

## ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ

Musa ŞANAL\*

### Özet

Küreselleşme, rekabet, pazar ve teknolojiye sürekli değişiklikler örgütlerin sahip olduğu insan kaynağının öneminin artmasına sebebiyet vermiştir. Bu durum, nitelikli insan kaynağının örgütlerin başarı ve verimliliğinde ana unsur olarak görülmesine yol açmıştır (Gürbüz, 2006). Günümüz çalışma ortamında, çalışanların sadece, formal iş tanımlarında yer alan görevleri yerine getirmeleri, örgütlerin ayakta kalabilmeleri için yeterli olmamaktadır. Bu bağlamda, örgütlerin başarıya ulaşmaları, çalışanların formal rol tanımlarının üzerinde kalan ve gönüllük esasına dayanan davranışlar sergilemelerine bağlıdır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD); çalışanların örgütün etkililiğine bir bütün olarak katkıda bulunacak gönüllü davranışlarını ifade eden bir kavramdır. İş dünyası, çalışanlarına yüksek kişisel tatmin sağlayan ve aynı zamanda mükemmellik ve etkinliği de göz önünde tutan yüksek performanslı stratejiler bulmak için arayışını sürdürmektedir. Bu nedenle örgütlerin etkinliği üzerinde önemi birçok araştırmayla ispatlanmış olan ÖVD kavramını, yapısını ve örgütlerin etkinliği üzerindeki rolünü bilmek onları örgüt içinde arayıp bulmak ve ortaya çıkartmak önem arz etmektedir (Acar, 2006, s:1). Bu çalışmada örgütsel vatandaşlık kavramı boyutlarıyla incelenerek işletmeler açısından sahip olduğu öneme yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgüt kültürü, Etkinlik

### Abstract

The constant changes in globalization, competition, market and technology lead the significance of human resource that organizations possess to increase. This situation causes the qualified human resource to be regarded as a core element in prosperity and productivity of organizations (Gürbüz, 2006). In today's work environment, the fact that labour only perform the tasks in their formal job description goes short of organizations' survival. In this regard, the achievement of organizations hinges on the labour's displaying behaviours beyond the formal job description and based on voluntariness. Organizational Citizenship Behaviour (OCB) is a concept that describes the voluntary behaviours of labour to contribute to the effectiveness of organization as a whole. The business world maintains its searching for high-performance strategies not only providing its labour with high self-satisfaction but also taking efficiency into account. For this reason, it becomes more of an issue to know about the OCB concept the importance of which to the efficiency of organizations is proved by a good deal of research, about its structure and role in the efficiency of organizations and to seek them out in organization (Acar, 2006, pg. 1). This study embodies the analysis of Organizational Citizenship Behaviour concept with its dimensions and its importance to enterprises.

---

\* Yrd. Doç. Dr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü, msanal77@hotmail.com

**Key Words:** Organizational Citizenship Behavior, The culture of organization, Efficiency.

### **1.Giriş**

“Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” (ÖVD) kavramı Dennis Organ ve arkadaşları tarafından ilk kez 1983 yılında kullanılmıştır. Organ ÖVD’ni, örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açık bir biçimde tanınmayan ve bir bütün olarak örgütün etkili çalışmasını destekleyen davranışlar olarak tanımlamıştır. Bu tür davranışlar görev ve iş tanımlarında zorunlu tutulmayan, ihmali halinde ceza gerektirmeyen ve daha çok kişisel tercih sonucu sergilenen davranışlardır. ÖVD’leri genellikle önemsiz görünen davranışlardır, fakat bir bütün olarak örgütün işleyişini geliştirir. Literatürde ÖVD, prososyal davranış ve fazladan rol davranışı terimleri birbirleri yerine kullanılabilir. Organ, bu tür davranışların örgütün sosyal mekanizmasının işleyişini kolaylaştırdığını, öngörülemez durumlarda çalışmak için gereken esnekliği ve çalışanların karşılıklı bağımlılıkları sonucu ortaya çıkan sorunlarla mücadele etmeyi sağladığını belirtmiştir (Köse ve Diğerleri, 2003, s: 2).

