

Yönetimde Yeni Yaklaşımlar: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Mesut Çimen¹

¹Acıbadem Üniversitesi, Sağlık Bilimleri
Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü,
İstanbul, Türkiye

Mesut Çimen, Doç. Dr.

ÖZET

Örgütlerin stratejik ortakları olarak kabul edilen insan kaynağının belirlenmiş rol davranışlarının ötesinde örgütsel etkinliği artırma yönünde gösterecekleri çabalar örgütlerin başarısı açısından giderek önem kazanmaktadır. Yükselen rekabet ortamında örgütlerin geleceğini sahip oldukları nitelikli iş gücü ve bu işgücünün örgüte katkı sunma derecesi belirlemektedir. Bu kapsamda örgütsel vatandaşlık davranışları insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış çalışmaları içinde giderek önemli bir yer tutmaya başlamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı belirlenen iş tanımlarının dışında ve üstünde çalışanların örgütün yararına istekli olarak gösterdikleri rol ötesi davranışları ifade etmektedir. Bu çalışmada Örgütsel vatandaşlık davranışının yönetim literatüründe yer alan boyutları ve örgütler üzerindeki etkilerinden söz edilmiş ve bu kapsamda yapılacak araştırmalar için de farkındalık oluşturulması amaçlanmıştır.

Anahtar sözcükler: örgütsel vatandaşlık davranışı, insan kaynakları, örgütsel etkinlik

NEW APPROACHES IN MANAGEMENT: ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

ABSTRACT

Assumed to be the strategic partners of the organizations, human resource, besides having particular role behaviors, is gaining more importance in terms of successes of the organizations with their efforts towards increasing organizational efficiency. In a highly competitive environment, organizations' qualified labor force and the level of contribution of this labor force determines the organizations' future. In this context, organizational citizenship behavior begins to hold an important position in human resource management and organizational behavior studies. Organizational citizenship behavior refers to the behavioral roles which are willingly performed by workers in the interest of organizations, beyond the identified job descriptions. In this article, the aspects of organizational citizenship behavior in management literature and influences over organizations are discussed and raising awareness for further researches is aimed.

Key words: organizational citizenship behavior, human resources, efficiency

İletişim:

Doç. Dr. Mesut Çimen
Acıbadem Üniversitesi, Sağlık Bilimleri
Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, İstanbul,
Türkiye
Tel: +90 216 500 41 91
E-Posta: mesutcimen@yahoo.com

Gönderilme Tarihi : 06 Mayıs 2015
Revizyon Tarihi : 06 Temmuz 2015
Kabul Tarihi : 21 Temmuz 2015

Örgütler için giderek önem kazanan örgütsel vatandaşlık davranışı; örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve net bir şekilde açıklanmayan ve bir bütün olarak bakıldığında örgütün etkili bir şekilde işleyişine katkı sağlayan ve çalışanlar tarafından gönüllü olarak yapılan, yapılmadığı takdirde herhangi bir sorumluluk gerektirmeyen birey davranışları olarak tanımlanmaktadır (1). İşin formal gereklerinin ötesinde, biçimsel ya da resmi görev tanımlarının üstünde bir anlama sahip olan örgütsel vatandaşlık davranışı farklı çalışmalarda, rol fazlası davranışlar, sosyal örgüt davranışları veya sivil örgütsel davranışlar gibi değişik isimler

de almıştır (2). Ancak örgütsel vatandaşlık davranışını her durumda bire bir rol fazlası davranışı olarak kabul etmek doğru değildir. Rol fazlası davranışı gösteren çalışanlar yaptıkları davranışın ne olduğunun ve seviyesinin farkında olup bu davranışlardan dolayı biçimsel olarak ödüllendirilme beklentisi içindedirler. Oysa örgütsel vatandaşlık tamamen içten gelen davranışlar olarak, karşılık beklemeden ve kendini örgüte adama kapsamı içindeki davranışlardır (3,4). Çalışma arkadaşlarına destek olma, iş süreçlerinin geliştirilmesi için öneriler sunma, çalışma zamanını etkili değerlendirme ve çalışma saatlerine uyma gibi davranışlar, örgütsel vatandaşlık kavramı ile ilişkilidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı temelde, örgüt çalışanlarının gönüllü katılımıyla gerçekleşmekte, çalışanlardan beklenen biçimsel örgütün gerektirdiği davranışların ötesini ifade etmekte ve temel olarak ikiye ayrılmaktadır birincisi, örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel yapı, yönetsel uygulamalar ve örgüt amaçlarına aktif bir şekilde katılım ve katkı şeklinde ortaya çıkmaktadır. İkinci tür ise, yönetsel uygulamalara ve örgütsel amaçlara zarar verecek her türlü davranıştan uzak kalma şeklinde kendini göstermektedir (5,6).

