

Sosyal Değişim Teorisi Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Tarihsel ve Politik Bir Bakış¹

Özge Mehtap²

Özet

Belirsizliğin ve kaosun hâkim olduğu günümüz post-modern dünyasında artık kural temelli hiyerarşik örgütler, yerlerini uzman gücü ve bilginin dolayısıyla da insanın daha önemli olduğu işletmelere bırakmaktadırlar. Sürekli değişimin gerekli olduğu bu yeni yapılarda kişilerin ve kurumların yönetilmesi için bireylerin örgüt içindeki davranışlarının performans üzerindeki etkisi ve bu davranışların olumlu şekilde yönlendirilmesinin önemi daha da artmaktadır. Bu çalışmada örgütsel davranış literatürünün iki önemli araştırma alanı olan örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel politika kavramları, birbirleri arasındaki ilişki üzerinden ve sosyal değişim teorisi temelinde ele alınmıştır. Yönetim literatüründe politika ile ilgili araştırmalar son yıllarda artsa da hakkettiği önemi görememektedir. Yapılan araştırmalar genellikle, politikayı yalnızca manipülasyon ve yöneticilerin ya da yönetimin çıkarını korumaya yönelik davranışlarla bağdaştırmaktadır. Bu olumsuz algı, örgüt içi politikanın eksik anlaşılması ve anlatılmasına yol açmaktadır. Fakat politik davranışlar hem olumlu hem de olumsuz davranışları içermektedir. Yöneticilerin uygulamış olduğu politikalar ve göstermiş oldukları politik davranışlar çalışanların potansiyel ve var olan örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla yakından ilişkilidir. Sosyal Değişim Teorisi bağlamında, yöneticiler çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını karşıladıkları ölçüde çalışanların da buna karşılık vatandaşlık davranışlarının arttığı görülmektedir.

Giriş

Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanın örgüt içindeki performansının bir anlamda 'kalite'sidir. Nasıl ki, işletmelerin sunduğu ürün kalitesi, müşterinin beklentisinden daha fazlasının ona sunulması ise; örgütsel vatandaşlık davranışı da çalışanın örgüt içinde kendisinden beklenenin ötesinde ve işin

1 Bu kitap bölümü yazarın tez çalışmasından alınmıştır.

2 Doç.Dr., Kocaeli Üniversitesi, ozge.mehtap@kocaeli.edu.tr, 0000-0003-1974-2568

gerektirdiklerinden çok daha fazla sergilediği performanstır. Bu nedenle de ekstra-rol davranışı olarak da tanımlanmaktadır (Bateman ve Organ, 1983). Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde çok fazla çalışma yapılmış olan ve çok sayıda farklı değişkenle ilişkisinin ortaya konulduğu bir olgu olmakla birlikte örgütsel politika ile olan ilişkisine dair yapılan çalışmalar görece az sayıdadır.

Politika teorisyenleri tarafından genellikle örgütsel vatandaşlık davranışı için, vatandaş ve ulus-devletler arasındaki ilişkiyi tanımlayan “anlaşma” kavramı kullanılmıştır. Bu anlaşmada bir karşılıklılık ilişkisi vardır fakat bu ilişki yalnızca maddi çıkarımlara değil, paylaşılan değerlere, bağlılığa ve karşılıklı güvene dayanmaktadır. Buradaki anlamıyla anlaşma bir pazarlık değil fakat bir “söz”dür ve karşılıklı saygı, destek ve hesap verebilirlik, belirsiz bir zaman dilimi içerisinde ortak değerlere hizmet edilmesi ile tanımlanmaktadır. (Graham, 1991). Graham ve Organ (1993) da sadakat, itaat ve katılım davranışı olarak tanımladıkları örgütsel vatandaşlık davranışının sözleşmesel ilişkilerin sonucu olduğunu ortaya koymuşlardır. Graham (1991) örgütsel vatandaşlık davranışı tanımını Marshall’ın (1965) sadakat, itaat ve katılım davranışından oluşan yurttaşlık tanımından esinlenerek yapmıştır. Bu doğrultuda, nasıl ki bir ülkede yaşayan insanlar devletin kendilerine sundukları karşısında yurttaşlık davranışı gösteriyor iseler, çalışanlardan da örgüt ve yöneticileri tarafından çeşitli beklentileri karşılandığı sürece örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri beklenmektedir. Çalışanlar çaba ve yeteneklerini ortaya koyar, bunun karşılığında da maaş, bonus, prim gibi somut veya saygı ve itibar gibi soyut örgütsel ödüller almayı beklerler. Bu beklentilerin içinde aynı zamanda bu gibi kazanımların ya da dağıtımın eşitlik temelinde olması algısı da bulunmaktadır. Aynı şekilde yöneticiler de birtakım davranışlarda bulunur ve çalışanların bunun karşılığında istedikleri yönde davranmalarını beklerler. Bu anlamda örgüt aslında sosyal bir pazaryeridir. (Haris, vd., 2007: 138).

Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yapılan çalışmalar genellikle bu davranışı Sosyal Değişim Teorisi (SDT) çerçevesinde açıklamaktadırlar. Bu teori örgütsel davranışları sözleşmeler temelinde açıklamaktadır. Örgüt, karşılıklı değişim ilişkileri temeline dayalı olan bir yapıdır. Örgütlerin “toplumsal sözleşme” olduğunu öneren çalışmalar bulunmaktadır (Keeley, 1988). Toplumsal sözleşme (sosyal kontrat) örgüt çerçevesinde bir anlamda çalışan ve yöneticisi arasındaki kontrattır. Sosyal kontratı çalışanın değerlendirmesi büyük ölçüde yöneticinin davranışına bağlıdır. Çalışanlar, örgüt tarafından kendilerine iyi davranıldığını algıladıkları takdirde buna karşılık verirler ve örgüte ve örgüt içinde çalışan diğerlerine yardım ederek işlerinin gerektirdiği minimum beklentilerin dışına çıkmaya başlarlar. SDT’ye göre yönetici-çalış-

şan ya da yönetici-örgüt arasındaki karşılıklı ilişkiye dair en önemli husus, çalışanın bu ilişkinin adil olduğuna inanmasıdır. Eğer örgüt ve/veya yönetici çalışana hakkını veriyorsa ve eşit davranıyorsa bunun karşılığında da çalışan birtakım davranışlarda bulunur.

1. Sosyal Değişim Teorisi

SDT'nin temelleri Gouldner'ın (1960) karşılıklılık tartışmasına dayanmaktadır. Gouldner'a göre bireyler kendi rasyonel çıkarları ile motive olmakta ve bireyler arası ilişkilerde karşılıklılık hissi yaratmak güdüsüyle davranışlarda bulunmaktadır. Blau (1964) da karşılıklılık ilişkilerinin temellerinin atılmasına katkıda bulunan en önemli yazarlardan biridir. Blau (1964) karşılıklılık duygularının insanlar arası ilişkilerin şekillenmesinin temeli olduğunu savunmuştur. Buna göre bireyler olumlu olarak cevap vermekte ve kendilerine yapılan davranışa karşılık verme sorumluluğuyla hareket etmektedirler. Eisenberger ve arkadaşları sosyal değişim teorisini örgütlere uygulamışlar ve insanların bireylerle olduğu kadar örgütlerle de ilişki kurmalarını önermişlerdir. (Haris vd., 2007: 136-137).

