



*The Journal of Academic Social Science Studies*

**JASSS**

*International Journal of Social Science*

*Doi number: <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2014>*

*Volume 6 Issue 8, p. 1067-1083, October 2013*

## **ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK: KAMU VE BAĞIMSIZ SPOR ÖRGÜTLERİ YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA\***

*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP: A STUDY ON MANAGERS OF PUBLIC  
AND INDEPENDENT SPORTS ORGANIZATIONS*

*Öğr. Gör. Dr. Mustafa Yaşar ŞAHİN*

*Gazi Üniversitesi BESYO*

*Yusuf AKYEL*

*Yard. Doç. Dr. Tekin ÇOLAKOĞLU*

### **Abstract**

This study aims to determine organizational citizenship behavior levels of managers of sport organizations and to investigate the effect of demographic variables on organizational citizenship behaviors. To this end, in this screening model study, "Organizational Citizenship Behavior" scale consisting of 21 expressions and developed by Özaslan, Acar and Acar (2009) was used to collect data. According to the data obtained from 174 sports managers participated in the study; it was found that organizational citizenship levels of managers were high ( $\bar{X}=3.84$ ). In addition, it was found that female managers had higher average than males and single managers ( $\bar{X}=3.90$ ) had higher average than the married ( $\bar{X}=3.83$ ); however, there was no significant difference between two different variables. There was a significant difference between average scores of "Organizational Virtuousness" and

---

\*Bu makale Crosscheck sistemi tarafından taranmış ve bu sistem sonuçlarına göre orijinal bir makale olduğu tespit edilmiştir.

"Conscientiousness" sub-dimensions of "OCB" scale in terms of the variable of serving period of participants. In addition, a positive and significant relationship was found between sub-dimensions of the scale.

Analyzing the mean scores of managers obtained from the whole or sub dimensions of the "Organizational Citizenship" scale according to the variable of institutions which participants were serving in; it was found that the mean scores of those serving in public organizations ( $\bar{X}=3.86$ ) were higher than the mean scores of managers serving in independent sports federations ( $\bar{X}=3.83$ ).

Based on this finding, it is clear that OCB can contribute to the efficiency of sports management which is a social organization having a strong informal aspect and organizing collaborative activities. For that reason, in order to realize OCB, it can be recommended that managers should create an organization environment which is encouraging, participatory and based on mutual interaction and pays attention to information exchange.

**Key Words:** Organizational Citizenship, Sports Management, Manager

### Öz

Araştırmanın amacı spor örgütleri yöneticilerinin, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini belirlemek ve demografik değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisini incelemektir. Bu doğrultuda tarama modelindeki araştırmada veri toplama aracı olarak Özaslan, Acar ve Acar (2009), tarafından geliştirilen 21 ifadeden oluşan "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" ölçeklerinden yararlanılmıştır. Araştırma kapsamına alınan 174 spor yöneticisinden elde edilen verilere göre; yöneticilerin örgütsel vatandaşlık düzeylerini ( $\bar{X}=3,84$ ) yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kadın yöneticilerin erkek yöneticilere; bekar yöneticilerin ise ( $\bar{X}=3,90$ ), evlilere göre ( $\bar{X}=3,83$ ) daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu, fakat her iki değişkene göre anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Katılımcıların görevde bulunma süre değişkenine göre ise "ÖVD" ölçeğinin "Örgütsel Erdem" ve "Vicdanlılık" alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında anlamlı farklılık vardır. Ölçeğin alt boyutları arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki izlenmiştir.

Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin, görev yaptıkları kurum değişkenine göre "Örgütsel Vatandaşlık" ölçeğinin alt boyutlar ve genelinden aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde; Kamu örgütlerinde görev yapanların ortalama puanlarının ( $\bar{X}=3,86$ ), bağımsız spor federasyonlarında yöneticilik yapanların ortalama puanlarına göre ( $\bar{X}=3,83$ ) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Bu bilgilerden hareketle; ÖVD'nin, işbirliğine dayalı etkinliklerin düzenlendiği, informel yanı güçlü, sosyal bir örgüt olan spor yönetimi alanında etkililiğine katkıda bulunabileceği açıktır. Bu nedenle ÖVD'nin gerçekleştirilebilmesi için, yöneticilerin bu yönde teşvik edici, katılımcı ve

karşılıklı etkileşime dayalı, bilgi alış-verişinin önemli görüldüğü bir örgüt ikliminin oluşturması önerilebilir

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Vatandaşlık, Spor Yönetimi, Yönetici

## GİRİŞ

Günümüz örgütleri yoğun rekabet ortamında başarılı olabilmek için, en değerli varlığı olan insan kaynağını etkili ve verimli kullanmak zorundadır. Örgütün faaliyetlerine devam edebilmesi ve amaçların başarılması, kurumun değerlerine sıkı bir şekilde bağlı olan, kurumun amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleri gibi benimseyen çalışanların varlığına bağlıdır. Bu nedenle insanı ilgilendiren her sorun, örgüt için hayati bir önem taşır<sup>26-27</sup>.

Son yıllarda gerçekleştirilen çalışmalarda, duyguların iş yaşamındaki rolüne odaklanılmış ve duyguların örgütsel yaşamın ayrılmaz bir parçası olduğu vurgulanmakta ve nitelikli çıktı üretmeyi hedefleyen örgütlerde, çalışanların daha yüksek performans göstermesi ve kaliteli bir ürün/hizmet verilmesinde yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının uygulanması önem taşımaktadır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı değişen yönetim anlayışlarının, durmaksızın yükselen kalite kaygısının, ekonomik ve teknolojik şartların yarattığı böyle bir ortamda gittikçe daha fazla önem kazanmaktadır. Çalışandan en fazla verimi alabilmek için bu davranış şeklinin geliştirilmesi gereği tartışılmaktadır. Her örgütün başarısı, kadrosunun katılımı ve iyi çalışması üzerine kurulu olduğu için, örgüt liderleri kurumu bir ülke olarak görüp örgütsel vatandaşlık davranışını oluşturmaya çalışmalıdırlar<sup>9</sup>.

