

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Semra Köse¹

Özet

Günümüz sürekli değişen dünyasında rekabet koşullarına uyum sağlamaktan daha ziyade rekabetin temel aktörlerinden biri olmak örgütlerin odağındaki konulardan biridir. Bu çerçevede entelektüel sermayenin unsuru olan çalışanlar, yürüttükleri süreçler ve müşteriler ilişkileri açısından hem kamu hem de özel sektör işletmelerinin önemli kaynaklarından biridir. Bu kaynaktan mümkün olan en üst düzeyde yararlanabilmek örgütler açısından altın değerindedir. Bu nedenle konunun temel öznesi olan insan faktörünün kalben ve ruhen örgütle bütünleşmesi beklenmektedir. Örgütler artık sadece söylenileni yapan değil daha ötesini de görebilen çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada örgüt içinde gönüllü olarak biçimsel rol tanımları dışında daha fazlasını yapan çalışanlar iş performansını arttıran faaliyetleri neticesinde ortaya çıkan davranışları örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışma kapsamında örgütler açısından oldukça değerli olan bu kavram tanımlanarak kuramsal alt yapısı ve davranışsal arka planı ortaya konulacaktır. Böylelikle örgütsel vatandaşlık davranışının daha iyi anlaşılması ve çalışanların bu davranışı sergilemelerindeki temel motivasyonların belirlenerek örgütlerin konuya ilişkin bir yol haritasına sahip olması amaçlanmaktadır. Çalışmanın temel amacı ekonomik sözleşmeleri aşan ve ekstra rol davranışlarını ortaya koyan çalışanların bu davranışı sergilemelerinin nedeni nedir? sorusuna cevabını almaktır. Bununla birlikte çalışma, örgütlere çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye nasıl teşvik edecekleri hakkında fikir vermeyi amaçlamaktadır. Kuramsal olarak tasarlanan çalışmanın ortaya koyacağı sonuçlarla literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1 Dr. Semra KÖSE, İstanbul Aydın Üniversitesi, kose.semra@gmail.com,
ORCID ID : 0000-0002-6993-5213 (Bu çalışma yüksek lisans tez çalışmasından üretilmiştir.)

Giriş

Günümüz postmodern dünyasının içinde bulunduğu döneme dair sahip olduğu zorluklar örgütler yapılarından programlarına kadar kuruluş yetkinliklerini etkileyebilecek niteliktedir. Bu durum örgütleri etkinliklerini arttırmak ve daha etkin olabilmek amacıyla yetkinliklerini sürekli geliştirmeye zorlamaktadır (Sharma, 2016). Sürekli gelişim ve değişim ihtiyacı beraberinde örgütsel yapının klasik hiyerarşik yapıdan ekip odaklı bir yapıya evrilmesine, çalışanlarında var olan iş tanımlarının ötesinde çaba göstermeye istekli (Vanaja vd.,2021) bireyler arasından seçilmesini neden olmaktadır (Sharma, 2016). Artık örgütler resmi görev tanımları ötesinde çalışacak ve beklenilenden daha fazla performansa sahip çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar (Katz,1966). Resmi görev tanımlarının ötesinde ekstra rol davranışı olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) (Harper, 2015) ilk olarak ABD’de ortaya çıkmış (Organ, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter,1990; Smith vd., 1983) ve araştırma alanı olarak dikkat çekmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), resmi olarak talep edilmeyen veya doğrudan ödüllendirilmeyen ancak örgütlerin faaliyetleri açısından işlevsel olabilen davranışları ifade etmekte (Smith, Organ ve Near,1983). Örgüt üyelerinin sergilediği iyi vatandaş benzeri her türlü olumlu davranış söz konusu organizasyonun gelişimine ve rekabet avantajı kazanmasına yardımcı olmaktadır. ÖVD nin örgütler açısından önemi nedeniyle doğasının ve kaynaklarının anlaşılması örgüt araştırmacıları için öncelikli alanlardan biri olmuş (Organ, 1988) ve birçok akademisyenin ilgi alanı olmaya devam etmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı resmi olarak talep edilmeyen veya doğrudan ödüllendirilmeyen ancak bir kuruluşun faaliyetleri için işlevsel olabilen davranışlardır (Smith, Organ ve Near, 1983). Örgütler, üyelerinin her türlü olumlu davranışı olmadan hayatta kalamaz veya gelişmemektedir. Organ’ın (1988) tarafından örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsallaştırması beş davranış türünü içermektedir. Bunlar özgecilik, nezaket, sportmenlik, vicdanlılık ve sivil erdemi olarak ifade edilmektedir. Tüm bu davranışlar örgütlerde etkili ve organizasyonların etkinliğini arttırmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışını pek çok örgütsel davranış konusundan ayıran temel nokta gönüllülük esasına dayanmasıdır. Kısacası ÖVD zorla talep edilemediği gibi çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye zorlanamaz. Benzer şekilde, çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri için resmi ödül beklememektedir. Ancak, ÖVD fark edilmeden gerçekleşmez. Organ’ın (1997) belirttiği gibi amirler astları tarafından sergilenen ÖVD’yi düzenli olarak dikkate alıp ödüllendirmektedir. Bu ödüllendirme hem doğrudan hem

de dolaylı olarak (örneğin, tercihli muamele, performans derecelendirmeleri, terfiler, vb.) ortaya konulmaktadır.

Özellikle Organ'ın (1988) ÖVD üzerine kurucu çalışmasındaki bir diğer önemli iddia, bu davranışların genellikle içsel olarak motive edildiği, bireyin başarı, yetkinlik, aidiyet veya bağlılık duygusuna yönelik içsel ihtiyacından kaynaklandığı ve sürdürüldüğüdür. ÖVD, Organ tarafından "görev performansını destekleyen sosyal ve psikolojik bağlamın sürdürülmesine ve geliştirilmesine yapılan katkılar" olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1997, s. 91). Tanımlanan bu perspektiften bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışı günümüz koşullarında örgütlerin hayatta kalmaları için önem bir faktör olduğunu göstermektedir. Pek çok çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının verimlilik örgütsel kaynakların etkin kullanımı, performans artışı ve çalışanların çevresel değişikliklere kolay uyum sağlaması aracılığıyla örgütsel başarıda etkisi bulunduğunu ortaya koymaktadır.

1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)

1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Tanımı ve Önemi

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, Chester Barnard'ın "The Functions of the Executive" isimli makalesinde ilk kez göze çarpmakta ve kavramla hakkındaki ilk eser olarak anılmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1994). Kavram 1980'lerde resmi olarak tanımlanarak örgütsel davranış literatürüne kazandırılan yeni bir çalışma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır (Sharma vd., 2010). ÖVD'nin kökeni 1930'lara kadar uzanmaktadır (Ocampo v d ., 2018). Katz (1964) örgütlerde sadece yazılı görev tanımları ile işleminin kırılğan bir yapıya neden olduğunu, sağlam bir örgütsel yapının yardımseverlik, özgeçilicilik, sportmenlik benzeri olgular ile ortaya çıkabileceğini belirtmiştir. Söz konusu olgular örgütsel vatandaşlık davranışının temeli olarak kabul edilmektedir (Smith vd., 1983). Sonrasında Katz ve Kahn (1966) çalışanların işyerinde ortaya koyduğu rol davranışları ile ekstra rol davranışları (çalışanların kendisinden beklenilenden fazlasını yerine getirmeye gönüllü olması) arasındaki farkı gözlemleyen ilk araştırmacılar olmuştur. 'Örgütsel vatandaşlık davranışı' (ÖVD) terimini ilk kez ortaya atan Bateman ve Organ (1983) olmuştur (Hazzi, 2018). Ortaya atılan bu kavram Organ (1988) tarafından "biçimsel ödül sisteminde doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, fakat bir bütün olarak örgüt fonksiyonlarının etkinliğini arttırmaya çalışan, gönüllülüğe dayalı bireysel bir davranıştır" şeklinde tanımlanmaktadır. Tanımda yer alan gönüllülük unsuru bireyin resmi iş tanımında yer almamasına rağmen kişisel tercihi sonucu ortaya çıkan davranışları anlatılmaktadır. Farklı bir tanımda ÖVD çalışanın

