

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Ş.Didem KAYA*

ÖZ

Günümüzde örgütler, varlıklarını sürdürebilmek için, iş tanımlarında biçimsel olarak belirlenmiş görevlerin ötesinde davranış sergileyen ve örgütlerine bu yönüyle önemli katkılar sağlayan çalışanlara daha çok ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle, son yıllarda, örgütsel davranış ve insan kaynakları alanında en yaygın çalışılan konulardan biri, 'Örgütsel Vatandaşlık Davranışları'dır (ÖVD). Örgütsel vatandaşlık davranışları "herhangi bir emre dayalı olmayan ve örgüt için fayda sağlayan davranışlar" olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütte centilmenlik ve yardım etmeyi içeren rollerden oluşmaktadır. Bu kavram, çalışanların formal iş tanımlarının ötesindeki gönüllü olarak yaptıkları ekstra rol davranışlarını ifade etmektedir. ÖVD'nin beş boyutu bulunmaktadır. Bunlar özgecilik, sivil erdem, vicdanlılık, nezaket ve sportmenlik davranışlarıdır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Vatandaşlık, Davranış.

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

ABSTRACT

Today organizations require the employees which show extra behaviors beyond their formal job descriptions arranged formally and make considerable contributions to their organizations. For this reason, in recent years, one of the most widely studied topics in the field of organizational behavior and human resources is Organizational Citizenship Behaviors (OCBs). Organizational Citizenship Behavior can be defined as "individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and in the aggregate promotes the efficient and effective functioning of the organization". Organizational citizenship behavior



*Yrd. Doç. Dr., Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi, didemimcetin@gmail.com

is about sportsmanship and altruism. This concept refers to employees' extra-role behaviors which are voluntary and extend beyond their formal job descriptions. There are five dimensions of OCBs. These are altruism, civic virtue, conscientiousness, courtesy, and sportsmanship behaviors.

Keywords: *Organizational Citizenship Behaviors, Citizenship, Behaviors.*

GİRİŞ

Yeni teknolojiler, üstün yönetim sistemleri, elektronik sistemler ve veritabanları, örgütlerin başarısı için gerekli olmasına karşın, örgütsel başarıyı sağlayan temel etken, örgütün insan kaynağının niteliğidir. Çünkü, teknolojik araç-gereçleri, yönetim sistem ve araçlarını kullananlar ve gerekli kararları alanlar, yine bu örgütlerin çalışanları, yani insan kaynaklarıdır. Toplumların sosyal, ekonomik ve politik gelişiminde, örgütlerin etkililiğinde ve verimliliğinde insan faktörünün önemi büyüktür. Ayrıca, örgütlerin sürekli değişen koşullar altında başarılı olmaları için, formal iş tanımlarıyla sınırlı kalmadan, görevin gerektirdiklerinin ötesinde, örgütsel etkililiğe ve gelişmeye katkıda bulunmaya istekli çalışanlara olan ihtiyacı giderek artmaktadır. Bunun sağlanmasında örgütsel vatandaşlık davranışı olarak bilinen davranış kalıplarının teşvik edilmesi; diğer yandan bu davranışları etkileyen belirleyicilerin sağlanması daha fazla önem kazanmaktadır.

Örgütsel etkililiğe ve gelişmeye katkıda bulunmak açısından örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının tanımı, önemi, türleri ve boyutlarının bilinmesi örgütler ve çalışanlar açısından gerekli bir durum olmaktadır. Bu yazıda da -örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının- örgütlere, yöneticilere ve çalışanlara farkındalık yaratmak ve araştırmacılara katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Çünkü örgütlerin devamı ve verimliliği için çalışanların davranışları gittikçe önemli hale gelmektedir. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların iş rollerinin ötesinde davranışları örgütler için vurgulanan bir konu olmaktadır. Ayrıca bu tür davranışların çalışanların ve örgütlerin performanslarını da arttırdığına inanılmaktadır.

1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI

Vatandaşlık kelimesi “bir yurttan doğup büyüme ya da yaşamış olma, bir yurdun kişisi olma, bir yurda bağlı bulunma durumu” olarak tanımlanmaktadır. Buradaki bağlı olma durumu kişinin yurttan yaşayan topluluğun üyesi olması, topluluğa uyum sağlaması, sorumluluk alması ve katkısının kalitesi olarak ifade edilmektedir (İrmiş ve Gök, 2007: 7). Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğü’nde vatandaşlık, kişiler ile devlet arasında anayasa ve yasalarla tanımlanmış karşılıklı hak ve ödevlere dayanan bağ olarak tanımlanmaktadır (Yücel ve Kaynak, 2007: 685). Vatandaşlık kelimesi, vatandaşlık faaliyetini sınıflandırmasını destekleyen Birleşik Devletler ordusu için geliştirilen askeri etki modelinden gelmektedir. Bu model askeri etkinin sadece atama işinin başarılı bir şekilde yapılmasından çok daha fazlası olduğu varsayılmaktadır. Aslında bu model görevi yerine getirmenin dışında ya da işin gerekli kısımlarıyla ilgili, teknik yeterlilik öğelerini kapsamaktadır (Walter vd., 2001: 53).

Vatandaşlık kavramı incelendiğinde, bu kavramın tüm toplumlarda ve tüm tarih sürecinde görülen ortak özelliğin haklar ve yükümlülükler olduğu düşünülmektedir. Benzer şekilde içinde vatandaşlık kelimesinin geçtiği örgütsel vatandaşlık kavramında da bu özellik mevcuttur (İrmiş ve Gök, 2007: 9). Örgütsel vatandaşlık kavramında, devlet kavramı yerine örgüt düşünülmektedir (Yücel ve Kaynak, 2007: 685). Örgütsel vatandaşlık davranışının çıkış noktası da bu olmaktadır. Nasıl bir ülkenin vatandaşı olarak birey, resmi otorite tarafından düzenlenmiş konular haricinde, kendiliğinden fazladan pozitif davranışlar gösterebilmekte ve bu davranışların gösterilmesinde temel düşüncesi “herkes kapısının önünü temizlerse sokakların pırıl pırıl olacağı” inancı oluşturmakta ise aynı yaklaşımın örgütsel ortamda da geçerli olduğu düşünülmektedir. Bu yaklaşıma dayalı olarak, ÖVD, bir kişinin bireysel pozitif davranış göstermesinin, örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli katkı sağlayacağı temel varsayımına dayandırılmaktadır (Aslan, 2009: 261).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı (ÖVD), son yıllarda yönetim yazınında tartışılan kavramlardan biri haline gelmiştir (Bolat ve Bolat, 2008: 78; Podsakoff vd., 1997: 262; Devrani ve Tüzün, 2008: 194). Dolayısıyla, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel davranış ve yönetim biliminin temel

araştırma konularından biri haline gelmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 117). Vatandaşlık davranışı ile ilgili ilk çalışmalar, çalışanların örgüte karşı sergilediği rol dışı davranışların incelendiği örgütsel davranış literatüründe yer almaktadır (Devrani ve Tüzün, 2008: 194). ÖVD'ı ilk kez 1930'larda, Chester Barnard tarafından kullanılmıştır (Çetin, 2004: 3). Barnard, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını, biçimsel rol davranışı dışında "ekstra rol davranışları" (Aktaran: Turnipseed ve Murkison 2000: 281) olarak tanımlamıştır ve "resmi olmayan örgütle ve örgüt elemanlarının örgütün iyiliği için işbirliği yapma konusunda istekli olmasının gerekliliği üzerinde çalışma yapmıştır (Walter vd., 2001: 52). Daha sonra informal organizasyon tanımları ile benzerlik gösteren örgütsel vatandaşlık davranışı 1980'li yıllarda örgütsel araştırmalara konu olmuş (Özdevecioğlu, 2003: 117) ve 1983 yılında Organ vd. tarafından araştırmalarda kullanılmaya (Walter vd., 2001: 53; Köse vd., 2003: 2; Gürbüz, 2006: 50) başlanmıştır.

