

POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞLAR ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR İNCELEME

Yrd.Doç.Dr. Pelin KANTEN*

Yrd.Doç.Dr. Murat YEŞİLTAŞ**

ÖZET

21.yüzyılın dinamik çalışma koşulları, işgücünün pozitif tutum ve davranışlarının örgütsel verimlilik elde edilmesinde ve rekabet üstünlüğü sağlanmasında oldukça önemli olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, araştırmacılar son yıllarda pozitif psikolojiden doğan pozitif örgütsel davranış yaklaşımına dikkat çekmektedir.Pozitif örgütsel davranışlar örgütün amaçlarına ve olumlu örgütsel çıktılar elde etmesine katkı sağlayan, olumlu davranışları ifade etmektedir.Bu çalışmanın amacı, günümüz çalışma yaşamında örgütler ve çalışanlar açısından önem taşıdığı düşünülen pozitif örgütsel davranışların teorik açıdan incelenmesi ve bu davranışların bireysel/örgütsel önemlerinin belirtilmesidir.Çalışmada, ulusal ve uluslararası yazında yaygın olarak pozitif örgütsel davranışlar kapsamında ele alınan işe adanma, proaktif davranışlar, prososyal davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme kavramlarına değinilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Pozitif Örgütsel Davranış, İşe Adanma, Proaktif Davranış

A CONCEPTUAL RESEARCH ON POSITIVE ORGANIZATIONAL BEHAVIORS

Abstract

Dynamic working conditions of 21th century indicate that employee's positive attitudes and behaviors are quite important in providing organizational productivity and competitive advantage. Accordingly, researchers have drawn attention to positive organizational approach derived from positive psychology in recent years. Positive organizational behaviors explain the positive behaviors which contribute the aims of the organization and getting positive organizational outputs. The aim of this study is to examine theoretically to the positive organizational behaviors which are being thought as important organizations and individuals. Besides, the study aims to indicate the importance of the behaviors in terms of individuals and organizations. In the study; the terms "work engagement, proactive behaviors, prosocial organizational behaviors, organizational citizenship

* Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, pelinkanten@mehmetakif.edu.tr

** Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu myesiltas@mehmetakif.edu.tr

behaviors, organizational commitment and organizational identification” which are commonly used within the concept of positive organizational behaviors in national and international literature have been explained.

Keywords: Positive Organizational Behaviors, Work Engagement, Proactive Behavior

1.GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan yeni ekonomi koşullarında örgütlere rekabet avantajı sağlayan anahtar unsur işgücü olarak görülmektedir (Rothmann ve Joubert, 2007, s.49).Günümüzde örgütler, rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek için işgücünden en iyi şekilde yararlanmak zorunda olduklarının farkındadır (Kmiec, 2010, s.26).Başka bir ifade ile örgütler, rekabet gücünün, yeniliğinve örgütsel performansın artırılmasında işgörenlerin kritik önem taşıdığını düşünmektedir.Bu bağlamda modern örgütler yaratıcı, gelişime açık, işine bağlı çalışanları cezbetme ve elde tutma amacı içerisinde insan sermayesine odaklanmaktadır (Bakker ve Schaufeli, 2008, s.147).İnsan sermayesinin mevcut çalışma yaşamındaki artan öneminin, beraberinde yeni yaklaşımlar getirdiği görülmektedir. Son zamanlarda yönetim ve organizasyon alanındaki araştırmacılar pozitif örgütsel davranış olarak adlandırdıkları yeni bir akıma dikkat çekmektedir (Memari vd., 2013, s.569).

Pozitif örgütsel davranış akımının, pozitif psikoloji yaklaşımından doğduğu kabul edilmektedir. Genellikle insan davranışlarının olumsuz yönünü inceleyen psikoloji biliminin, Seligman’ın (2000) çalışmasıyla farklı bir boyut kazandığı görülmektedir.Bu çalışmada psikoloji biliminin sadece insan yaşamındaki olumsuzlukları gidermeye odaklanmaması gerektiği; aynı zamanda insan yaşamı için gerekli olan olumlu niteliklerin inşa edilmesine katkı sağlamanın rolü vurgulanmaktadır.Bununla birlikte psikoloji biliminin, bireylerin güçlü yönlerini ve erdemlerini de incelemesi gerektiği belirtilmektedir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, s.5).Pozitif psikoloji, insanlarda neyin yanlış olduğuna değil, neyin doğru olduğuna ve nasıl geliştirilebileceğine odaklanmaktadır. Pozitif psikolojinin örgüt ortamına yansması “Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu” ve “Pozitif Örgütsel Davranış” olarak ortaya çıkmaktadır.Pozitif Düşünce Okulu, Michigan Üniversitesi araştırmacılarının yürüttüğüörgütsel başarı için pozitif örgütsel özelliklerinin gerekliliğini vurgulamaktadır (Güler, 2009, s. 122). Pozitif Örgütsel Davranış ise,Luthans (2002) ve Wright (2003) tarafından yürütülen çalışmaların öncülüğü ile başlayan, “örgütsel davranışa pozitif bir bakış açısı ile yaklaşan” bir akımdır. Bu araştırmacılar, örgütsel başarının elde edilebilmesi için örgütsel davranışlara pozitif bir çerçeveden bakılması gerektiğini ileri sürmektedir (Muse vd., 2008, s.171).

Bu çalışmada, 21.yüzyılın iş dünyası ve çalışanları açısından önem taşıdığı düşünülen pozitif örgütsel davranışlar teorik açıdan incelenecek ve bu davranışların bireysel ve örgütsel açıdan önemleri üzerinde durulacaktır.

Çalışmanın kapsamı, pozitif örgütsel davranış kavramı ve bu kavram kapsamında ele alınan davranış türlerinin incelenmesi ile sınırlandırılmıştır.

2. POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KAVRAMI

Pozitif örgütsel davranış, günümüz çalışma yaşamının gelişimi için ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkin bir şekilde yönetilebilir pozitif yönelimli olan insan kaynaklarının güçlü yönlerine ve psikolojik kapasitelerine ilişkin yapılan çalışmaları kapsamaktadır (Youssef ve Luthans, 2007: 775). Pozitif örgütsel davranış, psikolojik kapasitenin gözlemlenebilir, ölçülebilir, geliştirilebilir ve iyileştirilebilir olması gerektiğini ileri sürmektedir. Bununla birlikte pozitif örgütsel davranış, örgütsel etkinlik, başarı, kazanç ve verimlilik elde edilmesini sağlayarak, örgütsel gelişimi ve değişimi amaçlamaktadır (Gygax ve Fitzgerald, 2011, s.23). Çalışma yaşamında güçlü ve pozitif yanlara odaklanarak yönetim şeklinde adlandırılan pozitif örgütsel davranış örgütsel performansın iyileştirilmesini amaçlayan ve işgücünün güçlü yönlerinin, psikolojik kapasitelerinin de durağan değil, geliştirilebilir olduğu bakış açısına sahiptir (Akçay, 2011: 79). Çalışanların iş yaşamlarında sağlıklı, huzurlu ve mutlu bir yaşam sürmelerinde ve örgütsel başarının elde edilmesinde önemli düzeyde etkiye sahip olan pozitif örgütsel davranışlar klasik olarak nitelendirilen örgütsel davranışlardan anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Pozitif örgütsel davranışların sahip olduğu kriterleri şu şekilde sıralayabiliriz: (Luthans ve Avolio, 2009, s. 298-299).

- Pozitif örgütsel davranışlar belirli bir teorik temele ve araştırmaya dayalıdır.
- Geçerli ölçüm kriterlerine sahiptir.
- İnsan kaynaklarının gelişime açık olması gerektiği görüşündedir.
- İş performansının sürekli artırılmasını hedeflemektedir.

Pozitif örgütsel davranış, işgücünün güçlü yönlerinin öne çıkarılması ve vurgulanması gerektiğini öne sürmekte, proaktif ve pozitif bir yaklaşımın gerekliliğini savunmaktadır (Güler, 2009, s.122). Pozitif örgütsel davranış; örgütün gelişmesine, örgütün amaçlarına ve örgütsel çıktılarının başarılmasına katkı sağlayan olumlu davranışlardır (Bakker ve Schaufeli, 2008, s.148). Dolayısıyla bu davranışlar, örgütlerde çalışanların performansının artırılmasının, geliştirilmesinin ve güçlendirilmesinin sağlanmasında, yaratıcılık, işe bağlılık, öz yeterlilik, iyimserlik ve umut gibi pozitif kişisel kaynakların önemine odaklanmaktadır (Demir, 2011, s.4). Diğer bir ifade ile çalışanların iyimserlik, umut, öz yeterlilik, yaratıcılık gibi bileşenlerden oluşan psikolojik kapasiteden en üst düzeyde yararlanmaları örgütsel etkinliğin elde edilmesinde kritik bir rol oynayan pozitif örgütsel davranışların sergilenmesini kolaylaştırmaktadır. Bu bağlamda pozitif örgütsel davranışlar, işgücünün sahip olduğu psikolojik kapasitenin örgüt ortamına yansımaları olarak değerlendirilmektedir.

3. POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ TÜRLERİ

Günümüzde örgütlerin başarısı, işgörenlerin yaratıcı, yenilikçi olmalarına ve örgüte bağlılık duymalarına bağlıdır. İşgörenlerin bağlılık duygusu içerisinde sahip oldukları yaratıcı ve yenilikçi potansiyeli üst düzeyde kullanmalarının örgütsel performansın artmasına önemli katkı oluşturacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, 21. yüzyılın dinamikleri örgütsel davranışın karanlık yönü olarak nitelendirilen belirsizlik, düzensizlik, kaos gibi kavramlar yerine pozitif davranışlara odaklanmanın gerektiğini göstermektedir (Ramlall, 2008, s.1582). Pozitif örgütsel davranışlar, işgörenlerin olumlu tutum ve davranışlar sergilemesinin çalışma ortamındaki önemini ve işgörenlerin geliştirilebilir iyileştirilebilir, yönetilebilir özelliklerini vurgulaması sebebiyle örgütsel davranışlardan farklılık göstermektedir (Luthans vd., 2008, s.220). Son yıllarda uluslararası yazında pozitif örgütsel davranışlar kavramına sıklıkla değinilmekte, özellikle pozitif örgütsel davranışların örgüte yansımaları olarak nitelendirilen psikolojik sermaye kavramından söz edilmektedir. Bununla birlikte ulusal ve uluslararası yazında örgütlerin başarısı üzerinde etkili olduğu düşünülen işe adanma, proaktif davranışlar, prososyal davranışlar, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel özdeşleşme, gibi kavramların çeşitli bireysel faktörler ve örgütsel çıktılarla ilişkisini ele alan çalışmalar göze çarpmaktadır. Fakat ilgili yazında pozitif örgütsel davranış türlerini bütünüyle kavramsal açıdan inceleyen bir çalışma bulunmamaktadır. Dolayısıyla pozitif örgütsel davranış türlerine değinerek, pozitif örgütsel davranışların bireysel ve örgütsel önemini ifade eden bu çalışmanın ilgili yazına katkı sağlaması beklenmektedir.

Bu çalışmada, ulusal ve uluslararası yazında yaygın olarak pozitif örgütsel davranışlar kapsamında ele alınan işe adanma, proaktif davranışlar, prososyal davranışlar, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışları kavramlarına değinilecek, bu davranışların bireysel ve örgütsel açıdan önemleri üzerinde durulacaktır

3.1. İşe Adanma

İşe adanma, işgörenlerin enerji dolu, işine tutku ile bağlı, işini benimseyen ve işi ile ilgili olumlu bir ruh haline sahip olması olarak tanımlanmaktadır. İşe adanma, geçici ve özel bir durum olmaktan ziyade, herhangi bir olaya, nesneye, bireye veya davranışa bağlı olmayan; devamlı, her zaman hissedilen duygusal/bilişsel bir durumu ifade etmektedir (Inoue vd., 2010, s.30; Bezuidenhout ve Cilliers, 2010, s.2). Diğer bir ifade ile işe adanma, işgörenin işiyle ilgili olumlu duygulara sahip olması, işini anlamlı bulması ve geleceğe yönelik işiyle ilgili iyimser beklentiler taşımasıdır (Attridge, 2009, s.384). İşe adanan işgörenler, işlerine karşı olumlu duygular beslemekte, örgütsel rollerini yüksek düzeyde enerji ile gerçekleştirmeye çalışmakta ve işleriyle güçlü bir şekilde özdeşleşmektedirler. Başka bir açıdan işe adanan işgörenler işleri için isteyerek çaba harcayan, enerjik bir

KANTEN-YEŞİLTAŞ

ruh hali içerisinde olan, işini anlamlı ve önemli hisseden, işine bağlı ve tamamen işine odaklanan bireylerdir (Bakker vd., 2010, s.2).

İşe adanma, örgütlerde istihdam ilişkilerinin en temelinde yer alan ve örgütlerin başarısı için kritik önem taşıyan pozitif örgütsel davranışlardan birisi olarak kabul edilmektedir. Çünkü işe adanan işgörenler olumlu duygular içerisinde örgütsel rollerini gerçekleştirmeye çalışmakta ve böylece örgütsel başarının elde edilmesine katkı sağlamaktadır (Armstrong, 2008, s. 141). Dolayısıyla işe adanma, işgörenlerin iş performansları, örgütsel bağlılıkları ve psikolojik sağlıkları üzerinde önem taşımakta ve çalışma davranışlarıyla ilgili olumlu deneyimleri ve pozitif duyguları ifade etmektedir (Keser ve Yılmaz, 2009, s.100). Pozitif duygulardan ve pozitif örgütsel davranışlardan birisi olarak nitelendirilen işe adanma kavramının bazı araştırmacılar tarafından işe ilgi duyma, işe kapılma, işle bütünleşme, işe bağlılık, işe tutkunluk, işe cezbolma, işe angaje olma gibi kavramlarla da nitelendirildiği görülmektedir (Esen, 2011, s.381).Bununla birlikte işe adanma üzerine gerçekleştirilen bazı çalışmalarda ise işe adanma kavramının; işkoliklik, işe gömülme, iş tatmini, işi benimseme, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi kavramlarla iç içe geçmiş olduğu görülmektedir. Fakat uluslararası yazındaki mevcut bazı araştırmalar işe adanma kavramının sözü edilen bu kavramlardan farklı olduğunu belirtmektedir. Bu çalışmalarda, işe adanmaörgütsel vatandaşlık davranışları, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe bağlılık, işe gömülme, işi benimseme gibi tutum ve davranışların öncülü olarak düşünülmektedir (Saks, 2006: 602; Halbesleben ve Wheeler, 2008: 243; Xanthopoulou vd., 2009: 235; Bakker ve Bal, 2010: 190; Alarcon, 2009: 12).

Günümüzün hızla değişen, dinamik ve rekabetçi çalışma koşulları işini, istekli ve coşkulu bir şekilde yerine getiren bireylerin istihdamını zorunlu kılmaktadır.İçinde bulunduğumuz belirsiz çalışma yaşamında örgütlerin etkili bir şekilde rekabet edebilmeleri için sadece üstün nitelikteki işgörenleri cezbetmeleri yeterli değildir.Örgütlerin aynı zamanda üstün nitelikli işgörenlerin tüm yeteneklerini kullanmaları için onlara gerekli imkanları oluşturmaları ve işe adanmalarını sağlamaları gerekmektedir (Bakker vd., 2010: 1-2).İşgörenlerin işe adanmalarının sağlanmasında ise işgörenlerin yanı sıra örgütlerinde önemli roller üstlenmesi kaçınılmazdır.Diğer bir ifade ile bütün benliğiyle kendini işe veren, olumlu psikolojik ruh haline sahip işgörenlerin çalıştığı bir örgüt atmosferinin yaratılmasında insan kaynakları yönetimi, hat yöneticiler ve örgütün üst yönetimi belirleyici unsurlar olarak görülmektedir (Keser ve Yılmaz, 2009, s.114-115).Bu bağlamda örgütler, işgörenleri elde tutabilmek, işten ayrılmalarını önleyebilmek ve işgücü verimliliğini arttırabilmek amacıyla işgörenlerin işe adanmalarına zemin hazırlayan en iyi insan kaynakları politikalarını ve örgütsel politikaları uygulama zorunluluğu içerisindeyler (Lousion, 2007, s.4). Çünkü mevcut çalışma yaşamında işe adanan işgörenlerin işlerini sahiplenmeleri ve işlerinden gurur duyarak, motivasyon düzeyleri yüksek bir şekilde çalışmalarını açısından işe adanan işgörenlerin istihdamının oldukça önemli hale geldiği görülmektedir (Erim, 2009, s.146).

İşe adanma, bireysel ve örgütsel açıdan olumlu sonuçlara yol açan pozitif örgütsel davranıştır. Bireysel açıdan bakıldığında işe adanan işgörenlerin örgütsel faaliyetlere karşı daha duyarlı, çalışma arkadaşlarına karşı daha cana yakın ve yardımsever olması beklenmektedir. İşe adanan işgörenler çalışma ortamında genellikle mutluluk, iyimserlik ve yardımseverlik gibi olumlu duygular hissetmektedirler. Böylece bu olumlu duyguların örgütsel verimliliğin artmasında, işgörenlerin yeni bilgi ve beceriler elde etme isteği duymasında önemli rol oynayacağı ileri sürülmektedir (Bakker ve Demerouti, 2008, s.216). Bununla birlikte işe adanmanın oluşturduğu olumlu duyguların işgörenlerin yaptığı işin kalitesini, işine karşı özverisini, psikolojik kapasitesini kullanma düzeyini etkilemesi ve olumlu örgütsel çıktıların elde edilmesine katkı sağlaması beklenmektedir (Keser ve Yılmaz, 2009, s.112). İşe adanmanın örgütsel açıdan oluşturacağı olumlu sonuçlara bakıldığında ise örgütsel verimliliği ve müşteri tatmini arttıracığı, işgücü devir oranını düşürebileceği görülmektedir (Attridge, 2009, s.389). Ayrıca işe adanan işgörenlerin işlerine karşı duydukları ilgi sebebiyle beklenilenin üzerinde çaba göstermelerinin ürün ve hizmet kalitesinde, kârlılıkta ve iş performansında artışa neden olacağı düşünülmektedir (Shimazu vd., 2010, s.2).

İşe adanma, uluslararası yazında en sık söz edilen pozitif örgütsel davranışlardan birisidir. İşe adanmanın bazı pozitif örgütsel davranışların sergilenmesini kolaylaştırmasının veya bu davranışların sergilenmesi için gerekli koşulları oluşturmasının işe adanma kavramına olan ilgiyi son yıllarda arttırdığı görülmektedir. Başka bir ifade ile işe adanma diğer pozitif örgütsel davranışlar kapsamında değerlendirilen proaktif davranışları, örgütsel vatandaşlık davranışlarını, örgütsel bağlılığı, örgütsel özdeşleşmeyi ve prososyal davranışları olumlu düzeyde etkilemektedir. Bununla birlikte işe adanma; ilgili yazında proaktif davranışların, örgütsel vatandaşlık davranışlarının, prososyal davranışların bir öncülü olarak, örgütsel bağlılığın ve örgütsel özdeşleşmenin ise öncülü veya sonucu olarak değerlendirilmektedir.

