

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Mine Küçükler¹

ÖZET

İşletmeler rekabette başarılı olabilmek için uzun dönem sürecek ve rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilemeyecek yollar ararlar. Ancak geleneksel başarı kaynakları ya da rekabet avantajları rekabet açısından hâlâ önemli olmasına rağmen, rakipler tarafından kolayca taklit edilebilir olmaları nedeniyle artık eski güçlerine sahip değildirlir. Bunun yerine insanlar ve onların nasıl yönetilecekleri daha çok önem kazanmaya başlamıştır. Örgütün sahip olduğu en önemli kaynaklardan olan insan kaynağı da önem kazanmaktadır. Son dönemlerde hem nitelikli çalışanın varlığı hem de örgütlerin en önemli konularından biri de çalışanlarının davranışlarının zorunluluğun ötesinde gönüllülük esasına dayanmasını sağlamaktır. Bu durum son yıllarda örgütsel davranış literatüründe örgütsel vatandaşlık davranışının öne çıkmasını sağlamıştır. 1930'lu yıllarda başlayan ve farklı şekillerde incelenerek günümüze kadar gelmiştir. Örgüt içerisindeki bir davranışın örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilebilmemiz için temelde isteğe bağlı olarak gerçekleşmesi, iş tanımının ötesinde olması ve resmi olarak ödüllendirilmemesi özelliklerine sahip olması beklenmektedir. Organ'ın (1988) yılında, diğergamlık, nezaket, sivil erdem, vicdanlılık ve centilmenlik boyutları olarak temel oluşturmuştur. Bireylerde hangi faktörlerin etkisiyle örgütsel vatandaşlık davranışının nasıl ortaya çıktığını açıklayıcı nitelikte literatürde geliştirilmiş çeşitli kuramlar bulunmaktadır. Bunlar, sosyal değişim, eşitlik, beklenti, lider üye değişim ve karşılıklılık norm kuramıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörler, örgütsel bağlılık, iş tatmini, adalet, özdeşleşme, lider, kişi ve örgütün özellikleri olarak ele alınmıştır. Son olarak örgütsel vatandaşlık davranışının neden olduğu bireysel ve örgütsel sonuçlar tartışılarak son bölümde yer verilmiştir.

1 Öğr. Gör. Dr., Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, mgungor@kilis.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1636-1383

1. GİRİŞ

Dünyada yaşanan olayların toplumsal ve bireysel yaşamın her yönünde etkisi hissedildiği gibi işletmelerin de yapılarında ve faaliyetlerinde değişim ve dönüşümlere neden olmaktadır. Bu değişim ve dönüşümler olumsuz faktörlerin etkilerini azaltarak tüm çalışanlar için daha verimli, daha istekli, daha yaratıcı bir ortam yaratma ihtiyacını doğurmaktadır. Bu değişim ve dönüşüm koşullarında insan kaynakları, işletmeleri avantajlı bir konuma getirebilecek temel unsurdur. Bu sebeple yöneticiler, beraber çalışacakları ve işletmeler için faydalı olacak en uygun niteliklere sahip insan kaynağını elde etmek isterler. İşletmelerin etkinliğinde ve verimliliğinde insan faktörü önemli rol oynamaktadır. Olumlu bir ortam yaratarak işletmelerin etkililiğine ve gelişmesine katkıda bulunmak isteyen çalışanlara olan ihtiyacın artması, olumlu çalışma ortamının yanı sıra çalışanların nitelikli olması da işletmeler için önemlidir. Günümüzde hem nitelikli çalışanın varlığı hem de çalışma koşullarının yeterli olmasının yanında işletmelerin en önemli konularından biri de çalışanlarının davranışlarının zorunluluktan ziyade gönüllülük esasına dayanmasını sağlamaktır. Bu durum insan kaynağına ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ne derece önemli olduğunu göstermektedir. Bu konuya ilişkin yeni görüş ve kavramlar ortaya çıkmaktadır. Son yıllarda örgütsel davranış literatüründe öne çıkan bir kavram da örgütsel vatandaşlıktır.

1930'lu yıllarda Chester Bernard'ın örgüt sistemlerinin doğasını incelemesiyle başlayan örgütsel vatandaşlık davranışı (LePine vd., 2002'den aktaran Korkmaz ve Keleş, 2021, s. 522) herhangi bir zorlama veya baskı olmadan kişinin kendi isteğiyle bir karşılık beklemeden yaptığı gönüllü davranışlar olarak tanımlanabilir.

Bu bölümde ilk olarak örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının kapsamı ve öneminden bahsedilmiştir. Daha sonra örgütsel vatandaşlık davranışının sınırları çizilmeye çalışılarak boyutları ve kuramsal yaklaşımlarla ilgili bilgiler verilerek örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörlerden öne çıkan kavramlar üzerinde durulmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışının neden olduğu bireysel ve örgütsel sonuçlar tartışılarak son bölümde yer verilmiştir.

2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının ilk olarak Chester Barnard'ın (1938) biçimsel olmayan örgütlerde gönüllülüğün örgüt içerisinde öneminden bahsetmesiyle başlayan ve *'işbirlikçi çabaların birlikteliği'* (Organ, 1990) şeklinde tanımlanmasıyla karşımıza çıkmaktadır. Gouldner (1960) ise çalışanların işverenlerine ve yöneticilerine duydukları minnet duygusunun örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda etkili olduğunu belirtmiş ve

'karşılıklılık normu' olarak tanımlamıştır. Blau'nun (1964) '*sosyal mübadele kuramı*', 1966 yılında yayınlanan "The Social Psychology of Organization" isimli kitapta Katz ve Kahn (1966), rol dışı davranışların verimliliğe olan etkisini belirtilmiş ve '*ekstra rol davranışları*' şeklinde literatürde yerini almasını sağlamışlardır (Akt. Tokgöz ve Seymen, 2013, s. 64). Daha sonra Bateman ve Organ (1983) tarafından "tatmin, performansı sağlar" isimli teori ve Organ'ın "örgütsel vatandaşlık davranışı" kavramını kullanarak aynı yılda yönetim bilimi literatüründe yer almaya başlamasını sağlamışlardır (Akt. Erşahan, 2011, s. 153). Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını "toplum yanlısı davranış" olarak tanımlanmıştır.

1938 yılında Chester Bernard tarafından örgütsel vatandaşlık davranışını "işbirliğinde gönüllü olma" ve "güvenilir rol performansı" olarak ifade etmiş ve "çalışanların örgüte çabalarıyla katkıda bulunma istekliliği" olarak tanımlamaktadır. Daniel Katz ise "yenilikçi ve kendiliğinden" davranışlar şeklinde ifade ettiği örgütsel vatandaşlık davranışını "örgütte çalışanların zorla tutulamayacağı ve önceden belirtilmemiş fazladan sergilenen davranışa bağlı olarak yürüttükleri roller" olarak tanımlamaktadır (Akt. Bolat, vd., 2009, s. 217)

Literatürde farklı yazarlar tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı farklı şekillerde kavramsallaştırılmıştır. Performansın farklı bir türü olarak değerlendirilen örgütsel vatandaşlık davranışı, belirlenmiş görevlerin ötesinde işbirliği içinde çaba gösterme davranışı olarak nitelendirilmektedir (Barksdale ve Werner, 2001'den aktaran Çetin vd., 2012, s. 199). Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı, "iyi asker sendromu" (good soldier syndrome) (Bateman ve Organ, 1983; Organ, 1988, 1997; Turnipseed, 2002) "geleneksel rol fazlası davranışlar" (Morrison, 1994; Bell ve Menguc 2002; Schnake ve Dumler, 2003) "bağlamsal performans" (Borman ve Motowidlo, 1993; Motowidlo ve Van Scotter, 1994), "ekstra-rol davranışı" (Van Dyne vd., 1995), "örgütsel spontanlık" (George ve Brief, 1992) gibi temelde birbirine benzeyen farklı kavramlarla adlandırılmıştır (Akt. Gürbüz vd., 2014, s. 5).

