



## **Sosyal Bilimler Dergisi / The Journal of Social Sciences**

*Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 6, Sayı: 37, Haziran 2019, s. 259-275*

*ISSN: 2149-0821 Doi Number:<http://dx.doi.org/10.16990/SOBIDER.5092>*

**Öğr. Gör. Açelya Telli DANIŐMAZ**

**İstanbul Arel Üniversitesi Finans-Bankacılık ve Sigortacılık, [acelyatelli@arel.edu.tr](mailto:acelyatelli@arel.edu.tr)**

**Doç. Dr. Serdar BOZKURT**

**Doç. Dr. Yasemin BAL**

### **ZORUNLU VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİDE BAŞARMA İHTİYACININ ROLÜNÜN KURAMSAL VE KAVRAMSAL AÇIDAN İNCELENMESİ**

#### **Özet**

Örgütsel vatandaşlık davranışının karanlık yüzü olarak tanımlanan ve madalyonun diğeri yüzü olarak somutlaştırılan zorunlu vatandaşlık davranışı, günümüzde örgütsel davranış alanında yapılan çalışmaların odak noktası haline gelen kavramlardan biridir. Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ilişkisini ele alan pek çok araştırma olmasına karşın, zorunlu vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen araştırmaların sayıca az olması dikkat çekicidir. Bu noktadan hareketle çalışmanın temel amacı, zorunlu vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bu ilişkide başarıma ihtiyacının rolüne ilişkin genel bir çerçeve sunulmasıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel vatandaşlık davranışı, zorunlu vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, başarıma ihtiyacı

### **THE THEORETICAL AND CONCEPTUAL EXPLORATIONS OF THE ROLE OF THE NEED TO SUCCEED IN THE RELATIONSHIP BETWEEN COMPULSORY CITIZENSHIP BEHAVIOR AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT**

#### **Abstract**

Compulsory citizenship behavior, which is defined as the dark side of organizational citizenship behavior and objectified as the other side of the coin, has become the focus of studies in the field of organizational behavior nowadays.

Although there are many studies that examine the relationship between organizational citizenship behavior and organizational commitment, the low number of studies that examine the relationship between compulsory citizenship behavior and organizational commitment is the subject of the study. With this path, the aim of the study is to present a general frame on the relationship between compulsory citizenship behavior and organizational commitment and the role of the need to succeed in this relationship.

**Keywords:** Organizational citizenship behavior, compulsory citizenship behavior, organizational commitment, need to succeed

## 1. GİRİŞ

Yönetim literatürünün inceleme alanına yeni dahil olan ve özellikle örgütsel davranış alanındaki çalışmaların son dönemde odak noktalarından biri haline gelen zorunlu vatandaşlık davranışı, “örgütsel vatandaşlık davranışının karanlık yüzü” olarak tanımlanmaktadır (Vigoda-Gadot, 2006: 77). Çalışanların rolüne tanımlı davranışlarının ötesinde isteyerek ekstra rol davranışları sergilemesi gerektiğini öne süren araştırmacılar, örgüt başarısının iyiye gitmesinde rol ötesi davranışların önemine değinmişlerdir. Ne var ki ekstra rol davranışlarının gönüllü olarak sergilendiği göz ardı edilerek, bu tür davranışların role tanımlı davranışlar gibi doğal bir süreç içerisinde gerçekleşmesini beklemektedirler. Bu doğrultuda Vigoda-Gadot (2006: 77-78), geleneksel vatandaşlık davranışını eleştirerek bu tür bir durumda rol ötesi davranışların ya role tanımlı davranışlara dönüşeceğini ya da zorunlu bir davranış olarak sergilenmeye başlanacağını öne sürmüştür. Zira ekstra rol davranışları kendiliğinden gelişen davranışlar olarak nitelendirilmektedir. Ancak ekstra rol davranışlarının örgüt yararına yapılmak istenmesi durumunda gönüllülük esası ortadan kalkmakta ve çalışanlar için zorlayıcı bir unsur haline getirilmektedir (Yakın ve Sökmen, 2018: 404-405).

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen birçok çalışma bulunmasına karşın, zorunlu vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen çalışmanın sayıca az olduğu görülmektedir (Peng ve Zhao, 2012; Selçuk, 2017; Şeşen ve Soran, 2013; Vigoda-Gadot, 2007; Yıldız, 2016). Bu bağlamda çalışmanın temel amacı; zorunlu vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin kuramsal ve kavramsal açıdan incelenerek, bu alanda Literatürde yer alan araştırmalardan elde edilen bulguların irdelenmesi ve bu doğrultuda hem kavramsal bir model önerisi sunulması hem de ileride yapılacak olan ampirik araştırmalara yönelik önerilerde bulunulmasıdır. Bu doğrultuda çalışmada ilk olarak zorunlu vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık kavramlarının kuramsal ve kavramsal çerçevesi sunulmuştur. İzleyen bölümde ise zorunlu vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ilişkisini ele alan çalışmalar incelenmiş ve söz konusu ilişkide başarma ihtiyacının rolüne ilişkin bir literatür taraması yapılmıştır.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Yönetim literatüründe henüz yeni bir kavram olarak ortaya çıkan “zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı”, örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili ortaya konan çalışmalar neticesinde ortaya çıkmıştır (Ahmadian, 2017: 110). Bu bağlamda kuramsal çerçevesi örgütsel vatandaşlık davranışının kuramsal altyapısına dayandırılmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının kuramsal çerçevesi “Sosyal Mübadele Kuramı” çerçevesinde oluşmuştur. Kurama göre çalışanların memnuniyeti, iş yerindeki yöneticilerinin çabalarından doğmaktadır. Zira bu çabalar çalışan tarafından iyi niyetli olarak algılanırsa, çalışanlar da bu çabalara olumlu yönde karşılık verme isteği içerisinde olmakta ve iş tatminleri de o oranda artmaktadır (Organ, 1990: 43-72). Buna karşın yönetim, bu çabaları kötüye kullanma niyeti içerisinde olursa, ekstra rol davranışı çalışanın kendi iradesi ile seçme durumu ortadan kalkmakta ve bu durum çalışana daha çok zorlayan ve sömüren bir sisteme sürükleyebilmektedir (Vigado ve Gadot, 2006: 77-93). Bu tür zorunlu vatandaşlık davranışlarının sonucunda ise doğal olarak çalışan dürtüsel öfkelerden üretim karşıtı davranışlara kadar pek çok davranış sergileyebilmektedir (Spector ve Fox, 2010: 21-39).