örgüt tarafından biçimsel yolla belirlenen zorunlulukları aşarak, kendisinden istenilenlerden daha çoğunu yapması (Greenberg,2000:183) şeklinde ifade edilmektedir. Organ (1988), Graham (1991) ve Schnake (1991) tarafından yapılan tanımlardan yola çıkarak ÖVD resmi iş tanımlarını aşarak geleneksel iş davranışları ötesinde emir beklemeksizin ortaya konulan ve örgütün başarısı için elzem olan davranışlar ve hareketleri tanımlamaktadır. Aynı zamanda ÖVD çalışanların biçimsel rol tanımlarında olmayan biçimsel olmayan ancak örgüte faydalı olacak davranışlar (Podsakoff ve MacKenzie, 1994; Organ ve Ryan, 1995; Organ, 1997) olarak da ifade edilmektedir. Chester Barnard'ın "iş birliği yapma isteği" olarak gördüğü, Daniel Katz'ın (1964) "güvenli rol göstergesi" ile "yenilikçi ve snoopan davranışlar" çerçevesinde değerlendirdiği davranışlar ÖVD kapsamında değerlendirilmektedir. Organ (1988) bu noktadan hareketle ÖVD'yi "resmi ödül mekanizması tarafından direkt veya açık bir şekilde tanınmayan ve toplu şekilde örgütün etkin işleyişini motive eden kişisel ve isteğe bağlı şekilde sergilenen davranış" olarak tanımlamıştır. ÖVD'nin bir diğer tanımı ise çalışanın rolünün zorunlu bir gereği olmayan bir kazanç elde etmeyi amaçlamayan bireyin ve örgütün refahını destekleyen duygusal kökenli durumdan kaynaklanan dışavurumcu olmayan davranış (Hazzi, 2018) şeklindedir. Hart ve diğerleri (2016) Hart ve diğerleri (2016) ÖVD'yi, çalışanları örgütsel işleyişte etkinliği teşvik eden davranışlar olarak tanımlamıştır. Bu etkinlik çalışanlar tarafından pozitif algılanabilecek sosyal ve psikolojik bir çevre sağlayarak gerçekleştirilmektedir (Somech ve Ohayon, 2019). Genel bir açıklamayla ÖVD, çalışanların kendilerine önerilen rol gerekleri ötesinde davranmaya gönüllü oldukları eylemleri tanımlamaktadır (Sharma v d ., 2010).

ÖVD kavramı çalışanların örgütten ödül ya da fayda elde etmek amacıyla değil örgütün yararı doğrultusunda çalışma arkadaşlarına yardım etmesi olarak tanımlanmıştır (Graham, 1991). Kavram günümüz küresel rekabet ortamında geçmiştekenden daha değerli hale gelmiştir. Ortaya çıkan farklılığın temel nedeni örgütlerin artan rekabet koşulları ile mücadele edebilmek için kullanabileceği en önemli unsurun insan kaynağı olmasıdır. Bu noktada klasik performansın yerini örgütsel gelişimin, esnekliğin ve üretkenliğin (Van Dyne ve diğ., 1994; Solak ve Erok, 2018) aldığı söylenebilir. Artık örgütler çalışanlarının sadece verilen görevleri yerine getiren standart yapıda bireyler olmalarını değil aynı zamanda örgütün gelişimine katkı sağlayan bu doğrultuda görev tanımları dışındaki işleri de gönüllü olarak yerine getiren bireylere olmalarını beklemektedir. Ayrıca ÖVD örgütte çalışanlar arası yardımlaşma ve bilgi paylaşımı düzeyini artırması ile sorumluluk duygusu geliştirmesine destekleyerek ortaya çıkması muhtemel sapkın ve yıkıcı davranışlara karşı örgütü korumaktadır. Bununla birlikte

çalışan ve yönetici iletişimini geliştirmesi işbirliği ve hizmet kalitesi artışını sağlamaktadır. Böylelikle örgüt amaçlarına ulaşılması noktasında çalışanlar arası yardımlaşma, iş birliğinin sağlanması, örgütsel etkinlik ve verimliliğin artırılmasıyla birlikte iş tatmini ve örgütsel bağlılığın artırılması anlamında ÖVD önem taşımaktadır (Yılmaz, 2010).

Bu noktada örgütsel başarı ve etkinliğin artmasında ÖVD'nin önemi anlaşılmalı ve kavrama yönelik ilgi artmıştır. Böylelikle ÖVD için örgütlerin daha duyarlı hale gelmesini sağlamıştır (Kaya, 2013). Örgütsel vatandaşlık davranışına artan ilginin birkaç nedeni bulunmaktadır Bunlar;

- Örgütteki performans değerlendirme ücret ve yükselme kriterleri çalışanların iş motivasyonu üzerinde etkilidir. Bu sebeple performans değerlendirmesini yapan yöneticilerin sadece çalışanların resmi iş tanımında yer alan görevleri ve sorumlulukları üzerinden değil aynı zamanda nedenli örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediğinde göz önünde bulundurması gerekmektedir.

- Örgütte ÖVD'nin yaygın hale gelmesi örgüt içinde olumlu bir iklimin oluşmasını sağlamaktadır.

- ÖVD çalışanlarda iş tatmini, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahiptir (Kaya, 2013).

ÖVD sadece görev tanımları dışındaki ekstra davranışlar ile örgüt başarısına olan katkısı ile değil Prosedürel adalet, dönüşümsel liderlik ve karmaşıklık faktörlerini kullanarak ÖVD konularını ele alan bazı yeni çalışmalar, çalışanların ÖVD'si üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir ve ÖVD aynı zamanda iş tatmini ile de olumlu bir şekilde ilişkilidir (Lee vd., 2013).

1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla Benzer Davranışlar

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütlerin değişen rekabet koşullarına uyum sağlayabilmeleri ve rekabet üstünlüğü kazanabilmeleri için önemli bir kavramdır. Örgütlerin performansı çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri ile etkin ve verimli olmalarıyla ilgilidir (Kaya, 2013). Örgütler açısından oldukça değerli olan bu kavrama benzeyen farklı kavramlar bulunmaktadır. Bunlar, örgütsel sportmenlik, psikolojik sözleşmeler, Extra rol davranışı ve prososyal örgütsel davranışı olarak bilinmektedir.

1.2.1. Örgütsel Spontanlık

Örgütsel spontanlık, örgüt içinde iş birliği seviyesinin yükselmesi, mevcut sistemi koruyan ve kapsayan aynı zamanda örgüt itibarını arttıran pozitif

davranışları tanımlamaktadır (Aslan,2009). ÖVD ile örgütsel spontanlık her ne kadar benzer kavramlar olarak algılsa da bazı noktalarda farklılıkları bilinmektedir (Tecimen, 2020: 38).