Örgütlerin, amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik çalışanlardan beklenen tutum ve davranışları her zaman görev tanımları ile açıklamak zor olduğundan örgütsel vatandaşlık davranışı bu zorluğu gideren bir eylem olarak görülmektedir (7).

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları

Örgütlerde hangi tür davranışların örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmesi gerektiği konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Ancak örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını yönetim literatürüne kazandıran Denis Organ ve sonraki dönemlerde konu ile ilgili çalışmaları ile ön plana çıkan Podsakoff'un üzerinde durduğu boyutlar beş başlıkta toplanmaktadır (3,5,8).

1. Üyelik erdemi (Civic Virtue)
2. Diğerlerini düşünme (Altruism)
3. Vicdanlılık (Conscientiousness),
4. Nezaket (Courtesy)
5. Centilmenlik (Sportsmanship)

1. Üyelik Erdemi (civic virtue, aidiyet erdemi): Üyesi bulunduğu örgütü içselleştirme, aidiyet duygusunun gelişmesi ve üye olmaktan duyulan olumlu duyguları ifade etmektedir. Çalışanların bireysel inisiyatif ile örgüte destek vermesi, örgütü etkileyen olaylar konusunda bilgi sahibi olma çabası, kararlara ve toplantılara sorumlu bir biçimde

katılma ve görüş bildirme, karşılaşılan sorunlara yönelik çözüm önerilerinde bulunma, örgüt içi düzenleme ve değişimlerin diğer çalışanlarca benimsemesinde rol oynama üyelik erdemi konularını içermektedir (8, 5).

2. Diğerlerini düşünme (altruism, diğergamlık): Diğergamlık, çalışanın örgütsel sorunlarda veya çalışmalarda örgüt üyelerine yardım etme amacı ile sergilediği gönüllü davranışlar olarak ifade edilmektedir (9). Burada belirleyici nokta yardım gerektiren konunun örgütle ve işle ilgili olması ve sonucunda örgütün yarar sağlamasıdır. Bu kapsamda sağlık problemi nedeniyle işe geç kalan arkadaşının görevini üstlenme, işe yeni başlayanların işlerine uyum sağlamaları için yol gösterme, iş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarına yardım etme ve işleri ile ilgili sorunlarında yardımcı olma, diğerkamlık davranışları olarak kabul edilmektedir (8).

3. Vicdanlılık (conscientiousness, ileri görev bilinci): Vicdanlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmesinin sebebi her iş görenden örgütün kural, düzenleme ve süreçlerine her zaman uygun hareket etmesi beklenirken aslında bir kısım çalışanların bu şekilde davranmaması olduğu ifade edilmektedir (10). Örgütün bir üyesi olarak çalışanın rol tanımlarının ötesinde ileri görev bilinci ile gösterdiği davranışlarıdır. Mesai dışı çalışmalara katılma, çalışanın hava koşullarına ve sağlık durumuna rağmen işine gelme çabası, istirahat zamanlarını kasıtlı olarak uzatmama, örgütün yararına olan toplantılara zorunlu olmasa da katılma, örgütün ve çalıştığı bölümün kurallarına her zaman uyma, sarf malzemeleri gibi kaynakları tasarruflu kullanma ileri görev bilinci veya vicdanlılığa örnek olarak verilebilir (11).

4. Nezaket (courtesy, olumlu davranışlar): Bu boyut, iş yaşamında görevler ve kararlar açısından karşılıklı etkileşim içinde olan çalışanların birbirlerini uyarma, danışma ve hatırlatma gibi davranışlar göstermeleri olarak ifade edilmektedir (5). Bu boyutta yer alan davranışların ortak özelliği, herhangi bir sorun ortaya çıkmadan örgüt üyelerini uyarmak için sergilenen davranışlar olmasıdır. Nezaket duygusal açıdan çalışanlar arasındaki tutarlılığı koruyarak ve iletişimi sağlayarak çatışmaları önlediği gibi, bağımsız çalışılacak işlerin programlanmasını ve işlerin yürütülmesinin kolaylaştırılması açısından da önemli görülmektedir (12).