Zorunlu vatandaşlık davranışının kuramsal oluşumunda etkili olan bir diğer kuram ise “Sosyal Etki Kuramı”dır. Kurama göre zorlayıcı metotlar, baskı, ikna ve düşünceleri kullanarak önemli davranışsal ve tutumsal değişiklikleri ortaya koyabilen bir sosyal etki taktiği vardır. İşletme yöneticileri de bu zorlayıcı taktikler yoluyla çalışanların rol tanımlarını genörgüt, maliyetleri minimize etme, performans ve çıktıları maksimize etme amacıyla çalışanları karşı baskı uygulayabilmektedirler. Bu sebeptir ki zorunlu vatandaşlık davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışının sosyal yapısının olumsuz bir yansıması (Porpara, 1989) şeklinde tanımlanmaktadır.

Örgütsel bağlılık kavramı ise ilk olarak 1930’lu yıllarda iş tatmini ile birlikte anılan bir kavram iken 1950’lerden itibaren örgütsel bağlılık olarak ifade edilmeye başlamıştır. Literatürde örgütsel bağlılıkla alakalı ilk yapılan çalışma Whyte (1956) tarafından ortaya konmuştur. Whyte bu çalışmada örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanlar üzerinde durarak örgüt için meydana gelebilecek sorunlar üzerinde durmuştur (Bakan, 2011: 41). Sonraları Allen ve Meyer (1990) başta olmak üzere birçok araştırmacı tarafından örgütsel bağlılık kavramı farklı açılardan farklı boyutlar altında ele alınmıştır.

### **2.1. Zorunlu Vatandaşlık Davranışı**

Son yıllarda üzerinde sıkça durulan kavramlardan biri haline gelen zorunlu vatandaşlık davranışı kavramını daha doğru ifade edebilmek için öncelikle örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı üzerinde durmak yerinde olacaktır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı Organ (1988) tarafından, bireylerin sosyal durumlarına ve kişilik özelliklerine göre örgüt ve örgüt çalışanlarına yardımcı olma isteği neticesinde sergiledikleri davranışlar şeklinde tanımlanmıştır (Podsakoff vd., 2000: 516). Yazarın bir başka tanımlamasına göre örgütsel vatandaşlık davranışı, gönüllülük esasına dayalı, biçimsel ödüllendirme sistemleriyle direkt veya açıkça tanımlanmayan davranış biçimi olarak ifade edilmiştir. Bu davranış biçimi tamamıyla bireysel seçimlerden dolayı sergilenmektedir (Cheng, 2009, 1). Örgütsel vatandaşlık davranışı bir başka yazara göre ise; çalışanların örgütün biçimsel olarak zorunlu kıldığı görevlerin ötesine geçerek, kendisinden istenenden daha çoğunu sergilemesi anlamına gelmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 118). Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarına ilişkin en çok kabul gören sınıflandırma Organ’ın sınıflandırmasıdır (Aslan, 2008, 166). Söz konusu sınıflandırmaya göre örgütsel vatandaşlık davranışı; fedakârlık, nezaket, sivil erdem, vicdanlılık ve centilmenlik olmak üzere beş boyutta incelenmektedir. Bu boyutlar aşağıdaki gibi özetlenmiştir (MacKenzie vd., 1993: 71):

• *Özgeçilik*; birbiri ile ilintili örgütsel görevlere sahip olan bireylere yardım etmeye yönelik olan isteğe bağlı bir davranıştır. Bu boyuta örnek olarak; iş stratejilerini paylaşmak, işe yeni başlayan çalışanları iş ile ilgili bilgilendirmek ve yönlendirmek verilebilir.

• *Nezakət*; diğer çalışanlarla iş ile ilgili yaşanabilecek sorunları önlemek amacı ile ihtiyari olarak sergilenen davranıştır.

• *Centilmenlik*; örgütteki ideal olmayan örgütsel koşulları tolere etmeye istekli olma durumunu ifade etmektedir.

• *Sivil erdem*; örgüte sorumlu olarak katılma ve örgütün yaşamı hakkında ilgili olmayı tanımlar. Bu davranışa örnek olarak; zorunlu olmayan fakat örgüte katkı sağlayabilecek toplantılara iştirak etme, örgütteki değişimlerle baş edebilme verilebilir.

• *Vicdanlılık*; çalışanın rol gereksiniminin ötesinde örgüte yönelik sergilediği isteğe bağlı olan davranışlardır. Normal çalışma saatleri dışında kalan zamanlarda örgütte çalışmalara katılmak, telefon aramalarına ve elektronik postalara hızlı bir şekilde yanıt vermek gibi davranışlar bu boyuta örnek olarak gösterilebilir.

Vigado-Gadot (2006)'a göre zorunlu vatandaşlık davranışı (compulsory citizenship behavior-CCB), “örgütsel vatandaşlık davranışının karanlık yüzü” olarak tanımlanmıştır. Bir başka ifadeyle zorunlu vatandaşlık davranışı, çalışanların ekstra rol davranışlarını kendi özgür iradeleriyle gönüllü olarak değil, türlü baskı kaynakları sonucu ortaya çıkan dayatmalarla gerçekleştirmesidir (Vigado ve Gadot, 2007: 377-378). Zhang vd. (2001) ise zorunlu vatandaşlık davranışını, örgütsel vatandaşlık davranışının bir türü olarak tanımlamıştır. Ne var ki, zorunlu vatandaşlık davranışları örgütsel vatandaşlık davranışlarının aksine bireyin örgüte faydalı olabilmek için gönüllülük esasına dayalı olarak sergiledikleri davranışlar değil, baskı ve stres neticesinde meydana gelen ve gönüllülük esasına dayalı olmayan davranışlardır (Vigado-Gadot, 2006: 77-78). Bu bağlamda zorunlu vatandaşlık davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışının zorunlu olarak sergilenen hali şeklinde özetlenebilir.

