



JOURNAL OF RESEARCH
IN EDUCATION AND SOCIETY
EĞİTİM VE TOPLUM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
e-ISSN:2458-9624



Cilt: 12 Sayı: 2 Sayfa Aralığı: 333-354 e-ISSN: 2458-9624 DOI: 10.51725/etad.1806122

REVIEW

Open Access

DERLEME

Açık Erişim

Örgütsel Vatandaşlık ve Eğitim Örgütlerine Yansımaları: Kavramsal Bir Çözümleme

Organizational Citizenship and Its Reflections on Educational Organizations:
A Conceptual Analysis

Gökhan Savaş

ÖZ

Küreselleşme, teknolojik ilerlemeler ve rekabetin giderek yoğunlaştığı günümüz dünyasında, örgütlerin başarısı büyük ölçüde sahip oldukları insan kaynağının niteliğine bağlı hale gelmiştir. Çalışanların sahip oldukları nitelikler ve örgüte yaptıkları katkılar, kurumsal başarının belirleyici faktörlerinden biri olmuştur. Bu bağlamda, çalışanların resmi görev tanımlarının dışındaki davranışlarının önemi araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Etkili örgütlerde, çalışanlar kendi işlerinin sınırlarını aşarak onay veya ödül beklentisi olmadan görev üstlenmekte ve bu fedakârlığı kuruma katkı sağlamaya odaklanarak yapmaktadırlar. Çalışanların kendilerinden beklenenden daha fazlasını yaparak çalıştıkları örgüte katkı sağlamaları örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların olumsuz durumlarla başa çıkmasına yardımcı olur. Bu davranışlar, bir örgütün işleyişi için gereken kaynakların kullanımını azaltır. Ayrıca yöneticilerin ve çalışanların, örgütsel hedeflere ulaşmak için gereken zaman ve enerjiye sahip olmalarını sağlar. Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel performansa katkıda bulunmanın yanı sıra çalışanların iş performansını da artırır. Örgütsel vatandaşlık, okullarda öğretmenlerin yasal zorunlulukların ötesinde okul başarısına katkıda bulunmak için sergilediği gönüllü davranışlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, mevcut araştırmanın amacı örgütsel vatandaşlık kavramının incelenmesi ve eğitim örgütlerine yansımalarının ortaya konmasıdır.

ABSTRACT

In today's world of increasing globalization, technological advancements, and intense competition, the success of organizations largely depends on the quality of their human resources. Employees' qualifications and their contributions to the organization have become key factors determining institutional success. Within this context, researchers have begun to focus more closely on the importance of employee behaviors that go beyond formal job descriptions. In effective organizations, employees often transcend the boundaries of their assigned duties, voluntarily taking on additional responsibilities without seeking approval or rewards, and they do so with a strong commitment to contributing to organizational success. When employees make such contributions by performing beyond what is formally required, these actions are referred to as organizational citizenship behavior. Organizational citizenship behavior helps employees cope with negative situations and reduces the use of resources necessary for the smooth functioning of an organization. It also enables both managers and employees to devote more time and energy to achieving organizational goals. In addition to enhancing organizational performance, these behaviors also improve individual job performance. In the context of educational institutions, organizational citizenship behavior is reflected in teachers' voluntary actions that contribute to school success beyond their legal or formal obligations. Therefore, the purpose of the present study is to examine the concept of organizational citizenship and to reveal its implications for educational organizations.

Yazar Bilgileri

Gökhan Savaş

Dr. Öğr. Üyesi, Bartın
Üniversitesi, Eğitim Bilimleri
Bölümü, Bartın, Türkiye
gokhansavas@bartin.edu.tr

Makale Bilgileri

Anahtar Kelimeler

Örgütsel vatandaşlık
Örgütsel davranış
Eğitim örgütleri

Keywords

Organizational citizenship
Organizational behaviour
Educational organizations

Makale Geçmişi

Geliş: 18/10/2025

Düzeltilme: 09/11/2025

Kabul: 09/12/2025

Atıf için: Savaş, G. (2025). Örgütsel vatandaşlık ve eğitim örgütlerine yansımaları: Kavramsal bir çözümleme. *JRES*, 12(2), 333-354. <https://doi.org/10.51725/etad.1806122>.