Organ (1988) ÖVD'ı "isteğe bağlı davranışlar arasında, biçimsel ödüllendirme sistemi içerisinde doğrudan ve açık bir şekilde yer almayan, örgütsel fonksiyonları artırmaya yönelik olan bireysel davranışlar olarak tanımlamıştır". İsteğe bağlı davranışlar içerisindeki kavramlar olarak bireyin iş tanımlamaları içerisinde yer almayan örgütle bireyin arasında gerçekleştirilen anlaşmada yer almayan davranışlar yer almaktadır (Aktaran: Yeşildağ vd., 2011: 174). Yani, formel iş değerlemesi tarafından ölçülmeyen, formel ödül sistemi ile bağlantılı olmayan ve örgütsel olarak istenenden daha fazlasını yapmaya yönelik ekstra rol davranışını ortaya koyan örgütsel vatandaşlık davranışı, informal ve gönüllü bir örgüt davranışını ortaya koyduğu için (Turnipseed, 2002:7), Organ daha sonra yaptığı çalışmalarda ÖVD tanımını geliştirmiştir (Basım ve Şeşen, 2006: 85). Yine bazı araştırmacılar tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı (Turnipseed, 2002: 7), "iyi asker davranışı (good soldier sendrom)" olarak ifade edilmiştir (Turnipseed, 2002: 7; Basım ve Şeşen, 2006: 85). Örgütsel vatandaşlık davranışının veya diğer toplum yanlısı (yapıcı, olumlu ve yardımsever) örgütsel davranış biçimlerinin örgütün etkinliği ve başarısındaki önemiyle ilgili benzer açıklamalar Smith vd. (1983), Brief ve Motowidlo (1986), Karambayya (1989), George ve Bettenhausen (1990), Schnake (1991) ile Borman ve Mootwidlo (1993) tarafından da yapılmıştır (Aktaran: Podsakoff vd., 1997: 262).

ÖVD, diğer örgüt elemanlarının görevlerini yerine getirmelerine örgüte karşı destek vermelerine ve bilinç kazanmalarına yardımcı olan, fazladan rol, isteğe bağlı davranış olarak tanımlanmaktadır (Walter vd., 2001: 53). Örgütsel vatandaşlık davranışı aynı zamanda, “prososyal örgütsel davranış, özgecilik, ekstra-rol davranışı ve gönüllülük” kavramları ile de tanımlanmaktadır (Bolat ve Bolat, 2008: 78). Dolayısıyla bu extra rol davranışları, örgüt tarafından arzu edilen ve örgütün verimliliğinde avantaj sağlayan davranışlardır (Turnipseed ve Murkison 2000: 281). Bu tanımlamalar, teknik temelden (technical core) ziyade örgütsel, sosyal ve psikolojik çevrenin desteklediği davranışlar olarak düşünülmektedir (Niehoff, 2000: 4). Tanımda yer alan üç kavram Organ tarafından örgütsel vatandaşlık davranışını diğer davranışlardan ayıran kriterler olarak belirtilmiştir. Bunlar şu şekilde belirtilmektedir:

- Biçimsel ödül-ceza sisteminde dikkate alınmamasıdır (Niehoff, 2000: 3). Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütün ceza ve ödül sisteminden etkilenmemektedir (Turnipseed, 2002: 2). Organ, çalışanların sözleşmeleri gereği kesin ödül almadıkları, fakat yöneticilerin takdirine bağlı ödüllendirmenin çalışanları motive edebildiğini ve çalışanların bu ödüllere ulaşabilmek amacıyla sergiledikleri rol fazlası davranışlarında ÖVD olarak kabul edilebildiklerini söylemektedir (Organ, 1997: 86). Yani çalışanlar bu tür davranışları ödül kazanmaktan veya bir cezaya uğramaktan korunmak amacıyla sergilememektedirler (Turnipseed, 2002: 2).

Ödül ve ceza sisteminde Greenberg, Baron ve Organ’a göre de örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili tanım farklılığı bulunmaktadır. Greenberg ve Baron’a göre ÖVD, bir çalışanların örgütün biçimsel yollarla belirlediği zorlukların ötesine geçerek istenenden daha fazlasını yapmasıdır (Aktaran: Özdevecioğlu, 2003: 118). Yani, ÖVD’nin dolaylı da olsa ödüllendirme sisteminin dikkate alındığını belirtmektedir (Organ, 1997: 86). Organ’a göre ise örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütte çalışanların işlerini gerçekleştirdikleri sosyal ve psikolojik çevredeki performansını artıran davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Aktaran: Çetin, 2004: 10). Yani, ÖVD’nin örgütün ödüllendirme ve cezalandırma sisteminden etkilenmediğini düşünmektedir. Fakat yine de ÖVD’nin yöneticiler tarafından dikkate alındığını, ancak bu ödüllerin ya da cezaların sözleşmelerde belirtilmediğini söylemektedir (Organ, 1997: 86).

- Biçimsel rol davranışlarının üzerinde ve bir bütün olarak örgüt hedeflerinin ulaşılmasında yardımcı olmasıdır (Niehoff, 2000: 3). İş tanımlamaları ve formal yazılı rollerin ötesindeki çalışan davranışları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iyi asker sendromu olarak bilinmektedir (Turnipseed ve Murkison 2000: 281).

- ÖVD'nin gönüllü (discretionary) ve isteğe bağlı olarak sergilenmesidir (Niehoff, 2000: 3). Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı "biçimsel ödül sistemini dikkate almadan, bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı birey davranışı" olarak tanımlanmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 118). Gönüllülük kavramı ile bireyin rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirmediği, kişisel seçime dayalı olarak gelişen davranış şekli anlatılmak istenmektedir (Gündüz Çekmecelioğlu ve Keleş, 2009: 590; Özdevecioğlu, 2003: 118).

Örgütte sergilenen davranışların hangisinin örgütsel vatandaşlık davranışı olduğunu belirlemek bazen zor olabilmektedir. Örneğin, Morrison tarafından yapılan bir araştırmada çalışanların 20 ÖDV'dan 18'ini görevleri kapsamında kabul ettikleri tespit edilmiştir (Organ, 1997: 88). Bu konuda toplumun ve yöneticilerin sınırlayıcı rolleri çok büyük öneme sahiptir. Örneğin; hemşireler, doktorlar, polisler, öğretmenler, askerler vb. hizmet sektörlerinde çalışan bireylerde örgütsel vatandaşlık davranışları ile iş tanımlarında yer alan rolleri birbirine karıştırılmaktadır. Ayrıca iş tanımı içinde olmayan örgütsel vatandaşlık davranışları da iş tanımlarına dahil olduğu düşünülmektedir. Bu meslek gruplarında bulunan bireyler de bu davranışların kendi işlerinin bir parçasıymış gibi düşünmektedirler. Çünkü topluma göre öğretmenin görevi öğrencisine her şeyi eksiksiz öğretmek, hemşirenin ve doktorun görevi hastayı kurtarmak, polisin görevi de asayışı temin etmektir. Dolayısıyla bu tür meslek gruplarında hangi davranışın ÖVD, hangi davranışın iş tanımı içinde yer alan davranış olduğu tahmin edilememektedir. Organ'ın tanımına göre, bir davranışın örgütsel vatandaşlık davranışı olup olmadığını anlamak için çalışanlara şu sorular sorulmaktadır. Çalışanların davranışının,

- İş tanımlarının açık bir parçası olup olmadığı,
- Örgüt tarafından ÖVD konusunda eğitilip eğitilmedikleri,
- İşi yaptıklarında resmi (açık) bir şekilde ödüllendirilip, yapmadıklarında ise cezalandırılmadıkları sorulmaktadır (Padsakoff vd., 2000: 513).