Vigoda-Gadot'a göre, zorunlu vatandaşlık davranışı piyasaya dayalı bir teoridir. Çünkü artan rekabet ve piyasa baskıları, yöneticileri sömürücü otokratik yönetime yönlendirerek, mevcut tüm yöntemlerle çalışanların ekstra rol davranışlarını zorlama yönünde yöneticileri teşvik edebilir. Sömürücü otokratik yönetimin temel varsayımlarından biri, başkalarını bilinçli bir şekilde kontrol etmek ve bunu korkutma ve zorlama yoluyla elde etmektir (Zhao, vd.,2013: 179). Zorunlu vatandaşlık davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) arasında içerik açısından büyük farklılıklar bulunmaktadır. Bunlardan ilki ÖVD, çalışanların “iyi asker” olduğuna yönelik inanç sözkonusudur ve davranışların gönüllü olması gerektiğini vurgu yapmaktadır. Zorunlu vatandaşlık davranışı ise, çalışanlarının iyi aktörler(üyeler) olduğuna yönelik inancı, çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerin baskıları nedeniyle zorunlu davranması gerektiğini vurgulamaktadır. İkincisi, ÖVD, çalışanların davranışlarının resmi olmayan, bireysel ve fedakârca olduğunu ifade etmektedir. Organizasyon üyelerinin ekstra rol davranışlarını, belirli kişilik özelliklerine veya sorumluluk duygusuna dayandırmaktadır. Zorunlu vatandaşlık davranışları ise, çalışan davranışlarının kendiliğinden değil, bireye fayda sağlayacak şekilde olduğunu vurgulamaktadır. Bu davranışın temel varsayımları, organizasyon çalışanlarının terfi elde etmeye ve izlenim yönetimi taktikleri gibi belli bir amaca yönelik olduğu şeklindedir. Üçüncüsü, ÖVD davranışlarının resmi ödül ve ceza sistemi tarafından değerlendirilmediğini belirtmektedir. Zorunlu vatandaşlık davranışı ise, çalışanlara sadece manevi itibar kazandırmakla kalmaz, aynı zamanda yönetim uygulamalarında önemli organizasyonel ödüller sunabilmektedir. Yalnız bu tip davranışlar çalışanlar tarafından davranışlar yerine

getiremezlerse, işi sırasındaki resmi pozisyonları tehlikeye girebilecektir (Peng ve Zhao, 2012: 76-77).

Zorunlu vatandaşlık davranışı ile ilgili gerek ulusal gerekse uluslararası literatürde pek çok çalışma yer almaktadır. Bunlardan Alkan (2015) ve Alkan ve Turgut (2015) tarafından ortaya konan çalışmalarda zorunlu vatandaşlık davranışının öncüllerinin örgütsel politikalar, psikolojik güvenlik ve baskı kaynakları olduğu görülmüştür. Bolino vd. (2010) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise zorunlu vatandaşlık davranışının öncülünün vatandaşlık baskısı olduğu ve bu davranışların örgütsel vatandaşlık davranışını, iş aile çatışmasını, iş-iş dışı zaman çatışmasını, iş stresini ve işten ayrılma niyetini artırdığı ortaya konmuştur. Zhao vd. (2013) tarafından yapılan çalışmada ise zorunlu vatandaşlık davranışının, örgütsel vatandaşlık davranışının bir öncülü olduğu, bunun yanı sıra etkileşimsel adalet ve örgütsel özdeşleşmenin de örgütsel vatandaşlığın ortaya çıkmasında etkili olan unsurlar olduğu belirtilmiştir. Zhao vd. (2014) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise psikolojik güvenlik ve istismarcı yönetim faktörlerinin zorunlu vatandaşlık davranışının öncülleri olduğu tespit edilmiştir. Zorunlu vatandaşlık davranışı kavramını literatüre kazandıran Vigado-Gadot (2007) tarafından yapılan çalışmada ise zorunlu vatandaşlık davranışının öncülleri; iş stresi, inovasyon, işletme politikaları, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgüt düzeyindeki örgütsel vatandaşlık davranışı, görev performansı, kararlara katılma, özerklik, statü, eğitim ve kıdem olarak sıralanmıştır. Şeşen ve Soran (2013) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise zorunlu vatandaşlık davranışının öncülleri; tükenmişlik, iş performansı, sosyal kaytarma davranışı, çalışanlarla çatışma, yenilikçilik, özdeşleşme, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş stresi ve örgütsel güven şeklinde ifade edilmiştir. Peng ve Zhao (2012) tarafından yapılan çalışmada ise zorunlu vatandaşlık davranışının öncülleri; psikolojik sözleşme ihlali, görev performansı, bağlamsal performans, örgütsel bağlılık ve Çin'in geleneği olarak ifade edilmiştir.

## **2.2. Örgütsel Bağlılık**

Çok boyutlu bir unsur olan örgütsel bağlılık, bireylerin örgüte bağlılığını ve örgüt adına gayret gösterme isteğini ifade eden bir kavramdır (Konja vd., 2012: 3804). Bu tanımdan hareketle örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt ile çaba ve değer uyumunu göstermekle birlikte bireyin örgütte üye olarak kalma arzusu anlamına gelmektedir Shaw ve Reyes (1992)'e göre örgütsel bağlılık; bireyin örgütle özdeşleşmesi bakımından bir tutum olarak ele alınırken; örgütten emeklilik maaşı veya ücret gibi maddi kazanç sağlama amacıyla örgüte katılma yönündeki değişim açısından ise bir davranış olarak nitelendirilebilir (Özkan, 2005: 57). Porter (1968) ise örgütsel bağlılığı; bireyin örgüt adına zorlu işleri yapmak için hazır olması, örgütün temel gayesini, standartlarını, ilkelerini, norm ve değerlerini kabul etmesi ve örgütte kalmaya devam etmek için büyük arzu duyması olarak tanımlamaktadır (Mohaammed ve Anisa, 2012: 8). O'Reilly ve Chatman (1986)'a göre ise örgütsel bağlılık; çıkarlara ve çeşitli hedeflere erişilmesini hedefleyen "uyum", bireyin örgütteki diğer çalışanlarla yakın bir ilişki içerisinde olma arzusu ile kendisini ifade ettiği "özdeşleşme", kişisel veya örgütsel amaç ve değerlerin uyuşması olarak ifade edilen "içselleşme" boyutlarını kapsayan, bunun yanında bireyin örgüt ile bütünleşme derecesini ortaya koyan bir kavramdır (Dilek, 2005: 32).