### Örgütsel Vatandaşlık Kavramı

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) kavramı ilk olarak 1930'larda Chester Barnard tarafından ele alınmış ve Barnard biçimsel rol davranışı dışında "ekstra rol davranışları" kavramını ilk kez kullanmıştır<sup>1</sup> daha sonra ilk olarak Amerikalı yönetim bilimcileri Organ, Smith ve Near'ın 1980'lerin ilk yarısında yayınladıkları bir çalışmalarında ortaya atılmış ve toplam olarak örgütün etkili çalışmasını artıran resmi ödüllendirme sistemi tarafından doğrudan ya da açıkça belirlenen, isteğe bağlı bireysel davranış olarak tanımlanmıştır<sup>23</sup>

Organ'a göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, doğrudan olmayan ya da resmi ödül sistemince açık olarak anlaşılmayan ve bir bütün olarak örgütün etkililiğini arttıran isteğe bağlı bireysel davranıştır<sup>17</sup>. Organ, isteğe bağlı davranışı da şöyle tanımlamıştır: "Rolün ya da iş tanımının gerektirmediği ve işgörenin örgütle sözleşmesinde açıkça belirlenmemiş; bireysel seçime bağlı olan ve uygulanmadığında herhangi bir ceza gerektirmeyen davranıştır<sup>20</sup>.

Örgütsel vatandaşlık kavramının içeriği önceleri “örgütsel davranışla” ilgili çalışmalarda açıklanmaya çalışılmış ve bu içeriğe farklı yazarlar farklı isimler koymuşlardır. Sözgelimi Katz (1964) ve Katz ve Kahn (1978) örgütün etkililiğini geliştiren üstün rol davranışlarını tanımlamışlar ve ÖVD’ nin, bağımlı rol performansı, yenilikçi ve kendiliğinden oluşan davranışlar arasındaki fark olarak görmüşlerdir<sup>20</sup>.

Örgütsel vatandaşlık literatürünün bir incelemesinde, araştırmacılar genellikle Örgütsel Vatandaşlık Davranışların iki güdüsel esastan geldiğini iddia ederler: (1) iş davranışları ve (2) eğilim/kişilik<sup>18</sup>. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile iş davranışları arasındaki ilişki sosyal değişim teorisinde, çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına kendi örgütlerinin aksiyonlarına karşılık vermek için meşgul olmasını içerir. Diğer bir mantık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının bir kişinin eğiliminin yardımcı, işbirlikçi veya dürüst olabileceğini göstereceğine inanır<sup>6</sup>.

Sonuç olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, çalışanların sağduyularına bağlı, örgütün çalışma ahengini düzenleyen olumlu ve rol fazlası davranışlar ile olumsuz kaçınma davranışlarını kapsayan davranışlar olarak tanımlanabilmektedir. Sağduyu’nun içerisinde gönüllülük ve takdir hakkı bulunmaktadır. Çalışanların belli beklentiler ve korkuya dayanan davranışları Örgütsel Vatandaşlık Davranışları olarak kabul edilmemektedir.

### ***Örgütsel Vatandaşlık Davranışı’nın Boyutları***

1980’li yılların ilk yarısından itibaren başlayan Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarıyla ilgili araştırmalar işgörenlerin performanslarını geliştirmek için alınması gerekli tedbirleri ortaya koymaya çalışmışlardır. Bu çalışmaların sonucunda, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı’nın çeşitli boyutları geliştirilmiştir. Literatürde çokça kullanılan ve genel kabul gören ve Bateman ve Organ (1983) tarafından geliştirilen bu boyutlar; Özgecilik (*Altruism*), Vicdanlılık (*Conscientiousness*), Nezaket (*Courtesy*), Erdemlilik (*Virtuousness*) ve Centilmenlik (*Sportmanship*) boyutlarıdır. Bu çalışmada Örgütsel Vatandaşlık Davranışları’nın boyutları Organ’ın belirlemiş olduğu boyutlar doğrultusunda analiz edilecektir<sup>2</sup>.

### ***Özgecilik (Altruism)***

Bu boyut bir çalışanın işyerinde amiri, iş arkadaşı, herhangi bir müşteri gibi belli bir kişiye yardımcı olmasını ifade etmektedir<sup>34</sup>. Örgütteki işgörenlerin belirgin olarak uzman işgörelere ve diğer işgörelere yardım ederek onların performanslarının arttırmaya yönelik davranışlardır. Uzman kişilerin ya da işgörelere hiçbir ücret almaksızın yeni meslektaşlarına yardım etmesidir. Bu tür davranışlar, bireylerin performanslarını geliştirerek grup verimliliğine katkıda bulunurlar<sup>9</sup>. Çalışanların bütün yardımlaşma faaliyetleri özgecilik olarak görülmemektedir. Sergilenen bu davranışların, örgüt tarafından kabul edilebilir nitelikte olması önemlidir<sup>3</sup>.

### **Nezaket (Courtesy)**

İlk kez Organ'ın dile getirdiği ve tanımladığı nezaket boyutu, örgütte iş yükümlülükleri nedeniyle sürekli iletişim içinde olmaları gereken ve birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu davranışları ifade etmektedir. Organ'ın bu davranışlara verdiği kimi örnekler, önceden haberdar etme, hatırlatma, bilgi aktarma, danışma ve yapılacakları özet halinde aktarmayı içerir. Nezaket duygusal açıdan istikrarlılığı koruyarak çatışmaları önler. Görevler konusunda önceden iletişimi sağlayarak, bağımsız çalışılacak işlerin programlanmasını ve işlerin yürümesini kolaylaştırır<sup>14</sup>.