Bu sorular doğrultusunda davranışın ÖVD olup olmadığına karar verilmektedir. Bu bağlamda örgütler sadece işini doğru yapan değil aynı zamanda görevi olmayan işlere de dahil olan çalışanların örgütlerinde bulunmalarını istemektedirler. ÖVD, çalışanların görevleri olmamasına rağmen istekli olarak gerçekleştirdikleri davranışları içerdiği için günümüz örgütleri için de gittikçe önemli hale gelmektedir.

2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖNEMİ

Örgütsel vatandaşlık davranışları araştırmaları, son yirmi yıldan beri kapsamlı bir şekilde yapılmaktadır (Barbuto vd., 2001: 539). Mackenzie vd. (1998: 87), örgütsel vatandaşlık davranışının son yıllarda yazında çok işlenmesinin üç sebebinin olduğu belirtilmiştir. Birinci sebebi bu davranışın sonunda ortaya çıkan performansın çalışanların performans değerlendirmelerinde terfi ve ücret uygulamalarında göz önüne alınmasıdır. ÖVD davranışı gösterilmesi için yöneticiler tarafından çalışanlarına herhangi bir güç veya yaptırım kullanılmaz. Aynı şekilde çalışanların gösterdikleri ÖVD sonucunda herhangi bir sistematik ödül beklentisinde olmazlar. Ancak Organ'ın belirttiği gibi yöneticiler dolaylı veya dolaysız olarak çeşitli insan kaynakları uygulamalarında ÖVD davranışını dikkate alarak ödüllendirmektedirler (Mackenzie vd., 1998: 87-88). İkinci sebebi ise ÖVD'nin örgütlerin başarısına ve etkinliğine olan katkısıdır. Organ, uzun dönemde örgütsel vatandaşlık davranışının toplamının dikkate alındığında, bu davranışın örgütsel etkinliği ve performansı yükselteceğini belirtmiştir (Aktaran: Jahangir vd., 2004: 76). Yine Organ, ÖVD'nin kişileri içsel olarak güdüleyerek başarıya, yetkinlik ve ait olma duygularına katkı sağladığını açıklamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışını önemli kılan üçüncü bir faktörde, örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, vatandaşlık karşıtı davranışlar ve işten ayrılmalarla olan yakın ilişkisidir. İş tatmini, örgütsel bağlılık, biçimsel rol davranışı ve ÖVD birbiri ile ilişkili olmaktadır (Gürbüz, 2006: 51).

Örgütsel vatandaşlık davranışının önemi, örgütler ve çalışanlar açısından anlaşıldıktan sonra örgütte sergilenen davranışların hangilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirildiğini ve bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışları türlerinin bilinmesi gerekmektedir.

3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI TÜRLERİ

Örgüt içinde her tür olumlu gönüllü davranış, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilip edilmediği, yapılan davranışın niteliğine göre değişmektedir. Eğer davranış gönüllü ise, örgüt ve örgütün personeli ve yöneticileri açısından olumluluk ifade edilmekte ve örgütte diğer çalışan bireyler tarafından kabul edilebilir nitelikte ise bu davranış vatandaşlık davranışı olarak kabul edilebilmektedir (Özdevecioğlu, 2007: 118). Bu tür davranışlar, iş tanımlarında zorunlu tutulmayan, ihmali halinde ceza gerektirmeyen ya da gerçekleştirildiğinde ödül sistemince doğrudan ve biçimsel olarak ödüllendirilmeyen ve daha çok kişisel tercihe bağlı ve bütün olarak örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmaya dönük davranışlardır (Podsakoff vd., 2000: 513; Bolat ve Bolat, 2008: 78). Bu davranışlar da hedeflerine göre, davranış tarzlarına göre ve diğer örgütsel vatandaşlık davranışları olmak üzere gruplandırılmaktadır.

3.1. Hedeflerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Hedeflerine göre örgütsel vatandaşlık davranışları, örgüt hedefli ve çalışan hedefli kılınan davranışlar üzere ikiye ayrılmaktadır. Bunlar şu şekilde anlatılmaktadır (Markoczy ve Xin, 2004: 45).

3.1.1. Örgüt Hedefli Davranışlar

Örgüt çalışanları, çalıştıkları örgütlere duygusal bağlılık hissetmekte ve örgütün sonsuza kadar yaşaması için gerekli gördükleri her türlü fedakârlığı göstermektedirler. Bunun için gönüllü olarak örgütün faydasına olan her türlü faaliyete katılmakta, küçük problemleri büyütmemek ve huzurlu bir iş ortamı sağlayarak verimliliğin artmasına katkı sağlamakta, zamana uymakta, örgütün geleceğine şekillendirecek konularda hiç çekinmeden sorumluluk almaktadır. Organ'ın beş vatandaşlık davranışı boyutundan üçü, vicdanlılık, sivil erdem ve gönüllülük örgüt hedefli davranışları kapsamaktadır.

3.1.2. Çalışan Hedefli Davranışlar

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir kısmı da çalışan odaklı davranışlardır. Çalışanların birbirlerine işle ilgili konularda hiçbir karşılık gözetmeksizin yardımcı olmaları, işe gelmeyen arkadaşlarının sorumluluklarını gönüllü olarak yüklenmeleri ve başkalarını etkileyen konularda faaliyet

başlamadan önce birbirlerini haberdar etmeleri bu kapsama girmektedir. Organ'ın örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından özgecilik ve nezaket tabanlı bilgilendirme davranışları, çalışanların birbirlerine karşı gösterdikleri vatandaşlık davranışlarını içermektedir.

3.2. Davranış Tarzına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

İnformel organizasyon tanımları ile benzerlik gösteren ve çalışanların gönüllülüğüne dayanan örgütsel vatandaşlık davranışı iki farklı tarzda ortaya çıkmaktadır (Markoczy ve Xin, 2004: 45)

Olumlu Aktif Davranışlar; örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel yapıya aktif bir şekilde katılım ve katkı şeklinde ortaya çıkmaktadır. Organizasyona katkı şeklinde ortaya çıkan türde, bireylerin örgüt için aktif bir şekilde örgüt hayatının içinde yer alması gerekmektedir.

Olumlu Sakınma Davranışları; örgütsel yapıya zarar verecek her türlü davranıştan uzak kalma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Zararlı davranışlardan kaçınma şeklinde ortaya çıkan davranışlarda ise, temel mantık örgüte katkıda bulunmak değil örgüte zarar vermemektir. Bir maça çıkarken yenmek düşüncesi ile yenilmemek düşüncesi aynı anlama gelmemektedir. Buradaki farklılık da benzer bir farklılıktır (Özdevcioğlu, 2003: 119).

3.3. Diğer Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri

Sahte Vatandaşlık Davranışları; çalışanların belli saatlerle patronlarına yakın davranmaları patronların özel işleri ile ilgilenmeleri, örgütlerde çok sık rastlanılan bir durumdur. Bu davranışlar izleme davranışı olarak nitelendirilmektedir. İzleme davranışının örgütsel vatandaşlıktan ayırt edilmesinde yöneticilerin çalışanlarını tanıması ve yöneticilik becerilerinin büyük önemi bulunmaktadır (Çelik, 2007: 120).