Örgütsel spontanlık aktif hareketleri kapsayan davranışları tanımlamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı daha çok etkin ve pasif davranışı kapsamaktadır. Örgütsel spontanlık örgütler açısından faydalı aktif davranışlar sergilenmekteyken örgütsel vatandaşlık davranışında örgüte yönelik problemlere yönelik şikayet etmeme benzeri pasif davranışları içermektedir (George ve Brief, 1992). Bireyin özgür iradesi ile gönüllülük çerçevesinde rol tanımı dışında örgütsel hedefleri destekleyen davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Çalışma arkadaşlarına yardım etmek, örgüte karşı yapıcı olmak, kişisel gelişim ve iyi niye sahibi olmak bu tarz davranışlar arasında yer almaktadır (Rotundo ve Sackett, 2002: 68; Kaya, 2013, s. 275). Örgütsel spontanlık ekstra rol davranışlarıyla ilişkili iken ÖVD rol ve ekstra rol davranışları çerçevesinde yer almaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1994). Örnekler ele alındığında örgütsel vatandaşlık davranışları ile benzer görünse de temel ayırım şu şekildedir.

- ÖVD biçimsel ödül sistemine dahil olmayan aktif ve pasif davranışları
- Örgütsel spontanlıkta biçimsel ödül sistemi tarafından korunan aktif davranışları kapsamaktadır (Bolino vd., 2004).

Yapılan tanımlar kapsamında değerlendirildiğinde çalışan ödül elde edebilmek amacıyla öneri ve şikayetlerini açık şekilde belirtmesi aktif bir davranıştır ve örgütsel spontanlık olarak kabul edilmektedir. Benzer şekilde çalışanın itiraz ve şikâyet hakkını şikâyet etmeme yönünde kullanarak pasif olarak davranış göstermesi örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanmaktadır (Kamer, 2001: 8-9).

Örgütsel spontanlık iş arkadaşına yardım etme, örgütü koruma, yaratıcı fikirler ortaya koyma, iyi niyetli olma ve kişisel gelişim için çabalamak şeklinde ortaya çıkmaktadır. Örgütü korumaya yönelik davranışa yangın çıkma ihtimalini bildirmek, kapıları kilitlemek, şüpheli durumlarda gerekli yerlere bilgi vermek gibi örnekler verilebilir. Burada önemli olan örgütü ve örgüt malını, çalışanları korumak için diğer çalışanların gönül olarak yaptığı davranışlar bu kapsamda değerlendirilir. Benzer şekilde çalışanların yaratıcı fikirlerini, örgüte yenilik sağlayabilecek düşüncelerini dile getirmesi, örgüte daha faydalı olabilmek adına bilgilerini, becerilerini, arttırmaya yönelik gösterdikleri çaba da örgütsel spontanlık çerçevesinde ele alınmaktadır (George ve Brief, 1992).

1.2.2. Psikolojik Sözleşme

Çalışanlar ve örgütler arasında iki farklı tipte sözleşme yer almaktadır. Bunlar iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşme olarak ifade edilir (McDonald ve Makin, 2000: 84). Psikolojik sözleşme 1960 yılında ilk kez Argyris tarafından ortaya atılmış bir kavramdır. Tarafların karşılıklı olarak normlara saygı duyulmasını temel almakta ve yazıya dayanmamaktadır. Kavramın ilk zamanlarda örgüt ile çalışan arasında ortaya çıkan beklentiye tanımlamaktaydı. (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010, s. 2). Psikolojik sözleşme, yönetici ile çalışanın örgütün başarı ya da başarısızlığının sonuçları üzerinde yapılan karşılıklı sorumluluklar üzerine inşa edilen ve yazılı olmayan koşulları ve kaidelere olan inanç olarak tanımlanmaktadır (Robinson ve Rousseau 1994, s. 246; Cihangiroğlu ve Şahin, 2012, s. 1). Diğer bir deyişle örgütteki çalışan ve yöneticiler arasındaki sözel olarak ifade edilmeyen tarafların iş ilişkisinde alma-verme beklentisinin psikolojik anlaşma şeklinde tanımlanmaktadır. Örgüt çalışanlarına adaletli ve performans temelli ücret ve iş garantisi önerirken, çalışanda sadakat ve dürüstlük sözü vermektedir.

Psikolojik sözleşme, örgütler açısından önemlidir çünkü tarafların karşılıklı sorumlulukların yerine getirilmesindeki aksaklık karşılıklı güveni ve inancı azaltarak aradaki ilişkinin bozulması ile sonuçlanacaktır. Psikolojik sözleşmeler genellikle örgütler tarafından ihlal edilmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalleri çalışanlarda saldırganlık, performans kaybı gibi örgüt açısından olumsuz davranışlara sebep olmaktadır. Çalışanların psikolojik sözleşme ihlalleri ise iş verenin çalışana karşı olumlu düşünceleri değiştirebilecektir (Karcioğlu ve Türker, 2010, s. 122).

Psikolojik sözleşme aşağıdaki özellikleri taşımaktadır (Topaloğlu ve Arastaman, 2016, s. 27)

- Psikolojik sözleşmeler iş sözleşmeleri gibi yazılı değil, algıya dayanmaktadır.
- Karşılıklı beklentiyle tarafların bağlanması temelindedir.
- Formel yapısı yoktur.
- Sözleşme zamanla değişime uğrayabileceği için dinamiktir.
- Tarafların uzlaşma konular hakkında fikri olmayabilir.
- Tarafların iç dünyasına göre şekillenebilir.

Bu çerçevede çalışanların istihdam ilişkisi bu tarz bir sözleşmeye dayandığı göz önüne alındığında psikolojik sözleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasını sağlayacağı kabul edilebilir (Erkılıç, 2017: 8).

1.2.3. Rol Fazlası (Extra Rol) Davranışı

Örgütlerin etkinliği ve verimliliğinde önemli bir unsur olan çalışanlar tarafından ortaya konulan her türlü davranış ekstra rol davranışı olarak kabul edilir. Ekstra rol davranışları çalışanın kendi isteği ile ortaya koyduğu ancak yönetimin beklemediği davranışlardır. Ekstra rol davranışı örgüt içi dinamikleri sağlamlaştırırken örgüt içindeki sosyal yapıyı da güçlendirmektedir. Örgütteki iklimin iyileşmesini sağlayarak çalışanların biçimsel rol performanslarını arttırmaktadır (Yılmaz, 2010). Ekstra rol davranışlarının örgüt başarısında önemli bir etkisi bulunmaktadır. Aynı zamanda örgütün başarısı için pahalı yeniden yapılan sürece ihtiyaç duyulmadan organizasyona ihtiyacı olan ek kaynağı sağlamaktadır (George, (1996). Burada rol davranışları ve ekstra rol davranışı kavramları ortaya çıkmaktadır. Rol davranışları olarak çalışanın örgütteki görevlerini yaparken, görevi gereği ortaya koyulduğu biçimsel davranışlar tanımlanmaktadır. Bu davranışlar, görev tanımında belirtilen rolüne ait iş davranışlarının özelliklerini kapsamaktadır (Gümüştekin ve Emet, 2007: 107). Ekstra rol davranışları biçimsel rol davranışlarının ötesinde ve örgütsel amaçları desteklemek amacıyla birey, grup ve örgüt odaklı davranışlardır (Somech ve Drach-Zahavy, 2000).

Yapılan tanımlamalar çerçevesinde ekstra rol davranışlarının üç temel özelliği ortaya konulmaktadır. Bunlar;

- Bu davranışların gönüllü olarak yapılıyor olmasıdır. Çalışan kendisi için belirlenen rol davranışlarının formal iş tanımlarının parçası değildir. Resmi ödül sistemine dahil değildir. Bu yüzden ödüllendirilemez.
- Ekstra rol davranışlarının çok boyutlu bir yapısı bulunmaktadır. Buna göre örgütte bireysel düzey, ekip düzeyi ve organizasyon düzeyi olmak üzere üç farklı düzeyde ekstra rol davranışından bahsedilebilir.
- Son olarak, örgütsel açıdan organizasyona yararı olan davranışlara odaklanılmaktadır (Van Dyne vd., 1995).