Örneğin; üretim esnasında herhangi bir yerinden alışılmamış sesler gelen bir makinenin üretim dışı kalmasını beklemeden yönetime veya bakım ekibine haber verilmesi, ertesi günü bakım nedeniyle su kesintisinin tüm çalışanlara duyurulması, çalışanların sağlığını etkileyen bazı olumsuzlukların ortadan kaldırılması konusunda tekliflerde bulunulması ve korunma tedbirleri konusunda iş arkadaşlarının bilgilendirilmesi nezaket davranışlarına birer örnek niteliğindedir<sup>22</sup>.

### **Vicdanlılık (Conscientiousness)**

Bu boyut bir çalışanın iş tanımının gerektirdiği asgari gerekliliklerin ötesine geçmesi ve örgütüne fazladan katkı sağlaması olarak tanımlanmaktadır. Vicdanlılık boyutuna örnek olarak devamlılık, iş saatlerinin verimli kullanımı, sadakat gibi iş davranışları gösterilebilir<sup>14</sup>. Diğer taraftan, vicdanlılık davranışının örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmesinin temel nedeni, çalışanların her zaman koyulan kurallara uyma konusunda istekli davranmamalarıdır. Çalışanların örgütün kural ve düzenlemelerini ve süreçlerini içselleştirmesi nedeniyle, hiçbir denetim olmadan örgüt tarafından koyulan kurallara uymaları vatandaşlık davranışı sayılmaktadır<sup>22</sup>.

Dolayısıyla; vicdanlılık çalışanların kurallara itaatini vurgulamaktadır. Fakat hiç kimsenin olmadığı ve denetimin olmadığından emin olunan ortamlarda dahi, çalışanların kurallara uyma gayreti, bir vatandaşlık davranışdır ve vicdanlılık boyutu içerisinde yer almaktadır<sup>3</sup>. Sonuç olarak, çalışanların örgütün faydasına olabilecek faaliyetler için özverili davranışlar sergilemeleri, bunları yaparken herhangi bir menfaat beklentisi içerisinde olmamaları vicdanlılık davranışının genel çerçevesini oluşturmaktadır<sup>8</sup>.

### **Centilmenlik (Sportmanship)**

Örgütsel Vatandaşlık Davranış'ının bu boyutu işteki sıkıntılara karşı hoşgörülü olmayı içermektedir. Bu boyuta, işgörenler şikâyet etmeden birçok zahmet ve zorluklara katlanılabilmesi örnek olarak verilebilir. Bu davranış biçimi, örgütteki olumlu çabalar üzerinde harcanan zamanı arttırır. Olumsuzluklara karşı olumlu

yaklaşımı tercih eder. Çalışanların işbirliği yapması konusunda bir yönetici daha az zaman ve enerji harcaması ve de işgörenlerin bir yönetici olmaksızın diğer işgörenlerle verimli olmasını sağlayan davranış boyutudur. Diğer bir açıdan bakıldığında, bu boyutun olmaması işgörenlerin örgüte karşı sadakat (bağlılık) duygusunun azalmasına sebep olacaktır<sup>7</sup>.

Organ'ın Bateman ile birlikte 1983 yıllarında yapmış oldukları çalışmaların sonuçlarını değerlendirerek ortaya koyduğu centilmenlik boyutu; işe ilişkin kaçınılmaz sorunları ya da zorlukları şikayet etmeden kabul etme istekliliği olarak<sup>8</sup>, Podsokoff ve arkadaşları ise; centilmenlik davranışlarını sakinme davranışları olarak görmekte ve örgüt bireylerinin örgüt içerisinde herhangi bir tartışmaya veya gerilime neden olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınması şeklinde tanımlamaktadırlar<sup>22</sup>.

### **Erdemlilik (Virtuousness)**

Erdemlilik yani organizasyonun gelişimine destek verme, örgütü direkt ya da dolaylı olarak etkileyen olaylara karşı işgörenlerin komitelere hizmet etmesi ve buna benzer diğer işlemlere gönüllü olarak katılarak kendilerini bilgili kılmaları ve hazırlamalarıdır. Bu davranışlar, örgütlerin verimliliğinin artmasına katkıda bulunurlar<sup>6</sup>.

Literatürde Graham (2000) tarafından örgütsel katılım, Brief (1996) tarafından ise, örgütsel koruma olarak ifade edilen sivil erdem davranışı bütün yönleriyle örgüte duyulan bağlılık ve üst seviyede ilgiyi kapsamaktadır<sup>7, 12</sup>. Çalışanların görüşlerini açıkça ortaya koyma ve görüşlerinin arkasında durma konusundaki cesaretleri, iddialı fikirler ortaya koymaları ve değişime öncülük etmeleri örgüt için yapılan fedakârlıkları göstermekte ve sivil erdem davranışı kapsamında değerlendirilmektedir<sup>12</sup>.

### *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Önemi*

Başarılı örgütler, alışlageldik iş görevlerinden fazlasını yapan ve beklentilerin ötesinde performans gösteren çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışanların buyurulmuş rol gerekliliklerinin üstüne ve ötesine geçmeye istekli çalışanların hareketlerini ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel etkililiğe katkıda bulunduğu düşüncesini destekleyen göstergeler de literatürde mevcuttur<sup>15</sup>.

Smith ve arkadaşları (1983) örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütün sosyal mekanizmasının işlevlerini kolaylaştırdığı için önemli olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, öngörülemeyen olasılıklar içinde çalışabilmek için gerekli esnekliği sağlamasının ve çalışanların bir bakıma korkutucu olan birbirlerine bağımlılıklarıyla başa çıkabilmelerine yardımcı olmasının da, bu davranışların önemini vurguladığını da ilave etmişlerdir<sup>23</sup>.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının uygulamadaki esas önemi resmi rol yükümlülüklerine bağlı olmayan katkıları temsil etmesinden kaynaklanmaktadır. Bu katkıların çoğunun, zamanla biriktikçe, örgütsel etkililiği arttıracak varsayılmaktadır. Bu varsayım, ampirik destekten ziyade inandırıcılığa dayanmaktadır. Organ (1994)

örgütsel vatandaşlık davranışlarının, resmi bir şekilde yapılması halinde maliyetli mekanizmalarla üstesinden gelinebilecek işlevlerin basitçe gerçekleştirebileceğini ve böylelikle örgüt yönetimine daha fazla kaynak sağlayabileceğini ileri sürmüştür<sup>19</sup>.