Meyer ve Allen (1991)'a göre örgütsel bağlılık, bireylerin örgüt ile ilişkisini ortaya koyan ve örgütte kalmalarında etkili olan bir unsur şeklinde tanımlamıştır (Gallato vd., 2012: 12). Meyer ve Allen'a göre örgütsel bağlılığın bboyutları üçe ayrılmaktadır: Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık. Duygusal bağlılık; bir çalışanın örgütle özdeşleşmesi,

örgüte aktif katılımı ve kendini o örgütün bir parçası gibi görmesi olarak tanımlanmaktadır. Devam bağlılığı ise, bireylerin örgütten ayrıldıkları zaman katlanmaları gereken maliyetlerin farkında olmalarını ifade etmektedir. Kısaca bu boyut ödül-maliyet ilişkisi temellidir (Gül, 2003: 69-70). Örgütsel bağlılığın son boyutu olan normatif bağlılık ise; bireyin örgütte kalma zorunluluğunu gösteren bir duyguyu ifade eder. Normatif bağlılık, bir bireyin bağlı olduğu örgüte yönelik sorumluluğu ve yükümlülüğü bulunduğu yönelt inancını yansıtmaktadır. Bu nedenle birey örgütte kalmaya yönelik bir zorunluluk hissetmektedir (Samadov, 2006: 73).

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ilişkisini ele alan araştırmalardan elde edilen bulgular incelendiğinde; araştırmaların büyük bir çoğunluğunda; örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007; Altınbaş, 2008; Arı, 2014; Becker, 1992; Bolat ve Güçlü, 2008; Bogler ve Somech, 2004; Bolon, 1997; Chen vd. 1998; Chen ve Francesco, 2003; Chu vd., 2006; Dağcı, 2017; Dyne vd., 1994; Finegan, 2000; Gürbüz, 2006, 2014; Karrasch, 2003; Kaufman vd., 2001; Köse vd., 2003; Lepine vd., 2002; MacKenzie, Podsakoff ve Ahearne, 1998; Noor vd., 2011; O'Reilly ve Chatman, 1986; Organ ve Lingl, 1995; Organ ve Ryan, 1995; Podsakoff vd., 1996; Salehi ve Gholtash, 2011; Schappe, 1998; Şeşen ve Basım, 2012; Ünüvar, 2011; Thompson ve Werner, 1997; Van Scotter, 2000; Wang ve Wong, 2011; Waris, 2005; Williams, Pitre ve Zainuba, 2002; Witt, 1991; Yılmaz, 2010). Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişki bulunmadığını tespit eden çalışmalar da mevcuttur. Bunlardan bazıları örgütsel bağlılığın duygusal ve devam bağlılığı boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında herhangi bir ilişki olmadığını tespit ederken (Alotaibi, 2001; Bakshi, 2011; Mercan, 2006; Sivri, 2010; Tansky, 1993; Williams ve Anderson, 1991), bazıları ise sadece devam bağlılığı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ifade etmiştir (Aslan, 2008; Bolon, 1997; Karacaoğlu ve Güney, 2010; Meyer vd., 1993; Shore ve Wayne, 1993).

### **3.3. Başarım İhtiyacı**

Başarım ihtiyacı kavramının temeli, Murray vd. tarafından Harvard Psikoloji Kliniği'nde gerçekleştirilen çalışmalara dayanmaktadır. Murray (1938)'e göre kişilik ihtiyaçları; birey davranışlarını tatmin edici olmayan hallerde etkileyen bir güç olarak ifade edilmiş ve başarım ihtiyacı; belli bir seviyenin üzerindeki zorlukların üstesinden gelmek, zorlu koşulları doğru ve hızlı bir şekilde başarmak olarak tanımlanmıştır (Woodruff, 1978: 2). Diğer bir ifadeyle Murray'e göre başarım ihtiyacı; bireylerin, zor olan şeylerin iyi ve eksiksiz bir şekilde üstesinden gelebilme gayretine duydukları arzu şeklinde ifade edilmiştir (Özer vd., 2007: 556). Bir başka tanıma göre başarım ihtiyacı; bireylerin içerisinde buldukları sosyal ortam içerisinde hedeflerine ulaşmak için giriştikleri bireysel mücadeleleridir (Cassidy & Lynn, 1989: 301). Wu vd. (2007: 931) ise başarım ihtiyacını, mükemmellik standartları tarafından şekillendirilen rekabetçi bir davranış biçimi şeklinde tanımlamıştır. Yüksek başarım ihtiyacına sahip olan bireyler bu standartlara ulaşmak için yeteneklerini tutarlı bir şekilde sergileyerek zor görevlerin üstesinden gelmeye çabalama eğilimine sahip olmaktadır (Loon & Casimir, 2008: 93).

Motivasyon kuramlarının en bilinen isimlerinden olan McClelland ise başarım ihtiyacının, öğrenme yoluyla sonradan kazanılan üç temel sosyal ihtiyaçtan birisi olduğunu öne sürmüştür (Loon & Casimir, 2008: 92). McClelland'a göre başarım ihtiyacı, bireyi ve toplumu etkilemektedir. Öyle ki, bireyler yaptıkları işlerde başarılı olmayı arzu etmelerine rağmen

başarısız olmaktan da bir o kadar çekinmektedirler (Yıldırım, 2007: 11). McClelland'ın dile getirdiği diğer iki sosyal ihtiyaç ise; kabul görme ihtiyacı ve güç ihtiyacı olarak isimlendirilmiştir (Pekel, 2001: 13). Jackson, “kendisi için yüksek standartlar belirleyen” ve “zor işleri başarmak isteyen” birey için başarıya ihtiyacı yüksek olan kişiyi tanımlamaktadır. Bu nedenle, başarı ihtiyacı ile kendi kendine belirlenen hedef zorluk arasında pozitif bir ilişki olduğu ifade edilmektedir (Phillips ve Gully, 1997: 793). McClelland, başarıya duyulan ihtiyacın temelini, zor görevlerde ustalaşmak ya da birinin performansını iyileştirmekle ilişkili olan duygusal memnuniyetten kaynaklandığını savunmaktadır. McClelland'ın görüşleri meslektaşı J. Atkinson tarafından geliştirilmiştir. Bir başarılması gereken bir göreve katılma eğilimi için bireyde iki karşıt eğilimin varlığından söz edilmektedir. Bunlar; başarıya ulaşma eğilimi (başarı için umut) ve başarısızlıktan kaçınma eğilimidir (başarısızlık korkusu). Her iki eğilim de herkesin içinde bulunmasına rağmen, bunlardan biri genellikle baskındır. Güçlü seviyede başarı güdüsü olan bireyler, başarı umudu konusundaki yaklaşıma motive olmuş bireylerdir. Bu eğilimler bireyin duygusal deneyimlerine dayanarak gelişir. Yaklaşılan eğilimler, bir hedefe ulaşmak için gerçekleştirilen davranışlar bazı hoş sonuçlar ve olumlu etkilerle ilişkilendirildiğinde ortaya çıkar. Bu bağlamda, olumlu sonuçlara ulaşan bireylerin zorunlu vatandaşlık davranışlarını sergileme eğiliminin artabileceği düşünülebilir (Finogenow, 2017: 2).