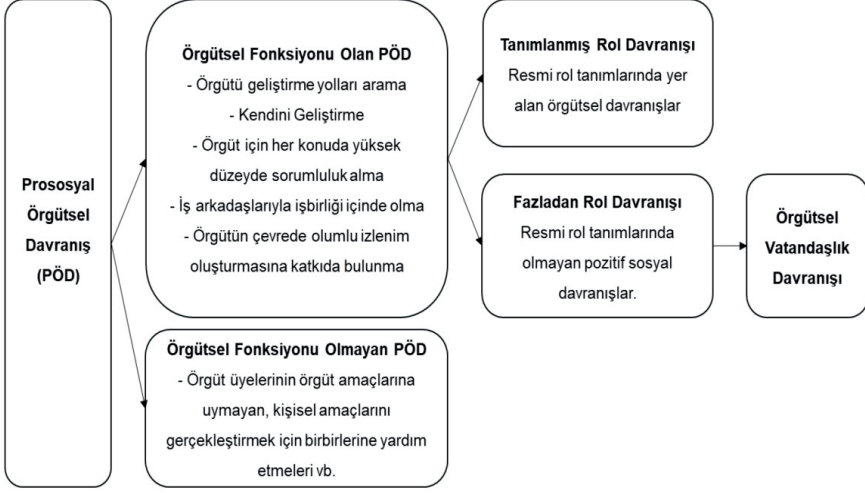
Biçimsel rol davranışları dışındaki ekstra rol davranışları örgütlerin performans ve verimliliği için önem taşımaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde yatan bu kavram çalışanların rol davranışlarının öresine geçerek örgüt yararına ve gönüllü olarak katkı sağlamaları ile ilişkilidir. Bu çerçevede çalışanların kendine örgütle bütünleşmeleri, adalet algıları, bağlılıkları, iş tatminleri bu davranışların sergilenmesini pozitif yönde etkileyerek rekabet avantajını sağlamaktadır.

1.2.4. Prososyal Örgütsel Davranış

Prososyal örgütsel davranış örgüt üyeleri tarafından yerine getirilen görevlere bağlı olarak etkileşimde buldukları veya dahil oldukları bireylerde, gruplarda ve örgütlerde yarar sağlayan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Turnipseed,2002). Benzer şekilde bu davranışı Brief ve Motowidlo(1986) tarafından, örgüt üyeleri tarafından ortaya konulan ve birey, grup ve örgüte fayda sağlayan etkileşim kaynaklı davranış olarak tanımlamakta olup on üç farklı özelliğini belirlemiştir. Bu davranışsal özellikler;

- İş arkadaşlarına iş ile ilgili yardım etme
- İş arkadaşlarına iş dışında da yardım etme
- Karar alırken hoşgörülü olma
- Müşteriler ürün ve hizmetleri sürdürülebilir şekilde sunma
- Örgütle tutarsız olsa dahi müşterilere ihtiyaçlarını karşılayan ürün ve hizmet sunma
- Müşterilere kurumsal alan dışında da yardım etme
- Kurumsal değer, politika ve düzenlemeye bağlı olma
- Örgüt için fazladan çalışma
- Süreç, yönetim ve örgüt gelişimine katkıda bulunma
- Doğru olmayan talimatlara, politika ve uygulamalara karşı çıkma
- Ekstra sorumluluk alma
- Örgütün zor dönemlerinde yanında yer alma
- Kurumu dışardaki bireylere karşı iyi temsil etme şeklinde sıralanabilir.

Söz konusu davranış özellikleri değerlendirildiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı ve prososyal örgütsel davranışın ortaya çıkış mekanizma özelliklerini ile örgütsel vatandaşlık davranışı özelliklerinin benzer olduğu görülecektir. Ancak örgütsel vatandaşlık davranışının kapsamı prososyal örgütsel davranışa göre daha azdır (Organ,1988). Genelde bu iki davranışı ayırt etmek zordur. Bu iki davranışı ayırt etmek için örgütsel işlevselliği olan veya olmayan olmak üzere iki ayrı gruba ayrılabilir. Örgütsel işlevselliği olan sosyal davranış rol davranışları dışında ekstra rol üstlenen yada belirlenen rolleri gerçekleştiren davranışları kapsar. Kısacası rol davranışları dışındaki rolleri diğer çalışan ve örgüt yararına yönelik sergilenen davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanmaktadır (İşbaşı,2000). Konuya ilişkin bilgiler Şekil 1 'de yer almaktadır.



Şekil 1: *Prososyal Örgütsel Davranış ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İşbaşı, 2000.*

Prososyal örgütsel davranış gösteren çalışan meslektaş ve yöneticileri tarafından bu davranışının nasıl algılandığı önem arz etmektedir. Çalışan tarafından ortaya konulan prososyal örgütsel davranış çevresinde etki yaratmaktadır. Dolayısı ile bu davranışın algılanma şekli davranış süreç ve sonucuna bağlıdır (Penner, 2001). Çalışanların diğerlerinin işini kolaylaştırma, onlara destek olma amacıyla sergilediği davranış şekillidir (Çalık vd., 2009: 556). Prososyal örgütsel davranışlar, diğer kişiler için iyi olacak şeyleri istemekler ilgili bilinçli davranışlar (Hannah vd., 2011: 558) olup örgütsel vatandaşlık davranışından daha geniş bir tanıma sahiptir. Bununla birlikte başkalarına yardımcı olma davranış biçiminin daha geniş halidir. Gerek bireye gerekse örgüte destek sağlayabilecek tutumları bünyesinde barındırır (Çetin vd., 2003: 40).

1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Teorik Arka Planı

1.3.1. Sosyal Mübadele Teorisi

Sosyal mübadele teorisi, Blau'nun 1964 yılında yayımlanan "Exchange and Power in Social Life" makalesinde bireylerin davranışlarının bir değişime dayandığı iddiasıyla sosyal değişim teorisi ortaya koymaktadır.

Sosyal mübadele teorisini araştıran kuramcılarının konuyu fayda, zarar ve karşılığı sorumlu tutulan yükümlülük çerçevesinde değerlendirdiği görülmektedir. Alan yazınında sosyal mübadele kavramı en fazla ekonomik mübadele ile kıyaslanmakta olup bu iki kavram birbirinden farklıdır

(Lambe, Wittmann ve Spekman, 2001). Kavramlar arası farklılıkta sosyal mübadelede mübadeleye ilişkin yükümlülüklerin belirlenmemiş olmasıdır (Blau, 1964). Ekonomik mübadelede belirlenmiş yükümlülükler bulunurken sosyal mübadelede sağlanacak yarar kesin belirlenmiş değer ve karşılığa sahip değildir. Yükümlülüklerle ilişkin karşılığın belirlenmemesi ile birlikte ne zaman gerçekleşeceği de belirsizdir. Sosyal mübadele ile birey, yaptığı mübadelenin karşılığını bilinmeyen bir zaman ve şekilde alacaktır (Blau, 1964). Sosyal mübadele teorisi “Karşılıklılık Norm”una benzer şekilde sosyal ilişkide bulunan bireyin ortaya koyduğu davranış ve tutumlara karşı cevap niteliğindeki diğer bireyin gösterdiği tutum ve davranışları tanımlamaktadır. Bireyler bir davranış ortaya koyduklarında süresi bilinmeyen bir beklentide kalmaktadır (Swift ve Virick, 2013).