Sonuç olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, çalışanların çevre ile örgüt arasında bir köprü olmasına ve çevre ile iletişimin sağlıklı tesisine yardımcı olmaktadır. Bu sayede, çevrenin talepleri konusunda bilgiler elde edilebilmektedir. Çalışanların örgüt yönetimine gönüllü katkıları sayesinde ise; çevrenin isteklerine en kısa sürede cevap verilebilmekte ve pazar payı yükseltilebilmektedir.

## YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

Spor kurumlarında görev yapan yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini belirlemek ve yöneticilerin demografik özelliklerinin, örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisini incelemek amacıyla yapılan bu çalışmada betimsel tarama modeli kullanılmıştır.

### Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini; 2011 yılında kamu kuruluşu olarak Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) bünyesinde görev yapan yönetici personel ve Bağımsız Spor Federasyonu başkanları ile Genel Sekreterleri oluşturmaktadır. Örneklem grubunu ise, SGM bünyesinde “Şef” olarak çalışan 26, “Şube Müdürü” olarak çalışan 41, “Daire Başkanı” olarak çalışan 11 ve “Genel Müdür/Genel Müdür Yrd.” olarak çalışan 4, Özerk Federasyonlarda “Genel Sekreter” olarak çalışan 42, “Federasyon Başkanı” olarak görev yapan 50 katılımcı olmak üzere toplam 174 katılımcı oluşturmaktadır. Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin; %86,2’sinin erkek, %13,8’nin kadın, %1,1 “25 ve altı” yaş aralığında, %37,9’nun ise “46-55” yaş aralığında ve %86,2’sinin evli, %13,8’nün ise bekarıdır.

### Veri Toplama Aracı

Araştırmanın amacına uygun olarak 2 bölümden oluşan bir veri toplama aracı kullanılmıştır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini ortaya çıkarmak için kişisel bilgi formu, Diğer kısımda ise Özasan, Acar B. ve Acar C. (2009) tarafından geliştirilen 21 ifadeden oluşan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” ölçeğinden yararlanılmıştır. Beş alt boyuttan oluşan ve Likert’in 5’li yapısı temel alınan ÖVD ölçeği üzerinde yapılan güvenilirlik analizi sonucunda cronbach’s alpha değeri “0,720”; olarak tespit edilmiştir<sup>21</sup>.

### Verilerin Analizi

Araştırmada verilerin analizi için SPSS 15.0 paket programı kullanılmıştır. Veriler, bağımsız gruplar t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Örgütsel

Vatandaşlık Davranış” ölçeği alt boyutları arasındaki ilişki ise pearson korelasyon analizi teknikleri kullanılarak çözümlenmiştir.

## BULGULAR

**Tablo 1. Katılımcıların “Örgütsel Vatandaşlık” Ölçeklerine İlişkin Ortalama Puanları ve Standart Sapma Değerleri**

	N	Ortalama	S
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	174	3,84	,76

Tablo 1’e bakıldığında araştırma grubunun “Örgütsel Vatandaşlık” ölçeğine ait ortalama puanı  $\bar{X}=3,84$  ( $S=,76$ ) olarak bulunmuştur. Yöneticilerin örgütsel vatandaşlık düzeylerinin 3,8’in üstünde olduğu için yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 2. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre “Örgütsel Vatandaşlık” Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlara İlişkin T-Testi Sonuçları**

	Cinsiyet	N	Ortalama	S	t	sd	p
Özgeçilicilik	Erkek	150	3,63	,86	-	172	,337
	Kadın	24	3,81	,66	,963	172	,337
Örgütsel Erdem	Erkek	150	3,67	,85	,335	172	,738
	Kadın	24	3,61	,46	,335	172	,738
Vicdanlılık	Erkek	150	3,86	,90	,187	172	,852
	Kadın	24	3,82	,58	,187	172	,852
Centilmenlik	Erkek	150	3,81	,83	-	172	,770
	Kadın	24	3,87	,52	,292	172	,770
Nezaket	Erkek	150	4,12	,90	-	172	,498
	Kadın	24	4,25	,51	,679	172	,498
ÖDV Genel Ortalama	Erkek	150	3,83	,80	-	172	,789
	Kadın	24	3,88	,34	,268	172	,789

\*p<,05

Tablo 2’ye bakıldığında katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin “Örgütsel Vatandaşlık” ölçeğinin alt boyutlar ve genelinden aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde; Her iki cinsiyetinde en yüksek ortalama olarak nezaket alt boyutunda yoğunlaştıkları görülmektedir. "Örgütsel Davranış Ölçeği" genel ortalama puanlar arasında  $t_{(172)}=-,268$ ,  $p>,05$ ’e göre Erkek yöneticilerinin ortalama puanları ( $\bar{X}=3,83$ ) ile Kadın yöneticilerinin ortalama puanları ( $\bar{X}=3,88$ ) arasında anlamlı bir fark olmadığı ancak kadın yöneticilerin daha yüksek örgütsel vatandaşlık davranışına sahip oldukları saptanmıştır. Ölçeğin beş alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir



**Tablo 3. Katılımcıların Çalıştığı Kuruma Göre “Örgütsel Vatandaşlık” Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlara İlişkin T-Testi Sonuçları**