Sosyal değişim birtakım tanımlanmamış yükümlülüklerle dayanır; bir taraf diğer tarafa bir iyilik yaptığında, gelecekte bu iyiliğin bir geri dönüşü olacağı düşüncesiyle yapar. Ekonomik değişimde ise finansal eğilimli etkileşimler vardır ve taraflar arasında ilişki de çok uzun süreli değildir. Organ örgütsel vatandaşlık davranışını en iyi açıklayan teorik temelin sosyal değişim teorisi olduğunu öne sürmüştür. (Shore vd., 2009: 703-704). Vatandaşlık davranışları işin gerekliliklerinin ya da yükümlülüklerinin çok ötesinde ve üzerinde olarak tanımlanmıştır. Ekonomik değişim ise daha dar anlamda birtakım yükümlülüklerle vurgu yaptığından dolayı vatandaşlık davranışlarının bir öncülü olarak görülmemektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve adalet arasındaki ilişkiyi incelemek adına teorisyenler çoğunlukla sosyal değişim teorisine gönderme yapar. Sosyal değişim ilişkileri iki taraf arasındaki artan güven ve sadakat ilişkisine bağlıdır. Karşı tarafın isteğe bağlı ve iyilikçi davranışlarından fayda gördüğüne inanan çalışanlar, bu iyiliğin karşılığını ödemek zorunluluğu hissedebilirler (Fassina vd., 2008: 810-811). Örneğin yönetici ya da liderlerin adil ve saygı çerçevesindeki davranışları karşısında çalışanlar örgütün ve yöneticilerin çıkarına olabilecek vatandaşlık davranışları içinde bulunabilirler.

Sosyal değişim teorisine göre bağlılık ve haklar arasında karşılıklı ilişki vardır. Bu teori, çalışanın örgüte karşı gösterdiği destek ve bağlılığın örgüt tarafından takdir edilme ve ödüllendirilme gibi bir karşılığı olduğu görüşünü savunur. Rousseau'ya göre (1998) karşılıklı çıkar temelli olan ödüller

dağıtıldıktan sonra özdeşleşme başlar ve bireyler bu sürecin içine girdiklerinde örgütün, itibar, yaşamını sürdürmesi ve başarısının devamı gibi daha üst düzeydeki çıkarlarıyla ilgilenmeye başlar. Bu durum karşılıklı kaynak paylaşımını ve faaliyeti daha derin bir boyuta taşır ki bu da daha üst düzeyde bir özdeşleşmeyi besler.

Örgüt ile birey arasındaki, istihdamla ilgili koşullar içeren ve yazılı olmayan kurallar konusunda karşılıklı anlaşmaya psikolojik kontrat da denilmektedir. Sosyal değişim/mücadele teorisi psikolojik kontrat kavramı aracılığıyla açıklanmıştır (Cohen, 2003). Bu kontrat örgüt ile birey arasındaki karşılıklı beklentiler ve birtakım değiş tokuşu içermektedir. Aynı zamanda karşılıklı sorumluluklar ve beklentilerin yerine getirilmesine dair sözler olarak da yorumlanabilir (Cohen, 2003: 20-23). Kontrat, bir şeyi yapmak veya yapmamak üzere yapılan anlaşmalar olarak tanımlanmıştır. Güven ile birlikte diğer makro motif olarak adlandırılan bağlılık ve sadakat gibi davranışlar sosyal değişimin ve ilişkiyel kontratların temelini oluşturmaktadırlar (Konovsky ve Pugh, 1994). Psikolojik kontratlar, teşvik edici unsurlar barındırdığı sürece bu, çalışanların daha fazla katılım göstermelerini sağlar. Bu katılımlar, itaat, sadakat ve iş birliği davranışlarını içermektedir. Bunun tam tersi psikolojik kontratlar daha az pozitif unsurlar barındırdığı müddetçe çalışanlar daha az örgütsel vatandaşlık davranışı göstererek bu duruma tepkide bulunurlar.

Özetle, SDT, örgütsel vatandaşlık davranışı ve benzeri örgütsel davranışın nedenini açıklamak için sıklıkla atıfta bulunulan bir teoridir. Bu teori, bu tarz davranışların örgüt içerisinde bir karşılıklılık ilkesine bağlı olarak işleyiş gösterdiğini açıklamaktadır.

2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı olarak ilk kez 1980lerde örgüt çalışmalarında yer almıştır. Bu dönemdeki çalışmalar, örgütsel vatandaşlık davranışını “ekstra rol davranışı” olarak tanımlamışlardır (Bateman ve Organ, 1983: 588). Çalışanın örgüt içindeki performansı söz konusu olduğunda, formel ve enformel olmak üzere iki türlü performanstan bahsedilebilir. Formel performans, çalışandan görevini yerine getirmesi için beklenen, yerine getirmesi zorunlu olan, işle ilgili somut çıktılardır. Enformel performans ise kişinin pozisyonu gereği kendisinden beklenenin ötesinde ve işin yapılması için gerekenden çok daha fazla sergilediği performanstır (Organ vd., 2006). Smith ve arkadaşlarına göre (1983) örgütsel vatandaşlık davranışı biçimsel olmayan performansın bir çeşididir. Herkes kendisini örgütün vatandaşı olarak görmeye mecbur değildir, fakat kişinin kendisini örgüt vatandaşı olarak görmesi, kişinin biçimsel olmayan performansını artırmaktadır (Vigoda-Ga-

dot ve Drory, 2006). Örgütsel vatandaşlık davranışları iş tanımında yazılı olan davranışlar değildir ve biçimsel olarak ödüllendirilmezler. Bu demektir ki çalışan bu davranışı gösterirken herhangi bir maddi beklenti karşılığında göstermemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı öncelikli olarak rutin olmayan işlevler ve gelenekselin dışındaki verimlilik üzerinde odaklanır (Organ, vd., 2006: 36).

Örgütsel vatandaşlık davranışının önceki tanımlamaları bu davranışın isteğe bağlı ve örgüt tarafından direkt veya açık bir şekilde ödüllendirilmeyen davranışlar olduğu yönündeyken, sonraki terminoloji, örgütsel doğaçlama (George ve Brief, 1992; Georgel ve Jones, 1997) toplum yanlısı (prosocial) örgütsel davranış (Brief ve Motowidlo, 1986; George ve Bettenhausen, 1990) gibi birtakım etiketlerle tanımlamışlardır. Organ, örgütsel vatandaşlık davranışını yeniden tanımlamıştır. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansını destekleyen sosyal ve psikolojik genel durumun korunması ve geliştirilmesine katkıda bulunulması için tasarlanan eylemlerdir (Organ, 1988). Bazı durumlarda örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanlar tarafından yönetimi ya da yöneticilerini ilerideki terfi ve ödülleri göz önünde bulundurarak etkilemek üzere uyguladıkları taktikler olarak da düşünülebilmektedir (Castro vd., 2004: 30). Örgütsel vatandaşlık davranışı bazı çalışmalarda ise “İyi Asker Sendromu” (Good Soldier Syndrome) olarak da adlandırılmıştır (Karam, 2011).