Etik Bildirim: Bu makale, derleme türünde olduğu için etik kurul kararı gerektirmemektedir.

Giriş

Günümüzde ivme kazanan teknolojik gelişmeler, artan rekabet ve küreselleşme, örgütlerin temel unsuru olan insan kaynağının önemini her zamankinden daha fazla artırmıştır. Çalışanların nitelikleri ve örgüte sağladıkları katkılar, örgütlerin etkililiği ve sürdürülebilir başarısı açısından kritik bir unsur hâline gelmiştir (Organ, 2018; Soelton, 2023). Bir örgütün rekabet gücünü artıran çeşitli unsurlar bulunmakla birlikte, araştırmacılar özellikle çalışanların biçimsel görev tanımlarının ötesine geçen gönüllü davranışlarının önemini vurgulamaktadırlar (Farh vd., 1997; Luthans vd., 2021). Örgütlerde hiyerarşik yapıların yerini giderek takım temelli yapılara bırakmasıyla birlikte, bireysel inisiyatif ve iş birliğinin önemi artmıştır (Kilinc vd., 2022; LePine vd., 2002). Görevini özenle yerine getiren, işini ciddiye alan, örgütsel kuralları içselleştiren, kendisinden talep edilmese dahi fazladan sorumluluk üstlenen ve örgütsel sorunlara duyarlılık gösteren çalışanlar, çağdaş örgütlerin ihtiyaç duyduğu insan kaynağını temsil etmektedir (Karaman vd., 2008).

Etkili örgütlerde çalışanlar, resmi sorumluluklarının ötesine geçerek herhangi bir onay ya da ödül beklentisi olmadan örgütün yararına çaba göstermekte; bu fedakârlığı kişisel çıkar için değil, örgüte katkı sağlama amacıyla yapmaktadırlar (Dipaola ve Tschannen-Moran, 2001). Örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların bireysel fayda sağlamak yerine grup ya da örgütün bütününe katkıda bulunmak amacıyla sergiledikleri gönüllü davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Moorman ve Blakely, 1995; Organ, 2018). Yalnızca biçimsel sınırlarla belirlenmiş görevlerin yerine getirildiği, çalışanların örgütün gelişimi ve verimliliği için fazladan çaba göstermediği örgütlerin, günümüzün rekabetçi ortamında varlıklarını sürdürmeleri oldukça güçtür (Çetin vd., 2012). Dolayısıyla örgütsel etkililiğin artırılması, çalışanların örgüte sağladığı gönüllü katkılarla doğrudan ilişkilidir (Beğenirbaş ve Meydan, 2012).

Yönetim literatüründe genel bir uzlaşma olarak örgütlerin işlevlerini etkili biçimde sürdürebilmeleri için çalışanların rollerinin gerektirdiğinden daha fazla çaba göstermeleri gerektiği belirtilmektedir (İpek, 2012). Bu bağlamda, örgütlere gönüllü katkı sağlayan çalışanların örgütsel gelişim sürecinde kritik bir role sahip oldukları söylenebilir. Ayrıca çalışanların herhangi bir karşılık beklemezsizin gönüllü biçimde gerçekleştirdikleri çabalar, örgüte değer katan önemli bir unsur olarak görülmektedir. Kendilerinden beklenenden daha yüksek performans sergileyerek örgüte katkıda bulunan bireylerin bu davranışları, örgütsel vatandaşlık davranışları olarak adlandırılmaktadır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Organ, 2018).

Örgütsel etkililiği artırmaya yönelik araştırmalarda örgütsel adalet, motivasyon, iş doyumu ve örgütsel bağlılık gibi kavramların yanı sıra, örgütsel vatandaşlık davranışları da temel bir değişken olarak ele alınmaktadır (de Geus vd., 2020; Sezgin, 2005). Örgütsel vatandaşlık, yalnızca örgütsel davranış alanında değil; insan kaynakları yönetimi, pazarlama, sağlık, sanayi, yönetim, ekonomi ve liderlik gibi farklı disiplinlerde de yaygın biçimde incelenen bir kavram hâline gelmiştir (Podsakoff vd., 2000). 1980'li yıllardan itibaren örgütsel davranış literatüründe önemli bir yer edinen örgütsel vatandaşlık davranışlarının hem bireysel hem de örgütsel performans üzerinde olumlu etkiler yarattığı ileri sürülmektedir (Özdevicioğlu, 2003). Bu alandaki araştırmaların büyük bir bölümü, örgüt açısından işlevsel bu davranışların ortaya çıkış nedenlerini ve belirleyicilerini açıklamaya odaklanmıştır (Khan vd., 2021). Ayrıca örgütsel vatandaşlık araştırmalarının çıkış noktası, bu davranışların örgütsel etkililiği artırmadaki rolüdür (Fan vd., 2023; Podsakoff vd., 1997). Lemmon ve Wayne (2015) ise bu kavrama yönelik ilginin artmasının nedenini, örgütsel vatandaşlık davranışlarının hem çalışan verimliliği hem de örgütsel performansla güçlü bir ilişki içinde olmasına dayandırmaktadır.