İşe adanma, işgörenlerin olumlu bir ruh haline ve olumlu duygulara sahip olmalarını sağlaması sebebiyle, örgütsel süreçlerde örgüte yönelik, çalışma arkadaşlarına ve kişisel gelişimlerine yönelik çeşitli proaktif davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2009, s. 221). Diğer bir ifade ile proaktif davranışların isteğe bağlı, rol tanımlı veya rol ötesi bir özellik taşıması, bu davranışların işini seven, işine bağlı ve istekli bir şekilde çalışan işgörenler tarafından sergilenebileceğini göstermektedir (Sonnentag, 2003, s. 520). Bununla birlikte işe adanma işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve prososyal davranışlar sergilemeleriyle de yakından ilişkilidir. İşe adanan işgörenler örgütsel rolleri kapsamında veya rollerinin ötesinde fazladan çaba gösteren ve işlerini hevesle yerine getiren bireylerdir. Bu olumlu özellikler sebebiyle işe adanan işgörenlerin rol ötesi ve isteğe bağlı davranışlar sergilemesi beklenmektedir (Rich, 2006: 53-54). Diğer taraftan örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık ise işe adanmanın

oluşması için gereken psikolojik koşullara zemin teşkil etmektedir. Birey ile örgüt arasındaki psikolojik bağı yansıtan örgütsel özdeşleşme işgörenin kendini örgüte ait hissetmesini, sadakat duymasını ve yaptığı işi anlamlı olarak görmesini böylece işe adanmasını mümkün kılmaktadır (Hansen, 2009, s.13-18). Örgütsel bağlılık ise, işgörenin kendisini çalıştığı kuruma ait hissetmesini, çalıştığı kurumu benimsemesini sağlayarak işe adanmayı kolaylaştırmaktadır. İşe adanmanın sonucu olarak değerlendirildiğinde ise işini istekli ve coşkuyla yerine getiren ve üstün bir performans gösteren işgörenlerin zamanla örgütlerine bağlılık duymaları beklenmektedir.

3.2. Proaktif Davranışlar

İşgücünün küresel, hızla değişen ve belirsizliğin yüksek olduğu rekabetçi koşullarındaki öneminin giderek artması, farklı davranışsal niteliklere sahip işgörenlerin istihdam edilmesini gerekli kılmaktadır. Günümüz çalışma yaşamında kritik rol oynayan davranışsal niteliklerden birisi proaktif davranışlardır (Belschak vd., 2010, s.267). Çünkü çalışma koşullarındaki belirsizliklerin zamanla artması, değişimin, yeniliğin ve yaratıcılığın örgütsel rekabet için gerekli olması proaktif davranışları önemli hale getirmektedir (Searle, 2011, s.1). Bu bağlamda örgütler sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve örgütsel verimlilik elde etmenin anahtar unsurlarından birisinin proaktif davranışlar olduğunun farkındadır (Fritz ve Sonnentag, 2009, s.95).

Proaktif davranış, işgörenlerin kendilerini ve çevrelerini etkileyecek olaylar veya süreçler meydana gelmeden önce davranarak, önlem almayı içeren gelecek odaklı davranışları olarak tanımlanmaktadır (Grant ve Ashforth, 2008, s.9). Proaktif davranışlar, işgörenlerin örgütsel süreçlerde mevcut durumlara uyum sağlamak yerine değişiklik, yenilik yapmasını ve inisiyatif almasını kapsamaktadır (Belschak ve Den Hartog, 2010, s.476). Proaktif davranışlar, mevcut durumu kabullenmekten ziyade örgütsel çevredeki tüm süreçleri kontrol altına alma ve değişiklik yapma amacı taşımaktadır. Diğer bir ifade ile proaktif davranışlar değişim, gelişim ve girişim odaklı, ileriye ve inisiyatif almaya yönelik olma gibi özelliklere sahiptir (Parker vd., 2010, s.828; Parker ve Collins, 2010, s.3).

Pozitif örgütsel davranışlardan birisi olarak değerlendirilen proaktif davranışlar, son on beş yıldır örgütsel davranış yazınında dikkat çeken, önemli bir kavram olarak kabul edilmektedir. Özellikle örgütlerin dinamik hale gelmesi ve katılımcı yönetim anlayışını benimsemesiyle, proaktif davranışların örgütsel başarıda kritik bir rol üstlenmeye başladığı görülmektedir. Proaktif davranışlar ilgili yazında rol tanımlı veya rol ötesi davranışlar olarak nitelendirilmektedir. Diğer bir ifade ile proaktif davranışlar işgörenlerin iş gerekleri kapsamında yerine getirdiği rol tanımlı davranışlar veya rol tanımlarının dışında sergilediği rol ötesi davranışlar olarak değerlendirilmektedir (Crant, 2000, s.436). Fakat ilgili yazında proaktif davranışların rol ötesi veya rol tanımlı davranışlardan hangisinin kapsamına

KANTEN-YEŞİLTAŞ

dahil olduğu konusunda bir fikir birliğinin olmadığı görülmekte, işgören tarafından sergilenen davranışın hangi kapsama girdiğinin belirlenmesi, işgörenin örgütsel rolünü yorumlamasıyla ilişkilendirilmektedir (Parker ve Collins, 2010: 4). Bu bağlamda proaktif davranışların örgütsel davranış yazınında bir diğer pozitif örgütsel davranış olarak ele alınan örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla karıştırıldığı görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları işgörenlerin örgütsel rollerinin dışında sergilediği davranışlardır. Proaktif davranışlar ise işgörenlerin örgütsel rolleri kapsamında sergilenebileceği gibi, rol ötesinde de sergilenebilmektedir. Dolayısıyla işgören tarafından sergilenen davranışın proaktif veya örgütsel vatandaşlık davranışı olup olmadığı işgörenin hangi rolleri örgütsel rolü kapsamında hangilerini ise bu kapsam dışında değerlendirdiğine göre değişmektedir (Bindl ve Parker, 2011: 8).

Pozitif örgütsel davranış olarak değerlendirilen proaktif davranışlar ve örgütsel vatandaşlık davranışları isteğe bağlı ve örgüt tarafından istenen davranışlar olması sebebiyle birbirleriyle ilişkilidir. Örneğin yardımseverlik davranışı hem proaktif hem de örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında ele alınmaktadır. Fakat bu iki pozitif örgütsel davranış türleri arasında ayrımlar olduğu açıktır. Şöyle ki; proaktif davranışlar öngörümlü, ileriye yönelik ve girişimcilik özellikleri taşıırken, örgütsel vatandaşlık davranışlarının böyle bir özellik taşımadığı görülmektedir. Bir başka açıdan bakıldığında ise proaktif davranışlar olay veya şartlar oluşmadan önce önlem alma ve çözüm üretme özelliğine sahip iken, örgütsel vatandaşlık davranışları şartlar veya olaylar oluşuktan sonra harekete geçme yani reaktif olma özelliğine sahip olduğu görülmektedir (Belschak ve Hartog, 2010, s.476). Bu doğrultuda örgütsel vatandaşlık davranışları proaktif davranışların bir türü olarak nitelendirilebilmektedir.

Örgütsel davranış yazınında proaktif davranışlar ile ilgili yapılan araştırmaların birçoğunda örgütlerde işgörenler tarafından sergilenen hangi davranışların proaktif davranışlar kapsamına girdiği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda yapılan araştırmalarda, işgörenlerin örgütsel süreçlerde inisiyatif almaları, performanslarına yönelik yöneticilerinden geri bildirim istemeleri, örgütsel faaliyetlere ilişkin yöneticilerini bilgilendirmeleri ve yönlendirmeleri, yenilikçi ve yaratıcı davranışlar sergilemeleri, yardımsever olmaları, fazladan sorumluluk üstlenmeleri, örgütsel çevrede sosyal ilişkiler geliştirmeleri, kariyerlerine yönelik girişimlerde bulunmaları ve düşüncelerini açıkça ifade etmeleri proaktif davranış türleri olarak sınıflandırılmıştır (Grant ve Ashford, 2008, s.4-5; Grant vd., 2009, s.33; Bolino vd., 2010, s.326; Searle, 2011, s.3; Saks vd., 2011, s.2). Pozitif örgütsel davranışlar kapsamında değerlendirilen tüm proaktif davranışların örgütsel süreçler ve çalışanlar üzerindeki etkisi göz önüne alındığında söz edilen tüm davranışların olumlu sonuçlar oluşturduğu görülmektedir.

Proaktif davranışlar, örgütlerin rekabet avantajı elde etmesinde, değişken ve belirsiz çalışma yaşamına uyum sağlamasında, örgütsel başarının

kazanılmasına önem taşımaktadır. Çünkü proaktif davranış sergileyen işgörenler içinde buldukları durumu kabul etmekten ziyade, karşılaştıkları durumlarla mücadele ederek, yeni koşullar oluşturmakta veya mevcut şartları iyileştirmeyi amaçlamaktadır (Bolino vd., 2010, s.325).Bu nedenle örgütsel etkinliğin sağlanmasında, örgütsel süreçlerin iyileştirilmesinde ve rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde proaktif davranışlar belirleyici bir role sahiptir (Fritz ve Sonnentag, 2009, s.95).Diğer taraftan proaktif davranışlar örgütsel açıdan çeşitli olumlu sonuçlar sağlamakla birlikte işgörelere de bir takım faydalar yaratmaktadır. Örgütsel süreçlerde inisiyatif alma, sorumluluk üstlenme, gerekli olduğunda bilgilendirme ve yönlendirme yapma, yenilikçi ve yaratıcı davranma, düşüncelerini açıkça ifade etme gibi proaktif davranışlar sergileyen işgörelerin işlerini anlamlı ve önemli görerek, işlerine adanması ve yüksek düzeyde motivasyon duyması beklenmektedir. Bununla birlikte proaktif davranışlar, işgörelerin örgütlerine bağlılık duymasına, kariyerlerinden tatmin olmasına, örgütleriyle özdeşleşmesine ve performanslarının artmasına da olumlu şekilde yansımaktadır.