Günümüzde kullanılan biçimiyle örgütsel vatandaşlık kavramını ilk olarak Dennis Organ 1980'lerde kullanmıştır. Bateman ve Organ (1983, s. 588) tarafından literatüre kazandırılan örgütsel vatandaşlık kavramı, çalışanların görev tanımlarını aşan iş yeri davranışlarını belirtmek için kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, işle alakalı bir sorunda iş arkadaşına yardımcı olmak, geçici zorlukları hoşgörüsü ile karşılamak, diğer kişilere karşı faaliyette bulunulan departman veya sorumlu yönetici hakkında olumlu ifadelerde bulunmak, bireyler arasında meydana gelen çatışmalardan kaynaklı

rahatsızlıkları en alt düzeye indirerek hoşgörü ve anlayışın hakim olduğu bir örgüt iklimi oluşturmak ve örgüte ait kaynakları muhafaza etmek biçiminde örneklendirilebilecek davranışlar bütünüdür. Bireylerin sorumluluklarının ötesinde olan örgütün sosyal yapısında olumlu etkileri olan bu davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışları olarak kabul edilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışını, Lievens Ansel (2004'den aktaran Kendirgil, 2006, s. 50) örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için yardımcı olan ve örgütün sosyal ve psikolojik ortamına katkı yapmak amacıyla sergilenen bireysel davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Buna göre örgütsel vatandaşlığı olumlu ve işbirlikçi davranışları kapsadığı da söylenebilmektedir (Allen vd., 2000, s. 97).

1988 yılında Organ örgütsel vatandaşlığı, “Gönüllü veya ek olarak gerçekleştirilen ödüllendirme sistemi içinde doğrudan yer almayan veya tanımı yapılmayan ve örgütün bütününe katkı sağlayan iş davranışlarıdır. Gönüllü yapılan veya ek olarak gerçekleştirilen davranışlar, iş tanımı içinde zorunluluğu olmayan veya iş anlaşmasında yer almayan ve ancak kişinin kendi isteği ile gerçekleştireceği, ayrıca gerçekleştirilmediği takdirde kişinin cezalandırılmayacağı türden davranışlar olması gerekmektedir” şeklinde açıklamaktadır (Zencirkıran ve Keser, 2018, ss. 279-280).

Örgütsel vatandaşlık davranışı iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Birincisi; örgüte aktif katılım ve örgüte katkı sağlama şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu davranış şeklinde, bireyler aktif olarak örgüt yaşamının içinde yer almakta ve çalışanlar aktif, üretken ve çalışkandır. İkinci davranış şekli ise örgüte herhangi bir şekilde zarar verebilecek her türlü davranıştan uzak kalmaktır. Zararlı davranışlardan kaçınma aslında örgüte katkıda bulunmak için değil, örgüte zarar vermemek düşüncesiyle ortaya çıkmaktadır. Her iki davranışın sergilenmesinin özünde örgütsel etkinliği ve verimliliği artırıcı davranışlarda bulunmak istenmesi yatmaktadır (Özdevecioğlu, 2003, s. 119).

Örgütsel vatandaşlık davranışı “diğerlerine ve örgüte yardımcı olmak” istenmesini yansıtan ve örgütteki iş görenler tarafından paylaşılan, üyelerin birbirlerini etkileyerek kişilere, gruba veya örgüte ait olduğunu gösteren ve iş arkadaşlarıyla barış içinde çalışmayı destekleyen prososyal örgütsel davranışlar olarak ta adlandırılmaktadır (Çelik, 2007, s. 108). Bu davranışlar, yardımcı olma, iş akdi ile belirlenmiş veya görev tanımı içerisinde yer alan ve yapılması için bir mecburiyetin olmadığı, çalışanın örgütle arasında kurduğu bağlılığın etkisiyle ve gönüllülük esasına dayanarak içtenlikle yapılan karşılıksız iyiliklerdir (Çetin, vd., 2003, s. 41).

Örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde yer alan prososyal örgütsel davranışlar ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan ilki bu davranışları yerine getirenlerin, örgüt tarafından ödüllendirilirken yerine getirmeyenlerin cezalandırıldığı davranışlardır (Bogler ve Somech, 2005, s. 421). Bu davranışlar çalışanların işleri olarak gördükleri ve yapmakla sorumlu oldukları (Morrison, 1994) ve çalışanların görev tanımı içinde bulunan ve yerine getirmekle yükümlü oldukları (Çelik, 2007) biçimsel rol (in-role) davranışlarıdır. Prososyal örgütsel davranışların ikincisi ise yapılmadığı takdirde cezası olan biçimsel rol davranışlarının aksine örgüte fayda sağlayacak çalışanların gönüllü olarak yerine getirdikleri ve yapılması zorunlu olmayan rol fazlası (ekstra role) davranışlarıdır (Çelik, 2007, s. 108). İş görenler rol fazlası davranışlarını sergileyebilmeleri için herhangi bir motive edici unsura ihtiyaçları yoktur. İş görenlerin işlerinin ötesinde olan ve kendiliğinden ortaya çıkan, gönüllülük ve yardımseverliği de içeren, örgütü koruyucu davranışlar olarak da tanımlanabilmektedir (Turnipseed, 2002'den aktaran Çelik, 2007, s. 85). Örnek olarak örgütte işe yeni başlayan işgörenleri işe alıştırma, onlara yardımcı olma, müşterilere iyi niyetli davranma, örgütü öngörülemez her türlü risklere karşı savunma davranışlarıdır.

Örgüt içerisindeki bir davranışın örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirebilmemiz için temelde üç özelliğe sahip olması beklenilmektedir. Bunlar (Yılmaz, 2009, s. 477'den aktaran Dede, 2019, s. 295);

İsteğe bağlı gerçekleşmesi: Örgütsel vatandaşlık davranışının en belirgin özelliği isteğe bağlı olarak gerçekleşmesidir. İsteğe bağlı bir davranışın inisiyatifi çalışana aittir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel rol tanımının dışında beklenen davranışlardır. Bu davranışların karşılığında bir ödüllendirme veya cezalandırma olmaması, kişinin yaptığı davranışları gönüllü olarak sergilediği varsayılmaktadır (Blakely vd., 2003, s. 131).