5. Centilmenlik (sportsmanship): Çalışanların çalışma ortamında gerginliğe ve çatışmaya sebep olabilecek olumsuz davranışlardan uzak durmaları ve önemsiz sorunlardan

dolayı müracaat ve şikâyatte bulunmamayı esas alan davranışlardır (13). Örgütün itibarını korumada istekli olma, olumlu yönde kamuoyu oluşturma, yanlış anlaşılmalari düzeltme çalışma arkadaşlarına saygılı davranmak, sorunları gereksiz yere büyütmemek, işlerin olumlu yönlerini görmek, örgütle ilgili sorunlarda yapıcı tavırlar sergilemek, örgütün imajını ve faaliyetlerini örgüt dışında savunmak, bu boyut kapsamında değerlendirilebilecek davranışlara örnek olarak verilebilir (14).

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörler ve örgütsel etkinlik ilişkisi

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörler olarak; çalışanın niteliği, örgütün özellikleri ile yöneticinin etkileri üzerinde durulmaktadır (1,4,8,10). Çalışanın kişisel nitelikleri bağlamında, olumlu ruhsal özelliklere sahip çalışanların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdikleri yapılan bir çok çalışma sonucu bildirilmektedir. Dışa dönük özelliğe sahip çalışanların çevrelerine ve sosyal uyarılara karşı daha duyarlı oldukları için örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterme eğiliminde oldukları, içe dönük ve iç çatışma yaşayan bireylerin, kendi endişe ve kaygılarından dolayı diğer çalışanların problemleri ve örgütün gerekleri ile yeterince ilgilenmediği ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösteremedikleri ifade edilmektedir (15). Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen bir diğer faktör örgütün yapısı ve işleyişidir. Çalışanlar örgütlerin kaliteli ürün ve hizmetlere değer verdiğini düşünürlerse, yüksek kaliteye neden olacak örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok göstermektedir (2). Örgütsel yapının bir sonucu olarak ve örgütün sağladığı olanaklar ile iş doyumunun sağlanması, çalışanların örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırdıklarında oluşan adalet algılamaları (kuralların herkese eşit uygulanması, eşit işe eşit ücret ödenmesi, sosyal imkanlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanması vb.) örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir (16). Örgütsel adalet algılamaları negatif yönde olduğu zaman çalışanların örgütsel bağlılık ve performanslarının düşmesinin yanında adaletsizliği ortadan kaldırmak için yöneticilerine ve iş arkadaşlarına karşı olumsuz davranabilmektedir (17). Örgütsel vatandaşlık davranışının bir örgütte yaygınlaşması ile örgüt içinde daha çalışılabilir bir iş ortamı oluşmakta bu durum iş gören bağlılığı ve düşük iş gücü devrinin gerçekleşmesini sağlamaktadır (14). Yöneticinin özellikleri de örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir. Buna göre yöneticinin çalışanlarını desteklemesi, ilave sorumluluk alması

ve işbirliğinde bulunması, işyerini iyi bir şekilde temsil etmesi gibi faktörler kendisini örnek alan çalışanlarının daha yüksek örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma olasılığını da artırmaktadır. Yöneticilerin çalışana değer vermesi, çalışma ortamını daha istenilir duruma getirmesi ve çalışanlarına eşit ve saygılı davranmasının çalışanların bu davranışı sergileme eğilimlerini artırdığı bildirilmektedir (18).