Proaktif davranışların bireysel ve örgütsel sonuçları dikkate alındığında, örgütlerin bu davranışları sergileyebilecek işgöreleri istihdam etmek istemesinin ve proaktif davranan işgöreleri elde tutmaya çalışmasının önemi yadsınamaz.Bu bağlamda örgütler, küresel rekabetin yaşandığı, değişkenliğin ve belirsizliğin yüksek düzeyde seyrettiği çalışma koşullarında öncelikle işgörelerin proaktif davranış sergilemelerine zemin hazırlayacak örgütsel koşulları sağlama çabası içerisindeyler.Bununla birlikte proaktif davranışların sergilenmesini kolaylaştıracak örgütsel koşullar oluşturulduktan sonra ise bu davranışların süreklilik kazanması için işgöreleri proaktif davranış sergilemeye teşvik edecek unsurları elde etmek isteği duymaktadır.

İlgili yazında mevcut araştırmaların çoğunda işgöreleri proaktif davranmaya iten nedenlerin bireysel ve örgütsel olmak üzere farklı açılardan ele alındığı görülmektedir.Bireysel faktörler, işgörelerin kişilik özellikleri, öz yeterliliğe ve özgüvene sahip olması, olumlu ruh hali içerisinde olması, öğrenme odaklı olması gibi unsurlardır.Bu unsurlar işgörelerin proaktif davranış sergileme potansiyelini ortaya çıkarması ve işgöreleri proaktif davranışa teşvik etmesi açısından önem taşımaktadır. Bununla birlikte işgörelerin proaktif davranmalarının sadece bireysel değil büyük ölçüde örgütsel faktörlerle de ilişkili olduğunun üzerinde durulmuş ve işgörelerin proaktif davranış sergilenme düzeyini arttıran örgütsel faktörler ele alınmıştır. Örgütün özellikleri, algılanan örgütsel destek, algılanan örgüt iklimi, iş özerkliği, iş zenginleştirme, liderlik, kişilerarası ilişkiler iklimi gibi örgütsel faktörlerin proaktif davranışların sergilenmesini olumlu veya olumsuz olarak etkilediği belirtilmektedir (Crant, 2000, s.438; Parker vd., 2010, s.830; Belschak ve Hartog, 2010, s.477; Bindl ve Parker, 2011, s.50).

3.3. Prososyal Örgütsel Davranışlar

Prososyal örgütsel davranışlar, işgörenlerin rol tanımları kapsamında zorunlu olarak veya rol tanımlarının ötesinde, isteğe bağlı olarak sergilediği yararlı davranışları ifade etmektedir (Brief ve Motowidlo, 1986: 712). Prososyal örgütsel davranışlar, genel olarak örgütteki bireylerin ve bütünüyle örgütün refahını arttırmayı amaçlayan davranışlardır (Chao-luck ve Medlin, 2012, s.2)

Prososyal örgütsel davranışlar, işgörenin örgütsel rolünün bir parçası olarak veya isteğe bağlı olarak sergilenen bireyin kendisine, örgütteki diğer bireylere ve örgütsel etkinliğe katkı sağlayan bir özelliğe sahiptir. Prososyal davranışların rol tanımlı ve rol ötesi davranışlar olması, bu davranışların örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla karıştırılmasına neden olmaktadır. Prososyal örgütsel vatandaşlık davranışları isteğe bağlı olarak sergilenmesi, örgütün ödül/ücret sistemleri tarafından tanınmaması ve doğrudan bireyin çalışma arkadaşlarına ve örgüte yönelik sergilediği bir davranış olması halinde örgütsel vatandaşlık davranışları kapsamında değerlendirilebilmektedir (Onyishi, 2012, s.97).

Uluslararası yazında prososyal örgütsel davranışların üç farklı şekilde sınıflandırılabilmesi ileri sürülmektedir. Birinci sınıflandırma, prososyal örgütsel davranışların örgütsel amaçların başarılmasına katkı sağlamasıyla ilişkilidir. Başka bir ifade ile prososyal örgütsel davranışların bazıları örgüte katkı sağlayan bazıları ise herhangi bir katkı sağlamayan davranışlardır. İkinci ayırım, prososyal örgütsel davranışların rol tanımlı veya rol ötesi davranışlar olarak sınıflandırılmasıdır. Bazı davranışlar işgörenlerin rol tanımları kapsamında yer alırken, bazı davranışlar ise rol tanımlarının dışında sergilenen davranışlardır. Üçüncü ayırım, prososyal davranışların örgüte, müşterilere, bireye ve çalışma arkadaşlarına yönelik olmak üzere farklı şekillerde sergilenebileceği ile ilişkilidir (Hazzi ve Maldaon, 2012, s.107). Bu ayırımlar detaylı olarak incelendiğinde ilgili yazında sıklıkla müşteri odaklı prososyal örgütsel davranışların ve örgüt-işgören odaklı prososyal örgütsel davranışların ele alındığı görülmektedir.

- Müşteri odaklı prososyal örgütsel davranışlar; örgütlerde işgörenler tarafından rol tanımlı ve rol ötesi olmak üzere iki farklı şekilde sergilenmektedir. Rol tanımlı prososyal örgütsel davranışlar, işgörenlerin iş tanımlarında yer alan, örgüt tarafından işgörenlerden beklenen davranışlardır (Tsaur ve Lin, 2004, s.72). Diğer bir ifade ile rol tanımlı prososyal davranışlar, örgüt tarafından belirlenmiş görevleri kapsamaktadır (Werner, 2000, s.4). Rol ötesi müşteri odaklı prososyal örgütsel davranışlar ise isteğe bağlı olarak sergilenen, iş tanımlarında yer almayan prososyal örgütsel davranışlardır (Blancero ve Johnson, 2001, s.308). Bu davranışlar işgörenlerin örgüt tarafından belirlenen biçimsel performans standartlarının üzerinde sergiledikleri davranışlardır (Pelled vd., 2000, s.209). Örneğin işgörenin örgütün ürün ve hizmetlerine yönelik müşteriye yardımcı olması, müşterinin sorununu çözmeye çalışması rol tanımlı müşteri odaklı prososyal davranıştır. Diğer taraftan işgörenin ürün ve hizmetler kapsamında yer

almayan, müşterinin kişisel problemi olarak değerlendirilebilecek bir konuda isteyerek müşteriye yardımcı olması ise rol ötesi prososyal davranıştır (Hazzi ve Maldaon, 2012, s.108)

- Örgüt- işgören odaklı prososyal örgütsel davranışlar; rol ötesi prososyal örgütsel davranışlar olarak işgörenler tarafından müşterilere, örgüte ve bireylerin kendilerine yönelik sergiledikleri davranışlardır. Bu davranışlar aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışları olarak da değerlendirilmektedir (Kanten, 2006, s.39). Örgütsel vatandaşlık davranışları; örgütün ücret-ödüllendirme sistemleri tarafından doğrudan tanınmayan, örgüte katkı sağlayan isteğe bağlı davranışlardır (Koys, 2003, s.18).Örneğin örgütlerde işgörenlerin çalışma arkadaşlarına örgütsel süreçlere yönelik isteyerek yardım etmesi, çalışma arkadaşının işe ilişkin problemlerini çözmeye çalışması örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ifade edilmekte aynı zamanda da işgören odaklı prososyal örgütsel davranış kapsamında ele alınmaktadır (Hazzi ve Maldaon, 2012, s.107-108). Prososyal örgütsel davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışlarının gelişiminde rol oynayan, örgütsel vatandaşlık davranışlarını kapsayan daha geniş bir kavramı ifade etmektedir (Demirel ve Geçgel, 2011, s.310). Dolayısıyla, örgütsel vatandaşlık davranışı, rol ötesi prososyal davranışlar olarak nitelendirilen, aynı zamanda işgören ve örgüt odaklı olarak tanımlanabilen prososyal davranışlardır (Kanten, 2006, s.39). Bir sonraki bölümde örgütsel vatandaşlık davranışları daha detaylı olarak ele alınacaktır.

Prososyal örgütsel davranışlar, olumlu örgütsel çıktılar elde edilmesine katkı sağlaması sebebiyle pozitif örgütsel davranışlardan birisi olarak değerlendirilmektedir. Prososyal örgütsel davranışların örgütsel sonuçları incelendiğinde, bu davranışların örgütsel iletişim sürecini iyileştirdiği, iş tatminini ve müşteri tatminini arttırdığı, böylece örgütsel etkinliğin sağlanmasını kolaylaştırdığı görülmektedir (Baruch vd., 2004, s.401). Prososyal örgütsel davranışlar günümüzün belirsiz ve rekabetçi çalışma koşullarında işgörenlerden beklenen davranışlardır.Örgütler işgörenlerin rol tanımlı veya rol ötesi prososyal davranışlar sergilemelerine önem vermekte ve bu davranışların sergilenmesi için gerekli örgütsel koşulları sağlamaya çalışmaktadırlar.Örgütlerde işgörenler tarafından prososyal örgütsel davranışların sergilenmesi çalışanlar arasındaki ilişkiler, çalışanlar arası birliktelik, liderlik tarzları, algılanan örgüt iklimi ve çalışanların örgüte bağlılıkları gibi bir takım örgütsel faktörlere bağlıdır.Bununla birlikte, işgörenlerin kişilik özelliklerinin ve olumlu bir ruh haline sahip olmasının da prososyal örgütsel davranışları etkileyeceği belirtilmektedir (Hazzi ve Maldaon, 2012, s.110-111).