Rol gereklerinin ötesine geçerek gönüllü biçimde örgüte katkı sağlamak, örgütsel vatandaşlığın temelini oluşturmakta ve örgütsel etkililiği doğrudan artırmaktadır (Bolino ve Klotz, 2015). Başarılı örgütler, zaman ve enerjilerini gönüllü biçimde örgüt yararına harcayan çalışanlara sahiptir. Bu tür fedakârlıklar herhangi bir emir ya da zorunluluktan değil, örgütün sağlıklı işleyişini sürdürme isteğinden kaynaklanmaktadır (Jahangir vd., 2004). Farh ve diğerleri (1990) örgütlerin bireyler için cazibesinin yalnızca teknik performansla değil, çalışanlar arasındaki iş birliği ve etkileşimle ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Organ (1988) ise örgütsel vatandaşlık davranışlarının herhangi bir ödül mekanizmasına bağlı olmayan, yöneticiler veya görev tanımları tarafından zorunlu tutulmayan bireysel çabalar olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda, örgütsel vatandaşlık davranışları, biçimsel rollerin ötesine geçen, örgütün yararını önceleyen ve informel nitelikte sergilenen gönüllü davranışlar olarak değerlendirilebilir.

Bu araştırmanın amacı, örgütsel vatandaşlık kavramını kapsamlı biçimde inceleyerek bu kavramın eğitim örgütlerindeki yansımalarını ortaya koymaktır. Araştırma kapsamında, örgütsel vatandaşlık kavramının ortaya çıkışı, yapısı, yararları, belirleyicileri ve eğitim örgütlerine yansımaları ele alınmıştır. Çalışma, örgütsel vatandaşlık kavramını eğitim alanına odaklanarak güncel yaklaşımlar ve araştırmalar çerçevesinde ele alması bakımından özgün bir nitelik taşımaktadır. Bu çalışmanın örgütsel vatandaşlık literatürüne katkı sağlaması, alanda çalışan araştırmacılara rehberlik etmesi ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını destekleme noktasında okul yöneticilerine yol göstermesi beklenmektedir.

Yöntem

Bu çalışma, örgütsel vatandaşlık kavramını kuramsal olarak ele almak amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmanın yöntemi literatür taramasına ve doküman incelemesine dayanmaktadır. Doküman incelemesi, konuya ilişkin daha önce yapılmış araştırmaları sistematik biçimde gözden geçirme, değerlendirme ve analiz etme sürecini içermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu kapsamda örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin temel kavramlar, teorik yaklaşımlar ve önceki araştırma bulguları incelenmiş ve karşılaştırılmıştır. Literatür taraması, belirlenen anahtar kelimeler üzerinden yapılan geniş bir kaynak taraması sonucunda gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışının tanımı, yapısı, belirleyicileri ve eğitim örgütlerindeki yansımalarına ilişkin bilgiler toplanmıştır. Bu doğrultuda ulusal ve uluslararası düzeyde yayımlanmış makaleler ve kitaplar incelenmiştir. Kaynakların seçiminde hem konuya yön veren klasik çalışmaların hem de son yıllarda yapılan güncel araştırmaların dikkate alınmasına özen gösterilmiştir. Literatür taramasına dayalı bu yaklaşım, mevcut bilgi birikimini bütüncül biçimde bir araya getirerek örgütsel vatandaşlık kavramını güncel kuramsal tartışmalar ve araştırmalar çerçevesinde ele almayı, kavramın eğitim örgütlerindeki önemini ortaya koymayı ve gelecek çalışmalara ışık tutabilecek yönlere dikkat çekmeyi hedeflemektedir.