İnsan ilişkilerinin daha çok ön plana çıktığı hizmet sektörü içinde yer alan sağlık ve eğitim alanlarında örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmıştır. Özellikle örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme, sosyalizasyon ile örgütsel vatandaşlık ilişkisi incelenmiştir. Örgütsel güven iklimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelendiği bir grup hemşire ile ilgili yapılan çalışmada, örgütsel güven ikliminin yükselmesi ile örgütsel vatandaşlık davranışı gösterilmesi arasında pozitif ilişki bulunmuştur (19). Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin, örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiden daha güçlü olduğu, örgüt ile özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği bir başka çalışmada bulunmuştur (20). Örgütsel sosyalizasyon ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkinin incelendiği eğitim sektöründe yapılan araştırma ilk ve orta öğretim öğretmenlerinin sosyalizasyonunun örgütsel vatandaşlık davranışını göstermeyi desteklediğini göstermektedir (21). Ülkemizde bir devlet hastanesinde sağlık çalışanları ile ilgili yapılan bir çalışmada örgütsel özdeşleşmenin örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık ettiği bulunmuş ve çalışanların örgütsel özdeşleşme seviyelerinin yükseltilmesinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri üzerinde etkili olduğu bildirilmiştir (22).

Örgütsel etkinlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi

Örgütsel etkinlik ve örgütsel vatandaşlık ile ilgili çalışma sonuçlarına bakıldığında; örgütsel vatandaşlık davranışı sayesinde örgüt içinde daha iyi çalışma ortamının oluşması, işgücü devrinin düşmesi, çalışanların örgüte olan bağlılığının artması, örgütün sosyal yapısını güçlendirerek, anlaşmazlık ve sürtüşmeleri azaltması yoluyla etkinlik ve örgütsel performansın geliştirdiği ifade edilmektedir (1,4,11). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile bireysel düzeyde gösterilen çaba kolektif düzeye taşındığından, örgütün performansına anlamlı bir katkı sağlanmaktadır (23). Yapılan araştırmalar örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren bireylerin, örgüt içindeki performanslarının diğerlerine göre daha yüksek olduğunu göstermiştir (24,25).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, kaynakların daha uygun amaçlar için ayrılmasını ve kullanımını sağlamakta, böylece serbest kalan finansal ve insan kaynaklarının daha verimli amaçlar için kullanılması sağlanmakta ve örgütsel etkinliğe katkıda bulunmaktadır. Örgütte, grup içi ya da gruplar arasında çalışmaların eşgüdümüne yardımcı olmakta, örgütün başarılı ve yetenekli çalışanlarının örgütte kalıcı olmalarının sağlanmasına destek vermekte, örgütün çevresel değişimlere daha etkili uyum sağlamasına yardımcı olmak yoluyla da örgütsel etkinliğe katkıda bulunmaktadır (2). Örgütün temel politika, kural ve prosedürlerini çiğneyecek şekilde kasıtlı olarak yapılan ve örgütsel etkinliği engelleyen davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanlarca engellemekte ve örgütsel etkinliğe katkı sağlamaktadır (1,26).

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel etkinliğe olumlu katkılarının yanında olumsuz etkilerinin de olduğu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır, bu kapsamda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını aşırı derece göstermesi sonucu görevi gereği asıl yapması gerekli olan biçimsel rol davranışının önüne geçerek örgütte bazı işlerin aksamasına neden olabileceği ifade edilmektedir (27). Ancak örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çalışmalar incelendiğinde etkinlik açısından örgütsel vatandaşlık davranışının olumlu etkisinin olumsuz etkisinden daha fazla olduğu görülmektedir (8,28).

Kaynaklar

1. Organ D. W. Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome, Lexington Books, Lexington Mass, USA, 1988;45-6.
2. Sezgin F. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2005;25:317-39.
3. Organ, D. W. Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. Human Performance, 1997;10:85-97.
4. Acar Z. Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri, Doğuş Üniversitesi Dergisi 2006;7:1-14.
5. İçerli L. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi 2012;4:1309-8039.
6. Ünüvar T. G, An Integrative Model Of Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior. Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi. 2006;9-11.
7. Deluga R. J. Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1994;67:315-26.
8. Podsakoff P.M, MacKenzie S.B, Paine J.B. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and empirical Literature and Suggestions For Future Research. Journal of Management. 2000;26: 513-63.
9. Podsakoff, P.M.; MacKenzie, S.B. Organizational Citizenship Behaviour and Sales Unit Effectiveness. Journal of Marketing Research. 1994;31:351-63.
10. Karaman A, Aylan S. Örgütsel Vatandaşlık. KSÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 2012;2:35-48.
11. Podsakoff P. M, MacKenzie S. B, Hui, C. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. Personnel and Human Resources Management. 1993;11:513-21.
12. Samancı S. Örgütsel İklım ve Örgütsel Vatandaşlık. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2006;32-4.
13. Organ D. W. The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. Research in Organizational Behavior, 1990;12:43-72.
14. Gürbüz S. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi. 2006;3:48-75.
15. Atalay İ. Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2005;18-25.
16. Barling J, Michelle P. Interactional, Formal and Distributive Justice in The Workplace: An Exploratory Study. The Journal of Psychology. 1993;649-56.