3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Günümüzün rekabet ortamında işletmelerin etkin ve verimli çalışabilmeleri çalışanların rol tanımlamalarının ötesinde fazladan rol davranışı göstermelerine bağlıdır. Bu tip davranışlar işletmelerde örgütsel

vatandaşlık davranışı olarak ifade edilmektedir (Aslan, 2009, s.270). Örgütsel vatandaşlık davranışları, biçimsel iş tanımlarının ötesinde sergilenen, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, işgörenlerin örgüte katkıda bulunmak için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranışları nitelenmektedir (Sezgin, 2005, s.318) . Organ (1988) Örgütsel vatandaşlık davranışlarını “isteğe bağlı davranışlar arasında, biçimsel ödüllendirme sistemi içerisinde doğrudan ve açık bir şekilde yer almayan, örgütsel fonksiyonları artırmaya yönelik olan bireysel davranışlar olarak tanımlamıştır (Pillai vd.,1999, s.898).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, işgörenlerin örgüte ya da örgüt üyelerine yönelik olarak, rol gerekleri ve asgari zorunlulukların ötesinde sergiledikleri davranışlardır (Kanten vd., 2008, s.32). Diğer bir ifade ile bu davranışlar, biçimsel görev ve performans tanımlamaları içerisinde yer almayan davranışlar olarak ifade edilmektedir (Marinova vd., 2010, s.1464).Örgütsel vatandaşlık davranışları çalışanlar arasındaki işbirliğini ve dayanışmayı artırması, örgütsel faaliyetleri etkilemesi ve örgütün imajını yükseltmesi sebebiyle pozitif örgütsel davranışlar kapsamında değerlendirilmektedir (Demirel ve Geçgel, 2011, s.310).Bu kapsamda ulusal ve uluslararası yazında örgütsel vatandaşlık davranışlarının türlerine ilişkin çok fazla sayıda araştırma yapılmış ve araştırmaların çoğunda örgütsel vatandaşlık davranış türleri farklı açılardan ele alınmıştır.Son yıllarda örgütsel vatandaşlık davranışı alanında yapılan çalışmalara bakıldığında Organ'ın sivil vatandaşlığın gerektirdiği sorumluluklardan yola çıkarak geliştirdiği beş boyutun (özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem) en fazla kullanılan sınıflandırma olduğu görülmektedir (Bolat vd., 2009, s.218). Bu boyutlar şu şekilde özetlenebilir:

- **Özgecilik:** Bu davranış bireyin örgütteki kişilere yardım etmeye veya işle ilişkili sorunların ortaya çıkmasını önlemeye yönelik gönüllü olarak sergilediği davranışlardır (Basım ve Şeşen, 2006, s.87). Özgeci davranış sergileyen bireyler için diğer işgörenlere yardım etme eğiliminde olduğu ifadesini kullanmak yanlış olmaz (Yeşiltaş vd., 2011, s.175).
- **Vicdanlılık:** Örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen rol davranışlarının ötesinde bir davranış sergilemeleri ve bunu gönüllü olarak yapmaları vicdanlılık bileşenini oluşturmaktadır (İçerli ve Yıldırım, 2012, s.170). İşgörenlerin örgütsel faaliyetlerde sürekliliği sağlamak amacıyla işe devamlılık, dakiklik ve özen göstermeleri, örgütsel kaynakları korumaya çalışmaları rol tanımlarının ötesinde sergilenen olumlu davranışlardır (Özler, 2010, s.108).
- **Centilmenlik:** Sportmenlik olarak da ifade edilen centilmenlik örgütte karşılaşılan güçlüklerde ve sıkıntılarda itiraz etmeden veya şikayet etmeden bu durumları kabullenmeyi ve olumlu tutum içerisinde olmayı ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile centilmenlik davranışı, işyerinde istenmeyen gerginliklerden kaçınmak ve örgüt içindeki sinerjik atmosferi korumaya

çalışarak olumsuz durumlardan uzak durmaktır (Tokgöz ve Seymen, 2013, s.64).

- **Nezaket:** İşgörenlerin işle ilgili problemler oluşmadan problemleri önlemeye dönük sergilediği gönüllü davranışlardır (Aslan, 2008: 167). Başka bir ifade ile nezaket davranışı örgütsel süreçlerde başkalarının çalışmalarını aksatacak sorunları tespit edilmesini ve önlem alınmasını içermektedir (Öz, 2009, s.60).
- **Sivil Erdem:** Örgütün çıkarlarını en üst düzeyde gözeterek, mesleki ve sosyal anlamda örgütün işlevlerini destekleme, örgüte gönüllü olarak katılma ve örgütle ilgili olma davranışları olarak ifade edilmektedir (Sezgin, 2005, s. 323). Bu bileşende örgütün politik sürecine sorumlu ve yapısal bir katılım söz konusudur. Örgütün gelişmesine yardımcı olmak, örgütsel faaliyetlere yardım etmek veya bu tip faaliyetlerin neler olabileceğini tartışmak sivil erdem davranışlar kapsamında değerlendirilmektedir (Rego vd., 2010, s.218).

Örgütlerin içerisinde bulunduğu çalışma koşullarında başarı elde etmelerinin kilit rolünü işgörenler üstlenmektedir. Fakat bugünkü çalışma yaşamı işgörenlerin görev tanımlarında yer alan işlerle birlikte örgüt için fazladan gönüllü olarak çaba göstermesini gerektirmektedir. Diğer bir ifade ile işgörenlerden örgütsel süreçlerde hiçbir karşılık beklemeden örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesi beklenmektedir (Özler, 2010, s.101).Çünkü, örgütsel vatandaşlık davranışları işgörenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık duymalarına katkı sağlamakta böylece örgütsel performansın ve müşteri tatminin artırılmasını, rekabet avantajı elde edilmesini kolaylaştırmaktadır (Zabihi vd., 2012, s.6925-6927). Bu bağlamda örgütler, pozitif örgütsel davranış olarak nitelendirilen örgütsel vatandaşlık davranışlarının işgörenler tarafından sergilenmesi için gerekli koşulları oluşturmalıdır.Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışları gönüllü olarak sergilenen ve işgörenlerin kişilik özelliklerine bağlı davranışlar olmasına rağmen örgüt iklimi, örgüt kültür, algılanan örgütsel destek, örgütsel adalet algısı ve örgütsel güven gibi bir çok örgütsel faktörden de etkilenmektedir.

Örgütlerde gönüllülük esasına dayanan ve işgörenlerin biçimsel rol gereklerinin ötesinde sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışları bireylere ve örgütlere olumlu çıktılar olarak yansımaktadır.Örgütsel vatandaşlık davranışları bireysel ve örgütsel anlamda getirdiği olumlu sonuçlar sebebiyle pozitif örgütsel davranışlardan birisi olarak görülmektedir. Bu davranışlar işgörenlerin örgütte sosyal ilişkiler geliştirmelerine, kariyer ve iş tatmini duymalarına böylece olumlu duygular hissetmelerine ve refah düzeylerinin artmasına katkı sağlamaktadır. Diğer taraftan örgütsel vatandaşlık davranışlarının müşteri bağlılığı, verimlilik, rekabet üstünlüğü gibi oluşturduğu olumlu sonuçlar bu davranışların mevcut çalışma yaşamındaki önemini göstermektedir.

3.5. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütte kalmaya istekli olması, örgüt yararına yüksek çaba harcama arzusu duymasını, örgütün amaç ve değerlerine inanmasıyla oluşan bir bütünü ifade etmektedir (Seçkin, 2011, s.345).Mayer ve Allen ise örgütsel bağlılığı; işgörenlerin örgütleriyle ilişkisiyle şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı alması ile sonuçlanan bir davranış olarak tanımlamaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007, s.40).Örgütsel bağlılık, bireyin örgütün amaç ve değerlerine inanması, bu amaç ve değerler doğrultusunda çaba harcaması ve örgütün üyesi olmaktan gurur duyması gibi üç farklı bileşenden oluşmaktadır (Edwards ve Peccei, 2007, s. 27). Diğer bir ifade ile, örgütsel bağlılık bireyin örgütsel amaç ve değerleri kabul ederek, bu amaçların elde edilmesine katkı sağlaması ve örgüt kalma isteği duymasıdır (Durna ve Eren, 2005, s.211).

Örgütsel davranış yazınında örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan tanımlamalarda, örgütsel bağlılığın tutumsal veya davranışsal temele dayandırıldığı görülmektedir.Diğer bir ifade ile örgütsel bağlılık bazı araştırmacılar tarafından tutum olarak, bazı araştırmacılar tarafından ise davranış olarak ele alınmaktadır.Tutumsal açıdan bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesinin gücünü ifade etmektedir. Tutumsal bağlılık, bireyin örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmesi, örgütsel faaliyetlere yüksek düzeyde katılması ve örgüte sadakat duyması olarak ele alınmaktadır (Boylu vd., 2007, s.56). Davranışsal açıdan bağlılık ise, çalışanın örgütte kalma isteği duyması ve devamsızlık yapmamasını içermektedir.Meyer ve Allen davranışsal bağlılığı, çalışanların örgütte uzun süre kalma sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıkılacağı ile ilişkilendirilmiştir.Bu bağlılık, çalışanın örgütün kendisinden ziyade örgütün belirli faaliyetlerine bağlanmasını ve bu davranışı sürdürerek, davranışsal açıdan bağlı hale gelmesidir (Seçkin, 2011, s.346).Bu doğrultuda örgütsel bağlılık, tutum veya davranış olarak her iki kapsamda da oluşturduğu olumlu örgütsel çıktılar sebebiyle pozitif örgütsel davranışlar içerisinde değerlendirilebilir.

Örgüte bağlı çalışanların istihdam edilmesi içinde bulunduğumuz küresel rekabet koşullarında oldukça önem taşımaktadır.Çünkü örgütlerine bağlılık duyan çalışanların ürün ve hizmet süreçlerinin kalitesini arttırarak, örgütsel verimliliğe katkı sağlaması beklenmektedir.Bu bağlamda örgüte bağlı çalışanların yaratılması için örgütlerin gerekli koşulları oluşturması gerekmektedir.Özellikle örgütlerde çalışanlara değer veren insan kaynakları politika ve uygulamalarının yürütülmesi, çalışanların örgütsel rollerinin açıkça tanımlanması, örgütsel süreçlere ilişkin kararlara katılmalarına fırsatlar tanınması örgütsel bağlılığın sağlanması için gerekli örgütsel unsurlar içermektedir (Griffin ve Moorhead, 2007, s.70)

İşgörenlerin örgütlerine bağlılık duymaları, mevcut çalışma koşullarında ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edilmesinde artan bir öneme sahiptir.Çünkü örgütlerin dinamik çevre koşullarında rekabet edebilmeleri işgücünün sahip olduğu bilgi ve beceriyi örgütsel amaçlar

doğrultusunda kullanmasına bağlıdır. Bununla birlikte işgörenlerin örgütsel süreçlerde isteyerek çalışması, iş memnuniyeti duyması ve örgütte kalma arzusu duyması da örgütsel etkinliğin sağlanmasında temel koşullar içerisinde yer almaktadır (Seçkin, 2011, s.345). Dolayısıyla örgütsel bağlılık iş performansı, motivasyon, iş tatmini gibi olumlu örgütsel çıktılar elde edilmesine katkı oluşturmakla beraber aynı zamanda işgörenlerin rol ötesi davranışlar sergilemesini de kolaylaştırmaktadır. Örgütsel bağlılık örgütsel sonuçlar bağlamında çeşitli olumlu sonuçları meydana getirmesi sebebiyle, ilgili yazında pozitif örgütsel davranış olarak kabul edilmektedir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 2).