Literatür Taraması

Örgütsel Vatandaşlığın Temelleri

Örgütsel vatandaşlık kavramının düşünsel temelleri Barnard'a (1938) dayanmaktadır. Barnard, insanların örgüte katkı sağlama yönündeki istekliliklerinin örgütlerin etkinliği ve devamlılığı açısından belirleyici bir rol oynadığını vurgulamıştır. Örgütleri, ortak çabaların bir araya geldiği sosyal sistemler olarak tanımlayan Barnard'a göre, bireylerin örgütsel iş birliğine katkıda bulunmaya yönelik gönüllü eğilimleri, örgütlerin başarısı açısından büyük önem taşımaktadır (Barnard, 1938, aktaran Organ ve Konovsky, 1989). Yaklaşık otuz yıl sonra Katz (1964) örgütlerin işlevlerini etkili biçimde yerine

getirebilmesi için çalışanların, mesleklerinin resmi ve teknik gerekliliklerinin ötesine geçerek gönüllü biçimde sorumluluk üstlenmeleri gerektiğini ileri sürmüştür. Bu görüş, örgütsel vatandaşlık davranışının teorik temelini oluşturmaktadır. Katz (1964), örgütlerin işleyişinde kritik öneme sahip üç davranış türü tanımlamıştır:

- (1) Bireylerin örgüte katılmaları ve örgütte kalmaları için ikna edilmeleri gereklidir.
- (2) Bireyler, kendilerinden beklenen görevleri güvenilir ve istikrarlı biçimde yerine getirmelidir.
- (3) Bireyler, rol tanımlarının ötesine geçen yenilikçi ve gönüllü davranışlar sergilemelidir.

Katz'ın (1964) vurguladığı üçüncü davranış türü, örgütsel vatandaşlık davranışının özünü yansıtmaktadır. Katz ve Kahn (1966) da klasik iş performansı kavramının ötesinde yer alan ekstra rol davranışlarının örgütsel etkililiği artırdığını belirtmiştir. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışları, literatürde genellikle ekstra-rol davranışları olarak değerlendirilmektedir.

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışlarının hangi kuramsal temellere dayandığına ilişkin çeşitli görüşler bulunmaktadır. Kasekende ve diğerleri (2016), örgütsel vatandaşlık kavramının, bireylerin meslek yaşamlarında gönüllü davranışlar sergilemelerine zemin hazırlayan; güven, karşılıklılık ve uzun süreli sosyal ilişkilerin önemini vurgulayan sosyal takas kuramına dayandığını ileri sürmüştür. Blau (1964) tarafından geliştirilen sosyal takas kuramına göre, örgütsel ilişkiler zorunluluktan değil, gönüllülük ve karşılıklılık ilkelerine dayanır. Bu yaklaşıma göre bireyler, maddi bir çıkar gözetmeksizin iş birliği ve gönüllülük esasına göre hareket ederler. Sosyal takas kuramı, insanların kendilerine fayda sağlayan davranışlara karşılık verme eğiliminde olduklarını öne sürer. Eğer bu fayda çalışanın örgütü tarafından sağlanıyorsa, çalışan da örgüte olumlu biçimde karşılık vermek ister (Blau, 1964). Bu çerçevede sosyal takas ilişkisi, kısa vadeli ve biçimsel bir alışverişten ziyade, güven, sadakat ve karşılıklı bağlılık üzerine kurulu uzun vadeli bir süreç olarak değerlendirilir (Shore vd., 2009). Son yıllarda yapılan araştırmalar da bu yaklaşımı desteklemekte; örgüt tarafından sağlanan destek, adalet ve takdirin çalışanlarda gönüllü katkı davranışlarını artırdığını göstermektedir (Liu ve Qi, 2022). Bu bağlamda, sosyal takas kuramı örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkışını açıklayan en güçlü kuramsal temellerden biri olarak kabul edilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık kavramının dayandığı bir diğer önemli temel, gönüllü davranışların bireylerin pozitif ruh hâlleriyle bağlantılı olduğunu ortaya koyan sosyal ve psikolojik araştırmalardır. Bu bağlamda, çalışanların iş doyumunu, olumlu duygusal bir durum yaratmakta; bu durum ise kişiler arası psikolojik mesafeyi azaltarak prososyal davranışların sergilenmesini kolaylaştırmaktadır (Bateman ve Organ, 1983). İş doyumunun oluşturduğu bu olumlu ruh hâli, bireyleri örgüt içinde daha yardımsever, paylaşımcı ve isteğe bağlı davranışlar göstermeye yöneltmektedir. Yapılan araştırmalar iş doyumunun örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla anlamlı biçimde ilişkili olduğunu göstermiştir (Purwanto vd., 2021; Ulutaş, 2018). Benzer biçimde, çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri (öz-yeterlik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık) de örgütsel vatandaşlık davranışlarını destekleyen önemli bir içsel kaynaktır. Pozitif psikolojik sermaye, bireylerin olumlu duygusal durumlarını güçlendirerek örgüt yararına gönüllü katkı sunma eğilimlerini artırmaktadır (Jung ve Yoon, 2015). Bu durum, çalışanların duygusal deneyimlerinin davranışsal sonuçlar üzerindeki etkisini açıklayan Duygusal Olaylar Kuramı ile de uyumludur. Bu kurama göre, çalışanların iş ortamında yaşadıkları olumlu duygusal deneyimler, örgüte yönelik tutumlarını güçlendirerek iş birliği, paylaşım ve yardımlaşmaya dayalı davranışları teşvik etmektedir (Weiss ve Cropanzano, 1996).