İş tanımının ötesinde olması: İş analizinde tanımlanan ve çalışanların sözleşmelerinde yazan görevler, çalışanların rol davranışları şeklinde ifade edilmektedir. Yöneticiler tarafından çalışanların işlerini eksiksiz yaptığı takdirde değişik yöntemlerle ödüllendirilmesini sağlamaktadır ve çalışanların işyerinde kalmaya devam edebilmesi sağlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları ise iş tanımları içerisinde yer almamasına karşın, hiçbir yükümlülüğü de yokken isteyerek üstlenmektir (Motowidlo, 2000, s. 120).

Resmi olarak ödüllendirilmemesi: Biçimsel rol davranış biçimleri içerisinde yer almadığı ve biçimsel ödül sisteminde belirtilmemesine rağmen çalışanlar terfi alacaklarına inancıyla örgütsel vatandaşlık davranışını sergilemektedirler. Bu duruma en iyi örnek; daimi kadroya geçmek isteyen geçici işçi statüsündeki

çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha fazla sergilediklerinde ortaya çıkmaktadır (Blakely vd., 2003, s. 131).

Çalışanlar örgüt içinde kontrol edilmediğini ve izlenmediğini biliyor olmasına rağmen kurallara uygun hareket ediyor ve elinden gelenin fazlasını yapmaya çalışıyorsa bunlar hem “iyi çalışanlar” (Castro vd., 2004) hem de “iyi vatandaş” olarak tanımlanmaktadır (Kendirgil, 2006’dan aktaran Memduhoğlu ve Zengin, 2019, s. 1055).

3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL ÖNEMİ

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, Katz ve Kahn (1978) örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinin örgütler için öneminde bahsetmişlerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenin sergilediği davranışların doğrudan etkileme şekline göre kişiler arası (çalışma arkadaşlarına) ve örgüte karşı sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışı olarak iki farklı kategoriye ayrılmaktadır.

Örgütler varlıklarını devam ettirebilmek için örgütsel vatandaşlık davranışı gibi gönüllü davranışlar sergileyen ve örgüte pozitif katkı sağlayan kişilere ihtiyaç duymaktadırlar (Alpsoy, 2018, s. 1). Örgütte görev yapanların gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt içerisinde yardımlaşmanın ve örgüte bağlılığın artması için önemlidir. Bu durum çalışanların performansını artırarak örgütün rekabet etme kabiliyetinin artmasına yardımcı olur. Böylelikle örgütler düşük maliyetle kendilerini geliştirerek daha yüksek performanslara ulaşabilmektedirler (Ramesh, 2014, s. 177).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösteren çalışanlar, çalışma arkadaşlarının işle ilgili yaşadıkları sıkıntılı durumlarda onlara yardımcı olmaktadır, yöneticilerinin emirlerini uygularlar ve verilen anlık veya geçici görevlere itiraz etmeksizin hoşgörüyle yaklaşmaktadırlar. Çalıştıkları işletmelerde dikkatli davranarak işlerin daha düzenli olmasını sağlarlar, kurum dışında iş yeri veya yöneticileri hakkında olumsuz ifadelerden kaçınırlar. Bu sayede işletmedeki anlaşmazlıkların asgari düzeye indirildiği bir iş iklimi oluşmasına katkı sağlamaktadırlar ayrıca örgütsel kaynakları kullanırken daha özenli davranmaktadırlar. Kısacası vatandaşlık duygusuyla çalışanların, örgüte olan bağlılıklarını, performansları ve örgütte yapılan işlerin etkililiğini artırmaya yönelik katkısı da yüksek olacaktır (Ackfeldt ve Coote, 2005, s. 152’den aktaran Özdevecioğlu ve Balcı, 2011, s. 44).

4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışının farklı şekillerde boyutlandırıldığına rastlanmaktadır. Bunlardan biri olan Podsakoff ve diğerleri (2000) yedi maddeden oluşan sınıflandırmasıdır. Bunlar yardımseverlik davranışı, sportmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel uyumluluk, bireysel inisiyatif, sivil erdem ve kişisel gelişimdir.

Podsakoff ve diğerleri (2000) yaptıkları çalışma sonucunda örgütsel vatandaşlık davranış boyutlarının otuz farklı formda incelemişlerdir. Ancak Organ'ın (1988) diğergamlık, nezaket, sivil erdem, vicdanlılık ve centilmenlik olarak kabul gören beş boyutlu sınıflandırması temel oluşturmuş ve en çok kabul göreni olmuştur.

Bu çalışmada, kavramın Organ'ın (1988) sınıflandırdığı ve son sınıflaması olarak kabul gören şekliyle beş boyutlu olarak ele alınmıştır.

4.1. Diğergamlık (Özgecilik, Fedakarlık, Diğerlerini Düşünme, Altruizm)

Bencilliğin tam tersi olarak kavramsallaşan diğerkamlık işlerle ilgili çalışma arkadaşlarına karşılık beklemezsizin, doğrudan ve kasten yardımcı olmaktır. Çalışanların iş arkadaşlarının performanslarını arttırmalarına yardım etme (Castro vd., 2004), yeni gelenlerin işletmeye uyum sağlamasına yardım etme, iş yükü ağır olan iş arkadaşlarına yardım etme, iş arkadaşlarının ihtiyaç duyduğu araç gereçleri temin etme veya getirme gibi (Podsakoff vd., 2000; Schnake ve Dumler, 2003'den aktaran Memduhoğlu ve Zengin, 2019, s. 1057) davranışlarda bulunmayı içermektedir. Davranışın temelinde yardım etmenin yanı sıra bireyin kendi çıkarlarını düşünmediği, cömert, nazik ve iyi huy davranışı yatmaktadır. Diğergamlık boyutu, iş görenlerin örgütteki işbirliğini destekleyici nitelikte hem örgütte ortaya çıkan problemlerde hem de çalışma arkadaşlarına gönüllü olarak işle ilgili konularda yardım etmeyi içermektedir.

4.2. İleri Görev Bilinci (Vicdanlılık)

İleri görev bilincinin temelinde genelleştirilmiş uysallık olarak da ifade edilen (Schnake ve Dumler, 2003'den aktaran Memduhoğlu ve Zengin, 2019, s. 1057) iş yerinde istenilenin ötesinde çalışmayı ifade etmektedir. Çalışanın örgütün faydası için mesai saati dışında çalışmaya devam etmesi (Castro vd., 2004'den aktaran Memduhoğlu ve Zengin, 2019, s. 1057), kötü hava koşullarında ve hastalık durumunda işe devam etme, hatta çay, yemek aralarında çalışmaya devam etmek gibi davranışlar bu boyuta örnek olarak

verilebilir. İleri görev bilincinde bireyler diğer çalışma arkadaşlarını destekler, diğerlerinin hatalarını bulmaya çalışmaz ve onları engellemez, şirketin sahip olduğu malı veya malzemeyi gerekmediği takdirde harcamaz veya zarar vermez (Turnipseed, 2002'den aktaran Memduhoğlu ve Zengin, 2019, s. 1057). Diğergamlık boyutunda yapılan yardım bireysel özellik taşıırken ileri görev bilincinde yapılan yardım daha genel bir özelliğe sahiptir (Deluga, 1994'den aktaran Memduhoğlu ve Zengin, 2019, s. 1057). Diğergamlık ve ileri görev bilinci yardımlaşma davranışı olarak gruplandırılmaktadır (Castro vd., 2004'den aktaran Memduhoğlu ve Zengin, 2019, s. 1057). İleri görev bilinci, iş görenlerin düşük seviye gösterdikleri davranışların (kaynakları güvende tutma, dakik olma, katılım sağlama, süreklilik) ötesinde beklenenden daha fazlasını sergilemeye gönüllü olmaktır (Podsakoff vd., 2000, s. 524).