Blau sosyal değişim teorisinin temelini çalışanların örgütteki beklentileri doğrultusunda belirsiz bir gelecek zamanda ihtiyaç olabileceğini düşündüğü durumlara yönelik bugünden diğer bireylere yardım etme düşüncesinin yer aldığını söylemektedir. Bu düşünce çerçevesinde ortaya konulan davranışlarda beklenti oluşturmaktadır. Oluşan bu beklenti sosyal ya da ekonomik boyutta olabilmektedir. Çalışan daha yüksek performans sergileyerek ekonomik bir değişim bekleyebileceği gibi, işi daha fazla benimsemek, örgütsel bağlılığı arttırmak suretiyle sosyal değişim teorisi çerçevesinde hareket edebilmektedir (Konovsky ve Pugh, 1994).

Kavram örgütsel vatandaşlık davranışı çerçevesinde değerlendirildiğinde sosyal mübadele sınırlarının karşılıklı güven ilişkisinin oluşturduğu bireysel ve örgütsel sorumlulukların yerine getirmesi hali olarak değerlendirilmektedir. Sosyal mübadele kavramının zorunluluk içermeyen yapısı bireylerin kendi takdir sonucunda karar vermesini sağlamaktadır. Bu yapı örgütsel vatandaşlık davranışının gönüllülük ilkesi ile örtüşmekte ve gönüllü olarak yapılması sebebiyle ÖVD’ nin sosyal mübadele ilişkisi kapsamında değerlendirilmektedir (Alper Ay, 2018). Motive olan ve beklentisi karşılanan çalışanlar örgütlerde iş birliğine açık ve isteklidirler. Bu durum çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığını arttırdığı gibi örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini de sağlayacaktır (Kaplan, 2011).

Organ çalışanların örgüte işe başladıklarında sosyal mübadele teorisini kabul ettiğini ve buna bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini ve örgütlerinin bu davranışlarına ekonomik bir karşılık verene kadar da devam edeceklerini ifade etmektedir. Kısacası teori adil muamele ve çalışma şartlarının eşitliğinin çalışanların ÖVD sergilemesi sağladığı aksi halde misilleme, iş devamsızlığı ve işten ayrılma niyetinin ortaya çıktığını vurgulamaktadır (Gürbüz, 2007).

1.3.2. Lider- Üye Değişim Teorisi

Dansecou, Graen ve Hage tarafından 1975 yılında ortaya atılan (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014) lider-üye değişim teorisi literatürde “ikili dikey bağlantı modeli” olarak bilinmektedir. Teori, Blau’nun sosyal mübadele teorisi ve Fred Friedler’ in ortaya koyduğu Durumsal Lider Etkinliği teorisinin karması bir yaklaşımdır (Kaplan,2011). Lider-üye etkileşimi, örgütte lider çalışan ilişkilerini kapsamını belirlemeye ve açıklamaya çalışmaktadır. Aynı zamanda ortaya çıkan bu ilişkinin örgütsel etkinlik üzerindeki etkisini belirlemeye amaçlamaktadır (Kaşlı ve Seymen, 2010). Lider-üye teorisinin temel dayanağı örgütteki rol ve ilişkilerin lider ve üyeleri arasında değişim aracılığıyla değişikliklere uğradığı ve geliştiği üzerine kurulmuştur. Lider ve üye arasındaki ilişkinin ilk oluşumunda davranış dışı etmenlerin ilişkinin gelişimi üzerindeki etkileri teorisinin inceleme alanındadır (Bauer ve Green, 1996). Teori lider ve üyeler arasındaki ilişkinin özgünlüğüne vurgu yapmakta ve ilk izlenimin ast ve üst arasındaki sosyalleşme ilişkisi olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmekte (Alper Ay,2018) olup ilişki kurulurken gerçekleşen etkileşim tarafların birbiri hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır. Lider ve üyeler arasında kurulan ilişki resmi bir yapıya sahip olmayıp rol alışverişi şeklinde gerçekleşmektedir. Bu ilişkinin niteliği liderin başarısını sağlamaktadır (Kaşlı ve Seymen, 2010).

Graen ve Uhl-Bien’e (1995) göre, lider üye etkileşimi dört evrede meydana geldiğini ifade etmiştir. Buna göre;

- İlk evrede lider her çalışanına eşdeğer şekilde yaklaşmaktadır. Bu evrede, ortalama liderliğe karşı çıkmakta ve lider ile üyeler arasında farklı düzeylerde etkileşim olduğunu belirtmektedir.
- İkinci evre, lider ile üye etkileşimi tanımlanarak liderin ortaya koyduğu farklı etkileşimler incelenmektedir.
- Üçüncü evre, liderlik yaratma modeline odaklanmıştır. Liderin çalışanlarla iletişim düzeyi ve iletişimi nasıl geliştirdiği araştırılmıştır.
- Son evre; liderin üyeler ile ikili ilişkisini örgütte ve örgüt dışında nasıl sürdürüldüğünü incelenmiştir. Lider ile üye etkileşiminin kapsamı ile liderin üyeleriyle olan etkileşimin düzeyi ele alınmıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Lider üye etkileşim teorisi örgütsel davranış perspektifinden değerlendirildiğinde lider üye etkileşiminin ÖVD yi etkilediğini ortaya koyan çalışmalar literatürde yer almaktadır (Deluga, 1994; Truckenbrodt, 2000; Wang vd. 2005). Örneğin Ürek’in (2015) 423 sağlık çalışanı ile yaptığı çalışmada lider üye etkileşiminin orta düzeyde olduğunda

ÖVD'nin yüksek düzeyde sergilendiğini ve lider üye etkileşim düzeyi ile ÖVD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanlar ortaya koydukları emek ile kazanım eşitliğinin önemli olduğu sosyal mübadele teorisinin temel iddialardan biridir. Bu nedenle lider üye etkileşiminde liderin, astların ihtiyaç ve talepleri noktasındaki farkındalığı ile çalışanlara vereceği destek, üyelerin örgütte tanımlanmış rolleri dışında ekstra rol davranışları gönüllü olarak ortaya koymasını sağlayacaktır. Çalışan ihtiyaçlarının karşılanıp önemsendiğini, algıladığında örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyecektir (Ayhan ve Şahin, 2017). Teori kısaca lider ile üyeler arasında oluşan gönül bağının çalışanların performansına etki ettiğini ortaya koymaktadır. Lider ile üye arasındaki ilişkinin kalitesi astların lidere güven duyarak iş tanımlarına göre görevlerini yerine getirmenin yanı sıra karşılık beklemeksizin bazı rolleri gönüllü olarak yerine getirmektedirler.