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel davranış ve yönetim biliminin temel araştırma konularından biri haline gelmiştir. Bu davranış çeşitli açılardan incelenmiş ve diğer bazı davranışlar üzerindeki etkileri yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. 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 tanımlanmıştır (Organ, 1988, s:4). Gönüllülük kavramı ile bu davranışın bireyin rolünün gerektirdiği bir davranış değil, kişisel tercihe bağlı olarak geliştiği anlatılmak istenmiştir. Örneğin, bir profesörün ders öncesi hazırlık yapması, araştırmalarını sürdürmesi, araştırma sonuçlarını yazması gibi davranışları örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilemez (İşbaşı, 2000, s:359).

Greenberg ve Baron (2000), örgütsel vatandaşlık kavramını bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlamışlardır. Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere, örgütsel vatandaşlık davranışı gönüllülük esasına dayanmaktadır. Acaba işletme içinde her tür olumlu gönüllü davranış, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilebilir mi? Bu sorunun yanıtı, yapılan davranışın niteliğine göre değişmektedir. Eğer davranış gönüllü, işletme ve işletmenin personeli ve yöneticileri açısından olumluluk ifade ediyor ve işletmede diğer çalışan bireyler tarafından kabul edilebilir nitelikte ise bu davranış vatandaşlık davranışı olarak kabul edilebilir (Özdevecioğlu, 2003, s:118).

Askeri örgütlerde iyi bir asker ait olduğu birliğin iyiliği uğruna işini ustaca yapar ve birliğine sadakat duyar. Emir komuta zincirini sadakatle takip etmek bir asker için çok önemlidir. Ancak bu durum askerin yaratıcılığı, özgürlüğü ve iş tanımlarının ötesinde davranış göstermelerine bir engel değildir. Dolayısıyla iyi iş görenler de, örgüte katma değer yaratacak ve örgütün etkinliğine fayda sağlayacak davranışlar sergiler. Bu bakımdan Bateman ve bazı araştırmacılar ÖVD’ni “İyi Asker Sendromu”

(Good Soldier Syndrome) olarak da ifade etmişlerdir (Bateman ve Organ, 1983, s:591; Turnipseed, 2002, s:7).

ÖVD, davranıştan daha üstün bir görevi çağrıştırmaktadır. Davranış, örgüt üyelerinin örgütsel görev ve etkinliklerini gerektirmezken, ÖVD ise örgütü yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruma, önerileri kabul etme, yetenek ve beceri geliştirme, etkin ve yaygın bir iletişim ağı kurma gibi konuları içermektedir. Bu davranışlar örgütün bütün üyelerinin katılımını gerektirir. Bu anlamda ÖVD, kurumun genel performansı ile büyük ölçüde bağlantılıdır. ÖVD, genel olarak "biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan ve örgütün etkin ve etkili fonksiyonlarının bir arada ilerlemesini sağlayan bireysel davranışlar" olarak ifade edilmektedir (Acar, 2006, s:2). Son yıllarda ÖVD ve benzer davranışlara, araştırmacılarca yoğun ilgi gösterilmiş ve bu ilgi, Örgütsel Davranıştan İnsan Kaynakları Yönetimi, Pazarlama, Hastane ve Sağlık Hizmetleri İdaresi, Toplum Psikolojisi, Stratejik Yönetim, Uluslararası İşletmecilik, Ekonomi, İş Hukuku ve Askeri Psikoloji gibi çok sayıda farklı alan ve disiplinlere doğru genişlemiştir (Podsakoff ve Diğerleri, 2000, s:513–563).

## **2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Türleri ve Boyutları**

Örgütsel vatandaşlık davranışı temelde örgüt üyelerinin gönüllü katılımı ile gerçekleşmekte ve beklenen davranışların ötesini ifade etmektedir. Son yıllardaki literatür incelendiğinde temel olarak bu davranışların ikiye ayrıldığı görülmektedir. Birinci tür örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel yapıya aktif bir şekilde katılım ve katkı şeklinde ortaya çıkarken, ikinci tür ise, örgütsel yapıya zarar verecek her türlü davranıştan uzak kalma şeklinde ortaya çıkmaktadır (Özdevecioğlu, 2003, s:119).