Karşı Vatandaşlık Davranışları; benzer bir şekilde Barbuto'nun, karşı vatandaşlık davranışları kavramını tanımlamıştır. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır (Barbuto vd.,2001: 539).

1. Meydan okuma, otoriteye karşı koymak (bilinçli olarak yönetim tarafından uygulamaya geçirilen kuralları çiğnemek, amirlere sert karşılıklar vermek, başkalarının işlerini sabote etmek),

2. İntikam/ misilleme yapmak (rakiplere şirketle ilgili bilgileri satmak, medyaya işletmeyi zor duruma düşürecek bilgileri sızdırmak, şirkete ait malzemeleri satmak),

3. İşten kaçmak (mümkün olduğu kadar az iş yapmak ve çok iş yapıyor görüntüsü vermek, iş zamanında özel işleri ile ilgilenmek),

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı konusunda birçok araştırma yapılmasına rağmen, karşı vatandaşlık davranışlarının örgüt davranışlarına etkileri konusunda yeterli çalışma yapılmadığı görülmektedir (Podsakoff ve Mackenzie, 1997:146).

Olumsuz Yardımlaşma Davranışları; örgütsel vatandaşlık davranışları içerisinde tartışmasız kabul edilen yardımlaşma davranışlarından örgütün yararına olanlar, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmektedir. Fakat çalışanlar, örgüt ile çatışma halinde oldukları konularda, örgüte karşı birbirleri ile dayanışma içerisine girebilmektedirler. Bu yardımlaşma faaliyetleri örgütün yararına değil zararına olan davranışlardır. Maaşlarına zam almak için çalışanların bir araya gelmeleri ve üretimi aksatmaları kendi aralarındaki dayanışmanın bir ürünüdür. Ancak örgütün gereksiz maliyetlere katlanması, taahhüt ettiği siparişleri yetiştirememesi, pazar payını kaybetmemesi ve hatta makinelerinin elden çıkması gibi önemli zararlara sebep olmaktadır.

Çalışanların müşteri odaklı davranışları da bazen vatandaşlık davranışları sınırlarını aşmaktadır. Bazı tezgâhtarların, yetkileri olmadığı halde sadece müşterileri memnun etmek adına fiyat indirimi yapmaları, kullanılmış bir malı değiştirmeleri iyi niyetli davranışlardır. Fakat örgütü ekonomik olarak sıkıntıya sokabilmektedir (Çelik, 2007: 121).

4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE BENZER NİTELİKTE OLAN DAVRANIŞLAR

Son on yılda örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetiminin önemli bir inceleme alanı haline gelen ÖVD konusunda pek çok araştırma yapılmıştır. ÖVD ile ilgili araştırmaların uluslar arası işletmecilik, stratejik yönetim, insan kaynakları yönetimi, askeri psikoloji gibi pek çok alana yayılmıştır (Gündüz Çekmecelioğlu, 2007: 185). Örgütsel vatandaşlık davranışı gibi iş

performansını değerlendirmede dikkate alınmayan, ancak uzun dönemde örgütsel etkinliği etkileyen benzer davranışlar bulunmaktadır. Bu davranışlar; örgütsel spontanlık, psikolojik kontratlar, rol davranışları ve sosyal temelli örgütsel davranışlar olarak ele alınabilmektedir (Kamer, 2001: 8; Yücel ve Kaynak, 2007: 686).

4.1. Örgütsel Spontanlık Kavramı

Örgütsel Spontan Davranış, örgütteki işbirliğini artıran, sistemin faaliyetlerini koruyan ve örgütün imajını yükselten olumlu davranışlar anlamına gelmektedir (Aslan, 2008: 166). Kişinin özgür iradesine dayanan ve gönüllülüğe dayalı olan, rol tanımlarında yer almayan ancak örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyen davranışlardır. İş arkadaşlarına yardımcı olma, iyi niyetle yaklaşma, kurumu koruma, yapıcı önerilerde bulunma bu tür davranışlara örnek olabilmektedir (Roos ve Roos, 2006: 3).

4.2. Psikolojik Kontratlar Kavramı

Günümüz şartlarında özellikle de işsizliğin ekonomik ve finansal krizler sonrası yüksek oranlarda seyrettiği dönemlerde her ne kadar resmi olarak iş tanımlarında yer almasalar da ima edilen iş tanımları bu davranışları ihtiva etmektedir. Bu durumun psikolojik sözleşmeyle öngörüldüğü varsayılmaktadır (İrmiş ve Gök, 2007: 10).

Rousseau, psikolojik sözleşmelerin çalışanların davranışlarını etkilemede anahtar bir rol oynadığını belirterek zorunlu olmayan davranışların kaynağının psikolojik sözleşmeler olduğunu savunmuştur (Aktaran: Turnley ve Bolino, 2003: 188). Örgütlerde çalışanların, çalıştıkları örgütten bir takım beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentilerin bir kısmı formal iş sözleşmesinde olmakla beraber bir kısmı sadece beklentidir, yazılı halde değildir; ancak bireysel etkililik açısından vazgeçilmezdir. Aynı şekilde örgütün de, çalışanından beklediği ancak yine yazılı halde olmayan bir takım beklentileri bulunmaktadır (Katrinli vd., 2009: 376). Bunlar, psikolojik sözleşmenin bir ayağını işverenin çalışandan bağlılık, dürüstlük, iş kurallarına uyma, nitelikli iş yapma gibi beklentileri oluştururken, diğer ayağını çalışanın, işinde nasıl değerlendirildiği ve kendisine, bilgisini, yeteneklerini ve sorumluluklarını geliştirme olanakları verilip verilmediği ile ilgili psikolojik beklentileri oluşturmaktadır (Mimaroğlu, 2008: 32).

Psikolojik sözleşmeler, bir örgütte çok sayıda eyleme neden olduğunda, birey örgüt ile pozitif ilişkiler kurmakta ve bunları yerine getirmek için örgüt lehine çalışmaktadır. Bu tür eğilimler organizasyona sadakat, emirlere itaat ve işbirlikçi davranışları içermektedir (Turnley ve Bolino, 2003: 189). Psikolojik sözleşme, iki tarafın aralarında sosyal değişim ilişkisi olduğunu varsayarak karşılıklı güvene dayalı yükümlülükler getiren, yazılı olmayan sözleşmedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının, sadece resmi ve yazılı iş sözleşmelerinin değil, aynı zamanda yazılı olmayan psikolojik sözleşmelerin de dışındaki davranışlar olduğu görüşü benimsenmektedir (İrmiş ve Gök, 2007: 10).

4.3. Prososyal Örgütsel Davranışlar

Prososyal Davranış, bireylerin örgütsel hedeflere ulaşmada kendiliğinden ve gönüllü olarak yaptıkları davranışlarıdır (Aslan, 2008: 166). Prososyal davranışlar kapsamı içinde yer alan davranışlardan biri olan ve “iyi asker sendromu” olarak adlandırılan örgütsel vatandaşlık davranışı biçimsel ödül sisteminde doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, fakat bir bütün olarak örgüt fonksiyonlarının etkililiğini attırmaya çalışan, gönüllülüğe dayalı bireysel davranıştır (Gündüz Çekmecelioğlu, 2007: 185). Prososyal Davranışlar, rol tanımlarında yer almayan “Fazladan Rol Davranış”ını ve rol tanımlarında yer alan “Biçimsel Rol Davranış”ını kapsayan daha geniş bir kavramdır (Aslan, 2008: 166).