1.3.3. Vekâlet Teorisi

Günümüzde ortaya çıkan gelişmelerle birlikte yönetim faaliyetleri eskiden olduğu gibi örgüt sahiplerinde değildir. Bunun yerine profesyonel yöneticiler örgütteki yönetim faaliyetlerini düzenlemektedir. Bu durum vekâleti veren tarafın yeterince bilgi sahibi olamaması yani asimetrik bilgi durumuna neden olmaktadır (Koçel, 2011). Teori, ekonomik tabanlı olup amaç ve menfaatleri farklı iki gruba mensup bireyin karşılıklı yardımlaşmaları halinde ortaya çıkabilecek problemleri incelemektedir. Teori ekonomistler tarafından çalışan tarafların yardımlaşmaları, motivasyonları, birbirlerini kontrol etmeleri ile aralarındaki bilgi akışı ile gelişen bir yaklaşım olarak kabul etmektedir (Tecimen, 2020). Bununla birlikte yönetimin ve örgüt sahipliğinin ayrı olması vekalet sorununu ortaya çıkarmıştır. Vekâlet teorisi amaçları ve elde edecekleri fayda birbirinden farklı olan iki taraf arasında ortaya çıkabilecek sorunları ve çözümleri değerlendirmektedir (Koçel, 2011). Bu kuramda vekâleti veren (principal) ile vekil (agent) ilişkisinde çıktı odaklı ve davranış odaklı iki farklı tür sözleşme ortaya çıkmaktadır. Çıktı odaklı ilişkinin temeli asimetrik bilgi ile ilgili olup vekilin asilden bilgi saklamak suretiyle kendi çıkarları doğrultusunda kullanmak istemektedir. Davranış odaklı ilişkinin temeli ise çıkar çatışması üzerine kuruludur. Vekil her zaman asilin çıkarlarını gözetmemekle beraber, davranışsal olarak asilin çıkarlarıyla uyumlu hale getirmeye çalışmaktadır (Keskin ve diğerleri, 2016, 255). Kısacası vekâlet kuramının temeli ikili ilişki içerisinde olan tarafların sağlayacakları fayda noktasında birbiriyle çatışmasıdır. Teori örgütsel vatandaşlık açısından değerlendirildiğinde, verimliliğe göre belirlenen primlerin amacı çalışanların rol davranışlarının etkinliğini arttırmaktır. Bununla birlikte ödüllendirilecek davranışlara ilişkin çerçevenin net

şekilde tanımlanması tanım dışındaki davranışların çalışanlar tarafından ortaya konulmasını olasılığını düşürecektir. Böylelikle bireysel verimliliğin ödüllendirilmesi ile ÖVD sergilenmesi arasında çatışma oluşacaktır (Deckop vd.,1999). Oluşan bu çatışmada asil ile vekil arasında kurulan ilişkide, risk paylaşımı önemlidir. Riskin ortaya çıkaracağı maliyetten korunmak için satın alımlar, birleşme, yönetim kurulu oluşturmak, üst düzeyde yer alan yöneticilerin ücretlerinin yüksek tutulması, yönetici konumunda yer alanlara hisse vermek vb. yöntemler uygulanmaktadır (Erdal, 2020). Böylece risk paylaşılarak vekaletin verenin faydası korunurken vekilin bilgi asimetrisini kişisel menfaati doğrultusunda kullanmasının önüne geçilebilecektir.

1.3.4. Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisi örgütsel vatandaşlık davranışının teorik alt yapısındaki önemli teorilerden biridir. 1965 yılında J.Stacey Adams tarafından geliştirilmiştir. Teori örgüt literatürü perspektifinden değerlendirildiğinde aynı örgütte çalışanların diğer çalışanlar ile koşulların eşit olduğu yönündeki algılarının motivasyonlarını arttırmaktadır (Koçel, 2011). Kısacası çalışanların örgütteki başarı ve iş tatmini ortamdaki eşitlik algısına bağlıdır. Çalışanlar yetenek ve örgüte yaptıkları katkı ile elde ettikleri çıktılarını karşılaştırırlar. Çalışan katkı ve çıktı arasındaki farka göre adalet/adaletsizlik algılayacaktır (McCormick ve Ilgen, 1980). Bu kıyas sonucunda çalışanda örgüt içi adil ve eşit bir yönetim veya eşitsizlik olduğu düşüncesi oluşur. Eğer çalışanlarda örgüt içi eşit bir ortamın olduğu algısı yerleşirse, örgüte olan bağlılıkları, motivasyonları ve performansları artmakta, işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Ancak örgütte çalışanlar arası işlemlerin adil olmadığı algısı yaygınsa motivasyon ve performans kaybı yaşanmakta, işe gecikme devamsızlık gözlemlenmektedir (Moorman, 1991).

Eşitlik teorisinden yola çıkarak, çalışanların örgüt içi eşitlik algısı arttıkça, örgütsel vatandaşlık davranışının da arttığı söylenebilir (Williams vd., 2002). Eğer çalışanlar örgütün kendilerine eşit davranmadığını düşünürlerse, örgütsel adalet algısı azalır bunun etkisiyle çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemekten kaçınırlar. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışı tamamen çalışanın isteği ile ortaya çıkmakta ve resmi rol tanımları içerisinde yer almamaktadır (Konovsky ve Organ, 1996). Kısacası Adams (1965) eşitlik teorisinde çalışanların örgütte kendini başarılı hissetmesinin ve iş tatmini düzeyinin eşitlik algısıyla ilintili olduğu ifade etmektedir.

1.3.5. Karşılıklılık Norm Teorisi

Örgütsel vatandaşlık davranışına ait kuramsal temeli oluşturan bir diğer çalışma Gouldner'in Karşılıklılık Norm Teorisi'dir. Karşılıklılık Norm Teorisi

iki koşula bağlıdır. Bunlardan birincisi, bireyin kendisine yardım edene yardımınıdır. Diğer koşul ise bireyin kendisine yardım eden kişilere zarar vermemeye özen göstermesidir. Böylelikle bireyler elde ettikleri kazanıma karşı olumlu davranışlar gösterecektir. Gouldner örgütsel vatandaşlık davranışında bu normunun etkinliğini yöneticiler biçimlendirmektedir (Gürbüz, 2007). Bireyler örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya koyduklarında, örgütlerin buna birtakım karşılıklar vereceğini düşünmektedir. Bireyler zor durumda iken yapılan yardımları veya muhtaç oldukları dönemde kendilerine gösterilen ilgi karşılıklılık normunda etkili olmaktadır. Bireyin yapılan yardıma karşı geliştirdiği minnet duygusu pozitif davranışların sergilenmesine olanak sağlamaktadır. Bu durum ÖVD ile ilgili yapılan çalışmalarda genellikle Karşılıklılık Normuna yer vermesine neden olmaktadır. Yaptığı işten tatmin olan çalışan örgütün kendisini desteklediğinde karşılık verebilmek için rol tanımları dışında ekstra davranışlar sergileyebilmektedir (Koşar, 2018).

1.3.6. Bekleyiş Teorisi

Örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsal arka planındaki teorilerden bir diğeri de Bekleyiş Teorisi'dir. Çalışanlar örgütte yaptıkları işe ait tüm davranışlarının ödüllendirileceği ya da cezalandırılacağı inancında olup bekleyiş içindedir. Çalışan gösterdiği çabanın karşılığında alamayı belediği ödüllere göre davranışlar ortaya koymaktadır. Ortaya konulan çaba gönüllü olarak ortaya konulup rol davranışları dışındaki faaliyetleri kapsıyorsa bu davranışlar Vroom'un Beklenti Kuramı ile tanımlanmaktadır. Teori örgütlerde verimliliği ve örgütsel hedeflere ulaşmada etken olan gönüllü çalışan davranışlarının nedenleri ile temel motivasyonları üzerine odaklanan bir yaklaşımdır. Teori örgütlerde başarının ödüllendirilen çalışan davranışlarının bir fonksiyonu olduğunu iddia etmektedir. Eğer çalışan;

- Yapacağı çalışmalar karşılığında ödüllendirileceği ihtimalini algılayorsa
- Gösterdikleri performans ve kazanımları arasında bir bağ olduğunu düşünürse
- Etkin çalıştıklarında elde edecekleri ödülün başka kazanıma da aracı olacağını kavrayarsa daha etkin ve verimli şekilde çalışacaktır.