Organizasyona katkı şeklinde ortaya çıkan türde, bireylerin örgüt için aktif bir şekilde örgüt hayatının içinde yer alması gerekir. Bu tür davranış gösteren çalışanlar aktiftir, üretkendir ve çalışkandır. 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 gelmez. Buradaki farklılık da benzer bir farklılıktır (www2.aku.edu.tr, s:2).

Teoride böyle bir farklılık bulunsa da, uygulamada her iki davranış da arzulanır davranıştır. İster aktif katılım ister kaçınma şeklinde ortaya çıkmış olsun önemli olan örgütsel etkinliği ve verimliliği artıracak davranışlarda bulunmaktır. Bu iki tür davranış arasındaki farklılıkların nedeni kişisel farklılıklar veya örgütsel farklılıklardır (www2.aku.edu.tr).

ÖVD'nı biçimsel rol tanımlarının ötesinde ve üzerinde davranan, örgütsel etkinliği artırmayı amaçlayan çalışan davranışı olarak tanımlandığında, bu davranışı oluşturan çeşitli alt boyutların varlığı söz konusu olacaktır. ÖVD araştırmacıları arasında ÖVD'nın boyutları konusunda bir fikir birliği olmadığı görülmektedir. ÖVD kavramını literatüre kazandıran Organ, başlangıçta ÖVD'nın genel uyum (general compliance) ve digergamlık (altruism) olmak üzere iki boyuttan meydana geldiğini açıklamıştır. Daha sonra Organ, 1988 yılında yayımlanmış olduğu kitabında ÖVD'nın; digergamlık (Altruism), Bilinçlilik-Vicdanlılık (Conscientiousness), Nezaket (Courtesy), Sivil erdem (Civic Virtue), ve Centilmenlik (Sportmanship) olmak üzere

beş boyuttan oluştuğunu ortaya koymuştur. Organ daha sonra ÖVD'na ilişkin olarak yardım etme helping), nezaket ve ileri görev bilinci olmak üzere üç boyut tanımlamıştır (Gürbüz, 2006, s: 54–55). ÖVD ile ilgili araştırmalarda genellikle Organ'ın (1988), beş boyuttan oluşan tanımlamasından yararlanılmıştır. Bu beş boyut: 1. Diğergamlık (Altruizm), 2. Sivil Erdem (Civic Virtue), 3. Bilinçlilik-Vicdanlılık (Conscientiousness), 4. Nezaket (Courtesy) ve 5. Centilmenlik (Sportmanship) biçiminde sıralanabilir (Allison ve Diğerleri, 2001). Aşağıda örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları açıklanmıştır.

### **2.1. Diğergamlık**

Diğergamlık, çalışanın örgütle ilgili sorunlarda veya görevlerde diğer örgüt üyelerine yardım etmeyi amaçlayan tüm gönüllü davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Podsakoff ve Mackenzie, 1994, s:351). Yardım etme davranışı, bu alanda çalışan hemen herkesin üzerinde anlaşıldığı bir örgütsel vatandaşlık türüdür. Kavramsal olarak, yardım etme davranışı, diğer kişilere iş ile ilgili problemlerde gönüllü olarak yardım etme veya problemlerin ortaya çıkmasını önleme çabalarını ifade etmektedir (Becker ve Randall,1994, s: 160–168). Özetle örgütte uzman ya da deneyimli ve kıdemli çalışanların, yeni meslektaşlarına yardım etmesi diğergamlık olarak kabul edilebilir (Sezgin, 2005, s: 323).