Örgütsel vatandaşlık davranışının açıklanmasında sıkça başvurulan bir diğer kuramsal çerçeve ise Gouldner'ın (1960) Karşılıklılık Norm Teorisidir. Bu teoriye göre, bireyler kendilerine sağlanan fayda ve desteğe karşılık olarak olumlu davranışlar sergileme eğilimindedir. Örgüt bağlamında bu durum, çalışanların yöneticilerinden gördükleri adil, tarafsız ve destekleyici tutumlara karşılık olarak örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleriyle sonuçlanmaktadır (Gürbüz, 2006). Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışları hem sosyal takas ilkeleri hem de karşılıklılık normlarına dayanan, gönüllülük temelli bir sosyal etkileşim biçimi olarak değerlendirilebilir.

Örgütsel Vatandaşlık Kavramı

'Örgütsel vatandaşlık' kavramı Bateman ve Organ'ın (1983) çalışmasıyla gündeme gelmiştir. İş görenlerin birlikte çalıştıkları arkadaşlarına yardımcı olmaları, örgüt hakkında olumlu duygular beslemeleri ve bu tutumlarını söylem ve davranışlarına yansıtmaları, görevlerini isteyerek yerine getirmeleri, olumlu bir örgüt iklimine katkı sunmaları ve örgüt kaynaklarını verimli biçimde kullanmaları, örgütsel vatandaşlık davranışlarının somut örnekleri arasında yer almaktadır (Karacaoğlu ve Güney, 2010). Organ (1988) örgütsel vatandaşlığı, doğrudan örgütün resmi ödül sistemine bağlı olmayan ancak örgütün etkin biçimde işlemesini sağlayan gönüllü insan davranışı olarak tanımlamıştır. Organ'a göre örgütsel vatandaşlık davranışlarının üç temel özelliği bulunmaktadır: (1) Bu davranışlar isteğe bağlıdır. (2) Örgütün resmi ödül mekanizmasında doğrudan bir karşılığı yoktur. (3) Örgütsel etkililiği artırıcı niteliktedir. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların görev tanımlarında açıkça yer almadığı halde, kişisel tercih ve gönüllülük temelinde ortaya çıkan davranışlardır. Bu davranışlar, literatürde "iyi asker davranışı" olarak da adlandırılmaktadır.