	Kurum	N	Ortalama	S	t	sd	p
Özgecilik	Kamu Bünyesinde	83	3,6667	,77214	,202	172	,840
	Bağımsız Federasyon Bünyesinde	91	3,6410	,89060			
Örgütsel Erdem	Kamu Bünyesinde	83	3,6675	,76591	,120	172	,905
	Bağımsız Federasyon Bünyesinde	91	3,6527	,85001			
Vicdanlılık	Kamu Bünyesinde	83	3,8795	,83316	,380	172	,704
	Özerk Federasyon Bünyesinde	91	3,8297	,88966			
Centilmenlik	Kamu Bünyesinde	83	3,7982	,75653	-	172	,726
	Özerk Federasyon Bünyesinde	91	3,8407	,83210			
Nezaket	Kamu Bünyesinde	83	4,1928	,80513	,785	172	,433
	Özerk Federasyon Bünyesinde	91	4,0901	,90934			
ÖDV Genel Ortalama	Kamu Bünyesinde	83	3,8577	,71163	,287	172	,775
	Özerk Federasyon Bünyesinde	91	3,8247	,79903			

\*p&lt;,05

Tablo 3’deki verilere göre, araştırma kapsamına alınan yöneticilerin, çalıştığı kuruma ilişkin “Örgütsel Vatandaşlık” ölçeğinin alt boyutlar ve genelinden aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde; Kamu örgütlerinde görev yapanların ortalama puanlarının ( $\bar{X}=3,86$ ), bağımsız spor federasyon bünyesinde yöneticilik yapanların ortalama puanlarına göre ( $\bar{X}=3,83$ ) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Fakat iki grup arasında  $t_{(172)}=,287$ ,  $p>,05$ ’e göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır.

**Tablo 4. Katılımcıların Bulunduğu Görevdeki Çalışma Sürelerine Göre “Örgütsel Vatandaşlık” Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlara İlişkin Anova Sonuçları**

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalama sı	F	p	Anlamlı Fark
Özgecilik	Gruplar Arası	4,052	5	,810	1,171	,325	
	Gruplar İçi	116,250	168	,692			
	Toplam	120,302	173				
Örgütsel Erdem	Gruplar Arası	8,394	5	1,679	2,692	,023*	1-4, 3-4, 5-4, 6-4
	Gruplar İçi	104,745	168	,623			
	Toplam	113,138	173				
Vicdanlılık	Gruplar Arası	9,669	5	1,934	2,739	,021*	1-2, 1-4
	Gruplar İçi	118,594	168	,706			
	Toplam	128,263	173				
Centilmenlik	Gruplar Arası	2,015	5	,403	,631	,676	
	Gruplar İçi	107,310	168	,639			
	Toplam	109,325	173				
Nezaket	Gruplar Arası	5,457	5	1,091	1,496	,194	
	Gruplar İçi	122,577	168	,730			
	Toplam	128,034	173				
ÖDV Genel Ortalama	Gruplar Arası	5,481	5	1,096	1,968	,086	
	Gruplar İçi	93,552	168	,557			
	Toplam	99,033	173				

\* $p < ,05$  Kategoriler: “1-4 yıl=1”, “5-8 yıl=2”, “9-12 yıl=3”, “13-16 yıl=4”, “17-20 yıl=5” ve “21 ve Üzeri=6”

Tablo 4 incelendiğinde, araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin, bulunduğu görevdeki çalışma süresi değişkeni açısından; “Örgütsel Davranış Ölçeği” genel ortalama puanlar arasında  $F_{(5-168)}=1,968$ ,  $p > ,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı anlaşılmaktadır.

Ancak ölçeğin “Örgütsel Erdem” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında  $F_{(5-168)}=2,692$ ,  $p < ,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı fark; “13-16” yıl bulunduğu görevde çalışan personelin ortalama puanı ( $\bar{X}=3,03$ ), “1-4” yıl bulunduğu görevde çalışan katılımcıların ortalama puanından ( $\bar{X}=3,90$ ), “9-12” yıl bulunduğu görevde çalışan personelin ortalama puanından ( $\bar{X}=3,68$ ), “17-20” yıl

bulunduğu görevde çalışan personelin ortalama puanından ( $\bar{X} = 3,84$ ) ve “21 ve Üstü” yıl bulunduğu görevde çalışan yöneticilerin ortalama puanından ( $\bar{X} = 3,79$ ) daha küçük olmasından kaynaklanmaktadır. Yöneticilerin “Vicdanlılık” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında  $F_{(5-168)}=2,739$ ,  $p<,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı fark; “13-16” yıl bulunduğu görevde çalışan personelin ortalama puanı ( $\bar{X} = 3,36$ ), “5-8” yıl bulunduğu görevde çalışan personelin ortalama puanından ( $\bar{X} = 3,60$ ) ve “1-4” yıl bulunduğu görevde çalışan yöneticilerin ortalama puanından ( $\bar{X} = 4,11$ ) düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte yöneticilerin, “Özgecilik”  $F_{(5-168)}=,325$ , “Centilmenlik”  $F_{(5-168)}=,631$  ve “Nezaket”  $F_{(5-168)}=1,496$ 'ya göre anlamlı farklılık yoktur.

**Tablo-5 Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre “Örgütsel Vatandaşlık” Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlara İlişkin T-Testi Sonuçları**