McClelland yüksek başarıma ihtiyacına haiz olan insanları; bireysel sorumlulukları kabul eden, elde edilebilir ve gerçekçi hedefler koyan, sonuç odaklı olan, rekabetçi ve mükemmellik arayışında olan, zor görevlerin üstesinden gelmeyi başaran ve çok çaba gösteren bireyler olarak ifade etmiştir (Elçi, 2007: 104). Bu bağlamda başarıma ihtiyacının ortaya çıkmasında etkili olan faktörler; kardeşler arası doğum sırası, evin eksiksizliği, ailenin (bilhassa babanın) eğitim düzeyi, üstlenilen görevlerde erken başarıya ulaşma olarak sıralanabilir (Loon & Casimir, 2008: 92). Chen ve Lai (2010: 5) tarafından yapılan bir çalışmada ise başarıma ihtiyacı kavramına, girişimci kişilik özellikleri ile Beş Büyük Kişilik Faktörü arasındaki benzerlikleri ortaya koyarken yer verilmiştir. Buna göre; girişimcilik niteliklerini oluşturan beş kişilik faktörü; insan ilişkileri odaklı, amaç odaklı, başarıma ihtiyacı olan, kontrol odaklı ve yaratıcı düşünceye sahip olmak şeklinde sıralanmaktadır (Costa ve McCrae, 1992: 658).

#### **4. LİTERATÜR TARAMASI**

Zorunlu vatandaşlık davranışı kavramını literatüre kazandıran Vigoda-Gadot (2007) tarafından yapılan araştırmadan elde edilen bulgulara bakıldığında; zorunlu vatandaşlık davranışının, algılanan örgütsel kimlikte azalmaya, işten ayrılma niyetinin artmasına ve örgütsel bağlılığın azalmasına neden olduğu görülmektedir. Yang ve Chang (2008) tarafından yapılan bir araştırmadan elde edilen bulgular ışığında; derinlemesine rol yapan ve gerçek duygularını yansıtan hemşirelerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının, örgütsel bağlılıklarının yüksek, zorunlu vatandaşlık davranışlarının ise düşük olduğu görülmüştür. Peng ve Zhao (2012) tarafından yapılan bir araştırmadan elde edilen bulgular ışığında ise; zorunlu vatandaşlık davranışının, bağlamsal performans ve örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönde bir etkiye haiz olduğu bulgulanmıştır. Şeşen ve Soran (2013)'in ortaya koyduğu bir araştırmadan elde edilen bulgular ışığında; zorunlu vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların iş doyumunu ve örgütsel vatandaşlık davranışının olumsuz yönde etkilendiği, örgütsel bağlılıklarının azaldığı ve işten ayrılma davranışı sergileyebildikleri tespit edilmiştir. Söz konusu bulgular Selçuk (2017) tarafından yapılan bir çalışmadaki bulgularla desteklenmiştir. Yıldız (2016) tarafından yapılan bir araştırmada ise, hem normatif bağlılıkla zorunlu vatandaşlık davranışı hem de devam

bağlılığı ile zorunlu vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, buna karşın duygusal bağlılıkla zorunlu vatandaşlık davranışı arasında ise negatif yönlü bir ilişkinin olduğu önermelerine yer verilmiştir. Çalışmada ampirik bulgulara yer verilmemiş olup kavramsal bir model çizilmiştir.

Yukarıda yer alan örgütsel vatandaşlık davranışı, zorunlu vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ilişkisini ele alan araştırmalar incelendiğinde; örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007; Altınbaş, 2008; Arı, 2014; Becker, 1992; Bolat ve Güçlü, 2008; Bogler ve Somech, 2004; Bolon, 1997; Chen vd., 1998; Chen ve Francesco, 2003; Chu vd., 2006; Dağcı, 2017; Dyne vd., 1994; Finegan, 2000; Gürbüz, 2006, 2014; Karrasch, 2003; Kaufman vd., 2001; Köse vd., 2003; Lepine vd., 2002; MacKenzie, Podsakoff ve Ahearne, 1998; Noor vd., 2011; O'Reilly ve Chatman, 1986; Organ ve Lingl, 1995; Organ ve Ryan, 1995; Podsakoff vd., 1996; Salehi ve Gholtash, 2011; Schappe, 1998; Şeşen ve Basım, 2012; Ünüvar, 2011; Thompson ve Werner, 1997; Van Scotter, 2000; Wang ve Wong, 2011; Waris, 2005; Williams, Pitre ve Zainuba, 2002; Witt, 1991; Yılmaz, 2010) arasında genel olarak pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

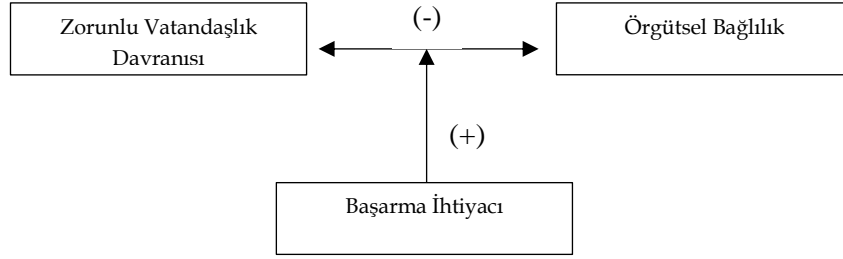
Zorunlu vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalara bakıldığında ise; zorunlu vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir (Peng ve Zhao, 2012; Selçuk, 2017; Şeşen ve Soran, 2013; Vigoda-Gadot, 2007; Yıldız, 2016). Bu kapsamda zorunlu vatandaşlık davranışıyla örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal ve normatif bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olabileceği, ancak devam bağlılığı boyutundaki maliyetler için örgütte devam etmek zorunda olma düşüncesi göz önünde bulundurulduğunda, bu bağlılığı hisseden bir çalışanın zorunlu vatandaşlık davranışı sergilenme olasılığının daha yüksek olduğu ve bu nedenle aralarında pozitif yönlü bir ilişki olabileceği düşünülmektedir.