3.5. Örgütsel Özdeşleşme

Yönetim ve örgütsel davranış yazınında örgütsel özdeşleşme alanında yapılan çalışmalar, örgütsel özdeşleşme kavramının tanımlanmasında uzlaşmaya varılmadığını göstermektedir. Çünkü örgütsel özdeşleşme kavramının tanımlanmasında çoğu zaman örgütsel bağlılıktan yararlanılmış olması sebebiyle örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme kavramları arasında bir kavram kargaşasının olduğu görülmektedir (Edwards, 2005: 208). Fakat örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme kavramları ayrı anlamları ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık, bireyin örgütteki mutluluğunu ve örgütten tatmin olma düzeyini göstermekte, örgütsel özdeşleşme ise bireyin örgütle birlik olma algısı ve örgütüyle olan psikolojik bağlıdır. Bu iki kavram arasındaki tek benzer yön örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılığın bir parçası olmasıdır (Hassan, 2010: 57-58).

Örgütsel özdeşleşme bireyin tüm örgütsel süreçlerde örgütle birlik olma veya örgüte ait olma algısıdır. Başka bir ifade ile örgütsel özdeşleşme birey ve örgüt arasındaki bilişsel bağı ifade etmektedir (Fuller vd., 2006, s. 701-702). Bununla birlikte örgütsel özdeşleşme birey ile örgüt arasındaki psikolojik bağlılığı göstermektedir. Psikolojik olarak kendisini örgüte ait hisseden çalışanların örgütsel amaç ve değerlerle kendi değerlerini bütünleşirmesi örgütsel özdeşleşmeyi sağlamaktadır (Turunç ve Çelik, 2010, s.187). Örgütsel özdeşleşme en temel düzeyde büyük bir bütünün parçası olma hissi sağlamaktadır. Böylece örgütsel özdeşleşme biz kavramının ortaya çıkmasını ve bireye büyük bir bütünün parçası olma imkanını sunmaktadır (Rousseau, 1998: 219).

Örgütsel özdeşleşme, çalışma yaşamında işgörenlerin olumlu tutum ve davranışlar sergilemelerine neden olması sebebiyle pozitif örgütsel davranışlardan birisi olarak değerlendirilmektedir (Shahnawaz, 2012, s.126-127). Örgütleriyle özdeşleşen, kendilerini örgütün bir parçası olarak gören, örgütsel süreçlerde üstlendiği görevleri anlamlı bulan, örgüte sadakat duyan ve örgütün değerlerini içselleştiren işgörenlerin örgüte ve çalışma arkadaşlarına yönelik olumlu tutum ve davranışlar sergilemeleri beklenmektedir. Bu bağlamda günümüz örgütleri, kendi değer ve amaçlarını örgütle bütünleştirebilen, örgütün misyonuna paralel davranabilen işgörenleri

KANTEN-YEŞİLTAŞ

istihdam etmek istemektedir. Çünkü örgütsel değerleri içselleştiren ve örgütleriyle bütünleşen işgörenlerin örgütleriyle gurur duyarak, örgütsel amaçlar doğrultusunda olumlu tutum ve davranışlar sergilemeleri muhtemeldir (Miller vd., 2000, s.626-629).

Örgütsel özdeşleşme, dinamik bir çevrede rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışan örgütler açısından büyük önem taşımaktadır. Çağdaş örgütlerin hiyerarşik kademeleri ve bürokratik yapılar terk ettiği, iletişimin güçlü olduğu, güçlendirme uygulamalarının yer aldığı yapılar haline dönüştüğü ve çalışanların örgütsel faaliyetlerdeki öneminin de giderek arttığı görülmektedir. Çağdaş örgütler, bugün çalışanlarının kalbinde ve zihninde bir yer edinmek zorunda olduğunun farkındadır. Diğer bir ifade ile örgütler çalışanlarının örgüte sadakat duymaları ve örgütleriyle özdeşleşmeleriyle ancak örgütsel verimliliğe ulaşabileceklerini düşünmektedir. (İşcan ve Karabey, 2009, s.47). Dolayısıyla örgütlerin çalışanların örgütleriyle bütünleşmelerine zemin hazırlayan koşulları sağlamaları gerekmektedir.

Örgütsel özdeşleşme, örgütsel performansın artırılmasına, çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda motive edilmesine, iş tatminine çalışanların refah düzeyinin yükselmesine, çalışanların proaktif, prososyal ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesine neden olmaktadır. Bununla birlikte örgütsel özdeşleşme çalışanların işe devamsızlıklarının veya işten ayrılma niyetlerinin azalması gibi olumlu ve örgütler tarafından istenen sonuçları sağlamaktadır. Örgütsel özdeşleşme, örgütler açısından oluşturduğu bu olumlu sonuçlar sebebiyle son yıllarda kavrama olan ilgiyi arttırmakla beraber pozitif örgütsel davranışlar kapsamında değerlendirilmektedir (Cheung ve Law, 2008, s.213; Chughtai ve Buckley, 2010, s.242).

Örgütsel özdeşleşmenin, olumlu örgütsel çıktılar elde edilmesine katkı sağlaması ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtmayı, kavramın örgütsel davranış yazınında merkezi bir kavram haline geldiğini göstermektedir. Bununla birlikte mevcut çalışma koşullarında duyguların giderek önemli bir konumda yer alması örgütsel özdeşleşmenin sağlanması gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır. Çünkü kendisini örgüte ait hissedenden ve örgütle arasında psikolojik bir bağ oluşturabilen çalışanların olumlu duygular hissetmesi mümkündür. Bu bağlamda çalışanların olumlu duygulara sahip olması üzerinde örgütleriyle özdeşleşmelerinin etkili olacağı ifade edilebilir (Sezici, 2010: 177).

Örgütsel özdeşleşme, örgütsel amaç ve değerlerin bireyin amaç ve değerleriyle uyumlaştırmasını sağlayarak, bireylerin örgütün çıkarları doğrultusunda tutum ve davranışlar sergilemesini kolaylaştırmaktadır. Başka bir ifade ile örgütle özdeşleşen bireylerin örgütsel amaçları desteklemeleri beklenmektedir (Tüzün, 2009: 729). Örgütsel özdeşleşme, bireyde örgüte ait olma hissi uyandırarak, zamanla bireyin örgüte sadaka duymasına yol açmakta ve bireyin kendi değerleri ile örgütsel değerleri uyumlaştırmasını sağlamaktadır. Kendisini örgüte ait hissedenden çalışanların, çalıştıkları kurumu sahiplenerek, kurumlarıyla gurur duymaları mümkündür. Bununla birlikte

örgütleriyle özdeşleşen çalışanların örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, örgütlerine bağlılık duyması ve örgütte kalma isteğine sahip olması beklenmektedir.

4.DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada, 21.yüzyılın dinamik, değişken ve belirsiz çalışma koşullarında örgütlerin başarısı ve çalışanların verimliliği üzerinde etkili olduğu kabul edilen pozitif örgütsel davranışlar teorik bir çerçevede ele alınmıştır. Pozitif psikoloji akımından doğan pozitif örgütsel davranışlar, çalışma yaşamında işgücünün geliştirilebilir, güçlü ve pozitif yönlerine odaklanılması gerektiğini vurgulamaktadır.Çünkü günümüz çalışma yaşamında işgücünün sahip olduğu bilgi, beceri ve psikolojik kapasite rekabet avantajı yaratan kilit unsurlardır.Pozitif örgütsel davranışlar, işgücünün sahip olduğu psikolojik kapasitenin örgüt ortamına yansımaları olarak değerlendirilmektedir.Bununla birlikte, pozitif örgütsel davranışlar örgütün amaçlarına ve olumlu örgütsel çıktılar elde edilmesine katkı sağlayan, olumlu davranışları ifade etmektedir.

Örgütsel davranış ve yönetim yazınındaki araştırmacıların pozitif psikolojiden esinlenerek, örgütsel davranışa pozitif bir bakış açısı getirmeleriyle pozitif örgütsel davranış akımının ilgili yazında yer aldığı görülmektedir.Pozitif örgütsel davranış alanındaki araştırmacılar, örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve başarı elde etmelerinde örgütsel davranışların pozitif bir çerçeveden değerlendirilmesinin gerekli olduğunu ileri sürmektedir.Bu bağlamda çalışmada örgütsel davranışların pozitif yönünü vurgulayan davranış türleri kavramsal açıdan detaylı olarak incelenmiştir.Bununla birlikte söz edilen pozitif örgütsel davranışların örgütsel ve bireysel düzeyde önemlerine değinilmiştir.Çalışmada pozitif örgütsel davranışlar kapsamında işe adanma, proaktif davranışlar, prososyal örgütsel davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme kavramları ele alınmıştır.