Organ’a göre, örgütsel vatandaşlık davranışları ile prososyal örgütsel davranışlar arasındaki en belirgin fark, prososyal örgütsel davranışının zaman zaman ilişkide olunan diğer kişilerin çıkarlarını gözetip örgüte zararlı uygulamalara sebep olabilmesidir. Örgütsel vatandaşlık davranışları ise her zaman örgüt yararına olan davranışlardır.

Prososyal örgütsel davranışın kapsamı çok geniş olduğundan örgütsel açıdan son derece önemlidir. Katz ve Kahn’ın tanımladıkları prososyal davranışlar, iş arkadaşlarıyla işbirliği yapma, organizasyonu geliştirici fikirler ortaya atma, beklenmeyen tehlikelere karşı organizasyonu koruma, kendini geliştirme ve çok fazla sorumluluk sahibi olma vb. biçimsel rolün ötesinde meydana gelen davranışları içermektedir. Burada belirtilen örgütsel davranışlar, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda buldukları için işlevseldir. Prososyal örgütsel davranışlar arasındaki ikinci ayırım ise, “fazladan rol” ve “tanımlanmış rol” ayırımıdır. Tanımlanmış prososyal davranışlar,

bireyin biçimsel iş tanımında ayrıntılı biçimde belirtilen davranışlardır. Fazladan rol davranışları ise, biçimsel rol tanımlarında yer almayan pozitif sosyal davranışlardır. Ancak, kişilerin birbirlerine yaptıkları kişisel yardımların organizasyonun maliyetini arttırması ve etkinliğini azaltması söz konusu olduğunda bu davranışların işlevselliğinden söz edilememektedir (Kaynak, 2007: 26-27).

4.4. Biçimsel Rol (In Role) Davranışları

Biçimsel rol davranışı, olması gereken ya da yapılması beklenen davranışlardır ve bu davranışlar örgütsel düzenin temelini oluşturmaktadır (Barksdale ve Werner, 2001: 3). Organ, biçimsel rol davranışını biçimsel örgütlerdeki örgütsel sistemler, politikalar, kurallar ve etkin üretim tekniklerinin uygulanması olarak tanımlamıştır. Bu anlamda, biçimsel rol davranışı bir işte yönetim tarafından belirlenen gereksinimlerdir. Bu tarz davranışlar yöneticiler tarafından çalışanlarca yerine getirilmesi gereken, örgütsel düzenin temelini oluşturan ve bu düzenin işlerliğini sağlayan davranışlardır (Organ, 1997: 88). Bu çeşitli farklı kavramsallaştırmaların ortak konusu iş performansını değerlendirirken araştırmacıların kullandığı geleneksel tanımlama ve ölçümler tarafından arada gözden kaçırılan örgütsel etkiye katkı sağlayan, en azından uzun vadede, iş davranışını tanımlamaya çalışmaktır (Van DyNe vd., 1994: 766).

Biçimsel rol davranışı, örgütteki biçimsel ödül sistemi tarafından tanımlanmakta ve çalışanlar yerine getirmeleri gereken davranışlarda başarılı olmadıkları takdirde örgütün verebileceği ödülleri alamamaktalar ve belki de işlerini kaybedebilmektedirler. Williams ve Anderson'a göre, biçimsel rol davranışları çalışanların günde sekiz saat çalışmaları ve yerine getirilmesi istenen bütün görevleri tamamlamalarıdır (Aktaran: Barksdale ve Werner, 2001: 3-4). Ayrıca, biçimsel rol davranışı, örgütte hiyerarşinin gerektirdiği olması gereken davranışlardır. Bu davranışlar olmazsa örgüt yaşamını sürdürememektedir (Çetin, 2004: 3).

4.5. Rol Fazlası (Extra Rol) Davranışları

Organ'ın örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ile ilgili tanımı Katz ve Kahn'ın "ekstra rol davranışı" kavramı tanımına benzemektedir (Özdevecioğlu, 2003: 118). Ekstra-rol davranışı biçimsel rol tanımına uygun olan ve biçimsel rol

gereklerinin ötesinde ya da üzerindeki, örgüte faydası olan davranışları içeren faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Organ vd., 2005: 33). Barnard, yapmış olduğu örgütsel analizde ilave rol davranışının bireysel temelinde çalışanların enerjilerini örgütün gelişimine gönüllü bir şekilde katma istekliliğinin yattığını ifade etmektedir (Turnispeed ve Murkison, 1996: 42).

İlk olarak ÖVD araştırmacıları vatandaşlık davranışlarını (in role) meslek davranışından farklı olarak tanımlamaktalar ve ÖVD hem (extra role) hem de örgütsel biçimde fonksiyonel olarak görülmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar (Van DyNe vd., 1994: 766). Ekstra-rol davranışı çalışanların yaratıcı ve içten davranışları olarak ele alınmaktadır. Ekstra-rol davranışları örgütsel etkinliği arttıran ve kolaylaştıran biçimsel olmayan ortak eylemleri, gönüllü davranışları ve yardımseverliği içermektedir. Ekstra-rol davranışına örnek olarak, yeni katılan çalışanların işe alıştırılması, bu çalışanlara yardım edilmesi ve müşterilere dostça davranılması gibi davranışlar gösterilebilir (Acar, 2006: 4). Bu nedenle bu tür davranışlar “görev üstlenme” olarak da adlandırılabilir. Görev üstlenme, örgütsel değişimin etkisi altındaki çalışanların işlerinde, işlerinin bir bölümünde ya da işin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak uygulamaya koydukları yapıcı ve gönüllü çabalarını içermektedir (Çetin vd., 2003: 41).

Ekstra-rol davranışları olumlu ve gönüllülük esasına dayanan davranışları içermesi nedeniyle; rol tanımlamalarının geliştirilmesi değildir, biçimsel ödül sistemi tarafından tanımlanmamıştır ve yerine getirilmediği takdirde herhangi bir cezai yaptırımın gündeme gelmediği davranışlardır (Acar, 2006: 4). Çünkü, ekstra-rol davranışları, işin gereklerini yerine getirmede önemi olmayan ve sergilenmesi üstler tarafından beklenmeyen davranışlardır. Bu davranışlar, örgütün sosyal yapısını sağlamlaştırırken, görev performansını doğrudan etkilememektedir. Örneğin; iş arkadaşlarına işle ilgili bir sorunda destek olma; iş yerinin temizliğinin ve tertipliliğinin korunmasında yardımcı olma; üstlere işle ilgili, zamanında ve yapıcı önerilerde bulunma ve örgütsel kaynakları koruma gibi davranışlar bu kapsamda değerlendirilebilir (Taşçı ve Koç, 2007: 373).

Extra rol davranışları, verimli örgütler için gerekli etkinlik ve verimliliği sağlamaktadır (Ünüvar, 2006: 2). Çalışanların iş tanımlarında yer almayan ancak örgüt fonksiyonlarının etkililiğini arttırmaya yönelik gönüllü davranışlarının iş performansını pozitif yönde etkilediğine ilişkindir. Bu nedenle yöneticiler extra rol davranışı olarak tanımlanan vatandaşlık davranışlarının örgütte pozitif bir

iklimin yaratılmasına katkıda bulunduğu, örgütün işleyişini kolaylaştırdığı ve bireylerin iş performanslarını belirlediğinin farkında olmalıdırlar (Gündüz Çekmecelioğlu, 2007: 190). Ekstra-rol davranışları iş yerinde sosyalizasyon, yenilik ve değişim getirmektedir ve bu durum çalışanların rollerini yeniden tanımlamalarını gerektirmektedir (Acar, 2006: 4). Yöneticiler, çalışanların vatandaşlık davranışlarını geliştirmek için destekleyici yönetim tarzını benimseyerek, çalışanlar ile iletişim kurmalı, iş ile ilgili özerklik sağlamalı, geri besleme vermeli ve kararlara katılımı teşvik etmelidirler (Gündüz Çekmecelioğlu, 2007: 190).