Çalışma ortamında diğergamlık boyutunu oluşturan davranışlar, işinde başarısız olan bir çalışana yardımcı olma, sağlık problemi nedeniyle ise geç kalan arkadaşının görevini üstlenme, ise yeni başlayanlara gönüllü olarak ise uyum (oryantasyon) konusunda yardım etme, işi yükü ağır olan çalışanlara yardımcı olma, işle ilgili sorunlarında iş arkadaşlarına yardımcı olma, iş arkadaşının ihtiyacı olan veya kendi başına tedarik edemeyeceği materyalleri sağlama şeklinde ele alınmaktadır (Gürbüz, 2006, s. 55). Diğerlerine yardım etme davranışları; kaynakların serbest kalmasını sağladığı için, koordinasyonu artırdığı için ve elverişli bir çalışma iklimi oluşturduğu için önemlidir. Bu davranışlar oldukça dürüst “İyi Asker” ya da “İyi Yurttaş” 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. Podsakoff'a göre bu tür davranışlar gösteren çalışanlar grup içi çatışma ihtimalini azaltarak çatışma yönetimi faaliyetlerine ayrılan zamanı azaltırlar. Böylece denetçilerin diğer çalışanlar üzerinde daha fazla çaba harcamaya odaklanmasıyla daha etkili olmalarını sağlayacağı için tüm çalışanların daha verimli olmasını sağlayacaktır (Acar, 2006, s:7).

### **2.2. Sivil Erdem**

Organizasyonun yaşamına aktif ve gönüllü olarak katılımı ifade etmektedir (Podsakoff ve Mackenzie, 1994, s: 351). Sivil erdem, örgütün çıkarlarını en üst düzeyde gözeterek, mesleki ve sosyal anlamda örgütün işlevlerini destekleme, örgüte gönüllü olarak katılma ve örgütle ilgili olma davranışlarını içermektedir (Sezgin, 2005, s: 323). Organizasyonun gelişimine destek verme davranışı olarak da sayılabilecek bu davranışlarda bireysel inisiyatif söz konusudur ve bireylerin örgütle ilgili konularda

tartışması ve sorulara çözüm önerileri getirmesi ve alınan kararlara katılımı içermektedir. Bu boyut altında gösterilen davranışlar örgüt içinde yapılan toplantılara düzenli olarak katılma, örgütün amaçlarına uygun olarak alınan kararlara destek olma, kurumdaki gelişmelere ayak uydurma, örgüt içindeki değişimlerde diğer iş görenler tarafından benimsenmesinde aktif rol oynamak, örgüt içindeki ilan ve duyuru panosunda azami derecede faydalanma örgütle ilgili olumlu düşünceleri iş arkadaşlarıyla paylaşma, kendisinden istenmediği halde iş görenlerin kendisini geliştirici kurslara katılmaları şeklinde sıralanabilir (Organ, 1988, s: 11). Örgütün gelişimine destek verme yöneticilere önemli bir dışsal bilgi verdiği için yönetimin performansı üzerinde başarılı olabilir. Çünkü eğer çalışanlar örgütün gelişimine destek verilerse yöneticiler bölümlerinin etkinliğini geliştirmek için çalışanlarının fikirlerinden değerli önerilere ve/veya geri bildirimlere ulaşabilirler. Kısacası örgütün gelişimine destek verme, açıkça konuşmayı ve birim fonksiyonlarının geliştirilmesi için yapıcı önerilerde bulunmayı ifade etmekte ve yönetsel verimliliğe katkıda bulunmaktadır (Acar, 2006, s:9).

### **2.3. Bilinçlilik-Vicdanlılık**

Organizasyon üyelerinin kendilerinden beklenen minimum rol davranışının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmayı ifade etmektedir (Özdevecioğlu, 2003, s:27). Vicdanlılık, rolün ya da görevin minimum anlamdaki gereklerinin ötesine giden davranışları ifade etmekte ve işe devam etme, çalışma zamanını etkili kullanma ve iş ortamında belirlenen çeşitli kurallara bağlılık gibi davranışlara öncelik vermeyi esas almaktadır (Sezgin, 2005, s. 323–324). Mesai ücreti verilmediği halde işi bitirmek için mesaiye kalma, çalışanın kötü hava koşullarına ve sağlık durumuna rağmen işine gelmesi, çay molalarını fazla uzatmama, örgütün yararına olan toplantılara düzenli olarak katılma, örgütün ve çalıştığı bölümün kurallarına her zaman uyma, su, elektrik ve yakıt gibi kaynakları tasarruflu kullanma bilinçlilik boyutunda yer alan ÖVD'na örnek olarak verilebilir (Gürbüz, 2006, s:55).