Literatürde başarım ihtiyacı ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışmaların büyük bir çoğunluğunda örgütsel bağlılıkla başarım ihtiyacı arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu, başarım ihtiyacının da örgütsel bağlılığa pozitif yönde etki ettiği tespit edilmiştir. Bu çalışmalardan Sivri (2010) tarafından bir yüksek lisans tezinde yapılan araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; başarım ihtiyacının örgütsel bağlılığa pozitif yönde etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim literatürde yer alan pek çok çalışma da bu bulguyu destekler niteliktedir (Baruch vd., 2004; Chusmir, 1988; Subramaniam vd., 2002). Buna karşın Amyx ve Alford (2005: 353) tarafından yapılan bir araştırma ise; örgütsel bağlılık ve başarım ihtiyacı arasındaki olumlu ilişkiyi desteklememektedir. Bu kapsamda araştırmaların büyük bir kısmında, örgütsel bağlılık ve başarım ihtiyacı arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

#### **4.1. Kavramsal Model Önerisi**

Literatürde zorunlu vatandaşlık davranışı ve başarım ihtiyacı ilişkisini ele alan herhangi bir araştırma ise bulunmamaktadır. Bunun yanında, zorunlu vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ilişkisinde başarım ihtiyacının rolünü ampirik olarak test eden herhangi bir araştırmaya da rastlanmamıştır. Yukarıdaki araştırmalar doğrultusunda konuya ilişkin modelin kavramsal çerçevesi Şekil 1'deki gibidir.





**Şekil 1:** Kavramsal Model Önerisi

## 5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu çalışmada, madalyonun öteki yüzü olarak adlandırılan ve örgütsel vatandaşlık davranışının olumsuz yönü olarak nitelendirilen zorunlu vatandaşlık davranışının örgütsel bağlılığa etkisinde başarıma ihtiyacının rolü kuramsal ve kavramsal olarak incelenmiştir. Çalışmanın kuramsal altyapısına ilişkin olarak “Sosyal Mübadele Kuramı” ve “Sosyal Etki Kuramı”na yer verilmiş olup, izleyen bölümde ise zorunlu vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve başarıma ihtiyacı kavramlarına ilişkin çerçeve çizilmiştir.

Çalışmanın konusu ile ilgili yapılan literatür taraması neticesinde; zorunlu vatandaşlık davranışıyla örgütsel bağlılık arasında negatif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür (Peng ve Zhao, 2012; Selçuk, 2017; Şeşen ve Soran, 2013; Vigoda-Gadot, 2007; Yıldız, 2016). Bu çerçevede, zorunlu vatandaşlık davranışıyla örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bağlılık boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki olabileceği, buna karşın devam bağlılığı boyutundaki maliyetler için örgütte devam etmek zorunda olma düşüncesi göz önünde bulundurulduğunda ise, bu bağlılığı hisseden bir çalışanın zorunlu vatandaşlık davranışı sergilenme olasılığının daha yüksek olabileceği ve bu nedenle aralarında pozitif yönlü bir ilişki olabileceği düşünülmektedir.

Literatürde zorunlu vatandaşlık davranışı ile başarıma ihtiyacı ilişkisini ve zorunlu vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde başarıma ihtiyacının rolünü ele alan herhangi bir ampirik araştırmaya ise rastlanmamıştır. Başarıma ihtiyacının; belli bir düzeyin üstündeki zorlukların üstesinden başarılı bir şekilde gelebilme çabasına yönelik duyulan arzu olduğu düşünüldüğünde; zorunlu vatandaşlık ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye pozitif yönde etki edeceği söylenebilir.

Bu doğrultuda; ileride yapılacak olan araştırmalarda, zorunlu vatandaşlık davranışı ile başarıma ihtiyacı ilişkisinin ve zorunlu vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde başarıma ihtiyacının rolüne ilişkin ampirik araştırmalara yer verilmesinin literatüre önemli bir katkı sunacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKLAR

- Ahmadian, S., Sesen, H., ve Soran, S. (2017). Expanding The Boundaries of Compulsory Citizenship Behavior: Its Impact on Some Organizational Outputs. *Business and Economic Horizons*. 13(1), pp.110-118.
- Alkan, S. E. (2015). A Research About The Relationship Of Psychological Safety and Organizational Politics Perception With Compulsory Citizenship Behavior. Unpublished Master Thesis, Marmara University.

- Alkan, S. E., & Turgut, T. (2015). A Research about the Relationship of Psychological Safety and Organizational Politics Perception with Compulsory Citizenship Behavior and the Pressures Behind Compulsory Citizenship Behavior. *Research Journal of Business and Management*, 2(2), pp.185-203.
- Allen, N.J. and Griffey, D.B. (2001). Employee Commitment to the Organization and Customer Reactions: Mapping the Linkages. *Human Resource Management Review*, Vol.11, pp.209-236.
- Alotaibi, A.G. (2001). Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Public Personnel in Kuwait. *Public Personnel Management*, 30(3), pp.363-376.
- Altaş, S.S. & Çekmecelioğlu, H.G. (2007). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, C.7, S.28, s.47-57.
- Altınbaş, B. (2008). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Amyx, D., Alford, B. L. (2005). The Effects of Salesperson Need for Achievement and Sale Manager Leader Reward Behavior. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(4), pp.345-359
- Arı, G. (2014). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: 4 ve 5 Yıldızlı Otel Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.15, S.2, s.163-178.
- Aycan, A., Görün, L., Tabuk, E. (2012). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, C.14, S.1, s.29-41.
- Bakan, İ. (2011). Örgütsel Bağlılık. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakkshi, A., Sharma, A. D. ve Kumar, K. (2011). Organizational Commitment as Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *European Journal of Business and Management*, 3 (4), pp.78-86.
- Baruch, Y., O'Creavy, M.F, Hind, P., Gadot, E.V., (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), pp.399-412.
- Becker, T.E., Donna, M., R., Carl, D.R. (1995). The Multidimensional View of Commitment and the Theory of Reasoned Action: A Comparative Evaluation. *Journal of Management*, 21(4), pp.617-638.
- Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of Teacher Empowerment on Teachers' Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Schools. *Teaching and Teacher Education*, 20(3), pp.277-289.