Örgütsel vatandaşlık davranışını, yukarıda anlatılan ÖVD ile benzer nitelikte olan davranışlardan ayırt edebilmek için örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarının bilinmesi de önem arz etmektedir.

5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI

Pek çok boyut altında yapılandırılan ÖVD'nin boyutları ile ilgili fikir birliği bulunmamaktadır. Bu durumun nedenleri üzerinde yapılan geniş bir yazın taraması sonucunda 30 farklı vatandaşlık davranışı tanımlanmış ve ÖVD'nin çok boyutlu yapısına dikkat çekilmiştir (Podsakoff vd., 2000: 516). ÖVD ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde en çok -ÖVD'nin çok boyutlu yapısını- Organ ve Podsakoff sınıflandırmaları ile anlatıldığı ve araştırıldığı görülmektedir.

5.1. Organ'ın Sınıflandırması

Organ, ÖVD kavramının tanımını yaparak, bu tanımdan hareketle kavramı sınıflandırmıştır (Walter vd., 2001: 53). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili farklı birçok boyuttan söz edilmesine rağmen genellikle Organ'ın beş boyutlu ÖVD tanımı kabul görmektedir. Bunlar, özgecilik-diğergamlık (altruism), sivil erdem (civic virtue), üstün görev bilinci (constientiousness), centilmenlik-gönüllülük (sportmanship), nezaket (courtesy) (Allison vd., 2001: 283; MacKenzie vd., 1993: 70; Gündüz Çekmecelioğlu ve Keleş, 2009: 590) boyutlarıdır.

5.1.1. Özgecilik-Diğergamlık (Altruism)

Özgecilik, ÖVD'nin en önemli boyutu olarak kabul edilmektedir (Gündüz Çekmecelioğlu ve Keleş, 2009: 590). *Özgecilik*, iş yerinde yüz yüze etkileşim

gösteren belirli bireylere yardım etmeye yönelik gönüllü davranışlardır (Öğüt vd., 2009: 158). Örneğin, işe yeni girenlere, iş yükü fazla olan veya işe gelmeyen çalışma arkadaşlarına ve müşterilere yardım etme (Öğüt vd., 2009: 158; Gündüz Çekmecelioğlu ve Keleş, 2009: 590), çalışanların araç-gereç kullanmalarına, görevlerini tamamlamalarına, belirli bilgilere ulaşmalarına, bir projeyi ya da sunuyu zamanında hazırlamalarına yardımcı olmaya yönelik davranışlar (Allison vd., 2001: 283), özgeciliğe örnek olarak verilebilir.

5.1.2. Sivil Erdem (Civic Virtue)

Vatandaşlık bilinci de denilmektedir. Bir öğrencinin extra müfredat aktivitelerine yardım etmesi, üniversite fonksiyonlarını desteklemesi sivil erdem davranışdır (Allison vd., 2001: 284). Sivil erdem, örgütü etkileyen olaylara karşı çalışanların kendilerini sorumlu kılmaları ve kararlarla toplantılara sorumlu ve gönüllü bir şekilde katılmalarıdır (Basım ve Şener, 2006: 89).

5.1.3. Üstün Görev Bilinci (Conscientiousness)

Örgütün bir üyesi olarak çalışanın rol tanımlarının ötesindeki gönüllü davranışlardır (Aslan, 2008: 166). Çalışanların, işleri ve üstlenilen rolleri ile ilgili yükümlülüklerinin ötesine geçerek, örgütün işleyişine gönüllü olarak katkıda bulunmalarını, işe erken gelmek, işten geç ayrılmak, uzun süreli ve gereksiz molalardan kaçınma, toplantılarda ya da randevularda dakik olma, görevlerini zamanından önce tamamlama, şirket kaynaklarını koruma, yapıcı önerilerde bulunma gibi durumlarla ifade edilmektedir (Allison vd., 2001: 284).

5.1.4. Centilmenlik (Sportmanship)

Sportmenliği Organ, işin kaçınılmaz zahmet ve olumsuzluklarına şikayet etmeden katlanmak olarak tanımlanmaktadır. Sportmenlik, insanların diğerleri tarafından rahatsız edildiğinde ya da şartlar istedikleri gibi gitmediğinde şikayet etmemeleri, alınganlık göstermemeleri ve çalışma grubunun isteğini kırmamaya özen göstermeleridir (Podsakoff vd., 2000: 518).

5.1.5. Nezaket (Courtesy)

Organ'a göre nezaket, çalışanların birbirlerinin fikirlerine saygılı olması ile ilgilidir. Bu da diğerlerine yardım, iş arkadaşları ile problemlerin oluşmasını

engellenen davranışları kapsamaktadır (Podsakoff vd., 2000: 518). Haberdar etme, hatırlatma, yaralı bilgileri aktarma yoluyla problemlerin önlenmesi ve zamanın ve imkânların verimli kullanılması ile ilgilidir (Buluç, 2008: 581).

5.2. Podsakoff'un Sınıflandırması

Podsakoff vd., (2000: 516)' nin çalışmasına paralel olarak ÖVD' ni yedi boyutta ele almışlardır. Bunlar, yardımseverlik (helping behavior), centilmenlik (sportman), örgüte sadakat duyma (organizational loyalty), örgüte uyum sağlama (organizational compliance), bireysel inisiyatif (individual initiative), vatandaşlık erdemi (civic virtue) ve kişisel gelişimdir (self-development).

5.2.1. Yardımsever Davranışlar (Helping Behavior)

Katz, işbirlikçi ve biçimsel (resmi) rol geleneğinin ötesindeki yardımsever yaklaşımların örgütün işlevi için ne kadar önemli olduğunu vurgulamıştır (Aktaran: Walter vd., 2001: 52). Bu davranışlar oldukça dürüst "iyi asker" ya da "iyi vatandaş" sendromu kapsamına giren doğru ve uygun davranışlar olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların bu tür davranışları yöneticilerinin kullanacakları faydalı zamanların arttırılmasını sağlayabilir ve gelecekte verimliliğin artması şekliyle çalışan ve yönetim planlarının başarılmasına yardımcı olabilir. Yapılan tanımlamalar çerçevesinde bu boyutun kavramsal ve içerik olarak Organ tarafından ortaya konan ÖVD boyutlarından diğerlerini düşünme, nezaket tabanlı bilgilendirme ve destekleme boyutlarını kapsadığı aşıkardır (Acar, 2006: 7). Podsakoff ve MacKenzie yaptıkları araştırmalarında yardım etme davranışlarının yöneticilerce, örgütsel başarıya katkısına göre aşırı önemsendiğini, sivil erdemin ise daha az önemsendiğini tespit etmişlerdir (Köse vd., 2003: 11).