### **2.4. Nezaket**

ÖVD'nın nezaket boyutunda, bireylere işlerini etkileyecek davranışlarda bulunmadan önce düşünceli davranışları ve kontrollü hareket etmeleri için yardımcı olmayı içermektedir (Allison ve diğerleri, 2001). Nezaket boyutu, örgüt içinde görevleri ve verecekleri kararları itibariyle birbirleriyle iletişim ve etkileşim içinde olmaları gereken bireylerin uyarma, danışma ve hatırlatma gibi davranışlar göstermeleri olarak tanımlanabilir (Organ, 1988, s: 47). Bu boyutta yer alan davranışların ortak özelliği, herhangi bir problem veya sorun ortaya çıkmadan örgüt üyelerini uyarmak için sergilenen davranışlar olmasıdır. Verilecek bir karardan etkilenebilecek kişilerin önceden görüş ve fikirlerini almak, örgüt içinde önemli konularla ilgili diğer çalışanlara bilgi sağlamak, çalışma arkadaşlarının sahip olduğu hak ve ayrıcalıklara saygı göstermek ve genel konularda hatırlatma ve danışma davranışları nezaket boyutunda yer alan davranışlar olarak ifade edilmektedir (Gürbüz, 2006, s:56).

### **2.5. Centilmenlik**

Örgüt içinde bireyler arasında gerginlik yaratacak her türlü olumsuzlukları tolere etme anlamına gelmektedir (Özdevecioğlu, 2003, s.121). Centilmenlik işteki sıkıntılara karşı hoşgörülü olmayı içerir ve çalışanların şikâyet etmeden birçok zahmet ve zorluğa katlanmaları anlamına gelir. Böylece, işin olumsuz tarafları üzerinde yoğunlaşmadan, olumlu çabalar üzerinde harcanan zaman artmış olur. ÖVD'nin centilmenlik boyutu, çalışanların işe ve örgüt kültürüne ilişkin olumlu bir bakış açısı benimsemeleri ve karşılaşılan sorunları aşarak, istekli bir şekilde çalışmalarını anlamına gelir (Sönmez, 2005, s:324).

Organ centilmenliği, işin neden olduğu kaçınılmaz rahatsızlık ve zorlamalara müsamaha gösterilmesindeki isteklilik olarak tanımlanmıştır. Bununla birlikte, bu tanım centilmenlik kavramının kelime anlamından daha dar bir anlamı kastetmektedir. Örneğin, centilmen kişi, yalnızca diğer kişiler tarafından rahatsız edilmekten dolayı şikâyet etmeyen değil, aynı zamanda işler yolunda gitmediğinde pozitif tutumunu koruyan, diğer kişiler kendi düşüncesinde değilse kızmayan, iyi bir grup çalışması için kendinden fedakarlık yapabilen ve diğerlerinin düşüncelerine de saygı duyan kişidir. Hemen her örgüt ortamında kaçınılmaz olarak zorluklar yaşanmaktadır. Centilmen kişi bunlara memnuniyetle katlanır ve küçük meseleleri fazla büyütmez (Deluga,1998, s: 189–217). Çalışanların işletmenin ününü korumada istekli olması, piyasalara iyi haberler vermek, yanlış anlaşılmalrı düzeltmek centilmenliğe örnek olarak verilebilir. Yapılan çalışmalarda centilmenlikle örgütsel performans arasındaki ilişkiyi destekleyen olumlu sonuçlar ortaya konmuştur. Yeni sorumluluklar almaya veya yeni beceriler edinmeye istekli olarak centilmenlik davranışı gösteren çalışanlar örgütsel kabiliyetlerin çevrede meydana gelen değişikliklere adapte edilmesine katkıda bulunarak örgütsel performansın artmasına olanak sağlayacaklardır (Acar, 2006, s:7).