Çalışanların bu beklentisinde algı, gayret ve deneyimleri ve daha önce elde ettiği kazanımlar etkili olmaktadır. Bu noktada Bekleyiş Kuramı örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya konulmasında temel motivasyon olarak karşımıza çıkmaktadır (Çelik,2007).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları hakkında literatürde tam bir fikir birliği bulunmamaktadır. Bu kapsamda ÖVD'nin boyutları ele alındığında farklı dönemlere ait yapılan çalışmalardan ele edilen analizlere göre

1983-1988 yılları arasında; fedakârlık yardım etme davranışı, sportmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel itaat, bireysel inisiyatif, sivil erdem ve kendini geliştirme gibi farklı boyutları tespit edilmiştir (Taşçı ve Koç, 2007; Chahal ve Mehta, 2010).

En sık kullanılan ise Organ (1988) tarafından geliştirilen özgecilik, centilmenlik, vicdanlılık, nezaket ve sivil erdem boyutlarıdır (Bolat 2008). Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarına ilişkin bilgiler Tablo 1 'de yer almaktadır.

Tablo 1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

1. Smith, Organ ve Yakın (1983)	Fedakarlık Genel Uyumluluk
2. Organ (1988)	Fedakarlık Dürüstlük Sportmenlik Nezaket Sivil erdem
3. Lin (1991)	Kuruluş ile özdeşleşme Meslektaşlarına yardım Uyum Dürüst Disiplin Öz gelişim
4. Williams ve Anderson (1991)	Bireysel yönlendirmeli Kuruluş tarafından yönetilen
5. Van Dyne, Graham ve Dienesh (1994)	İtaat Bağlılı Katılım
6. Podsakoff ve ark. (2000)	Yardım etme davranışı Sportmenlik Örgütsel sadakat Kurumsal uyumluluk Bireysel girişim Sivil erdem Kendini geliştirme

Kaynak: Thiruvenkadam, ve Durairaj, 2017, s. 52

Özgecilik

Özgecilik kavramsal olarak örgütte bulunan çalışanın diğer çalışanlara gönüllü olarak yardım etmesi ve onların etkinliğini arttırmayı amaçlayan

davranışları tanımlamaktadır. Örgütteki uzman ve deneyimli çalışanların, işe yeni başlayanlara yardımda bulunması bu davranışa örnek olarak gösterilebilir. Özgeçililik davranışı bireysel düzeyde olup örgüte faydalı olmaktadır (Ashforth vd., 2008, s. 327).

Vicdanlılık

Vicdanlılık örgütte yer alan çalışanların biçimsel rol davranışları dışında ekstra davranışlar sergilemeye gönüllü olmalarını ifade etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutu olan vicdanlılık her bir çalışanın örgüt kural ve düzenlemelerine uygun hareket etmesinin beklenmesi şeklindedir (Karaman ve Aylan, 2012, ss. 39-40). 42

Centilmenlik

Centilmenlik, fazla dikkate alınmayan örgütsel davranış olarak bilinmektedir. Centilmenlik, küçük sorunların büyütülmemesi ve bunların sorun edilmemesi ile ilgilidir (Basım ve Şeşen, 2006, s. 84).

Nezaket

Nezaket örgütte işin gerekliliği sebebiyle iletişim içerisinde bulunmaları zorunlu olan ve karşılıklı olarak aldıkları kararlardan etkilenen üyelerin ortaya koyacağı pozitif davranışlara denilmektedir. İyi iletişim becerisi, örgütte başarıya giden yoldur. Nezaket yapılacakları hatırlatmak, önceden haber vermek, danışmak ve bilgi alışverişinde bulunmak şeklinde ortaya çıkabilir (Karaman ve Aylan, 2012, s. 41).

Sivil Erdem

Örgüte yönelik bağlılık, örgütsel hayata isteyerek aktif olarak katılımı sağlamak sivil erdem olarak tanımlanmaktadır. Yönetime katılma, örgüte yönelik tehditleri ortadan kaldırmaya çalışma benzeri pozitif davranışlar bu boyut içerisinde değerlendirilmektedir (Bell ve Menguc, 2002, s. 141).

Sonuç

Metaforik olarak örgüt yaşayan canlı organizmalardır ve canlılıklarını sürdürebilmek için temel kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Bu kaynaklardan en önemlisi insandır. Örgütsel hedeflere ulaşılmasında önemli bir yeri sahip olan insanın davranışları örgütsel davranış alanında yıllardır incelenmektedir. Geçmişte insanı makineye gibi gören yönetim anlayışları başarısızlığının ardından insanın fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarının varlığı anlaşılmıştır. Olaya daha geniş bir pencereden bakan diğer yönetim teorileri, bireyin örgütle uyumunun örgütün bireyin farklı ihtiyaçlarına cevap verebilmesi

gerektiğini tespiti ile örgütlerin günümüz dünyasında yeniden tasarımını başlamıştır.

Konuya ilişkin yapılan çalışmalar sonunda örgütlerin kalıcı başarısı için örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Örgütteki deneyimli çalışanların örgüte yeni katılanlara gönüllü olarak yardımı onların da örgüte hızlı şekilde uyum sağlayarak verimli birer çalışan olmasına yardımcı olmaktadır. Takım, grup veya bölümler içinde bu tarz davranışların artması zaman içerisinde örgütsel kültüre dönüşebilir. Çalışanların örgüte yararlı önerilerde bulunmaları, önemsiz konularda problem çıkarmaktan kaçınmaları ile yöneticilere yardımcı olmaktadır. Bu durum örgütsel performansa katkı sağlayacaktır. Bununla birlikte ÖVD, örgütlerin başarısı ve karlılığı üzerinde etkili olmaktadır. Günümüz rekabet koşulları altında faaliyetlerine devam etmek isteyen örgütler insan kaynağını verimli kullanmak zorundadır. Çalışanların moral ve motivasyonuna olumlu şekilde etki eden ve çalışanlarının kararlara katılımını destekleyen örgütler kurdukları açık iletişim sayesinde toplum ve çalışanlar tarafından saygın olarak nitelendirilecektir. Bu tarz işletmelerde çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak kabul edip gönüllü olarak performanslarını yükseltecektir.

Kaynakça

- Acar, A. Z. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1-14
- Alper Ay, F. (2018). The Effects Of Internal Marketing Activities On Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of International Health Sciences And Management*. Volume 4(7), 31-49.
- Aslan, ğ. (2009). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: “Kurumda Çalışma Yılı” ve “Ücret” Değişkenlerinin Rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 256-275
- Ashforth, B. E. Harrison, S. H. and Corley, K.G. (2008) Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Ayhan, Ö., ve Şahin, F. (2017). İç grup her zaman iyi asker midir? Dönüşümcü liderlik örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde lider üye etkileşiminin rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(1), 61-71.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlatma ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 61(4), 83-101.
- Bell, S. J. and Menguc, B. (2002). The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of Retailing*, 78(2), 131-146.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişki. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19),75-94.
- Bolino, M.C., Turnley, W.H., ve Niehoff, B.P. (2004). The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Hum. Resour. Manag. Rev.* 14, 229–246.
- Brief, A. P. & Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial organizational behavior. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Chahal, H., Mehta, S., (2010). Antecedents and Consequences of Organisational Citizenship Behaviour (ocb): A Conceptual Framework In Reference To Health Care Sector. *Journal of Services Research*, 10(2), 25-44.
- Çalık, T., Özbay, Y., Özer, A., Kurt, T., ve Kandemir, M. (2009). İlköğretim okulu öğrencilerinin zorbalık statülerinin okul iklimi, prososyal davranışlar, temel ihtiyaçlar ve cinsiyet değişkenlerine göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 15, 555–576.
- Çekmecelioğlu, H., ve Ülker , F. (2014). Lider-üye etkileşimi ve çalışan tutumları üzerindeki etkisi: Eğitim sektöründe bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 35-58.