Örgütsel vatandaşlık davranışları tanımlamaları iki kolda ilerlemiştir. Bunlardan birincisi Organ (1988)’in başını çektiği ve bu davranışı ekstra rol davranışı olarak tanımlayan koldur. Bu yaklaşım iş performansına bireyler tarafından yapılan ve önceden beklenmeyen rol davranışlarıdır. Diğer yaklaşım açısından ise, örgütsel vatandaşlık davranışına daha genel bir bakış açısı bulunmaktadır. Graham (1991)’in başını çektiği bu yaklaşım örgütsel vatandaşlık davranışını iş performansı bakış açısından çıkarmakta, böylece rol ve ekstra rol ayırımının yapılması sorununu ortadan kaldırmaktadır. Bu yaklaşıma göre, örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanın örgüt içerisinde sergilediği tüm pozitif davranışları içermektedir. Birkaç farklı sebepten ötürü rol ve ekstra rol davranışını belirlemek bir işletme açısından zor olabilmektedir. Bunlardan ilki, yönetici ve çalışan bakış açısından çalışan performans ve sorumlulukları algılarının farklı olmasıdır. Yönetici, sorumluluk ve performansı, çalışandan çok daha farklı değerlendirmektedir ve bu iki bakış açısının çakışması zordur. İkincisi, çalışanın sorumlulukları ve performansları iş yerindeki tatminlerinden etkilenmektedir (Castro, vd., 2004).

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Örgütsel vatandaşlık davranışının ele alınması 1930'lı yıllara dayanmaktadır. Chester Barnard örgütsel vatandaşlık davranışını bu yıllarda ilk defa ele aldığı gibi, bu kavramı tanımlamakta daha sonraki araştırmacıların çoğu tarafından ele alınan “ekstra rol davranışı” tanımlamasını da ilk kez kullanmıştır (Organ vd., 2006). Barnard, örgütlerin kooperatif (işbirlikçi) sistemler olarak incelemesini bu yıllarda gerçekleştirmiştir. 1938'de enformel örgüt üzerine tartışmış ve örgütün çıkarı ve iyiliği için üyelerin bir araya gelme ve iş birliği yapma ihtiyacından bahsetmiştir. Barnard'ın 1976'da yayımladığı “the Functions of the Executive” adlı eseri, Organ'a göre de örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturmuştur. Barnard'a göre formel yapı ve kontrol önemli olsa da bunlar işbirlikçi sistemlerin temelini oluşturmazlar. Burada iş birliği yapmada kişilerin istekli olmaları gerekliliğine vurgu yapmıştır. Bununla birlikte vurguladığı bir başka kavram ise “gönüllülük” tür. Gönüllülük, çalışanların iş birliği içinde çalışmalarının ötesinde çalışma arkadaşları ve tüm diğer çalışanlarla aralarında bu iş birliğini yaymak ve bu yönde çaba göstermek anlamına gelmektedir. Biçimsel olmayan örgütün bir bileşeni olan bireyler arasındaki bu gönüllülük olgusu, biçimsel yapı içerisindeki sorunların da çözümüne katkıda bulunacak ve örgütün biçimsel yapısının daha düzgün işlemesine yardımcı olacaktır (Organ, 1988).

Roethlisberger ve Dickson da 1964'te yayımladıkları “Management and the Worker” adlı eserleriyle hem yönetim hem de örgütsel davranış bilimlerine katkıda bulunmuşlardır. Bu çalışmada, “iş birliği” ve “biçimsel olmayan” kavramlarının, örgütsel vatandaşlık davranışına temel oluşturacak kavramlar olduğu söylenmiştir (Organ, 1988).

Katz 1964'te çalışanların örgüt içerisinde sahip olmaları gereken davranışları ortaya koymuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı bu davranışlardan biridir. Formel davranışların ötesinde işbirlikçi ve yardımsever davranışların örgüt verimliliği için gerekliliğini de vurgulamıştır.

Katz ve Kahn da 1966'da, “The Social Psychology of Organizations” adlı eserlerinde örgütleri davranış temelli açıklamışlardır. Bu eserlerinde, örgütlerin verimli olabilmeleri için, katılımcıları (çalışanları) örgüte dâhil etmelerinin üç yolu olduğunu öne sürmüşlerdir. Buna göre örgütlerin;

- a. Bireyleri sistem içine sokmaları ve orada kalmalarını sağlamaları,
- b. Çalışanların minimum niteliksel ve niceliksel kriterleri karşılamalarını, mümkünse bunların üzerinde performans göstermelerini sağlamaları,

c. Örgütsel işlevlerin yerine getirilmesi için rol gereklerinin ötesinde yerlilik ve doğaçlama davranışları harekete geçirmeleri gerekmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel başarıda ve performans artışında rolü olduğu yapılan araştırmalarda ortaya konulmakta ve ileri sürülmektedir (Podsakoff vd., 2000). Bunların arasında hem çalışanların hem yöneticilerin verimliliğini artırması, çalışma grupları ilişkilerini düzenlemesi, örgüt performansının sürekliliğinin sağlanması ve çevresel değişimlere adaptasyonun sağlanması bulunmaktadır (Ölçüm, 2004)

Örgütsel vatandaşlık davranışı genel olarak beş boyut atında incelense de yapılan analizlerde bu boyutların iki kola ayrıldığı gözlenmiştir. Bunlar; direkt örgüte hizmet eden vatandaşlık davranışları ve diğer bireylere yardımcı olan vatandaşlık davranışlarıdır (Ölçüm, 2004). Örgütsel vatandaşlık davranışı, hem belirli kişilere yönelik davranışları yani kişiler arası davranışları hem de kişisel olmayan, örgütsel verimliliğe katkıda bulunan görev bilincine sahip olma ve işe katılım gibi davranışları içermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve adalet arasındaki ilişkiye yönelik yapılan önceki araştırmalardan bazıları örgütsel vatandaşlık davranışını, bireysel açıdan örgütsel vatandaşlık ve örgütsel açıdan örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ayırmışlardır (Fassina vd., 2008).

Araştırmacılar örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel verimlilik, etkinlik ve başarıyı artırdığını öne sürmektedirler çünkü vatandaşlık davranışı kaynakların daha verimli kullanılmasını, yöneticilerin verimli faaliyetlere daha çok zaman ayırmasını ve çalışanların da işlerini daha verimli bir şekilde yapmalarını sağlamaktadır. Organ'ın örgütsel vatandaşlık tanımlamaları şu odaklardan oluşmaktadır (Castro vd., 2004):

1. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt tarafından formel olarak tanımlanan davranışların ötesinde davranışlardır.
2. Örgütsel vatandaşlık davranışı, isteğe bağlı bir davranıştır.
3. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün formel yapısı içinde direkt olarak tanınan veya ödüllendirilen bir davranış değildir.
4. Örgütsel vatandaşlık davranışı, işletmenin operasyonel başarısı ve performansı açısından çok önemli bir davranıştır.

Bu tanımlamalar çerçevesinde Organ (1988)'in beş kategoride ele aldığı örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları şu şekildedir:

1. *Özgecilik/Diğerlerini Düşünme (Altruism)*: Bu boyut sosyal fedakârlık anlamına gelmekte olup, çalışanların belirgin bir şekilde diğer çalışanlara ve/veya kendi üstlerine performanslarını artırmaya yönelik olarak yardım etmesidir. Yardım karşılaşılan herhangi bir sorunla veya yeni işe giren birisine işi öğretmekle ilgili olabildiği gibi, direkt performanslarının artmasını sağlamaya yönelik de olabilir.
2. *Vicdanlılık/İleri Görev Bilinci (Conscientiousness)*: Fedakârlıkta olduğu gibi beklenenin ötesinde isteğe bağlı olarak sergilenen birtakım davranışlardır. Bunlara uzun saatler çalışma, görev dışındaki işlerin isteklilikle yapılması, işteki zamanın boşa harcanmaması, iş bitse bile gönüllü olarak mesaiye kalınması örnek verilebilir.
3. *Nezaket Tabanlı Bilgilendirme (Courtesy)*: Diğerleriyle işten kaynaklanabilecek çatışmaların mümkün olduğunca azaltılmasını amaçlamaktadır. Yine yardım etmeye yönelik olmakla beraber daha çok sorunların doğmasını engellemeye yöneliktir. Başkalarını etkileyebilecek davranışlarda bulunmadan önce bu kişileri bilgilendirmekle ilgilidir.
4. *Sivil Erdem/Örgüt Gelişimine Destek Verme (Civic Virtue)*: Örgütün verimliliğinin artmasına ve örgüt performansına yönelik gelişime katkıda bulunan davranışlardır. Bireysel inisiyatifle örgüt ile ilgili tartışmalara katılması, imajını geliştirmeye yönelik çabalar veya getirmeye çalıştığı çözüm önerileri buna örnek olarak verilebilir.
5. *Gönüllülük ve Centilmenlik (Sportsmanship)*: Çalışanın zor koşullarda bile şikâyet etmemesi, sıkıntı ve sorunlara karşı göğüs germesi ve hoş görülü olması anlamına gelmektedir. Zorluklara veya sıkıntılara bu şekilde hoşgörüyle yaklaşılması hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından zamanın verimli kullanılmasını da sağlayan bir durumdur.