4.3. Centilmenlik (Sportmenlik/Gönüllülük)

Centilmenlik davranışı, çalışanların iş alanlarında oluşan aksaklıklarda hoşgörülü olmada istekli olma (Ackfeldt ve Coote, 2005'den aktaran Memduhoğlu ve Zengin, 2019, s. 1057), kaçınılmaz sıkıntılara karşı hoşgörülü olma, şikâyet etmeden işleri üstlenmektir. Centilmenlik davranışı gösteren çalışan, herhangi bir sıkıntı yaşandığında şikâyet etmeyen, sundukları önerilerin iş arkadaşları tarafından dikkate alınmadığında kırgınlık göstermeyen, iş için kişisel ilgilerden fedakârlık edebilen ve kişisel görüşlerden ziyade örgütün çıkarını uygun görüşleri kabul edebilmektir (Podsakoff vd., 2000'den aktaran Memduhoğlu ve Zengin, 2019, s. 1057). Centilmenlik davranışının temelinde iş görenlere karşı hoşgörü ile yaklaşmak ve anlayışlı olmak yer almakla (Deluga, 1994'den aktaran Memduhoğlu ve Zengin, 2019, s. 1057) beraber gergin bir ortamının oluşmasına neden olabilecek davranışlardan mümkün olduğunca kaçınma (Schnake ve Dumler, 2003'den aktaran Memduhoğlu ve Zengin, 2019, s. 1057) davranışı şeklinde ortaya çıkmaktadır. Centilmenlik davranışı sadece örgüt içinde değil örgüt dışında da örgütün imajını koruyarak ve örgüt faaliyetlerini savunarak (Akın, 2019, s. 114) gösterilmektedir. Centilmenlik boyutunu, örgütte var olan dayanışmanın çıktısı olan iş yükü ve işle ilgili istek ve iradenin dışında meydana gelen problemleri veya zorlukları şikâyetçi olmadan kabul etme istekliliği olarak tanımlayabiliriz.

4.4. Nezaket (Courtesy)

İlk kez Organ'ın dile getirdiği bu alt boyutta çalışanlar, örgütte işle ilgili sorun yaşayan çalışanlara yardımcı olmayı (MacKenzie vd., 1993), işbirliği ve iletişimi (Paine ve Organ, 2000), kişilerin birbirlerine saygılı olmalarını

ve olumlu iletişim kurmayı ifade etmektedir (Akt. Memduhoğlu ve Zengin, 2019, s. 1057). Nezaket davranışları, iş görenlerin iş ile ilgili veya alınan kararları birbirleriyle paylaşarak birbirlerini haberdar etmeleri şeklinde gelişen (Demiröz, 2014, s. 25) ve birbirleri ile etkileşim halinde olan iş görenlerin işlerinden ve aldıkları kararlarından etkilenen diğer çalışanların gösterdiği olumlu davranışlardır.

4.5. Yurttaşlık Erdemi (Örgütsel Erdem, Örgütsel Katılım, Sivil Erdem) (Civic Virtue)

Çalışanların tek vücut haline gelmesiyle kimsenin istemesi beklenilmeksizin (talep edilmeden) örgütün yararına olan faaliyetleri (Castro vd., 2004'den aktaran Memduhoğlu ve Zengin, 2019, s. 1057) sorumluluk olarak yerine getirmektir (Bell ve Menguc, 2002'den aktaran Memduhoğlu ve Zengin, 2019, s. 1057). Yurttaşlık erdemi, örgüte olan bağlılığı veya örgütün işleyişine katkıda bulunmak amacıyla toplantılara katılma, örgütteki yeniliklere ve değişimlere destek olma, örgütün gelişimine öncülük yapma, ekip çalışması ve iş birliği, morali arttırma gibi (MacKenzie vd., 1993'den aktaran Memduhoğlu ve Zengin, 2019, s. 1057) davranışları içermektedir. Erdem, örgüte bir bütünlük içinde çalışanların örgütte yöneticilere güvenmeleri, yüksek düzeyde yönetime etkin katılımın sağlanması veya fikirlerini özgürce ifade ederek kararlara katılmaları, ödül ve sorumlulukların adil dağıtımının sağlandığını düşünmeleri onların örgüt yararını gözetmelerine ve daha fazla örgütsel vatandaşlık gösterme eğilimlerini arttırmaktadır (Sezgin, 2005, s. 326).

5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ KURAMLAR

Bireylerde hangi faktörlerin etkisiyle örgütsel vatandaşlık davranışının nasıl ortaya çıktığını açıklayıcı nitelikte literatürde geliştirilmiş çeşitli kuramlar bulunmaktadır.

5.1. Sosyal Değişim (Mübadele) Kuramı

Sosyal değişim kuramının temelindeki düşünce diğerleriyle karşılıklılık esasına dayalı ilişkilere giren ve bu ilişkileri sürdürmek isteyen tarafların bu şekilde davranmalarının ödüllendirileceği beklentisidir (Köksal, 2012, ss. 5-6). Örgütte yöneticilerin adaletli davranışlarının çalışanlar üzerinde etkili olduğu düşüncesine dayandırılmaktadır (Keleş ve Pelit, 2009'dan aktaran Dede, 2019, s. 297). Bu kuramda, çalışan ile yöneticilerin birbirlerine saygı duyma, göz önünde bulunma, takdir edilme ihtiyacı gibi konularda etkinliğini ortaya çıkarmak için sosyal ilişkilere önem verdiği görülmektedir (Tecimen,

2013'den aktaran Dede, 2019, s. 297). Kacmar ve diğerleri (2011'den aktaran Bahar, 2019, ss. 237-242), yöneticilerin olumlu davranışlarına karşı çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını ile karşılık verdiğini tespit etmişlerdir.

Morrison (1994) çalışanın örgüte karşı olumlu algılara sahipse örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir (Demir, 2009, s. 198). Adams (1965) ve Blau'nun (1964) ifade ettiği bu teoriye göre çalışanlar örgüte karşı memnuniyet beslediklerinde bunu istemli bir şekilde yeteneğine veya fırsata bakmaksızın daha fazla üretmek için karşılık vermek istemektedirler (Akt. Urgan ve Erdoğan, 2021, s. 549).

5.2. Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramında çalışanların örgüt içindeki başarıları ve tatmin olma duyguları, örgütteki eşitlik oranına bağlı olarak değişim göstermekte (Adams, 1963) ve çalıştığı ortamda algıladığı eşitlik veya eşitsizlikle ilgilidir (Güney, 201, s. 360). Aslında işletmenin çalışma koşullarında eşitlik ilkesinin varlığı ve iyileştirilmiş bir ortam yaratması çalışanların performanslarında pozitif etkiler yaratmasının yanında örgüte olan katkılarına da olumlu bir etki sağladığı ifade edilmektedir (Güler, 2013'den aktaran Dede, 2019, s. 297).