- Çelik, M. (2007). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Çetin, M., Yeşilbağ, Y., ve Akdağ, B. (2003). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı. Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilim. Derg. 17, 39-54.
- Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda önemli bir fenomen: Psikolojik sözleşme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 6(11), 1-16.
- Deckop, J., Mangel, R., ve Cirka, C. (1999). Getting more than you pay for: Organizational citizenship behavior and pay-for-performance plans. *Academy of Management Journal*, 42(4), 420-428.
- Deluga, R. J. (1995). The Relation Between Trust In The Supervisor And Subordinate Organizational Citizenship Behavior. *Military Psychology*, 7(1), 1-16.
- Erdal, N. (2020). Sağlık çalışanlarında örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlığın iş tatmini üzerindeki etkilerinin incelenmesi: Bir üniversite hastanesi örneği. Doktora tezi, Beykent Üniversitesi, Ankara.
- Erkılıç, E. (2017). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki karşılıklı etki derecelerinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi: Rize ili otel işletmelerinde bir uygulama. Yayınlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- George, J. M. & Brief, A. P. (1992). Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of The Mood At Work-Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310.
- George, J. M. (1996). Group Affective Tone. In M. A. West (Ed). *Handbook Of Work Group Psychology* (Pp. 77-93). Wiley.
- Gümüştekin, G.E., ve Emet, C. (2007). Güçlendirme algılarındaki değişimin örgütsel kültür ve bağlılık üzerinde etkileşimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sos. Bilim. Derg.* 17, 90-116.
- Gürbüz, S. (2007). Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet ile İlişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hannah, S.T., Avolio, B.J., ve Walumbwa, E.O. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Bus. Ethics Q.* 21, 555-578.
- Hart, T. A., Gilstrap, J. B., ve Bolino, M. C. (2016). Organizational citizenship behavior and the enhancement of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 69(10), 3981-3988.

- Hazzi, O. A. (2018). Organizational citizenship behavior: A holistic review. In Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance (pp. 1–12). Springe
- İşbaşı, J. Ö. (2000). Çalışanın yöneticilere duydukları güvenin örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: bir turizm örgütünde uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, SBE, Antalya.*
- Kamer, M. (2001). Örgüte güven, örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri Kurumsallaşmanın işletmenin sürekliliği üzerine etkisi ve bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Karcioğlu, F. ve Türker, E. (2010). Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisi: sağlık çalışanları üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), 121-140.
- Kaplan, İ. (2011). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ilişkisi; Konya emniyet teşkilatı üzerinde bir uygulama. Basılmamış Doktora Tezi Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaman, A. ve Aylan, S. (2012). Örgütsel vatandaşlık. *Kabramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 35-48.
- Kaşlı, M., ve Seymen, O. (2010). Kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 109-122.
- Kaya, Ş. D. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Türk İdare Dergisi*, 476, 265-286.
- Keskin, H., Akgün, A. E. ve Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt teorisi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği (13. Baskı). Beta Yayıncılık.
- Konovsky, Mary, A. & Pugh, S., Douglas (1994). Citizenship Behavior And Social Exchange, *The Academy Of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Koşar, D. (2018). Türkiye'deki örgütsel vatandaşlık davranışı konulu tezlerin incelenmesi: bir içerik analizi çalışması. *Gazi University Journal of Gazi Educational Faculty (GUJGEF)*, 38(2), 777-800.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M., & Spekman, R. E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of business-to-business marketing*, 8(3), 1-36.
- McCormick, E.J. ve D.R. Ilgen (1980). *Industrial Psychology*. PrenticeHall, New Jersey.
- McDonald, D.J., ve Makin, P.J. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadersh. Organ. Dev. J.* 21, 84–91.

- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of applied psychology*, 76(6), 845.
- Ocampo, L., Acedillo, V., Bacunador, A. M., Balo, C. C., Lagdameo, Y. J., & Tupa, N. S. (2018). Ahistorical review of the development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century. *Personnel Review*, 47(4), 821–862. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2017-0136>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com.
- Organ, D.W. ve Ryan, K.A.: (1995) “Meta-Analytic Review Of Attitudinal And Dispositional Predictors Of Organizational Citizenship Behavior”, *Personnel Psychology*, 48, 775-82.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- Penner, L. A., Dovidio, J. E., Piliavin, J. A. & Schroeder, D. A. (2005). Pro-social Behavior: Multilevel Perspectives. *Annual Review of Psychology* 56, 365-92.
- Podsakoff, P. M. & Mackenzie, S. B. (1994). Organizational Citizenship Behaviors And Sales Unit Effectiveness. *Journal Of Marketing Research*, 31(3), 351-363.
- Robinson S. L. and Rousseau D. M. (1994). “Violating The Psychological Contract :Not The Exception But The Norm”. *Journal Of Organizational Behavior*. 15, 245-259.
- Rotundo, M., ve Sackett, P.R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach. *J. Appl. Psychol.* 87, 66–80.
- Sharma, J. P., Bajpai, N., & Holani, U. (2010). Organizational citizenship behavior in public and private sector and its impact on job satisfaction: A comparative study in Indian perspective. *International Journal of Business and Management*, 6(1), 67. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n1p67>
- Sharma, A. (2016). Organizational citizenship behaviour: A literature review of the dimensions and antecedents. *International Journal of Education and Management Studies*, 6(3), 351.
- Somech, A., ve Ohayon, B. E. (2019). The trickle-down effect of OCB in schools: The link between leader OCB and team OCB. *Journal of Educational Administration*, 58(6), 629–643. <https://doi.org/10.1108/JEA-03-2019-0056>
- Somech, A. ve Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding Extra-Role Behavior In Schools: The Relationships Between Job Satisfaction, Sense Of Effi-

- cacy, And Teachers Extra-Role Behavior. *Teaching And Teacher Education*, 16(5-6), 649-659.
- Solak, S.G. ve Erok, M.(2018). Örgütsel Sessizlik Sarmalında Örgütsel Vatandaşlık: Karaman İli Örneği. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*. 53(3), 1337- 1356. doi: 10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.18.12.1058.
- Swift, M. L. & Virick, M. (2013) Perceived Support, Knowledge Tacitness, And Provider Knowledge Sharing. *Group & Organization Management*, 38 (6), 717-742.
- Taşçı, D. ve Koç, U., (2007). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Örgütsel Öğrenme Değerleri ilişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 373-382.
- Thiruvenkadam, T., & Durairaj, I. Y. A. (2017). Organizational citizenship behavior: Its definitions and dimensions. *GE-International Journal of Management Research*, 5(5), 46-55.
- Tecimen, M. (2020). Yöneticiye Duyulan Güvenin İşe Adanmışlık ve ÖVD Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Topaloğlu, H. ve Arastaman, G. (2016). Örgütlerde psikolojik sözleşme üzerine kuramsal bir değerlendirme. *Ihlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 25-36.
- Truckenbrodt, Y. B. (2000). The Relationship Between Leader-Member Exchange And Commitment And Organizational Citizenship Behavior. *Acquisition Review Quarterly*, 7(3), 233.
- Turnipseed, D. L. (2002). Are good soldiers good?: Exploring the link between organization citizenship behavior and personal ethics. *Journal of business research*, 55(1), 1-15.
- Ürek, D. (2015). Sağlık Kurumlarında Lider-Üye Etkileşim Düzeyi İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 37(4), 765-802.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L. & Mclean Parks, J. (1995). Extra-Role Behaviors: In Pursuit Of Construct And Definitional Clarity. *Research In Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. & Chen, Z. X. (2005). Leader-Member Exchange As A Mediator Of The Relationship Between Transformational Leadership And Followers' Performance And Organizational Citizenship Behavior. *Academy Of Management Journal*, 48(3), 420-432.

Yılmaz, A. (2010). Örgütsel Bağlılık Ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 236-250.