Organ (1988), örgütsel vatandaşlık kavramını açıklarken örgütsel davranışları "biçimsel" ve "biçimsel olmayan" olmak üzere iki grupta değerlendirmiştir. *Biçimsel davranışlar*, örgüt içinde kurallar ve standartlar çerçevesinde tanımlanmış, çalışanlardan yerine getirmeleri beklenen davranışlardır. Bu davranışlar yerine getirilmediğinde çalışan cezai yaptırımlarla karşılaşabilir; yerine getirildiğinde ise önceden belirlenmiş bir ödül mekanizması devreye girer. *Biçimsel olmayan davranışlar* ise örgütsel vatandaşlık davranışlarını kapsamaktadır. Bu davranışlar, herhangi bir zorunluluğa dayanmadan, çalışanın tamamen gönüllü olarak gerçekleştirdiği eylemlerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının ödüllendirilmesi zordur çünkü bu tür davranışların sergilenmemesi durumunda bir yaptırım uygulanmaz. Dolayısıyla, bu davranışları gösteren bireyler bunu bir ödül beklentisiyle değil, örgütün yararına katkı sağlama amacıyla yapmaktadır (Moorman ve Blakely, 1995).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, Brief ve Motowidlo (1986) tarafından 'prososyal örgütsel davranışlar' olarak da adlandırılmıştır. Bu yazarlara göre yardım etme, paylaşma, bağışta bulunma, iş birliği yapma ve gönüllü olarak katkıda bulunma gibi eylemler prososyal davranışlar kapsamında değerlendirilir. Bu tür davranışlar, bireyin başkalarının iyiliği için gerçekleştirdiği sosyal eylemleri ifade eder ve örgütlerin varlığını sürdürebilmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Prososyal davranışlar, resmi görev tanımlarından doğmaz; aksine, bireylerin örgütün yararı için gönüllü biçimde harekete geçmeleri sonucu ortaya çıkar. Bu davranışların üç temel özelliği bulunmaktadır:

(1) Davranışlar, örgütün bir çalışanı tarafından sergilenir.

(2) Bu davranışlar, çalışanın görevini yerine getirirken etkileşimde bulunduğu birey, grup veya örgüte yöneliktir.

(3) Davranışların amacı, yöneltilen birey, grup veya örgütün iyiliğini sağlamaktır.

Prososyal davranışlar başkalarının yararına hareket etme anlayışına dayanan ve örgütsel işleyiş üzerinde önemli etkiler yaratan davranışlardır (Brief ve Motowidlo, 1986). Benzer biçimde George ve Jones (1997) de örgütsel vatandaşlık davranışlarını “örgütsel kendiliğindenlik” (organizational spontaneity) olarak tanımlamışlardır. Araştırmacılar, örgütsel kendiliğindenliği örgütsel etkililiğe katkı sağlayan gönüllü ekstra-rol davranışları olarak açıklamış ve bu kavram kapsamında beş temel davranış türü belirlemişlerdir: meslektaşlara yardım etmek, örgütü korumak, yapıcı önerilerde bulunmak, kendini geliştirmek ve örgütün itibarını artırmak.

Çetin ve diğerleri (2003), örgütsel vatandaşlık davranışlarının ‘zorlayıcı olmama’ özelliğini vurgulamışlardır. Bu özellik, davranışların resmî kurallar veya zorunluluklar nedeniyle değil, bireyin kendi tercihiyle sergilenmesi anlamına gelmektedir. Gürbüz (2006), literatürdeki tanımlardan hareketle örgütsel vatandaşlığı, örgütün ödül sistemi veya görev tanımlarında açıkça belirtilmeyen, zorlayıcılıktan uzak, örgütün etkin biçimde işleyişini sağlamaya yönelik gönüllü davranışlar bütünü olarak tanımlamıştır. Borman (2004) ise görev davranışlarıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarını birbirinden ayırmış; görev davranışlarının meslekten mesleğe değiştiğini, ancak vatandaşlık davranışlarının hemen her meslekte benzer nitelikler taşıdığını belirtmiştir. Gönüllülük, süreklilik, yardımseverlik ve sadakat gibi vatandaşlık davranışları tüm meslek grupları için önemlidir. Göreve ilişkin davranışları bilgi ve beceriler belirlerken, vatandaşlık davranışlarını kişilik özellikleri belirlemektedir. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık, iradeye ve gönüllülüğe dayalı bir davranış biçimidir.