### **3. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Etkileri**

Her yerde ve her toplumda belirli maddi gereksinimleri gidermek amacıyla oluşturulmuş kaba ve incelmış, işlenmiş bir tekniğin yanında insan ilişkilerini düzenleyen kurallar, gelenekler, fikirler ve kişisel düşünceler vardır. İşte bu ilişki ve sistemlerin toplam Malinowski'nin dediği gibi, insanın tabiata karşı fakat kendisi için yarattığı bir vasıttan ibaret olan ve kültür adı verilen sosyal bir kurum ve olguyu meydana getirir. Dolayısıyla örgütler çalışmalarını sürdürdükleri sosyal sistemin bir parçasıdır. Başta eğitim ve kültür olmak üzere, toplumsal inançlar, gelenekler, değer yargıları gibi faktörler örgütün çalışmalarını etkiler (Köse ve Diğerleri, 2001, s:220). Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Örgütsel kültür çalışma yaşamında güçlü bir değer mekanizmasıdır (www.gencbilim.com).

Örgüt kültürü, örgütün baskın değerleri, çalışanlara ve müşterilere yönelik uygulamalarını belirleyen felsefesi, işlerin yapılış biçimi ve örgüt üyelerince paylaşılan temel varsayım ve inançlar olarak tanımlanabilir. ÖVD, formal tanımlarla belirlenmiş olmasa bile, örgüt kültürünün önemli bir unsuru ve örgütsel başarının anahtarı olarak kabul edilebilir. Örgüt kültürü açısından ÖVD'ye ilişkin tanımların çoğunda, davranışın hedefine bağlı olarak ayırt edilen iki temel düzeyden söz edilebilir: Birincisi, örgüt

içinde spesifik bireylere ve/veya gruplara yönelik sosyal davranışlar; ikincisi ise, örgüte yönelik davranışlardır. Bu iki duruma örnek olarak, ÖVD'nin işe ilişkin problemlerinde başkalarına, iş arkadaşlarına yardımcı olmayı (birey boyutu) ve örgütün etkililiğini artırmak için görüşler sunmayı (örgüt boyutu) gerektirdiği söylenebilir. Başka bir ifade ile ÖVD, diğer çalışanlara ya da örgüte yönelik davranışlar biçiminde olabilir. ÖVD'nin boyutlarına ilişkin çalışan davranışlarının yöneldiği hedef başka çalışanlar ya da örgütün bütünü olabilir. Bu nedenle, ÖVD'nin, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu sonuçlarının olduğu söylenebilir (Sezgin, 2005, s:325).

Yöneticilerin ÖVD'na niçin önem verdikleri ve çalışanların performanslarını değerlendirirken niçin ÖVD'nı dikkate aldıklarını açıklamaya yarayan bazı nedenler vardır. Bunların bazıları karşılık verme ve adil olma normları ile bazıları yöneticilerin değerlendirme yolu ile bazıları da hafızada ÖVD bilgisinin ayrı ve kolay erişilebilir olması ile ilgilidir. Altında yatan mekanizma hangisi olursa olsun, ampirik kanıtlara göre ÖVD, gerçekten yönetici performans değerlemelerini ve ilişkili kararları etkilemektedir (Podsakoff ve Diğerleri, 2000, s:513-563).