Eşitlik teorisinin temeli dört varsayım üzerine kurulmuştur (İçerli, 2010, s. 72):

- Çalışanların, elde ettikleri ödülü en üst seviyede tutmak istemeleridir.
- Gruplar, grup üyelerinin arasında ödülleri ve ücretleri eşit bir şekilde paylaştırmayı sağlayacak bir sistem kurarak, elde edilen ortak ödülü maksimize etmek isterler.
- Çalışanların, kendilerini eşitlikten uzak olan ilişkiler içinde olduklarını düşündüklerinde strese girebilirler.
- Çalışanların eşitlikten uzak bir ilişki içinde olduklarını düşündüklerinde eşitliği tekrar kurmaya çalışırlar, stresten uzaklaşmaya gayret gösterirler.

5.3. Beklenti Kuramı

Beklenti kuramı, kişilerin maddi çıkarlarını gözeterek rasyonel seviyede davrandıkları ve alternatifler arasından kendilerine en uygun ve avantajlı olan seçeneklere yöneldiklerini varsaymaktadır. İş görenler örgütsel vatandaşlık davranışını, beklentilerinin karşılanması durumunda tatmin olacaklar ve davranışlarını devam ettireceklerdir ancak beklentilerinin karşılanmadığında ise gösterilen davranışın tekrar edilmeyeceğini savunmaktadır (Yıldırım,

2007'den aktaran Dede, 2019, s. 297). Bu kuram motivasyonu, bireysel ihtiyaçlar doğrultusunda değil, bireyin amacı ve tercihleri ile bu amaçları başarmadaki beklentileri açısından değerlendirmektedir (Güney, 2011, s. 358). Bir iş gören, belli bir çabanın sonucunda belli bir performansa neden olacağını ve bu performansın da ödüllendirileceğine biliyor ve inanıyorsa ve bu ödülü de daha sonraki başarıları için gerekli görüyorsa bu iş göreni motive etmekte kolay olacaktır (Koçel, 2014, s. 317).

5.4. Lider Üye Değişim Kuramı

Kuramın temelini çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişki ve etkileşim oluşturmaktadır (Güler, 2013). Lider üye değişim kuramının temelinde yöneticilerin çalışanları ile kurduğu sosyal bir değişim sürecinde yöneticilerin her bir çalışana karşı sergilemiş olduğu davranış şeklini etkilediği algısı savunulmaktadır. Yöneticilerin her bir çalışana diğerinden farklı ve değişken davranış sergilediği ortamlarda çalışanların çaba ve gayretlerinde de gönüllü olarak bir yükselme oluşmaktadır (Serinkan ve Erdiş, 2014'den aktaran Dede, 2019, s. 297).

5.5. Karşılıklılık Norm Kuramı

Karşılıklılık kuramının temelinde, iş görenlerin karşılıklı yardımda bulunmaları ve birbirlerine şükran ve minnet duygusuyla yardımda bulunmak istemeleri ya da kendilerine yardımda bulunan bireyleri zarara uğratmamak düşüncesiyle hareket ettikleri vardır. Yöneticilerin astlarına adil davranması sonucunda çalışanların buna olumlu karşılık verme isteğini artırarak iş görenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine neden olduğu savunulmaktadır (Geçgel, 2011'den aktaran Dede, 2019, s. 297).

6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Rol ve sorumlulukların da ötesinde olan örgütsel vatandaşlık davranışı, farklı davranışlar açısından hassas ve önemlidir. Vatandaşlık davranışı duygusuyla çalışanların örgüt kültürüne ve performansına önemli katkılar sunmaktadır. Çalışanlarda örgütsel bağlılığı arttırarak, çalışanların işletmelerini bir aile olarak kabul etmekte ve kendilerini de o ailenin bir parçası olarak görmektedirler ve her ortamda örgütlerini ve yöneticilerini savunmaktadırlar (Memduhoğlu ve Zengin, 2019, s. 1055). İş görenlerin işyerlerinin sürekli olarak gelişmesini desteleyecek nitelikte faaliyetlerde bulunmakta ve meslektaşlarıyla birlik olup çalışarak edindikleri bilgi ve deneyimlerini paylaşarak saygı ve yardımlaşma kültürünü desteklemektedirler.

Yönetimin katılımcı yönetimi benimsemesi çalışanların mesleki bilgi ve becerilerine güvenildiği hissini uyandırarak çalışanlar arasında üretkenliği arttırarak özerklik ve değerlilik duygusunu hissettirmektedirler. Örgütsel adanmışlık düşüncesiyle çalışanlar, kalıcı olmayan görevlerden dahi şikâyetçi olmadan hoşgörüyü karşılırlar, kriz ve sorunlar karşısında çözüme ulaşıncaya kadar sabredebilir ve olası sorunların ortaya çıkmasını önleyebilir ve uyum- itaat duygusunu yaratmaktadırlar. Katılımda gönüllülük esasıyla örgütte oluşan yanlış uygulamaları yönetimle paylaşır ve örgüt içi çalışmaların geliştirilmesi için yeni fikirler sunarlar. İş arkadaşları arasında işlerinde zorluk yaşayanlara yardım eder, işe gelmeyenlerin işlerini yapmaya çalışarak örgütlerine olan sorumluluk hissini arttırmaktadırlar.

Yapılan araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden farklı faktörlerde tespit edilmiştir. Tespit edilen bu etkenler alt başlıklar halinde sıralanmıştır.

6.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, psikolojik, sosyolojik ve davranışsal gibi farklı bakış açılarıyla açıklanmaya çalışılan çok boyutlu bir yapıdır. Gautam ve diğerleri (2005) örgütsel bağlılığı, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi belirleyen psikolojik bir durum şeklinde ifade etmiştir. Bağlılığı davranışsal olarak inceleyen Becker (1960) kişinin örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği çalıştığı süre içinde elde ettiği emek, zaman, statü ve para gibi değerlerin öneminden kaynaklanan korku sonucunda gerçekleşen bağlılık olarak ele almıştır. Çalışanların, örgütsel vatandaşlık davranışlarını güçlendiren örgütlerine olan duygusal bağlılıklarının yüksek olması ve örgütleriyle psikolojik sözleşmelerini olumlu yönde algılamalarının olduğu görülmüştür (Gürbüz, 2006, s. 48, 54).

6.2. İş Tatmini

İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamaları ve sürdürmelerinin yolu insan kaynaklarının değerinin farkında olarak, onlara gereken özeni göstererek, yeterli imkânlar sağlayarak mümkün olacaktır. İnsan kaynakları uygulamaları işletmelerin nitelikli insan kaynaklarını işletmeye çekebilmek, işletmede tutabilmek ve başarılı bir şekilde çalışmalarını sağlayabilmek için önemlidir. Adil ve etkili insan kaynakları uygulamaları geliştirilmesi için, çalışanların motive edilmesi, iş tatminlerini arttırılması ve böylece daha kaliteli iş çıkarmalarını sağlanması beklenilmektedir (Maimako ve Bambale, 2016, s. 3'den aktaran Akın, 2019, s. 112). Günümüz işletmelerinde çalışanların işlerini seyerek ve istekli yapmaları, iş tatminlerinin yüksek ve tanımlı

görevlerini olması gerektiği gibi yapmalarının yanı sıra, örgütsel vatandaşlık davranışları da sergilemeleri beklenmektedir.