Organ'ın sınıflandırmasının yanı sıra pek çok farklı örgütsel vatandaşlık davranışı sınıflandırmaları ve boyutları oluşturulmuştur. Bu konuda en fazla çalışma yapmış araştırmacılardan bir diğeri olan Podsakoff ve arkadaşlarının (2000) ortaya koyduğu örgütsel vatandaşlık davranışı kategorileri ise aşağıdaki gibidir:

1. Yardım davranışı
2. Centilmenlik
3. Bireysel inisiyatif
4. Sivil erdem
5. Örgütsel bağlılık

6. Memnuniyet
7. Kişisel gelişim

Netemeyer ve arkadaşları (1997) tarafından ise örgütsel vatandaşlık davranışı dört boyut altında incelenmiştir:

8. Centilmenlik
9. Sivil erdem
10. Vicdanlılık
11. Özgecilik

Smith ve arkadaşlarının (1983) örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği üzerindeki çalışmalarında faktör analizi sonrasında sorular iki faktöre ayrılmıştır. Bunlardan biri, kişinin diğer çalışanlar veya yöneticilere karşı sergilediği davranışlardan ötürü “özveri” ya da “yardım”; diğeri ise “vazifeshinaslık (conscientiousness)” ya da “itaat/uyum” olarak adlandırılmıştır. İkinci faktördeki uyumdan kasıt salt emir ve kurallara itaat etme anlamına gelmemekte olup kooperatif bir sistem içerisinde bu çeşit kural ve normlara uyum ile beraber bunun da üzerinde genel ruha bağlı olmak anlamında kullanılmaktadır.

Borman ve arkadaşları (2001) örgütsel vatandaşlık davranışı için beş boyutlu bir yapı önermişlerdir. Bunlar şu şekildedir:

1. Büyük bir istek ve ekstra çaba ile sahip olduğu görevleri başarıyla yapmak;
2. Kendi işinin bir parçası olmayan görevleri yerine getirmede gönüllü olmak;
3. Diğerleriyle iş birliği içinde olmak ve onlara yardım etmek;
4. Örgütsel kurallar ve prosedürlere uymak;
5. Örgütsel amaçları benimsemek, onlar desteklemek ve savunmak.

Stoner ve arkadaşlarının çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışı ile içeriksel performans davranışları (Contextual Performance Behavior) arasında ayırım yapmışlardır. Bunların her ikisi de ekstra rol ya da rol dışı davranışlar olarak kabul edilse de bu iki davranış birbirinden bazı yönleriyle ayrılmaktadır. Burada vatandaşlık davranışı herhangi bir dış kaynaklı ödüle bağlı olarak gösterilmezken, içeriksel performans davranışları yönetici tarafından takdir edilme gibi, enformel ve dışsal kaynaklar tarafından motive olmaktadır (Stoner vd., 2011).

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt performansını artıran bir davranış olarak ortaya çıkmasıyla birlikte bu davranışın öncülleri de araştırılmaya başlanmıştır. Bu öncüller bireysel farklılıklar, iş davranışları ve çevresel değişkenler şeklinde üç kategori altında toplanmıştır (Mayfield ve Taber, 2010). Bireysel farklılıklar, bilgi, tecrübe, eğitim, kişilik, yetenek gibi farklı kaynaklara bağlı olabilmektedir. İş davranışları ise kişinin çevreyi algılamasından kaynaklanan duygular ve bilişten oluşmaktadır. Araştırılan bu davranışlar arasında örgütsel bağlılık, iş tatmini, liderlik algılamaları, örgütsel destek, adalet algılamaları bulunmaktadır. Çevresel öncüller ise iş karakteristikleri, liderlik tarzları, grup karakteristikleri, örgütsel kısıtlamalar ve örgütsel kültürü içerir (Mayfield ve Taber, 2010). Yapılan meta analiz çalışmalarında (LePine vd., 2002; Organ, v.d., 2006; Podsakoff v.d., 2000), örgütsel vatandaşlık davranışında çevresel faktörler ve iş davranışlarının bireysel faktörlere göre daha etkili olduğu görülmüştür. Örgütsel politikanın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine yönelik de son yıllarda yapılan pek çok araştırma bulunmaktadır (Albloush vd., 2021; Kaur ve Kang, 2023; Tripathi vd., 2023; Al-Madadha v.d., 2021; Subongkod ve Lalaeng, 2021).

Benzer şekilde Van Dyne ve diğerleri önceki çalışmalarında (1994) çalışanların üç adet örgütsel vatandaşlık davranışı öncülü ortaya koyduğunu belirtmiştir. Bunlar duygular, bireysel farklılıklar ve durumsal faktörlerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışına katkısı olan duygusal faktörler tatmin, duygusal bağlılık, işe katılım, adillik algılamaları gibi durumlardır. Bireysel farklılıklar, bilinçlilik düzeyi, uygunluk, güvenme eğilimi, örgüt temelli kendine güven, empatik ilgi, ilişki eğilimli olma gibi özelliklerdir. Durumsal faktörler, stabil çevre, lider desteği, grup veya iş birimi bağlılığı gibi faktörlerdir. Podsakoff ve arkadaşları (2000) ise örgütsel vatandaşlık davranışı öncüllerini şu üç kategoriyle açıklamışlardır: iş özellikleri, örgütsel özellikler ve liderlik davranışları. Bu kategorilerin aynı zamanda vatandaşlık davranışını belirlemede lider-üye etkileşimi ve transformasyonel liderliğin önemini vurgulamışlardır. (Öz, 2008).

Bireyin vatandaşlık davranışında bulunması, kişinin hem bu davranışı yapmak isteyip istememesine hem de yapmasının gerekli olduğunu düşünüp düşünmemesine bağlıdır. Kişi, bu davranışı başkaları için, kendisi için veya örgüt için gösterebilir. Birey kendisinde bu davranışları gösterme sorumluluğu hissettiği veya çalışma arkadaşlarına veya üstlerine borçlu hissettiği için gösterebilir (Organ v.d., 2006). Çalışanın işe katılımı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında karşılıklı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Yöneticiler tarafından örgüt vatandaşı olarak görülen kişi, devamlı ve sürekli öğrenme yetisine sahip olan, bundan dolayı da örgütün talepleriyle en çok örtüşen ve

örgütün değer ve amaçlarını paylaşan kişidir. Örgüt vatandaşı olarak görülen kişiler belli bir işi yerine getirmesinin beklenmesi dışında örgüt üyeliğine seçilen kişilerdir. Bu kişiler yalnızca iş için gerekli olan bilgi, yetenek ve yetilere sahip olmalarının dışında bir bütün olarak kişilik, değer ve amaçlarıyla örgütsel kültüre uyum sağlamaktadırla (Cropanzano ve Kacmar, 1995).

Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri üzerine yapılan çalışmalarda, aracı etkileri de ortaya konulan değişkenler genellikle lidere ve örgüte duyulan güven, tatmin, sorumluluk ve karşılık verme isteği, bağlılık, adalet algılanması ve liderin sevilmesidir. Bununla birlikte önceki çalışmalarda grup etkililiği, bağlılığı grup kimliği gibi birtakım yine kontratlarla ilgili olan iş, grup veya örgütsel özelliklerin de incelenmesi gerekliliği vurgulanmıştır (Organ, 2006).

Özetle örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yapılan çalışmalar neredeyse 100 yıla yakın bir geçmişe sahiptir. Bu çalışmaların büyük kısmı tanım konusunda hemen hemen aynı noktada kesişse de örgütsel vatandaşlık davranışını farklı boyutlarıyla ele almış ve pek çok öncül ve ardıllarıyla ilgili araştırmalar yapmışlardır. Günümüzde hala örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel davranış alanının odak noktalarından birini oluşturmaya devam etmektedir.

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgüt İçi Politika ile İlişkisi

2.1.1. Graham'ın Vatandaşlık Davranışına Politik Yaklaşımı

Bu konunun başlığındaki “politik” kavramı iki açıdan ele alınmaktadır. Birincisi, Graham'ın (1991) yaklaşımından esinlenilerek örgütsel vatandaşlık bir politik felsefe temeline oturtulmaktadır. Graham örgütsel vatandaşlık davranışını, “örgütsel hak ve sorumlulukların politik çerçevesi” temelinde açıklamış ve vatandaşlığın, politik ve kentsel yurttaşlık bakış açısıyla tanımlanması gerektiğini önermiş, örgüt içi politik davranışlar ve vatandaşlık davranışlarını bir nevi devlet sistemine bağlamıştır. Devletin vatandaşlarına sağladığı haklar karşılığında, vatandaşların da yerine getirmesi beklenen sorumlulukların karşılıklı ilişkisini örgüt içindeki hak ve sorumluluklarla ilişkilendirmiştir.

Graham'ın bu politik vatandaşlık temelli tanımına göre, örgüt içindeki çalışanlar kendilerine verilen haklar doğrultusunda, aynı zamanda sorumlulukları olarak da tanımlanabilen birtakım vatandaşlık davranışlarını göstermektedirler. Bu bakış açısına göre çalışanın kendisinden beklenen rol dâhilindeki davranışlar ile ekstra rol yani örgüt içinde kendisinden beklenen rolün ötesindeki davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamakta yetersiz kalmaktadır (Bienstock, vd., 2003). Graham'e göre; vatandaşlık davranışı zorunlu değildir, bağımsız bireysel davranışa bağlıdır ve bu davranış

örgüt için en iyi olana yöneliktir. Graham örgütsel vatandaşlık davranışını üç madde etrafında şu şekilde açıklamıştır (Graham, 1991):

1. *Örgütsel itaat*; kural ve regülasyonlardan oluşan rasyonel yapının gerekliliğini kabul etme ve tanımadır. Örgütsel itaatın göstergeleri saygı, verilen görevleri yerine getirme ve örgütsel kaynaklara duyulan ve gösterilen sorumluluktur.
2. *Sadakat*; örgüte, örgütte çalışan insanlara ve birimlere karşı duyulan bağlılıktır. Örgütün saygınlığını korumaya yönelik davranışlar göstermek, değerlerini korumak ve örgütün çıkarını korumaya yönelik diğerleriyle işbirliği içerisinde olmaktır.
3. *Örgütsel katılım*; örgütün yönetimine ya da alınan çeşitli kararlara aktif ve sorumlu bir şekilde katılım ve diğerlerini de bu yönde cesaretlendirmek anlamına gelmektedir. Bu durum, toplantılara katılmayı, diğer çalışanlarla veya yöneticilerle fikir paylaşımında bulunmayı ve örgüt işleriyle ilgili bilgi sahibi olma, enformasyon ve fikir alışverişini içermektedir.

Politik felsefeciler Aristo'dan beri vatandaşlığın birtakım birbirine bağlı sorumluluklardan oluştuğunu ve kentsel yurttaşların, sadakat, itaat ve katılım davranışlarını dengeli bir şekilde göstermesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Van Dyne ve arkadaşlarının, politika felsefesini temel alarak geliştirdikleri ölçek başta Graham'ın öngördüğü itaat, sadakat ve katılım boyutlarını içerirken, yaptıkları ampirik araştırma sonucunda bu boyutlardan itaat ve sadakat öngörülen şekilde iki farklı boyuta ayrılırken, üçüncü boyut olan katılımın tek bir boyutta açıklanmadığı ve üç alt boyuta daha ayrıldığı görülmüştür. Başta toplamda 54 ifade ile açıklanan örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutlarının yapılan keşfedici faktör analizi sonrasında 34 ifade ile açıklandığı görülmüştür. Katılım, sosyal katılım, destekleyici katılım ve fonksiyonel katılım olmak üzere üç farklı katılım boyutuyla açıklanmıştır. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı toplamda 5 boyut ile açıklanmıştır. Sosyal katılım, toplantılara katılma, diğer çalışanlarla pozitif ve grup içi yakın ilişkiler kurma gibi konuları kapsamakta yani bir diğer ifade ile kişiler arası ilişkiler ve sosyal iletişimi anlatmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının dördüncü boyutunu oluşturan destekleyici katılım ise inovasyon, yüksek standartlar oluşturmak, diğerlerini cesaretlendirmek ve değişim ile ilgili önerilerde bulunmak gibi konuları kapsamaktadır. Bu boyutun konuları daha çok kişinin, örgüt içinde çalışan diğer çalışanlarla ilgili vatandaşlık davranışlarını ölçmeye yöneliktir. Siyasi alanda bunlar genellikle politik ve sosyal alanda önde giden, eylem eğilimli vatandaşları tasvir etmektedir. Örgütsel yapı içerisinde

de ise bu davranışlar tipik bir değişim ajanının özelliklerini göstermektedir. (Van Dyne vd., 1995)

Örgütsel vatandaşlık davranışının son boyutu olan işlevsel katılım diğer boyutlara göre daha bireysel odaklı fakat örgütsel verimliliği sağlamaya yönelik bir boyuttur. İşlevsel katılım, ekstra işler yapmak, kendini geliştirmek, özel görevler için gönüllü olmak gibi davranışları içermektedir. Politik alanda bu davranışlar, yüksek derecede bağlı, çok çalışan ve yüksek derecede değer verilen üyeleri tasvir etmekte iken, örgütsel alanda bağlılığı, kendini geliştirme ve katılımı örgüte değer katan kendini adanmış örgüt çalışanlarını tasvir etmektedir. (Van Dyne vd., 1994)

Önceki çalışmaların ekstra rol davranışı tanımının aksine, Graham'ın (1991) öncülük ettiği çalışmalar bu tanımlamaların biraz dışına çıkarak, örgütsel vatandaşlık davranışını felsefe, politika ve sosyal tarih bilimlerine dayandırarak farklı bir yaklaşım getirmişlerdir. Bu bakış açısına göre, rol dâhili (in-role) ve rol dışı (extra role) davranışların ne olduğunu tanımlamada sıkıntı vardır. Çünkü bu davranışlar tamamen kişiden kişiye, işten işe veya örgütten örgüte değişebilecek kavramlardır. Rol dâhili performanstan kastedilen, (iş performansı gibi) hammaddelerin örgütün çıktısı olan mal ve hizmetlere dönüşümünde bulunulan her türlü faaliyetlerdir. Graham (1991) ve daha sonra Van Dyne ve diğerlerinin (1994) birlikte geliştirdiği bu yaklaşım ile örgütsel vatandaşlık davranışına ülke vatandaşlığı metaforuyla daha önceki çalışmalardan daha genel bir bakış açısı getirilmiştir. Bu perspektiften “kentsel vatandaşlık” bireylerin topluluğa bağlı olarak sergiledikleri tüm pozitif topluluk temelli davranışlarını içermektedir (Van Dyne vd., 1994). Dolayısıyla bu bakış açısında örgütsel vatandaşlık davranışı hem geleneksel rol içi davranışı hem ekstra rol ya da rol dışı davranışı, hem de çalışanların örgütsel katılımlarını kapsayan politik davranışlarını içermektedir.