	Medeni Durum	N	Ortalama	S	t	sd	p																																																								
Özgecilik	Evli	150	3,6511	,86211	-,085	172	,933																																																								
	Bekar	24	3,6667	,64456				Örgütsel Erdem	Evli	150	3,6547	,84342	-,208	172	,836	Bekar	24	3,6917	,55632	Vicdanlılık	Evli	150	3,8250	,89309	-	172	,277	Bekar	24	4,0313	,60931	Centilmenlik	Evli	150	3,8100	,83379	-,431	172	,667	Bekar	24	3,8854	,49442	Nezaket	Evli	150	4,1360	,90408	-,118	172	,906	Bekar	24	4,1583	,52080	ÖDV Genel Ortalama	Evli	150	3,8308	,79828	-,420	172	,675
Örgütsel Erdem	Evli	150	3,6547	,84342	-,208	172	,836																																																								
	Bekar	24	3,6917	,55632				Vicdanlılık	Evli	150	3,8250	,89309	-	172	,277	Bekar	24	4,0313	,60931	Centilmenlik	Evli	150	3,8100	,83379	-,431	172	,667	Bekar	24	3,8854	,49442	Nezaket	Evli	150	4,1360	,90408	-,118	172	,906	Bekar	24	4,1583	,52080	ÖDV Genel Ortalama	Evli	150	3,8308	,79828	-,420	172	,675	Bekar	24	3,9008	,41606								
Vicdanlılık	Evli	150	3,8250	,89309	-	172	,277																																																								
	Bekar	24	4,0313	,60931				Centilmenlik	Evli	150	3,8100	,83379	-,431	172	,667	Bekar	24	3,8854	,49442	Nezaket	Evli	150	4,1360	,90408	-,118	172	,906	Bekar	24	4,1583	,52080	ÖDV Genel Ortalama	Evli	150	3,8308	,79828	-,420	172	,675	Bekar	24	3,9008	,41606																				
Centilmenlik	Evli	150	3,8100	,83379	-,431	172	,667																																																								
	Bekar	24	3,8854	,49442				Nezaket	Evli	150	4,1360	,90408	-,118	172	,906	Bekar	24	4,1583	,52080	ÖDV Genel Ortalama	Evli	150	3,8308	,79828	-,420	172	,675	Bekar	24	3,9008	,41606																																
Nezaket	Evli	150	4,1360	,90408	-,118	172	,906																																																								
	Bekar	24	4,1583	,52080				ÖDV Genel Ortalama	Evli	150	3,8308	,79828	-,420	172	,675	Bekar	24	3,9008	,41606																																												
ÖDV Genel Ortalama	Evli	150	3,8308	,79828	-,420	172	,675																																																								
	Bekar	24	3,9008	,41606																																																											

\* $p<,05$

Tablo 5'e bakıldığında katılımcıların medeni durumlarına ilişkin “Örgütsel Vatandaşlık” ölçeğinin alt boyutlar ve genelinden aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde; bekar yöneticilerin ( $\bar{X} = 3,90$ ), evlilere göre ( $\bar{X} = 3,83$ ) daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu fakat,  $t_{(172)}=-,420$ ,  $p>,05$ 'e göre medeni durum değişkeni açısından, anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

**Tablo 6. Katılımcıların “Örgütsel Vatandaşlık” Ölçeğinin Alt Boyutlarından Elde Edilen Ortalama Puanlara İlişkin Pearson Korelasyon Sonuçları**

		Örgütsel Erdem	Vicdanlılık	Centilmenlik	Nezaket
Özgecilik	r	,71(**)	,70(**)	,77(**)	,73(**)
	p	,000	,000	,000	,000
	N	174	174	174	174
Örgütsel Erdem	r		,78(**)	,80(**)	,81(**)
	p		,000	,000	,000
	N		174	174	174
Vicdanlılık	r			,78(**)	,83(**)
	p			,000	,000
	N			174	174
Centilmenlik	r				,83(**)
	p				,000
	N				174

\*\*p<,01

Tablo 6’da katılımcıların, “Örgütsel Vatandaşlık” ölçeğine ait alt boyutlardan elde edilen ortalama puanlar arasındaki ilişki düzeyleri incelendiğinde; “Özgecilik” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “Örgütsel Erdem” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında  $r=,71$ ,  $p<,01$ ’e göre pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. “Özgecilik” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “Vicdanlılık” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında  $r=,70$ ,  $p<,01$ ’e göre pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. “Özgecilik” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “Centilmenlik” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında  $r=,77$ ,  $p<,01$ ’e göre pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. “Özgecilik” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “Nezaket” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında  $r=,73$ ,  $p<,01$ ’e göre pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

“Örgütsel Erdem” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “Vicdanlılık” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında  $r=,78$ ,  $p<,01$ ’e göre pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. “Örgütsel Erdem” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “Centilmenlik” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında  $r=,80$ ,  $p<,01$ ’e göre pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. “Örgütsel Erdem” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “Nezaket” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında  $r=,81$ ,  $p<,01$ ’e göre pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

“Vicdanlılık” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “Centilmenlik” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında  $r=,78$ ,  $p<,01$ ’e göre pozitif yönde

yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. “Vicdanlılık” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “Nezaket” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında  $r=.83$ ,  $p<.01$ ’e göre pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

“Centilmenlik” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “Nezaket” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında  $r=.83$ ,  $p<.01$ ’e göre pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

## TARTIŞMA

Araştırmada elde edilen verilere göre; spor yöneticilerin “Örgütsel Vatandaşlık” ölçeğine ait ortalama puanı  $\bar{X}=3,84$  ( $S=.76$ ) olarak bulunmuştur. ÖVD düzeyi 3,8’in altında çıkanlar genel ortalamaya göre düşük, üstünde çıkanlar ise yüksek ÖVD’ye sahiptirler” anlamına gelmektedir<sup>21</sup>. Bu durumda Araştırma kapsamına alınan spor yöneticilerinin genel olarak ortalamanın üzerinde ÖVD düzeyine sahip olduğu ifade edilebilir (Tablo 1). Cinsiyet değişkeni açısından “Örgütsel Davranış Ölçeği” genel ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamış ancak kadın yöneticilerin, hem örgütsel vatandaşlık düzeyi hem de “Centilmenlik”, “Nezaket”, “Özgecilik” alt boyutları ortalamaları erkek yöneticilerden daha yüksek çıkmıştır (Tablo 2).