6.3. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramı, işyerindeki adaletin rolünü açıklamaktadır. Ayrıca bir organizasyonda uygulamaların dayandığı ilkelerin net olmasını, her bir çalışana aynı uygulamaların olmasını ifade etmektedir (Koçel, 2014, s. 530). Kendilerine adil davranıldığını algılayan iş görenlerin çalışmaya istekli olmaları ve sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışının arttığı görülmektedir (Greenberg, 1990; Moorman, 1991; Organ, 1990; Beugré, 2002; Atalay, 2005; Sezgin, 2005; Söyüç, 2007; Polat ve Celep, 2008; Berber, 2010; Uslu, 2011). Örgütteki adaletin varlığını hisseden iş görenlerin örgüt içinde ait olma duyguları gelişmekte ve örgütsel gelişim için zorunlulukların ötesine geçilerek daha fazla çaba gösterilmesine katkı sağlamaktadırlar.

6.4. Örgütsel Özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşme, çalışan örgütün başarı veya başarısızlığını kendisi aynılaştırması ve kişi veya grupta meydana gelen değişiklikleri kendisinde meydana gelen değişiklikler olarak hissetmesi durumudur (Koçel, 2014, s. 534). Çalışanın, örgütün dış imajını yüksek bulması durumunda, örgütle özdeşleşmelerinin yüksek olduğu, örgütsel özdeşleşmenin de örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığı saptanmıştır (Karabey ve İşcan, 2007, s. 231).

Tokgöz ve Seymen (2013, s. 61) örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ortaya koymuş ve aynı zamanda örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

6.5. Liderin Özellikleri

Liderlik, iş görenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyini etkileme de önemli faktör olmasının yanında örgütsel vatandaşlık davranışını en etkili şekilde açıklayan ve harekete geçirme imkanı sağlayan, model olan ve paylaşılmış bir vizyon oluşturmaya katkı sunan uygulamalar olarak ön plana çıkmaktadır (Dalgin ve Taslak, 2016, s. 359).

Farklı liderlik tarzlarının çalışanların üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır (Rüzgar, 2019; Oğuz, 2011; Arslantaş vd., 2007; Asgari vd., 2008; Akyüz, 2012; Yeşiltaş, 2013; Podsakoff vd., 1990).

6.6. Kişilik Özellikleri

Örgüt içinde sergilenen davranışlar, bireylerin kendi tercihlerine bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı da biçimsel ödül sistemi içerisinde yer almayan ve doğrudan veya tam olarak dikkate alınmayan fakat bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarının verimli bir şekilde yerine getirilmesine destekleyen, gönüllülük esasına bağlı davranışlardır (Organ, 1988, s. 4).

Bireyin ruhsal durumu örgütsel vatandaşlık davranışını sergilemede etkilidir. Organ'a göre, iş süreçleri veya becerileri örgütsel rol performansı belirlemede önemli olmasının yanında moral faktörü de fazladan rol davranışlarının belirleyicisi rolündedir. Bu konuda yapılan araştırmalarda iş görenlerin duygusal olarak olumlu bir süreçteyken onların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine sebep olduğu görülmüştür (Atalay, 2005, s. 27'den aktaran Çavuş ve Develi, 2015, s. 235).

Baş ve diğerleri (2011, s. 29) örgütsel vatandaşlık algılarının mesleki kıdeme göre farklılaştığını ancak cinsiyete ve eğitim durumuna göre farklılaşmadığını ifade etmişlerdir.

6.7. Örgütün Özellikleri

Örgüt ortamına uyum sağlayan çalışanlar vatandaşlık davranışı göstermektedir. Örgütte insan kaynakları uygulamaları örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilemektedir (Pare ve Tremblay, 2007; Sun vd., 2007; Yang, 2012; Lam vd., 2009). Çalışanlar örgütsel desteği hissettiklerinde vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi artmaktadır (İplik vd., 2014, s. 109). Ancak çalışanın işyerinde izlenmesi davranışı çalışanlarda vatandaşlık davranışını göstermesini engellemektedir (Niehoff ve Moorman, 1993, s. 527).

İşletme ortamında iyiliksever bir hava yaratılmış iklimler (Sosyal Sorumluluk, Arkadaşlık) ile ilkelilik iklimleri (Kurumsal Ahlak Kuralları, Kişisel Ahlak Kuralları) hakim olduğunda örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilemektedir (Elçi ve Alpkın, 2006, s. 141).

Kıdem ve hiyerarşik düzey bağlamında örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların hem yaşça büyük olduklarında hem de kıdemleri arttıkça örgüte olan bağlılıklarında da aynı oranda artış devam etmektedir. Örgütün yararını destekleyici daha çok davranış sergileyebilmektedirler. Çalışanın örgütteki konumu arttıkça karara katılma, diğer çalışanları ve yapılan işleri kontrol etme duygusu, serbest hareket etme düzeyi ve yönetim gücü artmaktadır. Bu durum kişinin örgüte olan bağlılığını ve sergilediği örgütsel vatandaşlık

davranışını artırmaktadır (Van Dyne vd., 1994, s. 775'den aktaran Çavuş ve Develi, 2015, s. 236).

İyi bir vizyona sahip örgütte çalışanlar, örgütün değerleri çerçevesinde amaç ve hedeflerini ve ileriki dönemlerde kendilerinin ulaşabilecekleri konumu görmek istemektedirler. Dolayısıyla bireylerin daha çok çalışmasını sağlamak için örgütsel vizyonun çalışanlara bir ideal sunması, bireylerin yönlendirilmesi ve motive edilmesi açısından önemlidir. İyi belirlenmiş vizyona sahip olduğunu hisseden çalışan, daha çok çalışacak ve rol fazlası davranışları da daha çok sergileyecektir (Çavuş ve Develi, 2015, s. 236).

Örgüt içindeki iş görenler, gruplar ve bunların örgütsel amaçlar doğrultusundaki çalışmaların olduğu kişi-örgüt bütünleşmesi örgütsel vatandaşlık davranışı açısından değerlidir. Grup, ortak bir özdeşlik duygusunu hisseden ve paylaşılan normların ve amaçların temelinde birbirini düzenleyen ve yapısal yolla etkileyebilen insanların oluşturduğu çoğunluktur (Basis vd., 1984, s. 17'den aktaran Güney, 2011, s. 139). Bu nedenle bir örgütte kişi-örgüt bütünleşmesinin yüksek olması örgütün sahiplenme duygusunu arttıracığından, çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışını gösterme eğilimini de artırmış olacaktır (Samancı, 2006, ss. 34-36, Çavuş ve Develi, 2015, s. 237).

İş görenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde önemli etkenlerden biri de örgütte ortaya çıkan sorunların çözümlenip çözümlenmemesidir.

Ayrıca kişi örgüt bütünleşmesi ile grup bütünlüğünün sağlanması ve işletmede etkinliğin artması sağlanacaktır. Örgütte yer alan bireylerin örgütsel davranışlarının ve bireyin kişiliğinin bütünleşmesinin sağlanması bu açıdan önemlidir. Birey, grup normlarına uymada zorlanmaması veya sergilediği davranışları ile grup ilişkileri arasında isteyerek bir ilişki oluşması için yer aldığı sosyal yapı ile kişiliği arasında bir bağ kurmasına bağlı olacaktır (Özkalp, 1994'den aktaran Yücel ve Taşçı, 2008, s. 688).