Diğer araştırmacıların da örgütsel vatandaşlık davranışı sınıflamalarında genellikle “sivil erdem” olarak yer alan katılım boyutu, çalışanların örgütsel faaliyetlerde ne kadar aktif olduklarını ölçen bir boyuttur. Bununla birlikte, çalışanların karar verme süreçlerinde yer almaları, sürekli bilgilendirme ve yaratıcı fikirler geliştirmeleri bu anlamda örgüt içi politikanın birer parçasıdır. Bu doğrultuda, çalışanların katılımlarını artırma amaçlı yöneticilerin çalışanların karar verme süreçlerinde katılımlarını sağlamaları çalışanları sürekli bilgilendirmeleri ve çalışanların fikirlerine ve önerilerine önem vermeleri de politik davranışlardır (Graham ve Van Dyne, 2006).

Politik felsefe, vatandaşlık teriminin orijinal kaynağı olup, örgütsel vatandaşlık davranışına alternatif bir teorik temel oluşturmaktadır. Sivil erdem

gibi inisiyatif ve aktif katılım gerektiren proaktif davranışlar, örgütsel verimlilik için önemlidir çünkü bilgili bir katılım rekabetçi avantaj sağlamaktadır. Sivil erdem bunun da ötesinde hem bireyler hem de toplumun faydasına olabilecek yetenek ve alışkanlıklar geliştirmektedir. Politik felsefeye göre vatandaşlık davranışının katılım boyutu, hem örgütle ilgili konularda sürekli bilgilenebilir ve haberdar olmayı hem de iddialı bir şekilde örgüt içerisinde söz sahibi olmayı ve diğer çalışanları fikirlerini açıklamaları konusunda cesaretlendirme, yeni fikirleri savunma gibi görüşleri de içermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı bazı durumlarda yöneticilerin pozitif bulduğu davranışlar olmaya da bilir. Sivil erdem bu duruma dâhildir. Çalışanların arkadaşlarını konuşmaları konusunda cesaretlendirmeleri veya karar verme süreçlerine çok fazla dâhil olmaları yöneticiler tarafından bazen istenmeyen durumlar olabilir. Fakat bunlar uzun vadede örgütsel verimliliği ve inovasyonu artırabilen durumlardır. (Graham ve Van Dyne, 2006).

Graham, 1995'teki çalışmasında hangi liderlik şekillerinin hangi örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları üzerinde etkili olacağı yönünde bir araştırma yapmıştır. Farklı liderlik tiplerinin farklı düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışına yol açacağı, buna göre dönüşümsel liderliğin daha çok örgütsel vatandaşlık davranışının katılım boyutunda artış sağlayacağına yönelik bir model kurmuştur.

Özetle, politik yaklaşım kentsel yurttaşlık metaforuyla örgütsel vatandaşlık davranışına o döneme kadarki bakış açılarından farklı bir yaklaşım getirmiş ve politik felsefe açısından bu olguyu değerlendirerek daha farklı ve geniş bir paradigma sağlamıştır.

2.2.2. Örgüt İçi Güç Mücadeleleri Açısından Örgütsel Politika ve Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

Politika bu çalışmada aynı zamanda örgüt içi güç mücadeleleri ve etkileme davranışları açısından da ele alınmaktadır. Örgütler doğaları gereği politik arenalardır. Bu bağlamda, yönetici/liderlerin uygulamakta oldukları olumlu/olumsuz politik davranışların dolayısıyla algılanan olumlu politik ortamın örgütsel vatandaşlık davranışını artıracığına yönelik bir bakış açısı sunulmaktadır. Örgüt içi politika onu en iyi özetleyen tanımla, örgüt üyelerinin güç kazanma ve güç kullanma yönündeki birbirlerini etkileme ve belirli yönde davranışa sevk etme çabasıdır (Koçel, 2007). Örgüt içi politika üzerine yapılan çalışmalar iki farklı kolda ilerlemiştir. Bunlar literatürde 'sübjektif' çalışmalar ve 'objektif' çalışmalar olarak yer almaktadır. Sübjektif çalışmalar, 'Örgüt İçi Politik Algılamalar' olarak; objektif çalışmalar ise 'Politik Etkileme Davranışları ya da Taktikleri' olarak adlandırılmaktadır. Örgüt içi politik

algılamalara yönelik çalışmalar, politikayı daha çok örgüt içi adalet ve eşitlik uygulamalarına yönelik algılar şeklinde ölçmüştür. Politik etkileme davranışlarına yönelik çalışmalar ise ortaya çeşitli etkileme taktiği tipolojileri ve bunların çeşitli sonuçları ve bunları ortaya çıkaran çeşitli nedenler koymuşlardır. Bunlar genel olarak birtakım rasyonel (rasyonel ikna taktiği), ılımlı (danışma, iş birliği, kendini sevdirmeye taktikleri vb.) ya da katı taktiklerden (bası, yaptıklarını meşrulaştırma taktikleri vb.) oluşmuştur (Zanzi ve O'Neill, 2001; Kipnis vd., 1980; Yukl ve Falbe, 1990). Yöneticilerin politik davranışları çalışanların biçimsel olmayan (enformel) performanslarında önemli bir etkiye sahiptir. Enformel performans ise çalışanların formal performanslarını yani verimliliklerini artırmakta büyük rol oynamaktadır.

Örgüt içi politika ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri araştıran çalışmalar genellikle politikaya sübjektif açıdan yaklaşmışlar ve Örgütsel Politika Algılamaları (Perceptions of Organizational Politics-POPS) ölçeğini çalışmalarında kullanmışlardır (Ferris ve Kacmar, 1992). Örgütsel politika algılamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki karşılıklı ilişkisine dayalı araştırmalarda örgüt içindeki politikanın algılanmasına göre örgütsel vatandaşlık davranışı da azalmakta veya çoğalmaktadır. Bu çalışmalar (Randall v.d., 1999; Vigoda, 2000) çoğunlukla örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel politika arasındaki ilişkinin negatif yönde olduğunu öne sürmüşlerdir. Vigoda-Gadot ve Amit (2006) de politik algılamaların liderlik tarzları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki aracı etkisi üzerinde teorik bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmaya göre, dönüşümsel liderlik olumsuz politik algılamaları azaltmakta; bu da örgütsel vatandaşlık davranışının artmasını sağlamaktadır. Byrne'nin (2005) çalışmasında da örgütsel adalet değişkeninin, örgütsel politikanın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki negatif etkisini azalttığı ortaya konulmuştur.