Örgütsel vatandaşlık davranışının cinsiyet değişkeni ile olan ilişkisi literatürde yapılan bazı çalışmaların sonucuyla elde edilen bulgular benzer sonuçlar göstermektedir. Özarıslan ve arkadaşlarının (2009) araştırma görevlileri üzerine yaptığı çalışmada cinsiyetleri bakımından ÖVD düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır<sup>21</sup>. Titrek ve arkadaşlarının (2009) çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri incelendiğinde, kadınların genel puan ortalaması ( $\bar{X} = 3,64$ ) erkeklerin genel puan ortalamasından ( $\bar{X} = 3,63$ ) yüksek olduğu tespit edilmiş ve cinsiyet değişkenine göre [ $t(759)=0.46$ ;  $p>0.05$ ] öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır<sup>25</sup>. Sökmen ve Boylu (2011) cinsiyet değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisine yönelik çalışmasında; kadın işgörenlerin ÖVD boyutlarından “özgecilik” ve “nezaket” yönelik tutum ve değerlendirmelerinin, erkek işgörenlere göre daha olumlu, ancak “örgütsel erdem” açısından erkek işgörenlerin, kadınlara oranla daha olumlu olduğunu belirlemiştir<sup>24</sup>.

Araştırma grubunu oluşturan spor yöneticilerin görev yaptıkları kurum açısından değerlendirildiğinde SGM bünyesinde görev yapanların ortalama puanlarının, Bağımsız Federasyon bünyesinde yöneticilik yapanların ortalama puanlarına göre daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Tablo 3). Bağımsız federasyon başkanlarının görevlerinin fahri olduğu ve sadece belli zamanlarda federasyonun fiziki mekanlarında bulunuyor olmaları, SGM’deki yöneticilerin “Örgütsel Vatandaşlık” düzeylerinin daha yüksek çıkmasında bir etken olarak söylenebilir. Bununla birlikte Bağımsız Spor Federasyonu yöneticilerinin ( $\bar{X}=3,8$ ) ortalama ile SGM yöneticilerine

göre ( $\bar{X}=3,7$ ), “centilmenlik” davranışlarının daha yüksek oranda olması, kamu görevinin getirdiği bürokratik ve hiyerarşik yapıdan uzak olmalarından kaynaklanabilir.

Çalışmada elde edilen verilere göre katılımcıların, bulunduğu görevdeki çalışma sürelerine ilişkin “Örgütsel Vatandaşlık” ölçeğinin alt boyutları ve genelinden aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde; “Örgütsel Davranış Ölçeği” genel ortalama puanlar arasında  $F_{(5-168)}=1,968$ ,  $p>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir (Tablo 4).

Ancak ölçeğin “Örgütsel Erdem” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında  $F_{(5-168)}=2,692$ ,  $p<,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı fark; “13-16” yıl bulunduğu görevde çalışan personelin ortalama puanı ( $\bar{X}=3,03$ ), “1-4” yıl bulunduğu görevde çalışan yöneticilerin ortalama puanından ( $\bar{X}=3,90$ ), “9-12” yıl bulunduğu görevde çalışan yöneticilerin ortalama puanından ( $\bar{X}=3,68$ ), “17-20” yıl bulunduğu görevde çalışan yöneticilerin ortalama puanından ( $\bar{X}=3,84$ ) ve “21 ve Üstü” yıl bulunduğu görevde çalışan yöneticilerin ortalama puanından ( $\bar{X}=3,79$ ) daha küçük olmasından kaynaklanmaktadır.

Diğer bir alt boyut olan “Vicdanlılık” alt boyutuna ilişkin yöneticilerin ortalama puanlar arasında  $F_{(5-168)}=2,739$ ,  $p<,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı fark; “13-16” yıl bulunduğu görevde çalışan yöneticilerin ortalama puanı ( $\bar{X}=3,36$ ), “5-8” yıl bulunduğu görevde çalışan yöneticilerin ortalama puanından ( $\bar{X}=3,60$ ) ve “1-4” yıl bulunduğu görevde çalışan yöneticilerin ortalama puanından ( $\bar{X}=4,11$ ) düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte yöneticilerin, “Özgecilik”  $F_{(5-168)}=,325$ , “Centilmenlik”  $F_{(5-168)}=,631$  ve “Nezaket”  $F_{(5-168)}=1,496$ 'ya göre anlamlı farklılık yoktur (Tablo 14).

Araştırmada elde edilen bulgular ilgili literatürle karşılaştırıldığında farklılık göze çarpmaktadır. Elde edilen bulgulara göre yöneticilik kıdemi fazla olanların “Örgütsel Erdem” “13-16” yıl ve “Vicdanlılık” “21 ve Üstü” yıl alt boyutlarına ilişkin ortalama puanlar arasındaki anlamlı farklılık bulunduğu yani mesleki kıdemi fazla olanların alt boyut puanlarının düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Oysaki Titrek ve arkadaşlarının (2009) çalışmasında kıdem değişkeni açısından ise, genç ve kıdemi az öğretmenlerin vatandaşlık algısının, kıdemi fazla olan öğretmenlerden daha olumsuz olduğu saptanmıştır<sup>25</sup>. Morrison'a (1994) göre, kıdemin artmasıyla birlikte işverene ve örgüte olan güven ve bağlılık artmakta, buna bağlı olarak da daha fazla yükümlülük ya da sorumluluk hisseden birey rol kapsamını genişleterek daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiği ifade edilmektedir<sup>16</sup>. Yine Türkiye'de hem eğitim örgütlerinde, hem de diğer bazı örgütlerde yapılan çeşitli araştırmalara göre çalışanlar, örgütte çalıştıkları yıllar arttıkça, daha fazla işlerine bağlanmakta, işlerini daha titiz ve ciddi yapmakta ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler<sup>1-10-11</sup>. Bu sonuçlar araştırmamızla farklılık arz etmektedir.

Katılımcıların medeni durumlarına ilişkin “Örgütsel Vatandaşlık” ölçeğinin alt boyutlar ve genelinden aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde; bekar yöneticilerin ( $\bar{X}=3,90$ ), evlilere göre ( $\bar{X}=3,83$ ) daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu fakat,  $t_{(172)}=-,420$ ,  $p>,05$ 'e göre medeni durum değişkeni açısından, anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir (Tablo 5).