5.2.2. Centilmenlik (Sportsmanship)

Centilmenlik literatürde fazla ilgi görmeyen bir örgütsel davranış türüdür. Organ sportmenliği, işin neden olduğu kaçınılmaz rahatsızlık ve zorlamalara müsamaha gösterilmesindeki isteklilik olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte, bu tanım sportmenlik kavramının kelime anlamından daha dar bir anlamı kastetmektedir (Köse vd., 2003: 4). Sportmenlik, işin neden olduğu kaçınılmaz rahatsızlık ve zorlamalara karşı hoşgörülü olma, diğer kişiler tarafından rahatsız edilmekten dolayı şikâyet etmeme, işler yolunda gitmediğinde

pozitif tutumunu koruma, diğer kişiler kendisi gibi düşünmediğinde kızmama, iyi bir grup çalışması için kendinden fedakârlık yapabilme ve diğerlerinin düşüncelerine saygı duyma türündeki davranışları içermektedir. Hemen hemen her örgüt ortamında kaçınılmaz olarak zorluklar yaşanılmaktadır (Podsakoff vd., 2000: 517). Centilmen kişi bunlara memnuniyetle katlanmakta ve küçük meseleleri fazla büyütmemektedir (Bolat ve Bolat, 2008: 79).

5.2.3. Örgütsel Sadakat (*Organizational Loyalty*)

Örgüte karşı yükümlülük altına girmek ve örgütün yüceltilmesi anlamında tanımlanabilmektedir. Sadakatin artırılması, örgütün genel başarısı için fazladan zaman ve gayret harcama, iyi niyet gösterme ve örgütü dış tehditlere karşı korumak ve savunmak gibi davranışlar bu kapsamda değerlendirilmektedir (Acar, 2006: 8). Örgütsel sadakat, yabancılara karşı örgütü övme, dış tehlikelere karşı savunma, koruma ve olumsuz koşullar altında bile örgüte bağlı kalma anlamına gelmektedir (Köse vd., 2003: 4).

5.2.4. Örgütsel Kabullenme (*Organizational Compliance*)

Örgütün kurallarına, düzenlemelerine ve usullerine bağlı kalma ve bunları içsel olarak kabullenme isteği olarak tanımlanabilmektedir (Podsakoff vd., 2000: 517). Personelin, örgütün kural, prosedür ve düzenlemelerini içselleştirmesi ve kabul etmesidir. Bu boyutta birey başka birisinin denetim ve gözetimine gerek kalmadan, vicdanının sesini dinleyerek bu kurallara uymaktadır (Buluç, 2008: 582).

5.2.5. Bireysel İnsiyatif (*Individual Initiative*)

Bireysel insiyatif biçimsel rol performansının üzerinde ve ötesinde görülmektedir ve yöneticilerin performansını arttıran rol modellerini kapsamaktadır. Bireysel insiyatif, diğerlerine yardımcı olmanın aksine belirli bir bireye yardımcı olmak değil yaratıcı faaliyetlere ve ilave sorumluluklar almaya gönüllü olarak, örgütün performansını arttıracak yenilikler yaparak ve diğerlerini cesaretlendirerek örgüte yardımcı olmaktır. Etkisi daha geneldir yani örgüte bir bütün olarak faydalı olan ve daha çok dolaylı yollardan görülen davranışlardır (Acar, 2006: 8).

5.2.6. Sivil Erdem - Örgütün Gelişimine Destek Verme (Civic Virtue)

Sivil erdem, bir bütün olarak örgüte bağlılığı, makro seviyede ilgiyi (Köse vd., 2003: 4), örgütsel yaşama aktif ve gönüllü olarak katılımı ifade etmektedir. Kişisel olarak büyük maliyeti olsa da, yönetime katılma konusundaki isteklilik (toplantılara katılma, örgütün izlemesi gereken stratejisiyle ilgili fikir bildirme, izlenecek politikalarla ilgili tartışmalara girme vb.), örgütün önündeki fırsatları ve tehditleri gözlemlemek (örgütün içinde yer aldığı sektörü ve meydana gelen değişiklikleri takip etme), örgüt için en iyiyi yapmaya çalışmak (yangın tehlikesini ya da şüpheli durumları rapor etme, kapıları kilitleme vb.) gibi davranışlar bu boyut kapsamındadır (Bolat ve Bolat, 2008: 79).

5.2.7. Kişisel Gelişim (Individual Initiative)

ÖVD'nin son boyutu George ve Brief, tarafından kişinin gelişimini tanımlayan anahtar boyut olarak ifade edilmiştir (Acar, 2006: 9). Kişisel gelişim, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirebilmek için gösterdikleri gönüllü davranışları içermektedir (Podsakoff vd., 2000: 524). Bireyin kendi bilgisini, kabiliyet ve yeteneklerini geliştirme sorumluluğunu üstlenmesine yönelik gönüllü davranışları tanımlamaktadır (Acar, 2006: 9). İleri düzey kursları araştırıp bunlardan yararlanmak, bireysel çalışma alanındaki son gelişmeleri izlemek, örgüte katkı sağlamak için yeni beceriler kazanmak bu boyuta verilebilecek örnek davranışlardır. Kişisel gelişim literatürde ampirik olarak teyit edilmese de, teorik olarak diğer boyutlardan farklı görülmekte ve örgütsel etkinliğe daha farklı yollardan katkı sağladığı sanılmaktadır (Podsakoff vd., 2000: 524).

Yukarıda anlatılan örgütsel vatandaşlık boyutları, örgütlerin vazgeçilmez unsuru olan çalışanların yardımsever, yenilikçi ve içten davranışlarını içermektedir. Örgütlerin iş tutumlarını olumlu hale getirmesi, iş niteliklerinin çalışanların daha fazla sorumluluk almalarını sağlayacak yönde ayarlanması, yöneticilerin performans değerlemede sadece iş performansı değil, görev dışı davranışların da önemli olduğunu vurgulaması, insan kaynakları uygulamalarının çalışanların içten bağlılığını artırıcı nitelikte ayarlanması gibi uygulamalar vatandaşlık davranışlarını arttırmaya yardımcı olmaktadır (Öz, 2009: 87).

SONUÇ

Örgütlerin sürekli değişen koşullar altında başarılı olmaları için, formal iş tanımlarıyla sınırlı kalmadan, görevin gerektirdiklerinin ötesinde, örgütsel etkililiğe ve gelişmeye katkıda bulunmaya istekli çalışanlara olan ihtiyacı giderek artmaktadır. Bu bağlamda örgütsel davranış literatürüne örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı da eklenmektedir.

ÖVD, formal iş tanımlarının ötesinde, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, çalışanların örgüte katkıda bulunmak için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranışları ifade etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarına örnek vermek gerekirse; işe gelemeyen bir mesai arkadaşına yardımcı olma, işin resmi olarak gerektirmediği, ancak örgüt açısından önemli olan şeyleri yapmaya gönüllü olma, iş tanımının bir parçası olmasa bile yeni gelen çalışanların sosyalleşmelerine yardım etme, diğer çalışanlara zorlukları aşmalarında destek olma, denetçilere ya da yöneticilere işlerinde yardımcı olma, onlara destek verme, örgüte katkıda bulunacak yeni ve yaratıcı düşünceler önerme, gerekenden daha fazla işe katılım gösterme ve işe gelemeyeceği zamanlar önceden haber verme gibi davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak değerlendirilmektedir.