7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Örgütlerin sürekli ve hızlı değişen rekabetçi koşullar altında varlıklarının devamı için, formal iş tanımlarında belirtilen sınırları aşan, örgütsel etkililiğe ve örgütsel gelişmeyi desteklemeye istekli iş görenlere ihtiyacı giderek artarak önem kazanmaktadır (Sezgin, 2005, s. 313). Bu ihtiyaç doğrultusunda, tanımlanmış iş davranışlarından, gönüllülük ve fazladan çaba içeren davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışları olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık, işletmede bir çalışanın, iş tanımı içinde yer almamasına karşın yapmaması halinde bir yaptırımla karşılaşmayacağını biliyor olmasına

rağmen tamamen kendi sorumluluk anlayışı veya ahlaki değerleri sonucu bir davranış göstermesi olarak tanımlanabilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının temel özellikleri ise gönüllü bir davranış olması, davranış sonrası bireyin bir ödül ya da ceza almaması ve bu ekstra davranışın resmi bir iş planında (iş tanımı) yer almamasıdır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt ve çalışanlar açısından hem bireysel hem de örgütsel avantajlarının önemi büyüktür. Örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileyenler, örgütün kurallarına sorgulamadan uyan, iş arkadaşlarının işleri ile ilgili sorunla karşılaştığında onlara yardımcı olan, verilen anlık/geçici görevleri sorgulamadan ve şikâyet etmeksizin hoşgörüyle karşılayan çalışanlardır. Anlaşmazlıkların en alt seviyeye indirildiği bir iş iklimi oluşturulmasına katkı sunarlar ve örgüte ait kaynakları koruyup kollamak onlar için önemlidir. İş yerinin düzeni onlar için önemlidir ve örgüt dışında iş yeri ve yöneticileri hakkında hiçbir zaman olumsuz bahsetmezler. Kısaca vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların iş performanslarını, örgütsel bağlılık derecelerini ve örgüt içindeki işlerin verimliliğini artırma potansiyeli yüksek olacaktır (Ackfeldt ve Coote, 2005; Paine ve Organ, 2000).

Örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli sonuçlarından biri de örgütsel düzeyde performansa olumlu katkılar sağlamasıdır. Bireysel düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı kişisel gayrete bağlı eylemler olmasının yanında bu davranışlar kolektif olarak örgütsel düzeye taşındığında, örgütün performansına önemli katkılar sunmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997, s. 133).

Devamlı değişim geçiren ve yeniliklere açık olan çalışma yaşamında örgütsel vatandaşlık davranışının son yıllarda yazında öneminin artmasının genel olarak üç sebepten kaynaklanmaktadır: İlki, sergilenen bu davranış sonucu elde edilen çıktılar, iş görenlerin performans değerlendirmeleri yapılırken veya terfi ve ücret uygulamalarında dikkate alınabilir. İkinci olarak bu davranışın örgüt başarısına ve etkinliğine olan katkısıdır. Organ, örgütsel vatandaşlık davranışının uzun bir süreçte toplamına bakıldığında, bu davranışın örgütsel etkinliği ve performansı arttıracaklarını belirtmiştir (Organ, 1988, s.27). Son olarak örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılmaları azaltıcı etki göstermektedir.

Bu bileşenlerle birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçlarına bakıldığında örgütün sosyal yapısının işleyişini kolaylaştıran, anlaşmazlıkların azaltılmasını sağlayan ve etkinliği arttıran, bunların sonucunda performansın artmasını destekleyici unsur olarak görülmektedir (Yücel ve Taşçı, 2008, s. 687).

Örgütlerde örgütsel etkililiğe ve gelişmeye katkı sağlamaya istekli iş görenleri olan örgütlerin rakiplerine göre daha yüksek performans gösterdikleri belirlenmiştir (Robbins ve Judge, 2012, s. 26'dan aktaran Gürbüz, 2006, s. 49).

Yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenen örgütlerde, iş görenin kendine olan güveninin ve iç motivasyonunun arttığı, personel arasındaki çatışmaların giderek düştüğü, işgücü devir hızlarının azaldığı, verimliliğin ve performansın da yükseldiği görülmüştür (Gürbüz, 2006, s. 57).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, buz dağının görünmeyen kısmını oluşturan örgütün biçimsel olmayan ancak bir bütün olarak ele alınarak örgütün etkinliğine ve verimliliğine katkı sağlayabilecek olgulardan biri olduğu söylenebilir (Gürbüz, 2006, s. 49)

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüte, yönetime, gruba ya da bir bireye yardımcı olabilecek olumlu davranışları içermektedir (Brief ve Motowidlo, 1986).

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı genellikle özgecilik, vicdanlılık, sportmenlik, nezaket ve sivil erdem (Organ, 1988, ss. 7-13) olarak beş boyutta incelendiği görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları incelendiğinde vatandaşlık duygusu ile çalışan iş görenlerin sergilemiş olduğu davranışlar maddeler halinde özetlenmiştir;

- Çalışanlar işletmelerini ailelerinin bir üyesi olarak düşünüp ve her ortamda örgütlerini savunarak duygusal olarak örgütlerine bağlılık hissi geliştirirler.
- İş görenler çalıştıkları kurumların devamlılığına ve gelişmesine katkıda bulunmak için bilgi ve deneyimlerini meslektaşları ile paylaşırlar.
- Yöneticiler tarafından kararlara katılmaları sağlanan veya mesleki bilgi ve becerilerine güvenildiğini düşündüklerinde üretkenliklerini artırarak örgüt performansına katkı sağlamak isterler.
- Çalışanlar adanmışlık duygusuyla örgütün kural ve yönergelerine sorgulamadan bağlı kalarak geçici olarak verilen herhangi bir göreve de şikâyet etmeden hoşgörüyle karşılarlar. Örgüte uyum ve itaat göstererek olası sorunların ortaya çıkmasını önlemeye çalışırlar, hatta kriz ve sorunlarla karşılaşıldığında çözüme ulaşıncaya kadar sabrederler.
- Katılımda gönüllülük esasıyla çalışan bir birey örgütteki çalışmaların geliştirilmesi için çaba gösterir ve yeni fikirler geliştirir, yanlış uygulamaları yönetimle paylaşırlar.

- Örgüt içinde yardıma ihtiyacı olan veya işlerinde zorluk yaşayan iş arkadaşlarına istekli olarak yardım ederler, ayrıca işe gelemeyenlerin işlerini de yapmaya çalışarak yardımcı olurlar.
- Çalışanların örgütlerine olan sorumluluk hissi yüksek düzeydedir.