Çalışmalarında örgütsel politika algılarının işe katılımı artırdığını öne süren Ferris ve Kacmar (1992), bazı durumlarda bireysel politik davranışların yalnızca bireysel sonuçlara değil aynı zamanda departmansal ve örgütsel sonuçlara da yol açabileceğini vurgulamışlardır. Bu hipotez, politik davranışların örgütsel vatandaşlık davranışlarına yol açabileceği hipotezini de desteklemektedir.

Cropanzano ve diğerleri (1997) Randall ve diğerleri (1999) SDT bağlamında örgütlerin bir pazaryeri olduğunu ve örgütsel politikanın vatandaşlık davranışına bu ilişkiler çerçevesinde etkisi olduğu görüşünü savunmuşlardır. Bu görüşe göre çalışanlar, birtakım beklentilerinin karşılanıp karşılanmaması doğrultusunda kendilerinden istenilen ya da beklenen davranışları sergilemektedirler (Rosen, vd., 2006). Dolayısıyla liderler ya da yöneticiler

çalışanların örgüt içindeki birtakım ihtiyaçlarını karşılayacak doğrultuda koşulları sağladıkları sürece yabancılaşmayı engelleyebilir ve vatandaşlık davranışının oluşmasını sağlayabilirler (Bkz. Suarez-Mendoza ve Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2007). Bu bağlamda politik etkileme davranışları (taktikleri) çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. Yöneticilerin rasyonel ikna yoluyla çalışanları yaptıkları veya yapacakları işler konusunda bilgilendirmeleri, mantıksal nedenler ve sonuçlar sunmaları onların ne yaptıklarını ve ne için yaptıklarını bir anlamda misyonlarını daha iyi idrak etmelerini sağlayacaktır. Yöneticinin danışma davranışı, çalışanın fikirlerine ve önerilerine değer verildiği ve onun işe katılımının sağlandığı, söz hakkının olduğu bir çalışma ortamı sunmaktadır. İlham verme davranışıyla yöneticiler, idealler, değerler ve gelecekteki başarılarından bahsederek çalışanları bir anlamda vizyon etrafında birleştirmekte ve başarmaya değer birtakım sonuçlar sunmaktadırlar. İş birliği taktiği ya da davranışıyla yöneticiler, çalışanlara kaynak, destek ve yardım imkânı sunar. Yöneticinin bu davranışı böylece çalışanların iş konusunda yalnız olmadıklarını ve gerekli desteği alacakları hissini oluşmasını sağlar. Tüm bu davranışların, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının artmasında etkili olabileceği öngörülmektedir.

Özetle, gerek sübjektif açıdan gerek objektif açıdan ele alınan ve birbirinden farklı içeriklere sahip olan örgüt içi politik algıların ve uygulamaların çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkisi bulunmaktadır.

SONUÇ

Sosyal değişim teorisi, yönetici ile çalışan arasındaki ilişkiyi ve bu ilişki gereği oluşan karşılıklı beklenti ve sergilenen davranışları en iyi şekilde açıklayan teoridir. Bu teoriye göre örgüt temelinde değişim ilkesi bulunmaktadır. Bu yapıyı, araştırmacılar, sosyal pazar yeri olarak da tanımlamışlardır. Aynı paradigma doğrultusunda örgütler birer toplumsal sözleşmedir. Buradaki sözleşme çalışan ile yönetici/örgüt arasındaki kontrat ya da anlaşmadır. Bu sözleşme, açık ve üstü kapalı sözlerden yani belirli formel açıklamalar veya birtakım formel olmayan normlardan ve davranışlardan da oluşabilmektedir. Bahsedilen karşılıklı değişimin konusu olan olgu tamamen sübjektiftir. Örgütsel vatandaşlık davranışı da bir karşılıklı alışveriş sonucu gösterilmektedir. Bireyler yöneticiler ya da örgüt tarafından bazı beklentileri karşılandığı ölçüde örgüte yönelik bağlılıkları ve benzeri duygu ve düşünceleri değiştirmekte ve vatandaşlık davranışı düzeyleri bu doğrultuda artış göstermektedir.

Politik teori bakış açısına göre, insanların ulusal ve devletlerle ilgili politik faaliyetleri ile örgüt içindeki birtakım vatandaşlık davranışları arasında bir

ilişki vardır. Her iki arenadaki ilişki de adeta bir toplumsal sözleşmeye dayanmakta ve sosyal değişim teorisi kapsamında açıklanabilmektedir. Politik görüşü savunanlar aynı zamanda devlet ve örgütün formel otorite yapısının da benzeştiği görüşünü savunmaktadırlar. Genel politik faaliyetlere katılım, devlete bağlılık ve sadakat göstermek, kurallara uymak gibi genel vatandaşlık davranışları ile örgüt özelinde de örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki bulunmaktadır. (Rosen vd., 2006).

Politik bakış açısından, nasıl ki devletin vatandaşlarına sunduğu haklar ve adalet doğrultusunda onlar da sadakat, katılım ve itaat gibi davranışları sergiliyor ise örgütün çalışanlarına sunmuş olduğu her türlü hak, destek, eşitlik vb. tutumlar ve yöneticilerin çalışanlarına yönelik göstermiş oldukları olumlu ve ılımlı politik davranışlar da olumlu bir iklim oluşturmakta ve çalışanların kendilerini daha fazla örgütün vatandaşı olarak algılamalarına dolayısıyla daha fazla ekstra rol davranışında bulunmalarını sağlamada katkıda bulunmaktadır. Başka bir deyişle, çalışanlar yönetim ya da yöneticileri tarafından birtakım beklentileri ya da ihtiyaçları karşılandığı sürece örgütsel vatandaşlık davranışı göstereceklerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışının oluşturulması politik faaliyetlerin olumlu tarafını yansıtmaktadır böylece politik davranışın pozitif yönlerinin araştırılması yönünde alanı açmaktadır.

KAYNAKÇA

- AL-MADADHA, A., AL-ADWAN, A. S. ve ZAKZOUK, F. A. (2021), Organisational Culture and Organisational Citizenship Behaviour: The Dark Side of Organisational Politics, *Organizacija*, 54(1), 36-48.
- ALBLOUSH, A., AL-ZU'BI, H., ABUHUSSIEN, A., ALMUALA, I., AL-UTAIBI, G., TAHA, S. ve AHMAD, A. (2021), Organizational Politics and Organizational Citizenship Behavior: Interaction and Analysis, *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 16(5), 991-996.
- BATEMAN, T.S., ORGAN, D.W. (1983), Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship between Affect and Citizenship, *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- BIENSTOCK, C. C., DEMORANVILLE, C. W., SMITH, R. K. (2003), Organizational Citizenship Behavior and Service Quality, *Journal of Services Marketing*, 17(4), 357-378.
- BLAU, P. M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: John Wiley & Sons.
- BORMAN, W. C., PENNER, L.A., ALLEN, T.D. ve MOTOWIDLO, S. J. (2001), Personality Predictors of Citizenship Performance, *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 52-69.
- BRIEF, A. A. ve MOTOWIDLO, S. J. (1986), Prosocial Organizational Behaviors, *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- BYRNE, Z. S. (2005), Fairness Reduces the Negative Effects of Organizational Politics on Turnover Intentions, Citizenship Behavior and Job Performance, *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 175-200.
- CASTRO, C. B., ARMARÍO, E. M. ve RUIZ D. M. (2004), The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior On Customer Loyalty, *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 27-53.
- COHEN, A. (2003), *Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach*, London: Lawrence Erlbaum Associates.
- CROPANZANO, R. S. ve KACMAR K. M. (1995), *Organizational Politics, Justice and Support: Managing the Social Climate of the Workplace*, USA, Quorum Books.
- CROPANZANO, R., GRANDEY, A. A., HOWES, J. C. ve TOTH, P. (1997), The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes and Stres, *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 159-80.
- FASSINA, N. E., JONES, D. A. ve UGGERSLEV, K.L. (2008), Meta Analytic Tests of Relationships between Organizational Justice and Citizenship