Çalışmada, pozitif örgütsel davranışlar kapsamında değerlendirilen tüm davranışların mevcut çalışma yaşamında işgörenlerden sergilemesi beklenen ve istenen davranışlar olduğu görülmektedir.Başka bir ifade ile örgütler, günümüzün koşullarında işgörenlerin örgütsel rolleri kapsamında veya rollerinin ötesinde pozitif örgütsel davranışlar sergilemesini beklemektedir.Çünkü pozitif örgütsel davranışlar, içinde bulunduğumuz çalışma yaşamında işgücüne farklılık yaratmakta ve örgütsel verimliliğinin artmasına katkı sağlamaktadır.Bu doğrultuda örgütler, pozitif örgütsel davranışların sergilenmesini kolaylaştıracak gerekli örgütsel koşulları oluşturma çabası içerisinde.Fakat işgörenlerin pozitif örgütsel davranış sergilemelerinde sadece örgütsel faktörlerin yeterli olmadığı, bireysel unsurların da önem taşıdığı görülmektedir.İşgörenlerin öz yeterliliğe, proaktif, uyumlu, yeniliklere açık, dışadönük kişilik özelliklerine sahip

KANTEN-YEŞİLTAŞ

olması, olumlu bir ruh hali içerisinde olması gibi unsurların pozitif örgütsel davranışları etkileyeceği ileri sürülmektedir.

Pozitif örgütsel davranış olarak değerlendirdiğimiz işe adanma, proaktif davranışlar, prososyal davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme birbirleriyle etkileşim içerisinde olan davranışlardır. Örneğin örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme işe adanmanın öncülü veya sonucu olarak ortaya çıkabilmektedir. Diğer taraftan işe adanan, örgütsel bağlılık duyan ve örgütleriyle özdeşleşen işgörenlerin proaktif, prososyal ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesi beklenmektedir. Dolayısıyla pozitif örgütsel davranışların ortaya çıkan örgütsel çevre koşulları itibarıyla birbirlerinin öncülü veya sonucu olacağı ifade edilebilir.

Bu çalışmada ulusal ve uluslararası yazında önem teşkil eden işe adanma, proaktif davranışlar, prososyal davranışlar, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel özdeşleşme gibi kavramlar detaylı olarak incelenmiştir. İlgili yazında bu kavramların çeşitli bireysel faktörler ve örgütsel çıktılarla ilişkisini ele alan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Fakat örgütsel davranış ve yönetim yazınında sözü edilen bu kavramları pozitif örgütsel davranış çerçevesinde kavramsal olarak inceleyen bir çalışma bulunmamaktadır. Bu bağlamda çalışmanın pozitif örgütsel davranış çatısı altında değerlendirilebilecek davranış türlerini ele alması sebebiyle ilgili yazına katkı sağlaması beklenmektedir.

KAYNAKÇA

- AKÇAY, V.H. (2011), Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünü Sağlamadaki Rolü, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13/1, ss. 73-98.
- ALARCON, G.M. ve J.M. EDWARDS. (2010), The Relationship of Engagement, Job Satisfaction and Turnover Intentions, **Stress and Health**, ss. 1-10.
- ARMSTRONG, M. (2008), **Strategic Human Resource Management**, 4th Edition, Kogan Page Limited, USA.
- ASLAN, Ş. (2008), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 15(2), ss. 163-178.
- ASLAN, Ş. (2009). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: “Kurumda Çalışma Yılı” ve “Ücret” Değişkenlerinin Rolü, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 6 (1), ss. 256-275.
- ATTRIDGE, M. (2009). Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature, **Journal of Workplace Behavioral Health**, 24, ss. 383-398.
- BAKKER, A.B. ve W.B. SCHAUFELI. (2008), Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations, **Journal of Organizational Behavior**, 29, ss. 147-154.

- BAKKER, A.B. ve E. DEMEROUTI. (2008), Toward a Model of Work Engagement”, **Career Development International**, 13 (3), ss. 209-223.
- BAKKER, A.B. ve E. DEMEROUTI. (2009). The Crossover of Work Engagement between Working Couples, A Closer Look at the Role of Empathy”, **Journal of Managerial Psychology**, 24 (3), ss. 220-236.
- BAKKER, A.B., S.L. ALBRECHT ve M.P. LEITER. (2010), Key Questions Regarding Work Engagement, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, ss. 1-25.
- BAKKER, A.B. ve P.M. BAL. (2010), Weekly Work Engagement and Performance: A Study among Starting Teachers, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 83, ss. 189-206.
- BARUCH, Y., M.F. O’CREEVY, P. HIND, E. VIGODA-GADOT. (2004), Prosocial Behavior And Job Performance: Does the Need for Control and The Need for Achievement Make a Difference?, **Social Behavior and Personality**, 32 (4), ss.399-412.
- BASIM, N., ve ŞEŞEN, H. (2006), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 61 (4), ss. 83-101.
- BELSCHAK, F.D. ve D.N.D. HARTOG. (2010), Pro-Self, Prosocial, and Pro-Organizational Foci of Proactive Behaviour: Differential Antecedents And Consequences, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 83, ss. 475-498.
- BELSCHAK, F.D., D.N. DEN HARTOG ve D. FAY. (2010), Exploring Positive, Negative and Context-Dependent Aspects of Proactive Behaviours at Work, **Journal Of Occupational and Organizational Psychology**, 83, ss. 267-273.
- BEZUIDENHOUT, A. ve F.V.N. CILLIERS. (2010), Burnout, Work Engagement and Sense of Coherence in Female Academics in Higher-Education Institutions in South Africa, **SA Journal of Industrial Psychology**, 36 (1), ss. 1-10.
- BINDL, U.K. ve S.K. PARKER. (2011). Proactive Work Behavior: Forward-Thinking and Change-Oriented Action in Organizations, **Institute of Work Psychology, University of Sheffield, United Kingdom**, ss. 1-71.
- BLANCERO, D. M. ve JOHNSON, S. A. (2001), A Process Model of Discretionary Service Behavior Integrating Psychological Contracts, Organizational Justice and Customer Feedback to Manage Service Agents, **Journal of Quality Management**, 6 (2), ss. 307-329.
- BOLAT, O. İ., BOLAT, T., ve SEYMEN, O. A. (2009), Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi, **Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 12 (21), ss. 215- 239.
- BOLINO, M., S. VALCEA ve J. HARVEY. (2010), Employee, Manage Thyself: The Potentially Negative Implications of Expecting Employees to Behave Proactively”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 83, ss. 325-345.
- BOYLU, Y., E PELİT ve E. GÜÇER. (2007), Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, 44(511), ss. 55-74.

- BRIEF, A. P. ve MOTOWIDLO, S. J. (1986), Prosocial Organizational Behaviors, **Academy of Management Review**, 11 (4), ss. 710-725.
- CHAOLUCK, P. ve MEDLIN, C.J. (2012), The Distinction between Helping Behaviour, Prosocial Behaviour and Altruism: Improving Service Quality, **Australian and New Zealand Marketing Academy (ANZMAC)**, held in Adelaide, South Australia, Australia.
- CHEUNG, M.F.Y. ve M.C.C. LAW. (2008), Relationships of Organizational Justice and Organizational Identification: The Mediating Effects of Perceived Organizational Support in Hong Kong, **Asia Pacific Business Review**, 14 (2), ss. 213-231.
- CHUGHTAI, A.A. ve F. BUCKLEY. (2010), Assessing The Effects of Organizational Identification on In-Role Job Performance and Learning Behaviour, **Personnel Review**, 39 (2), ss. 242-258.
- CRANT, J.M. (2000), Proactive Behavior in Organizations”, **Journal of Management**, 26 (3), ss. 435-462.
- DEMİR, K. (2011), Pozitif Örgüt Araştırmaları, **Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, 1 (2), ss. 1-8.
- DEMİREL, Y. ve S. GEÇGEL. (2011), **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, YENİÇERİ, Ö ve Y. DEMİREL (Editörler), Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar içinde, Ekin Yayınları, Bursa.
- DOĞAN, S. ve KILIÇ, S. (2007), Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 29, ss. 37-61.
- DURNA, U. ve V. EREN, (2005), Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6 (2), ss. 210-219.
- EDWARDS, M.R. (2005), Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review”, **International Journal of Management Reviews**, 7 (4), s. 207-230.
- EDWARDS, M.R. ve R. PECCEI, (2007), Organizational Identification: Development and Testing of a Conceptually Grounded Measure”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 16 (1), s. 25-57.
- ERİM, F.N.A. (2009), Individual Response to Organizational Change: Creating Facade of Conformity its Antecedants and Effects on Participating in Decision Making, Work Engagement, Job Involvement and Intent to Quit, Doktora Tezi, **Marmara Üniversitesi**.
- ERSOY, S. ve S. BAYRAKTAROĞLU, (2010), **Örgütsel Bağlılık**, ÖZLER, N.D.E. (Editör), Örgütsel Davranışta Güncel Konular içinde, Ekin Yayınevi, Bursa.
- ESEN, E. (2011), Çalışanların Örgüte Cezbolması, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt XXX, Sayı 1, ss. 377-390.
- FULLER, J.B., L. MARLER, K. HESTER, L. FREY ve C. RELYEA. (2006), Construed External Image and Organizational Identification: A Test of the Moderating Influence of Need for Self-Esteem, **The Journal of Social Psychology**, 146 (6), s. 701-716.
- FRITZ, C. ve S. SONNENTAG. (2009), Antecedents of Day-Level Proactive Behavior: A Look at Job Stressors and Positive Affect During the Workday, **Journal of Management**, 35 (1), ss. 94-111.