Sonuç

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt açısından istenilen ve örgütsel etkinliğe katkıda bulunan bireysel davranışlardır. Kavrama ilişkin tanımların ortak noktası, bu davranışların örgütte isteğe bağlı ve gönüllülük esasına dayalı bir anlayış içinde sergilenen davranışlar olarak görülmesi ve bunların örgütsel etkinliğe katkıda bulunmasıdır. Yüksek seviyede örgütsel vatandaşlık davranışı farklı nitelikteki çalışanların bir arada çalıştığı örgütler için oldukça değerlidir. Bu tür örgütlerde görevlerin karmaşık ve dinamik yapısı ve böyle bir çevrede çalışan takım çalışanlarının uzmanlaşmış bilgi ve deneyimlerinden yararlanılması gerekliliği konuyu önemli hale getirmektedir. Özellikle farklı eğitim seviyelerinde ve örgütün farklı fonksiyonlarında yer alan çalışanlar arasında örgütsel vatandaşlık davranışının temel özelliklerinden olan birlikte çalışabilme ve inisiyatif gösterme gibi davranışlar çok sayıda profesyonelin ortaklaşa çalışmasını gerekli kılan, ekip yaklaşımını çalışma alanlarında daha da önemli olmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının gerçekleştirilebilmesi için, çalışanları bu yönde teşvik edici, katılımcı ve karşılıklı etkileşime dayalı, bilgi alış-verişinin önemli görüldüğü yardımlaşma ve paylaşımın kolaylaştırıldığı bir örgüt ikliminin oluşturulması gereklidir. Bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının içeriği, boyutları ve örgütler üzerindeki etkilerinden söz edilmiş, konu ile ilgili yapılacak araştırmalar için farkındalık oluşturmak hedeflenmiştir.

17. İşbaşı Ö J. Çalışanların Yöneticilere Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.2000;25-32.
18. Muçaoğlu D. Çalışanların Arkadaşlık, Başarı ve Statü Çabaları ve Bu Çabaların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarıyla İlişkisinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara. 2006;42-51.
19. Olga L. C, Michael J. C, Steve M. J Role Definition as a Moderator of the Relationship Between Safety Climate and Organizational Citizenship Behavior Among Hospital Nurses J Bus Psychol 2014;29:101-10
20. Bell S. J, Menguc B. The Employee-Organization Relationship, Organizational Citizenship Behaviors, And Superior Service Quality. Journal of Retailing. 2002;78:131-46.
21. Çavuş M. F. Socialization and Organizational Citizenship Behavior Among Turkish Primary and Secondary School Teachers Work. 2012;43:361-68.
22. Tokgöz E. Seymen A O. Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 2013;39:61-76.
23. Somech A. Drach Z.A. Exploring Organizational Citizenship Behaviour from an Organizational Perspective: The Relationship Between Organizational Learning and Organizational Citizenship Behaviour. Journal of Occupational and Organizational Psychology. 2004;77:281-98.
24. Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D. Motowidlo, S.J. Personality Predictors of Citizenship Performance. International Journal of Selection and Assessment. 2001;9: 52-69.
25. Williams, L. J. Anderson, S. E. Job Satisfaction and Organizational Commitment As Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behavior. Journal of Management, 1991;17:601-17.
26. Van Der Veegt G.S, Van De Vliert E. Oosterhoff, A. Informational Dissimilarity and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Intrateam Interdependence and Team Identification. Academy of Management Journal. 2003;46:715-27.
27. Smith C. A, Organ D. W, Near J. P. Organizational Citizenship Behavior: its Nature and Antecedents. Journal of Applied Psychology. 1983;44:653-63.
28. Podsakof P.M, MacKenzie S.B. Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. Human Performance. 1997;10:133-51.