Gündüz (2008) çalışmasında çalışanların örgütsel vatandaşlık sergilemeleri ile medeni durumları arasında ( $p=0.378$ ) anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır<sup>13</sup>. Bununla birlikte Bolat ve arkadaşlarının (2009) akademisyenler üzerinde yaptığı çalışmada, medeni durumun örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları üzerinde önemli bir değişken olduğu sonucuna varması çalışmamızın sonuçlarıyla farklılık arz etmektedir<sup>4</sup>.

“Örgütsel Vatandaşlık” ölçeğine ait alt boyutlardan elde edilen ortalama puanlar arasındaki ilişki düzeyleri incelendiğinde, “Örgütsel Erdem” ile “Özgecilik”, “Vicdanlılık”, “Nezaket” ve “Centilmenlik” boyutunda, “Özgecilik” ile “Vicdanlılık”, “Centilmenlik” ve “Nezaket”, ayrıca “Centilmenlik” boyutu ile “Nezaket” boyutunda pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır (Tablo 6).

Bolat O ve Bolat T (2008) Otel İşletmeleri üzerine yaptığı çalışmada değişkenler arasındaki korelasyon sonuçlarına göre, özgecilik ( $r=,567^{**}$ ), vicdanlılık ( $r=,646^{**}$ ), nezaket ( $r=,568^{**}$ ), centilmenlik ( $r=,463^{**}$ ) ve sivil erdem ( $r=,525^{**}$ ) boyutları arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişkinin tespiti mevcut çalışmanın sonuçlarıyla benzerlik gösterse de. Nezaket ( $r=,364^{**}$ ) ve centilmenlik ( $r=,341^{**}$ ) boyutları ile ise zayıf ve pozitif bir ilişkinin bulunması<sup>5</sup> araştırma sonuçlarıyla farklılık göstermektedir.

Bu bilgilerden hareketle; ÖVD'nin, işbirliğine dayalı etkinliklerin düzenlendiği, informel yanı güçlü, sosyal bir örgüt olan spor yönetimi alanında etkililiğine katkıda bulunabileceği açıktır. Bu nedenle ÖVD'nin gerçekleştirilebilmesi için, yöneticilerin bu yönde teşvik edici, katılımcı ve karşılıklı etkileşime dayalı, bilgi alış-verişinin önemli görüldüğü bir örgüt ikliminin oluşturması önerilebilir. Bu nedenle, yöneticilerin sahip olduğu ÖVD çalışanlar arasında iletişimi, bilgi alış-verişini ve paylaşımı kolaylaştırabilir.

## KAYNAKLAR

- AY, B. (2007). Öğretmenlerin Öz-yeterlikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Yüksek Lisans. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- BATEMAN, T.S., ORGAN, D.W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4): 587-595.

- BİNGÖL, D., NAKTİYOK, A., İŞCAN, Ö.F. (2003). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi Afyon; 11. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi; 491-508.
- BOLAT, O.İ., BOLAT, T., SEYMEN O.A. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. BAÜ SBED, 12(21); 215-239.
- BOLAT, O.İ., BOLAT, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. BAÜ SBED, 11(19); 75-94
- BOLİNO, M. (1999). Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors. Academy of Management Review, January; 45-63.
- BRIEF, A.P. (1996). Prosocial Organizational Behaviours. Academy of Management Review, 11; 125-147.
- ÇELİK, M. (2007). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Uygulama. Doktora. Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- ÇETİN, M.Ö. (2004). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- DİLEK, H. (2005). Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. Doktora. İzmit: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- DÖNDER, H.H. (2006). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Bürokrasi. Yüksek Lisans. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- GRAHAM, J.W. (2000). Promoting Civic Vitue Organizational Citizenship Behaviour: Contemporary Questions Rooted in Classical Quandaries From Political Philosophy. Human Resourca Management Review, 10(1); 78-102.
- GÜNDÜZ, G. (2008). İşletmelerde Kurumsallaşma Uygulamalarına Yönelik Çalışan Tutumlarının Örgütsel Vatandaşlık İle İlişisine Yönelik Bir Uygulama. Yüksek Lisans. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.
- GÜRBÜZ, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3(1); 48-75.
- İŞÇİ, M. (1999). Davranış Bilimleri, Ankara: Der Yayınları.
- Kamer, M. (2001). Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri. Yüksek Lisans. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- ORGAN, D.W., LİNAL, A. (1994). Personality and Organizational Citizenship Behaviour. The Journal at Social Psychology, 42(17);32-56.
- ORGAN, D.W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior, in Research in Organizational Behavior. Staw BM, LL Cummings (Eds). 12; 43-72. Greenwich: CT, JAI Pres.



- ORGAN, D.W. (1994). Personality and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Management*, 32(1); 15-40.
- ORTIZ, L.A. (1999). Comprehensive Literature Review of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Is There a Connection to International Business and Cross-Cultural Research?. Pan American: University of Texas.
- ÖZASLAN, Ö.B., ACAR, A.B., ACAR, C.A. (2009). Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İ.Ü.İ.F.İ.İ.E.D Yönetim*, 20(64); 98-111.
- PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B. (1994). Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 3(1); 85-102.
- SMITH, C.A, ORGAN, D.W., NEAR, Y. (1983) Organizational Citizenship Behaviour: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68; 42-76.
- SÖKMEN, A., BOYLU, Y. (2011) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir Mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1); 147 – 163.
- TİTREK, O., BAYRAKÇI, M., ZAFER, D. (2009) Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri. *Akademik Bakış*, 17; 1-28.
- TUNÇER P. (2012). Örgütlerde Cinsel Taciz ve Örgüt Kültürü. *The Journal of Academic Social Science Studies JASSS*, 5(7); 707-723.
- YILMAZ, A., İRAZ, R. (2013). Örgütsel Yaratıcılık Kültürü Bağlamında Çalışanların Yaratıcılık Yönetimine İlişkin Tutumlarının Değerlendirilmesi: Konya İli Devlet ve Katılım Bankaları Örneği. *The Journal of Academic Social Science Studies JASSS*, 6(5); 829-855.