- GRANT, A.M. ve S.J. ASHFORD. (2008), The Dynamics of Proactivity at Work”, **Research in Organizational Behavior**, 28, ss. 3-34.
- GRANT, A.M., S. PARKER ve C. COLLINS. (2009). Getting Credit for Proactive Behavior: Supervisor Reactions Depend on What You Value and How You Feel, **Personnel Psychology**, 62, ss. 31-55.
- GRIFFIN, R.W. ve G. MOORHEAD. (2007), **Organizational Behavior: Managing People and Organizations**, Ninth Edition, South Western, U.S.A
- GÜLER, B.K. (2009), **Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi**, KESER, A., G. YILMAZ ve S. YÜRÜR, (Editörler), Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar içinde, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- GYGAX, M. ve FITZGERALD, S.P. (2011), Enriching the Positive Organizational Behavior Framework with Wisdom, **International Journal of Business Research**, 11 (2), ss. 23-41.
- HALBESLEBEN, J.R.B. ve A.R. WHEELER. (2008), The Relative Roles of Engagement and Embeddedness in Predicting Job Performance and Intention to Leave, **Work & Stress**, 22 (3), ss. 242-256.
- HANSEN, A.M. (2009), Employee Engagement: Interpersonal Leadership Predictors and Identification, Doktora Tezi, **Colorado State University**.
- HASSAN, S. (2010), Optimism, Self-Confidence and Work Engagement of Workers in Accounts and Nursing Professions-Gender Differences”, **Pakistan Business Review**, s. 345-362.
- HAZZI, O.A. ve MALDAON, I.S. (2012), Prosocial Organizational Behaviors: The Lifeline of Organizations, **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, 54 October, ss.106-113.
- INOUE, A., N. KAWAKAMI, M. ISHIZAKI, A. SHIMAZU, M. TSUCHIYA, M. TABATA, M. AKIYAMA, A. KITAZUME ve M. KURODA. (2010), Organizational Justice, Psychological Distress, and Work Engagement in Japanese Workers”, **Int Arch Occup Environ Health**, 83, ss. 29-38.
- İÇERLİ, L., ve YILDIRIM, H. M. (2012), Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasında İlişki: Sağlık Sektörüne Yönelik Bir Araştırma, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. 4(1), ss.167-176.
- İŞCAN, Ö.F. ve C.N. KARABEY. (2009), **Örgütsel Özdeşleşme**, KESER, A., G. YILMAZ ve S. YÜRÜR, (Editörler), Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar içinde, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- KANTEN, S. (2006), Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Açısından İşgörenlerin Prososyal Hizmet Davranışlarının Sağlanması İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Rolü ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- KANTEN, S., TÜKELTÜRK, Ş. A., ve BARAN, M. (2008), Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Prososyal Örgütsel Davranışları Arasındaki Etkileşimi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, 5 (3), ss. 30-38.
- KESER, A. ve G. YILMAZ. (2009), **İşe Bağlanma (Engagement)**, KESER, A., G. YILMAZ ve S. YÜRÜR, (Editörler), Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar içinde, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.

- KMIEC, J.J. (2010), A Study of The Effectiveness of a Pilot Training Program in an Organizational Setting: An Intervention for Work Engagement, Doktora Tezi, **The University of Southern Mississippi**.
- KOYS, D. J. (2003), How the Achievement of Human-resources Goals Drives Restaurant Performance, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 44 (1), ss. 17-24.
- LOUISON, C.P. (2007), Convergent and Discriminant Validity of Employee Engagement, Doktora Tezi, **Alliant International University**.
- LUTHANS, F. ve AVOLIO, B.J. (2009), The “Point” of Positive Organizational Behavior, **Journal of Organizational Behavior**, 30, ss. 291-307.
- LUTHANS, F., S.M. NORMAN, B.J. AVOLIO ve J.B. AVEY. (2008), The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate-Employee Performance Relationship, **Journal of Organizational Behavior**, 29, ss. 219-238.
- MARINOVA, S. V., MOON, H., ve VAN DYNE, L. (2010), Are All Good Soldier Behaviors The Same? Supporting Multidimensionality of Organizational Citizenship Behaviors Based on Rewards and Roles, **Human Relations**, 63(10), ss.1463-1485.
- MEMARI, H., M. VALIKHANI, Z. AGHABABAEI ve M. MEHDI. (2013), The Effect of Positive Organizational Behavior of the Staff on Organizational Performance, Based on the Luthans Model in Public Organizations of Behbahan, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 4 (9), ss. 568-583.
- MILLER, V.D., M. ALLEN, M.K. CASEY ve J.R. JOHNSON. (2000), Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire, **Management Communication Quarterly**, 13 (4), ss. 626-658.
- MUSE, L., S.G. HARRIS, W.F. GILES ve H.S. FEILD, (2008), Work-Life Benefits and Positive Organizational Behavior: Is There A Connection?, **Journal of Organizational Behavior**, 29, ss.171-192.
- PARKER, S.K., U.K. BINDL ve K.STRAUSS. (2010). Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation, **Journal of Management**, 36 (4), ss. 827-856.
- ONYISHI, I.E. (2012), Abusive Supervision and Prosocial Organizational Behavior: A Study of Workers in the Banking Industry in Nigeria, **The African Symposium: An Online Journal of the African Educational ResearchNetwork**, 12 (2), ss.1-8.
- ÖZ, E. (2009), **Örgütsel Vatandaşlık Davranışları**, KESER, A., G. YILMAZ ve S. YÜRÜR, (Editörler), Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar içinde, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- ÖZLER, D.E. (2010), **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Örgütsel Davranışta Güncel Konular içinde, Ekin Yayınevi.
- PARKER, S.K. ve C.G. COLLINS. (2010), Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors”, **Institute of Work Psychology University of Sheffield, Working Paper**, ss. 1-50.
- PELLED, L.H., CUMMINGS, T. G. ve KIZILOS, M. A. (2000), The Influence of Organizational Demography on Customer-Oriented Prosocial

- Behavior: An Exploratory Investigation, **Journal of Business Research**, 47 (1), ss. 209-216.
- PILLAI, R., SCHRIESHEIM, C.A., ve WILLIAMS, E. S. (1999), Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two- Sample Study, **Journal of Management**, 25 (6), ss. 897-933.
- RAMLALL, S.J. (2008), Enhancing Employee Performance through Positive Organizational Behavior, **Journal of Applied Social Psychology**, 38, 6, ss. 1580–1600.
- REGO, A., RIBEIRO, N., ve CUNHA, M. P. (2010), Perceptions of Organizational Virtuousness and Happiness as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors, **Journal of Business Ethics**, 93, ss. 215-235.
- RICH, B.L. (2006), Job Engagement: Construct Validation and Relationships with Job Satisfaction, Job Involvement, and Intrinsic Motivation, Doktora Tezi, **University of Florida**.
- Rousseau, D. M. (1998). Why Workers Still Identify with Organizations?. **Journal of Organizational Behavior**, 19 (3) , ss. 217–233.
- ROTHMANN, S. ve J.H.M. JOUBERT. (2007), Job Demands, Job Resources, Burnout and Work Engagement of Managers at a Platinum Mine in the North West Province, **South African Journal of Business Management**, 38 (3), ss. 49-61.
- SAKS, A.M. (2006), Antecedents and Consequences of Employee Engagement”, **Journal of Managerial Psychology**, 21 (7), ss. 600-619.
- SAKS, A.M., J.A. GRUMAN ve H. CHOOPER-THOMAS, (2011), The Neglected Role of Proactive Behavior and Outcomes in Newcomer Socialization, **Journal of Vocational Behavior**, YJVBE-02496, ss. 1-11.
- SEARLE, T.P. (2011), Multilevel Examination of Proactive Work Behaviors: Contextual and Individual Differences as Antecedents, Doktora Tezi, **The Graduate College at the University of Nebraska**.
- SEÇKİN, Z. (2011), **Örgütsel Bağlılık**, YENİÇERİ, Ö ve Y. DEMİREL (Editörler), Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar içinde, Ekin Yayınları, Bursa.
- SEZİCİ, E. (2010), **Örgütsel Özdeşleşme**, ÖZLER, N.D.E. (Editör), Örgütsel Davranışta Güncel Konular içinde, Ekin Yayınevi, Bursa.
- SELIGMAN, M.E.P. ve CSIKSZENTMIHALYI, M. (2000), Positive Psychology: An Introduction, **American Psychological Association**, 55 (1), ss. 5-14.
- SEZGİN, F. (2005), Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**. 25 (1), ss.317-339.
- SHAHNAWAZ, F. (2012), Impact of Organizational Identification on Employees Work Commitment, **International Journal of Behavioral Social And Movement Sciences**, 1 (3), ss.126-132.
- SHIMAZU, A., W.B. SCHAUFELI, D. MIYANAKA ve N. IWATA. (2010), Why Japanese Workers Show Low Work Engagement: An Item Response Theory Analysis of the Utrecht Work Engagement Scale, **BioPsychoSocial Medicine**, 4 (17), ss. 1- 6.

- SONNENTAG, S. (2003), Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Non-Work and Work, **Journal of Applied Psychology**, 88, ss. 518-528.
- TOKGÖZ, E., ve SEYMEN, O, A. (2013), Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma, **Öneri**, 10 (39), ss. 61-76.
- TURUNÇ, Ö. ve M. ÇELİK. (2010), Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 17 (2), ss. 183-206.
- TÜZÜN, İ.K. (2009), The Impact of Identification and Commitment on Job Satisfaction: The Case of a Turkish Service Provider, **Management Research News**, 32 (8), ss. 728-738.
- TSAUR, S. H. ve LIN, Y. C. (2004), Promoting Service Quality in Tourist Hotels: The Role of HRM Practices and Service Behavior, **Tourism Management**, 25 (4), ss. 471-481.
- XANTHOPOULOU, D., A.B. BAKKER, E. DEMEROUTI ve W.B. SCHAUFELI. (2009). Reciprocal Relationships between Job Resources, Personal Resources, and Work Engagement, **Journal of Vocational Behavior**, 74, ss. 235-244.
- WERNER, J. M. (2000), Implication of OCB and Contextual Performance for Human Resource Management, **Human Resource Management Review**, 10 (1), ss. 3-24.
- YEŞİLTAŞ, M., TÜRKMEN, F., ve AYAZ N. (2011), Otel İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Prestijin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 12 (2), ss. 171-189.
- YOUSSEF, C.M. ve F. LUTHANS, (2007), Positive Organizational Behavior in the Workplace, the Impact of Hope, Optimism, and Resilience, **Journal of Management**, 33 (5), ss.774-800.
- ZABIHI, M., R. HASHEMZEHI ve E. HASHEMZEHI, A Comprehensive Model for Development of Organizational Citizenship Behaviors, **African Journal of Business Management**, 6(23), pp. 6924-6938.