Eşitlik ve adalet duygusu ile davranma çoğu birey için vazgeçilmez bir değerdir. Örgütte eşitlik ancak, ödüllerin (para, tanınma, statü vs.) çalışanlara, uzmanlık, başarı, dürüstlük ve kıdem temeline dayalı dağıtılması ile mümkündür (Güney, 2011, s. 361). Beklentisi doğrultusunda ödüllendiren birey, örgüt içindeki vatandaşlık davranışı da arttıracaktır.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını yüksek oranda sergileyen çalışanların işleri ile ilgili sorumluluk almada istekli olmaları, işlerine yönelik fedakârlıkta bulunmak istemeleri ve diğer çalışanlara yardımcı olmak istemeleri daha fazla olacaktır; bu davranışları benimseyen çalışanların örgütte dahil edilmesi veya örgüt içinde yer almasını sağlayarak örgütün başarısına, devamlılığına ve zorluklarla baş edebilmesine katkı sağlaması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akın, M. (2019). İnsan kaynakları uygulamalarının iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi. *Anadolu Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, (Ek Sayı), 111-131. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/anadoluakademi/issue/49761/6384>
- Allen, T. D., Barnard, S., Rush, M. C. ve Russell, J. E. A. (2000). Ratings of organizational citizenship behavior: Does the source make a difference?. *Human Resource Management Review*, 10 (1), 97-114. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00041-8](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00041-8)
- Alpsoy, A. (2018). *Akademisyenlerin iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ile öz yeterliliğin aracı rolü üzerine bir araştırma* (Yayın No. 514690) [Yüksek lisans tezi, Haliç Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Bahar, B. (2019). Sosyal öğrenme kuramı ve sosyal değişim kuramı perspektifinden etik liderlik. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 237-24. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/bsbd/issue/47296/560138>
- Baş, G., Şentürk, C. ve Müdürlüğü, M. E. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1) , 29-62. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kuvey/issue/10329/126617>
- Bateman, T. S. ve Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee 'citizenship'. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595. <https://doi.org/10.2307/255908>
- Blakely, G. L., Andrews M. C. ve Fuller J. (2003). Are chameleons good citizens? A longitudinal study of the relationship between self monitoring and organizational citizenship behavior, *Journal of Business & Psychology*, 18(2), 131-144. <https://doi.org/10.1023/A:1027388729390>
- Bogler, R. ve Somech, A. (2005). Organizational citizenship behavior in school: How does it relate to participation in decision making?. *Journal of educational Administration*, 43(5), 420-438. <https://doi.org/10.1108/09578230510615215>
- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/baunsobed/issue/50238/648019>
- Çavuş, M. F. ve Develi, A. (2015). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri. *TISK Akademi Dergisi*, 10(20), 230-249. <https://eds.p.ebscohost.com/eds/>

pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=56f3ef07-3034-4516-a7e1-7cb057495737%40redis

- Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı-bir uygulama* (Yayın No. 205823) [Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Çetin, E., Şeşen, H. ve Basım, H. N. (2012). Örgüt kültürünün rol ötesi olumlu davranışlara olan etkisi: Örgütsel bağlılığın aracı değişken rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 197-211. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/doujournal/issue/66667/1043030>
- Dalgın, T. ve Taslak, S. (2016) Liderlik uygulamaları örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisinde örgütsel adalet algısının düzenleyici etkisi: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15(2), 359-393. <https://doi.org/10.21547/jss.256719>
- Dede, N. Polat (2019). Örgütsel vatandaşlık davranışı: Kuramsal bir çalışma. *Ekonomi, İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 294-304. <https://doi.org/10.38009/ekimad.613429>
- Demir, N. (2009). Sosyal değişim teorisi çerçevesinde örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki ve güvenin ılımlatıcı etkisi. *Öneri Dergisi*, 8(31), 197-208. <https://doi.org/10.14783/maruoneri.677595>
- Demiröz, S. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel imaj algıları ve öğrenci başarıları arasındaki ilişki* (Yayın No. 363200) [Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Elçi, M. ve Alpkan, L. (2006). Etik iklimin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 141-170. <https://dergipark.org.tr/en/pub/huniibf/issue/7876/103489>
- Erşahan, B. (2011). Yönetimde çağdaş ve güncel konular. İçinde İ. Bakan (Ed.), *Örgütsel vatandaşlık davranışı* (ss. 151-171), OzBaran Ofset Matbaacılık.
- Gouldner, Alvin W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Güney, S. (2011). *Davranış bilimleri* (6.Baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gürbüz, S.(2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 48-75. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/esad/issue/6045/81339>
- Gürbüz, S., Ayhan, Ö. ve Sert, M. (2014). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Türkiye’de yapılan araştırmalar üzerinden bir

- meta analizi. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 3-19. <https://doi.org/10.18394/iid.22845>
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Journal of Entrepreneurship and Development*, 5(1), 67-92. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/girkal/issue/45195/565960>
- İplik, E., İplik F. ve Efeoğlu, E. İ. (2014). Çalışanların örgütsel destek algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 0(12), 109 - 122. <https://doi.org/10.18092/ijeas.33461>
- Karabey, C. N. ve İşcan, Ö. F. (2007). Örgütsel özdeşleşme, örgütsel imaj ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2) , 231-241. <https://dergipark.org.tr/en/pub/atauniibd/issue/2692/35428>
- Kendirgil, S. (2006). *Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri üzerinde örgüt kültürünün etkisi* (Yayın No. 215596) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği* (15. Baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Korkmaz, V. ve Keleş, Y. (2021). Algılanan örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 520-534. <https://isarder.org/index.php/isarder/article/view/1328>
- Köksal, O. (2012). *Sosyal değişim teorisi çerçevesinde güven ve algılanan aidiyet durumunun örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlar üzerindeki etkisi* (Yayın No. 323407) [Doktora tezi, Erciyes Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Memduhoğlu, H. B. ve Zengin, M. (2019). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin geliştirilmesi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(3), 1054-1067. <https://dx.doi.org/10.17240/aibuefd.2019.19.49440-536061>
- Motowidlo, S. J. (2000). Some basis issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management*, 10, 115-126. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00042-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00042-X)
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556. <https://doi.org/10.2307/256591>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome*. Lexington Books.

- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 117-135. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/erciyesiibd/issue/5877/77784>
- Özdevecioğlu, M. ve İnce B. F. (2011). Algılanan içsellik statüsünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0(37), 41-64. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/erciyesiibd/issue/5894/77941>
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. ve 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), 513-563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Ramesh, V. (2014). Organizational citizenship behaviours: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *International Journal of Business and Administration Research Review*, 3(6), 176-182. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)
- Rüzgar, N. (2019). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin üzerindeki etkisi: Perakende sektöründe bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 964-975. <https://isarder.org/index.php/isarder/article/view/808>
- Sezgin, E. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gefad/issue/6757/90884>
- Tokgöz, E. ve Seymen, A. O. (2013). Örgütsel güven özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76. <https://dergipark.org.tr/en/pub/maruoneri/issue/17900/187803?publisher=e-dergi-marmara>
- Urgan, S. ve Erdoğan, P. (2021). Örgütsel vatandaşlık davranışı. İçinde M. Ak (Ed.), *Örgütsel davranış üzerine literatürel analiz ve ölççekler* (ss. 547-569), Nobel Akademik Yayıncılık.
- Yücel, C. ve Taşçı, S. K. (2008). Öğretmenlerin kişilik özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 685-706. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susbed/issue/61796/924311>
- Zencirkıran, M. ve Keser, A. (2018). *Örgütsel davranış* (1. Basım). Dora Yayıncılık.