Gönüllülük esasına dayalı olarak yapılan ÖVD, örgütte resmi değerlendirmenin ya da ödül sisteminin bir parçası olmadığı için, bu davranışları göstermedeki başarısızlığa da resmi olarak bir yaptırım uygulanmamaktadır. Gönüllülük esasının yanı sıra örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül-ceza sisteminde dikkate alınmamakta ve biçimsel rol davranışlarının üzerinde ve bir bütün olarak örgüt hedeflerinin ulaşılmasında yardımcı olmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının daha iyi anlaşılabilmesi için bu kavramın boyutlarının bilinmesi gerekmektedir. ÖVD'nin boyutlarını açıklarken Organ ve Podsakoff'un sınıflandırmasından yararlanılmaktadır. Organ'ın sınıflandırması, özgecilik-diğergamlık (altruizm), sivil erdem (civic virtue), üstün görev bilinci (constituentness), centilmenlik-gönüllülük (sportmanship), nezaket (courtesy); Podsakoff sınıflandırması ise, yardımseverlik (helping behavior), centilmenlik (sportman), örgüte sadakat duyma (organizational loyalty), örgüte uyum sağlama (organizational compliance), bireysel inisiyatif (individual initiative), vatandaşlık erdemi (civic virtue) ve kişisel gelişimdir

(self-development). Bu boyutların özünde fedakârlık, sahiplenme ve karşılık beklemeden bir şeyler yapma özellikleri bulunmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların iş arkadaşları ile işbirliğine yönelik ve sistemi koruyucu faaliyetlerde bulunmaları, sistemin gelişmesi için orijinal fikirler ortaya atmaları, sisteme daha fazla katkı sağlayabilmek için kendi kendilerini eğitmeleri, örgütün dış çevrede olumlu bir şekilde tanınmasını sağlayacak davranışlar için gayret göstermeleridir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının, örgüte bağlılık, çalışan güveni, çalışan morali, kişilik özellikleri, işe karşı tutumlar ve iş tatmini, örgütsel adalet, ihtiyaçlar, işin özellikleri, liderin özellikleri ve buna bağlı olarak örgüte duyulan güven, yaş, cinsiyet, kıdem ve hiyerarşik düzey, örgütsel vizyon, örgütün özellikleri, karara katılım, kişi örgüt bütünleşmesi örgüt kültürü, örgüt iklim, motivasyon, performans vb. kavramlarla ilişkisi bulunmaktadır. Bu kavramlar çalışanın örgütte vatandaşlık davranışı sergilemesini etkilemektedir.

Sonuç olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel verimliliğe etkisinin yüksek olması, çalışanların birbirinin yardımına ihtiyaç duyması ve bunun öneminin gittikçe artması, çalışanların ileri görev bilincine sahip olmalarının gerekliliği, bireysel gelişimin etkisinin ve müşteri memnuniyetinin sağlanması gibi durumlar açısından örgütler ve çalışanlar açısından önemli ve gerekli bir olgu olduğu görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. Z. (2006).** Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1), 1-14.
- Aslan, Ş. (2009).** Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: "Kurumda Çalışma Yılı" ve "Ücret" Değişkenlerinin Rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 256-275.
- Allison, B., Voss, R. S., Dryer, S. (2001).** Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Education for Business*, 282-288.
- Barbuto, J. E., Brown, L. L., Wilhite, M. S. (2001).** Testing the Underlying Motives of Organizational Citizenship Behaviors: A Field Study of Agricultural Co-Op Workers, *28th Annual National Agricultural Education Conference*, 12, 539-553.
- Basım, H. N., Şener, H. (2006).** Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 61(4), 83-102.

- Barksdale, K., Werner, J. M. (2001).** Managerial Ratings of In-Role Behaviors, Organizational Citizenship Behaviors, and Overall Performance: Testing Different Models of Their Relationship. *Journal of Business Research*, 51(2), 145-155.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. (2008).** Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19),75-94.
- Buluç, B. (2008).** Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(4), 571-602.
- Çetin Ölçüm, M. (2004).** *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Çelik, M. (2007).** Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Erzurum.
- Devrani Korkmaz, T., Tüzün Kalemci, İ. (2008).** Müşteri Vatandaşlık Davranışının Öncüllerinin Belirlenmesine Yönelik Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 7(13), 193-208.
- İrmış, A., Gök, E. E. (2007).** *Küresel Feodalizm: Az Gelişmiş Ülkelerde Fason Üretim ve Örgütsel Vatandaşlık Olgusu*. 6. Anadolu İşletmecilik Kongresi, 600-614.
- Gündüz Çekmecelioğlu, H. (2008).** Yönetim Desteği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi. (Editör: Mehtap Gülaçtı). 16. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Antalya Bildiri Kitabı*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi İkt. Ve İdr. Bil. Fak. G.M. Yayıncılık, 185-191.
- Gündüz Çekmecelioğlu, H., Keleş, Ö. (2009).** Örgüt İklimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Araştırma. (Editör: Ömer Torlak). 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*. 21-23 Mayıs. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları 162, 590-596.
- Gürbüz, S. (2006).** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 48-75.
- Jahangir, N., Akbar, M. M., Haq, M. (2004).** Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Brac University Journal*, 1(4), 75-85.
- Katrinli, A., Atabay, G., Günay, G., Güneri Çangarlı, B. (2009).** Lider Üye Arasındaki Etkileşimin Psikolojik Sözleşme İhlali İle Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Rolü. (Editör: Ömer Torlak). 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*. 21-23 Mayıs. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları 162, 376-386.
- Kamer, M. (2001).** *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Roos, J., Roos, M. (2007).** On Spontaneity. <http://www.imagilab.org/pdf/wp06/WP72.pdf>. Erişim Tarihi: 01.11.2012.
- Köse, S., Kartal, B., Kayalı, N. (2003).** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 1-19.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., Fetter, R. (1993).** The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, 57, 70-80.

- Mrkoczy, L., Xin, K. (2004).** The Virtues of Omission in Organizational Citizenship Behavior, <http://www.Goldmark.org/livia/papers/ocb.pdf>. (Erişim Tarihi: 10.11.2012).
- Mimaroğlu, H. (2008).** Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Adana.
- Niehoff, B. P. (2000).** A Motive-Based View of Organizational Citizenship Behaviors: Applying an Old Lens to a New Class of Organizational Behaviors. Chicago: *Paper Presented at the Midwat Academy of Management Behavior Conference*, 1-16.
- Organ, D. (1997).** Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time". *Human Performance*, 10 (2), 85-97.
- Organ, D., Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B. (2005).** *OCB: Its Nature, Antecedents and Consequences*, Sage Publications.
- Öğüt, A., Kaplan, M., Biçkes, D. M. (2009).** Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Vatandaşlık davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Örneklemine Bir Analizi. (Editör: Ömer Torlak). *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*. 21-23 Mayıs. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları 162, 158-164.
- Öz, E. (2009).** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı içinde Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar (Editörler: Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Şenay Yürür), Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- Özdevecioğlu, M. (2003).** Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Üniversite Öğrencilerinin Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 117-135.
- Podsakaoff, P.M., Aherna, M., MacKenzie, S.B. (1997).** Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 82 (2), 262-270.
- Taşçı, D., Koç, U. (2007).** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerine Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 7 (2), 373-382.
- Turnipseed, D., Murkison, G. (2000).** Good Soldiers and Their Syndrome: Organizational Citizenship Behavior and the Work Environment. *Nort Ameican Journal of Psychology* 2 (2), 281-302.
- Turnipseed, D. (2002).** Are Good Soldiers Good: Exploring the Link between Organization Citizenship Behavior and Personal Ethics. *Journal of Business Research*, 55(1), 1-15.
- Ünüvar, T. G. (2006).** An Integrative Model of Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior, A Thesis Submitted to the Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical Universty, The Degree of Doctor of Philosophy, Ankara.
- 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.
- Yeşildağ, M., Türkmen, F., Ayaz, N. (2011).** Otel İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Prestijin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12 (2), 171-189.
- Yücel, C., Kaynak, S. (2007).** Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Eğitim Yönetimi Kongresi (EYYEDDER), Ankara, 685-705.
- Walter C. B., Louis A. P., Tammy D. A., Motowidlo, S. J. (2001).** Personality Predictors of Citizenship Performance. *International Journal of Selection and Assesment*, 9 (1/2), 52-69.