- Bolat, O. İ. & Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, *Balıkesir Üniversitesi SBE Dergisi*, C.11, S.19, s.75-94.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B., & Suazo, M. M. (2010). Citizenship under pressure: What's a "good soldier" to do?. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), pp.835-855.
- Bolon, D.S. (1997). Organizational Citizenship Behavior Among Hospital Employees: A Multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Hospital & Health Services Administration*, 42(2), pp.221-241.
- Cassidy, T. & Lynn, R. (1989). A Multifactorial Approach to Achievement Motivation: The Development of a Comprehensive Measure. *Journal of Occupational Psychology*, 62(4), pp.301-312.
- Chen, X. P., Hui, C., Sego, D. J. (1998). The Role of Organizational Citizenship Behavior in Turnover: Conceptualization and Preliminary Tesis of Key Hypotheses, *Journal of Applied Psychology*, Vol.83, pp.922-931.
- Chen, Y.F. & Lai, M.C. (2010). Factors Influencing the Entrepreneurial Attitude of Taiwanese Tertiary-Level Business Students, *Social Behavior and Personality*, 38(1), pp.1-12.
- Chen, Z.X. & Francesco, A.M. (2003). The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), pp.465-489.
- Cheng, Q. (2009). Educational Professionals: The Effects of Work Ethic on Organizational Citizenship Behaviors. *Proceedings- 2009 International Conference on Computational Intelligence and Software Engineering (CISE 2009)*.
- Chu, C., Lee, M-S., Hsu, H-M. (2006). The impact of social support and job stress on public health nurses' organizational citizenship behaviors in rural Taiwan. *Public Health Nursing*, 23(6), pp.496-505.
- Chusmir, L.H., (1988), An Integrative Process Model of Organizational Commitment for Working Women and Men, *Journal of Business Psychology*, 3(1), pp.88-104.
- Costa, P.T. & McCrae, R.R. (1992). Four ways five factors are basic, *Personality and Individual Differences*, Vol.13, pp.653-665.
- Dağcı, O. (2017). Havacılık Sektöründe Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Hava Aracı Bakım Teknisyenleri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, THK Üniversitesi, İstanbul.
- Dilek, H. (2005). Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Doğrul, M.A. (2013). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Afyon MYO'da Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.

- Elçi, M. (2007). Effects of Manifest Needs, Religiosity and Selected Demographics on Hard Working: An Empirical Investigation in Turkey. *Journal of International Business Research*, 6(2), pp.98-121.
- Feather, N. T. & Rauter, K.A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), pp.81-94.
- Finegan, E. J. (2000). The Impact of Person and Organizational Values on Organizational Commitment". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.73, pp.149-169.
- Finogonov, M. (2017). Need for Achievement. Encyclopedia of Personality and Individual Differences, 1-4.
- Gallato, C.G., Rashid, S., Suryasaputra, R., Warokka, A., Reamillo, K.A.G., Abdullah, H.H.B. (2012). "Fostering Niches Among SMEs In Malaysia Through Organizational Commitment, Leadership, Organizational Culture and Job Satisfaction". *Journal of Innovation Management In Small & Medium Enterprise*, 2012(12).
- Gautam, T., van Dick, R., Wagner, U., Upadhyay, N., Davis, A. J. (2005). Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal. *Asian Journal of Social Psychology*, 8(3), pp.305-314.
- Gül, H. (2003). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.3, S.1, s.48-75.
- Gürbüz, S., Ayhan, Ö., Sert, M. (2014). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Türkiye’de Yapılan Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi. *İş ve İnsan Dergisi*, C.1, S.1, s.3-19.
- Heckert, T.M., Cuneio, G., Hannah, A.P., Adams, P.J., Droste, H.E., Mueller, M.A, Wallis, H.A., Griffin, C.M., Roberts, L.L. (1999). Creation of a New Needs Assessment Questionnaire. *Journal of Social Behavior and Personality*, 15(1), pp.121-136.
- Jenkins, D. (2005). Examining The Relationships Between The Satisfaction of Basic Psychological Needs, Employee Well-Being and Commitment, Unpublished Master Dissertation, Carleton University, Ottawa, Ontario.
- Karacaoğlu, K. & Güney, Y.S. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi: Nevşehir ili örneği. *Öneri Dergisi*, C.9, S.34, s.137-153.
- Karrasch, A. (2003). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Military Psychology*, 15(3), pp.225-236.
- Kaufman, J.D., Stamper, C.L., Tesluk, P.E. (2001). Do Supportive Organizations Make for Good Corporate Citizens. *Journal of Managerial Issues*, 13(4), pp.436-450.

- Kim, S. (2006). Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in Korea, *International Journal of Manpower*, 27(8), pp.722-740.
- Konja, V., Nesic, L.G. & Lalic, D. (2012). Leader-Member Exchange Influence On Organizational Commitment Among Serbian Hospital Workers. *Journal Of Society For Development In New Net Environment In B&H*, VI. 3804.
- Köse, S., Kartal, B., Kayalı, N. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi, İİBF Dergisi*, S.20, s.1-19.
- Lee, T., Ashford S., Walsh, J., Mowday, R. (1992). Commitment Propensity, Organizational Commitment, and Voluntary Turnover: A Longitudinal Study of Organizational Entry Processes. *Journal of Management*, 18(1), pp.15-32.
- Lepine, J.A., Erez, A., Johnson, D.E. (2002). The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1-2), pp.52-65.
- Liu, Y. (2009) Perceived Organizational Support and Expatriate Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Affective Commitment towards the Parent Company, *Personnel Review*, 38(3), pp.307-319.
- Loon, M. & Casimir, G. (2008). Job-Demand for Learning and Job-Related Learning the Moderating Effect of Need for Achievement, *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), pp.89-102.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *The Journal of Marketing*, 62(3), pp. 87-98.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., Fetter, R. (1993). The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, Vol.57, pp.70-80.
- Mercan, M. (2006). Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), pp.61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. Smith, (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), pp.538-551.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.61, pp.20-52.
- Mohammed, M.S. & Anisa, H. (2012). Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *The IUP Journal Of Organizational Behavior*, 11(3), pp.80-81.

- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), pp.209-225.
- Nguni, S., Slegers, P., Denessen, E. (2006). Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian Case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), pp.145-177.
- Noor, M., Bhatti, A.M., Khan, M.A.A., Khan, M.Y. (2011). The Impact of Employees Perception of Organizational Climate on Organizational Citizenship Behavior. Mediating Role of Organizational Commitment and Moderating Impact of Social Network Ties in Pakistani Context. *European Journal of Social Sciences*, 22(1), pp.81-96.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp.492-499.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12(1), pp.43-72.
- Organ, D.W. & Lingl, A. (1995). Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Social Psychology*, 135(3), pp.339-350.
- Organ, D.W. & Ryan, K.A. (1995). Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, Vol.48, pp.775-782.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, S.20, s.117-135.
- Özer, P.S., Özmen, T.N.Ö., Eriş, E.D. (2007). Öğrenilmiş Gereksinimlere Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, C.7, S.2, s.553-571.
- Özkan, Y. (2005). Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Öğretmenlerin Örgüte Bağlılıklarına Etkisi (Ordu İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Paré, G. & Tremblay, M. (2007) The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions, *Group & Organization Management*, 32(3), pp.326-357.
- Pekel, H.N. (2001). İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Peng, Z. L., & Zhao, H. D. (2012). Does organizational citizenship behavior really benefit the organization? Study on the compulsory citizenship behavior in China. *Nankai Business Review International*, 3(1), pp.75-92.