- Behavior: Testing Agent-System and Shared Variance Models, *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), 805-828.
- FERRIS, G. R. ve KACMAR, K. M. (1992), Perceptions of Organizational Politics, *Journal of Management*, 18(1), 93-116.
- GEORGE, J. M. ve BRIEF, A. P. (1992), Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of The Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship, *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.
- GEORGE, J. M. ve BETTENHAUSEN, K. (1990), Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance and Turnover: A Group-Level Analysis in a Service Context. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 698-709.
- GEORGE, J. M. ve JONES, G.R. (1997), Experiencing Work: Values, Attitudes, and Moods, *Human Relations*, 50(4), 393-416.
- GOULDNER, A. W. (1960), The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement, *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- GRAHAM, J. W. (1991), An Essay on Organizational Citizenship Behavior, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249-270.
- GRAHAM, J. W. ve ORGAN, D. W. (1993), Commitment and Covenantal Organization, *Journal of Managerial Issues*, 5(4), 483-502.
- GRAHAM, J. W. (1995), Leadership, Moral Development and Citizenship Behavior, *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 43-54.
- GRAHAM, J. W. ve VAN DYNE L. (2006), Gathering Information and Exercising Influence: Two Forms of Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior, *Employee Responsibility Rights*, 18(2), 89-109.
- HARIS, K. J., ANDREWS, M. C. ve KACMAR K. M. (2007), The Moderating Effects of Justice on the Relationship between Organizational Politics and Workplace Attitudes, *Journal of Business Psychology*, 22(2), 135-144.
- KARAM, C. M. (2011), Good Organizational Soldiers: Conflict-Related Stress Predicts Citizenship Behavior, *International Journal of Conflict Management*, 22(3), 300-319.
- KATZ, D. (1964), The Motivational Basis of Organizational Behavior, *Behavioral Science*, 9(2), 131-146.
- KATZ, D. ve KAHN, R. L. (1966), *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- KAUR, N. ve KANG, L.S. (2023), Perception of organizational politics, knowledge hiding and organizational citizenship behavior: the moderating effect of political skill, *Personnel Review*, 52(3), 649-670.
- KEELEY, M. C. (1988), *A Social Contract Theory of Organizations*, Notre Dame: University of Notre Dame Press.

- KIPNIS, D., SCHMIDT, S. M. ve WILKINSON, I. (1980), Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way, *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440-452.
- KOÇEL, T. (2007), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan,
- KONOVSKY, M. A. ve PUGH, S. D. (1994), Citizenship Behavior and Social Exchange, *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- LEPINE, J.A., A. EREZ, D.E. JOHNSON: "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Metaanalysis", *Journal of Applied Psychology*, 2002, Vol. 87, No.1, s. 52-65.
- MARSHALL, T.H. (1965), *Class, Citizenship and Social Development*, Garden City, NY: Anchor.
- MAYFIELD, C. O. ve TABER, T.D. (2010), A Prosocial Self-Concept Approach to Understanding Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Managerial Psychology*, 25(7), 741-763.
- NETEMEYER, R.G., BOLES, J.S., MCKEE, D.O., ve MCMURRIAN, R. (1997), An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenships Behaviours in A Personal Selling Context, *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.
- ORGAN, D. W., PODSAKOFF, P.M., ve MACKENZIE, S.B. (2006), *Organizational Citizenship Behavior: It's Nature, Antecedents and Consequences*, London: Sage Publications.
- ORGAN, D.W. (1988), *Organizational Citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- ÖLÇÜM ÇETİN, M. (2004), *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Ankara: Nobel.
- ÖZ, O. (2008), The Relationship between Total Quality Management and Organizational Citizenship Behavior Organizational Commitment, Job Attraction, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*.
- PODSAKOFF, P.M., MCKENZIE, S.B., PAINE, J.B. ve BACHRACH, D.C. (2000), Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- RANDALL, M., CROPANZANO, R., BORMANN, C. A. ve BIRJULIN, A. (1999), Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 159-174.
- ROETHLISBERGER, F.J. VE DICKSON, W.J. (1964), *Management and The Worker*, NewYork: Wiley, Science Editions.
- ROSEN, C. C., CHANG, C. ve LEVY, P.E. (2006), Personality and Politics Perceptions: A New Conceptualization and Illustration Using OCBs", E.

- Vigoda-Gadot ve A.Drory içinde *Handbook of Organizational Politics*, (s. 29-52), UK: Edward Elgar Publishing.
- ROUSSEAU, D.M. (1998), Why Workers Still Identify With Organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 217-233.
- SHORE, L.M., WILLIAM, H. BOMMER, A.N. ve RAO, J.S. (2009), Social and Economic Exchange in the Employee-Organization Relationship: The Moderating Role of Reciprocation Warmness, *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 701-721.
- SMITH, C., ORGAN, D. ve NEAR, J. (1983), Organizational Citizenship Behavior: its Nature and Antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- STONER, J., PERREWE, P. L. ve MUNYON, T.P. (2011), The Role of Identity in Extra-Role Behaviors: Development of A Conceptual Model, *Journal of Managerial Psychology*, 26(2), 94-107.
- SUAREZ-MENDOZA, M.J. ve ZOGHBÍ-MANRIQUE-DE-LARA, P. (2007), The Impact of Work Alienation on Organizational Citizenship Behavior in the Canary Islands, *International Journal of Organizational Analysis*, 15(1), 56-76.
- SUBONGKOD, M. ve LALAENG, C. (2021), The Relationship Between Organizational Politics And Organizational Citizenship Behavior In The Management Perspective, *Journal of Business Research*, 137, 1-16.
- TRIPATHI, D., SINGH, S. ve VARMA, A. (2023), Perceptions of politics and organizational citizenship behavior: political skill and conscientiousness as moderators, *Journal of Asia Business Studies*, 17(1), 170-184.
- VAN DYNE, L., CUMMINS, L.L. ve PARKS, J.M.L. (1995), Extra-role Behaviors: In Pursuit Of Construct and Definition Clarity, *Research in Organizational Behavior*, 17(1), 215-286.
- VAN DYNE, L., GRAHAM J.W. ve DIENESCH, R.M. (1994), Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, And Validation, *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- VIGODA, E. (2000), Internal Politics in Public Administration Systems: An Empirical Examination of Its Relationship with Job Congruence, Organizational Citizenship Behavior and in-role Performance, *Public Personnel Management*, 29(2), 185-201.
- VIGODA-GADOT, E. ve DRORY, A. (2006), *Handbook of Organizational Politics*, UK: Edward Elgar Publishing.
- VIGODA-GADOT, E., ve DRYZIN-AMIT, Y. (2006), Organizational Politics, Leadership and Performance in Modern Public Worksites”, E. Vigoda-Gadot ve A. Drory içinde *Handbook of Organizational Politics*, (s.3-15), UK: Edward Elgar Publishing.

YUKL, G. ve FALBE C.M. (1990), Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, And Lateral Influence Attempts, *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 132-140.

ZANZI A., ve O'NEILL, R.M. (2001), Sanctioned vs Non-sanctioned Political Tactics, *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 245-262.