francisco: Jossey-Bass Inc., Business & Management Series, 24-47.
- Schein E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, (3rd Edition), San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers, 7.
- Schnake M. (1991). Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model and Research Agenda, *Human Relations*, 44(7), 735-759.
- Schneider C.S. (1988). National vs. Corporate Culture, *Human Resource Management*, 27(2), 231-246.
- Şeşen H. (2010), *Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Tamer İ., İyigün Ö. N. ve Sağlam M. (2014). Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(8), 187-202.
- Terzi A.R. (2000). *Örgüt Kültürü*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 5, 46.
- Trice H. M. and J. M. Beyer (1993). *The Cultures of Work Organizations*, Englewood Cliffs. N.J. Prentice Hall, 5-8.
- Ünal M., Livvarçin Ö. ve D. Kurt (Ed.). (2012) *Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori*, (2. Baskı) İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. , 129-138.
- Vey M.A. and Campbell J.P. (2004). In-Role Or Extra-Role Organizational Citizenship Behavior: Which Are We Measuring? *Human Performance*, 17(1), 119-135.
- Wiener Y. and Vardi Y. (1980). Relationships Between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes: An Integrative Approach, *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(1), 81-96.
- Wiener Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View, *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Williams S. and Shiaw W.T. (1999). Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive Effect on Employee OCB Intentions, *The Journal of Psychology*, 133(6), 656-668.