Yöneticiler için çalışanların iş başarımlarının yükselmesi amaçlara ulaşılması yolunda önemli bir unsurdur. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel yaşamda bireylerin iş tatminleri, motivasyon düzeyleri, performansları, moralleri ve örgütsel bağlılıkları ile yakından ilgilidir. Çalışanların vatandaşlık davranışı arttıkça örgütteki iş başarımlarını da yükseltecektir. Örgütsel vatandaşlık davranışı organizasyon içinde temel olarak üç noktada örgütsel yaşamı etkilemektedir. Bunlardan birincisi, bireylerin vatandaşlık davranışlarının örgüt içerisinde yardımlaşma eğilimini artırmasıdır (Niehoff ve Moorman, 1993, s: 4). Örgüt içinde yardımlaşan bireylerin iyi birer vatandaş olduğu kabul edilmektedir. Yardımlaşma, hem örgüte yeni katılan bireyler açısından hem de eskiden beri çalışan bireyler açısından önemli bir avantajdır. ÖVD'nin ikinci önemli etkisi ise, çalışanların sorumluluk duygularının gelişmesidir (Slaugther, 1997, s:76). Çünkü, vatandaşlık davranışı örgütü düşünmeyi, örgütün yanında olmayı ve gerektiğinde örgüt için çeşitli ekstra fedakarlıklar yapmayı gerektirmektedir. Sorumluluk duygusunun çalışanlarda gelişmesiyle, örgütün amaçlarına ulaşması kolaylaşmaktadır. Çalışanların yetkilerini belirli sorumluluk çerçevesinde kullanması, örgüt içerisinde yöneticilerin denetimlerini kolaylaştıracak ve bireysel özdenetimi artıracaktır.

Üçüncü etki ise, çalışanların pozitif tutumları ile ilgilidir. Elbette çalışanların pozitif düşüncelerinin tek nedeni vatandaşlık davranışı değildir, pek çok nedenle bireyler pozitif düşünceye veya tutuma sahip olabilirler. Pozitif düşünce iş başarımlarının yanı sıra diğerleriyle iyi geçinmeyi ve olaylara pozitif yaklaşmayı da getirecektir. Örgüt yaşamında bireylerin ve örgütün amaçlarına ulaşması örgütün temel hedeflerindedir. Bu bakımdan, örgütsel vatandaşlık davranışı bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada dengeleyici bir unsurdur. Bir toplumun gelişmesi ve gelişen çağa ayak uydurması o toplumda yaşayan insanların sorumluluğunda ise, bir örgütün gelişmesi de o örgütte yaşayan insanların sorumluluğundadır. Örgütün rekabet avantajı elde etmesi, öğrenen bir kimliğe kavuşması, çevresine ayak uydurabilmesi bireylerinin sadakatine, çalışmasına, özverisine ve bağlılıklarına bağlıdır. Genel olarak ifade edildiğinde başarı iyi vatandaş olmak demektir (Bingöl ve Diğerleri, 2003, s: 495)

Genel olarak, ÖVD davranışları sergilenen bir örgüte örgütün sosyal mekanizmasının işleyişi kolaylaşır ve iş görenler arasındaki çatışmalar azalır. Böylece örgütün etkinliği artacak, örgütsel performansı olumlu yönde gelişme gösterebilecektir. Bir örgütte ÖVD'nin var olmasının düşük iş gücü devrine sebebiyet verdiğini ifade etmişlerdir. Kendini örgüte adanmış iş görenlerin örgütte daha uzun süre kalırlar, daha kaliteli üretim yaparlar ve örgütün başarısına birçok yönden katılımda bulunurlar. Dolayısıyla, ÖVD'nin bir örgütte yayılması örgüt içinde daha güzel bir iş ortamı oluşturacak bu durum da çalışan bağlılığı ve nihayet verimlilik ve düşük iş gücü devri ile sonuçlanacaktır (Gürbüz, 2006, s:57).