- Phillips, J. M., & Gully, S. M. (1997). Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal--setting process. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 792-802
- Pillai, R., Schriesheim, C.A., Williams, E.S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*. 25(6), pp.897-933.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Bommer, W.H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Deteminants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Management*, 22(2), pp.259-298.
- Podsakoff, S. B., MacKenzie, P. J.B., Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), pp.513-561.
- Salehi, M. & Gholtash, A. (2011). The Relationship Between Job Satisfaction, Job Burnout And Organizational Commitment with the Organizational Citizenship Behavior Among Members of Faculty in the Islamic Azad University-First District Branches, in order to Provide the Appropriate Model, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, pp.306-310.
- Samadov, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Schappe S.P. (1998). The Influence Of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness perceptions On Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Psychology*, Vol.132, pp.277- 290.
- Selçuk, D. (2017). İstanbul İlinde Hizmet Veren Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde İşten Ayrılma Niyeti ile Zorunlu Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Araştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Seren, A.K.H. & Baydın, N.Ü. (2017). Zorunlu Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin Türkçede Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma. *Journal of Health and Nursing Management*, C.2, S.4, s.43-49.
- Sevinç, A. (2014). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki, Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, THK Üniversitesi, İstanbul.
- Shore, L. M. ve Wayne, S. J. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 78(5), pp.774-780.
- Sivri, C. (2010). Yöneticilerin Başarma İhtiyacı, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bütçesel Katılımın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri. Unpublished Master's Thesis, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Subramaniam, N., McManus, L., Mia, L, (2002), "Enhancing Hotel Managers' Organisational Commitment: An Investigation of the Impact of Structure, Need for Achievement and Participative Budgeting", *Hospitality Management*, S.21, s.303– 320.

- Şeşen, H. & Basım, H.N. (2012). *Örgüt Kuramları* (2.Baskı), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Şeşen, H. & Soran, S. (2013). Örgütsel Vatandaşlıktan Zorunlu Vatandaşlığa: Zorunlu Vatandaşlık Davranışının Bazı Faktörlerle İlişkisi. 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. s.407-410.
- Spector, P. E. & Fox, S. (2010). Counterproductive work behavior and organisational citizenship behavior: Are they opposite forms of active behavior?. *Applied Psychology*, 59(1), pp.21-39.
- Tansky, J. W. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship?, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), pp.195-207.
- Thompson, H.B. & Werner, J.M. (1997). The Impact of Role Conflict/Facilitation on Core and Discretionary Behaviors: Testing a Mediated Model. *Journal of Management*, 23(4), pp.583-601.
- Uçanok, B. ve Karabatı, S. (2013). The Effects of Values, Work Centrality, and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviors: Evidence from Turkish SMEs, *Human Resource Development Quarterly*, 24(1), pp.89-129.
- Ünüvar, T. G. (2011). An integrative model of job characteristics, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Van Dyne, Linn-Graham, J.W., Dienesch, R.M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 37(4), pp.765-802.
- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), pp.79-95.
- Vigoda-Gadot, E. R. A. N. (2006). Compulsory citizenship behavior: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 36(1), pp.77-93.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extrarole behavior in the workplace. *Journal of Business and Psychology*, 21(3), pp.377-405.
- Wang, J. ve Wong, C. (2011). Understanding Organizational Citizenship Behavior from a Cultural Perspective: An Empirical Study Within the Context of Hotels in Mainland China. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), pp.845-854.
- Waris, R., G. (2005). An Examination of Organizational Culture, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behaviours a Path Analysis Approach, Department of Psychology, University o Missouri-Kansas City.
- Wasti, S.A. (2000). Meyer ve Allen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, s.401-410.



- Wasti, S.A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), pp.290-308.
- Williams, L.J. & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), pp.601-617.
- Williams, S., Pitre, R., Zainuba, M. (2002). Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment. *The Journal of Social Psychology*, 142(1), pp.33-44.
- Witt, A.L. (1991). Exchange Ideology as a Moderator of Job Attitudes – Organizational Citizenship Behaviors Relationships, *Journal of Applied Social Psychology*, 21(18), pp.1490-1501.
- Woodruff, C.K. (1978). The Need for Achievement among Data Processing Personell: An Empirical Study. *ACM SIGCPR Computer Personnel*, 7(4), pp.2-4.
- Wu, S., Matthews, L., Dagher, G.H. (2007). Need for Achievement, Business Goals, and Entrepreneurial Persistence. *Management Research News*, 30(12), pp.928-941.
- Yang, F., Chang, C. (2008). Emotional Labour, Job Satisfacion and Organizational Commitment amongst Clinical Nurses: A Questionnaire Survey. *International Journal Of Nursing Studies*, Vol.45, pp.879-887.
- Yakın, B. & Sökmen, A. (2018). Sosyal Kaytarmanın Örgütsel Sinizme Etkisinde Zorunlu Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü: Sosyal Ağ Gruplarında Bir Araştırma. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.20, S.2, s.399-416.
- Yıldırım, S. (2007). Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi, Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Yıldız, B. (2016). The Otherside of the Medallion: Compulsory Citizenship Behaviors. *Eurasian Business and Economics Journal*, Vol.2, pp.88-99.
- Yılmaz, A. (2010). Örgütsel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.5, S.2, s.236-250.
- Zhang, Y., Liao, J., & Zhao, J. (2011). Research on the organizational citizenship behavior continuum and its consequences. *Frontiers of Business Research in China*, 5(3), pp.364-379.
- Zhao, H., Peng, Z., Han, Y., Sheard, G., & Hudson, A. (2013). Psychological mechanism linking abusive supervision and compulsory citizenship behavior: A moderated mediation study. *The Journal of Psychology*, 147(2), pp.177-195.
- Zhao, H., Peng, Z., & Chen, H. K. (2014). Compulsory citizenship behavior and organizational citizenship behavior: the role of organizational identification and perceived interactional justice. *The Journal of psychology*, 148(2), pp.177-196.