#### **4. Sonuç**

Günümüzde işletmeler daha etkin olabilmek için çalışanlarından en üst düzeyde istifade etmeye çalışmalıdır. Biçimsel roller dışında sergilenen çalışan davranışlarının işletme başarısına katkısı, üzerinde önemle durulması gereken bir husustur (Köse ve Diğerleri, 2003, s: 16). Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütlerde gelişiminin sağlanması için öncelikle yardımlaşmanın esas alındığı ve çalışanların birbirlerine güven duydukları bir iş ortamının tesis edilmesi gerekmektedir. Bu ortamın oluşturulması için örgüt çalışanlarına öncelikle yöneticiler tarafından gerek işin sürekliliği gerekse ileriki zamanlarda elde edebilecekleri kazanımları hakkında motive edici bilgiler verilmesi gerekmektedir. ÖVD, biçimsel olarak ödüllendirilmeyen davranışlar olmasına rağmen çalışanların iş ilişkilerinin davranışsal göstergesi olarak görülmesi sebebiyle önemlidir. Şöyle ki örgütün mevcut çalışanları çalışma ikliminden rahatsız olduklarında ya da aralarına yeni katılan çalışanları kendileri için tehdit olarak gördüklerinde ÖVD kapsamına giren davranışları göstermeyeceklerdir. Tam tersi olarak ise iş arkadaşlarını destekleyecekler, yeni görevleri öğrenmelerinde yardım edecekler, örgütün yararına yapılacak işler için gönüllü olacaklar ve yeni katılanları işe uyum sağlamasını kolaylaştıracaklardır (Acar, 2006, s.12).

Örgütsel vatandaşlık duygusu hem çalışanlara hem de örgüte bir değer olarak kazandırıldığında, süreç çift taraflı sinerjik bir etki yaratarak günümüz yoğun rekabet ortamında müşteri istek ve ihtiyaçlarının daha yakından tatminiyle bireysel, örgütsel ve toplumsal çıktılarının gerek niceliğinde gerekse niteliğin de bir artışa neden olacaktır.



### **Kaynakça**

- ACAR A. Zafer (2006), “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel ve Örgütsel Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı:7 (1), S:1–14.
- ALLISON B. J.; VOSS R. S., DRYER S. (2001), “Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Education for Business*, S: 282-288.
- BATEMAN Thomas S., ORGAN Dennis W. (1983) “Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship”, *Academy of Management Journal*, S: 587-595.
- BECKER ThomasE., RANDALL Dona M. (1994), “Validation of A Measure of Organizational Citizenship Behavior Against An Objective Behavioral Criterion”, *Educational and Psychological Measurement*, 54(1), S:160-168.
- BİNGÖL Dursun, NAKTIYOK Atılhan, İŞCAN Faruk (2003), “Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon.
- DELUGA Ronald J. (1998), “Leader-member Exchange Quality and Effectiveness Ratings”, *Group and Organization Management*, Cilt:23, Sayı:2, S:189–217.
- İŞBAŞI, Janset Özen (2000), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma” VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, S: 359–372.
- KÖSE Sevinç, TETİK Semra, ERCAN Cuma (2001), “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:7 Sayı:1, S: 220–242.
- KÖSE Sevinç, KARTAL Burak, KAYALI Nilgün (2003), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, S: 1–19.
- NIEHOFF Brian P., MOORMAN Robert H. (1993), “Justice as a Mediator of the

Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior”, *Academy of Management Journal*, 36:527-556.  
ORGAN Dennis W. (1988), *O.C.B : The Good Soldier Syndrome*. Lexington MA, Lexington Book.

ÖZDEVECİOĞLU Mahmut (2003), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, S: 20, 117–135.

PODSAKOFF P.M., MACKENZIE, S.B. (1994) “Organizational Citizenship Behaviors And Sales Unit Effectiveness”, *Journal of Marketing Research*, S: 351-363.

PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B., PAINE, J.B. and D.G. BACHRACH. (2000), “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research,” *Journal of Management*, 26, S: 513–563.

SEZGİN Ferudun (2005), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 25, Sayı 1, S: 317–339.

SLAUGHTER Jerel E. (1997), “Organizational Citizenship Behavior: Discussion, Review and Reformulation”, *Academy of Management Conference*, Boston. Örgüt ve Örgütsel Vatandaşlık, [www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/orgut.doc](http://www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/orgut.doc), S:1–21, 01.12.2007.

Örgüt Kültür, [http://www.gençbilim.com/odev\\_tez/orgut+kulturu.odev\\_tez\\_makale.2981.php](http://www.gençbilim.com/odev_tez/orgut+kulturu.odev_tez_makale.2981.php), 30.11.2007.