Son yıllarda örgütsel vatandaşlık kavramı daha geniş bir bakış açısıyla ele alınmaya başlanmıştır. Güncel araştırmalar, örgütsel vatandaşlık davranışlarını yalnızca örgütsel etkililiğe katkı sağlayan ekstra rol davranışları olarak değil, aynı zamanda çalışanların duygusal iyi oluşunu, örgütle özdeşleşmesini ve örgütsel sürdürülebilirliğe katkılarını destekleyen sosyal bir süreç olarak ele almaktadır (Liu ve Qi, 2022; Wang vd., 2021). Bu doğrultuda Bolino ve diğerleri (2024) örgütsel vatandaşlık davranışının günümüzde yeni bir döneme girdiğini; artık yalnızca örgüt içi bağlamda değil, kamusal ve toplumsal boyutlarıyla da ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Araştırmacılara göre bu yeni dönem, değişen çalışma biçimleri, uzaktan ve esnek çalışma düzenleri ile dijital etkileşim ortamlarının etkisiyle vatandaşlık davranışlarının sınırlarının yeniden tanımlandığı bir dönemi ifade etmektedir. Örgütsel vatandaşlık artık yalnızca iş ortamında sergilenen davranışlarla sınırlı kalmamakta; uzaktan çalışma, dijital iş birliği ve çevrimiçi platformlar üzerinden gösterilen örgütsel bağlılık gibi yeni biçimleri de kapsamaktadır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yapısı

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutları farklı araştırmacılar tarafından çeşitli biçimlerde ele alınmıştır; ancak bu konuda tam bir görüş birliği bulunmamaktadır (Neves vd., 2024; Podsakoff vd., 2000). Kavramın tarihsel gelişimi incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin modellerin zaman içinde hem yapısal hem de içerik olarak genişlediği görülmektedir.

Williams ve Anderson (1991) örgütsel vatandaşlık davranışlarını iki temel boyutta sınıflandırmıştır. İlki, tüm örgütün yararına gerçekleştirilen örgüt düzeyindeki davranışlardır. Bu davranışlar, örgütün etkili biçimde işlemesini sağlamak, amaçlara ulaşmasını kolaylaştırmak ve genel performansını desteklemek gibi faaliyetleri kapsamaktadır. İkincisi ise birey düzeyindeki davranışlardır. Bu boyut, örgüt içindeki bireylerin yararına olan ve dolaylı biçimde örgüte katkıda

bulunan davranışları ifade eder. Özellikle fedakârlık, yardımseverlik ve meslektaşlara destek olma gibi gönüllü tutumlar bu gruba dâhildir.

Van Dyne ve diğerleri (1994) örgütsel vatandaşlık davranışlarını itaat (obedience), sadakat (loyalty) ve katılım (participation) olmak üzere birbiriyle ilişkili üç boyutta ele almıştır. İtaat, örgütteki yasal yapı ve kurallara saygı göstermeyi ve otoriteye uyumu ifade ederken sadakat, örgütün refahı, itibarı ve bütünlüğü için gönüllü çaba göstermeyi, örgütü dış tehditlere karşı savunmayı ve zor koşullarda bile örgüte bağlı kalmayı kapsamaktadır. Katılım ise örgüt içi etkinliklere ve yönetsel süreçlere gönüllü biçimde katılım, çalışanların örgütle ilgili konularda fikir paylaşması, bilgi akışına katkıda bulunması ve ortak karar süreçlerine katılması anlamına gelmektedir.

Moorman ve Blakely (1995) örgütsel vatandaşlık davranışlarını kişilerarası yardım, kişisel girişim, kişisel çaba ve sadakat olmak üzere dört boyutta incelemiştir. Kişilerarası yardım, çalışanların meslektaşlarına destek olması, yeni başlayanlara gönüllü biçimde yardımcı olması ve nazik bir tutum sergilemesini ifade eder. Kişisel girişim, bireylerin görüşlerini açık biçimde ifade etmeleri, yenilikçi fikirleri teşvik etmeleri ve örgütsel gelişime katkı sağlamak amacıyla iletişim kurmalarını kapsar. Kişisel çaba, görevlerin zamanında ve özenle yerine getirilmesi, devamsızlıktan kaçınılması ve yüksek sorumluluk bilinciyle çalışma anlamına gelir. Sadakat ise çalışanların örgütü eleştirilere karşı savunması, çevresini örgütün ürün veya hizmetlerinden yararlanmaya teşvik etmesi ve örgütü gururla temsil etmesi olarak tanımlanmıştır.

Lamertz (1998) örgütsel vatandaşlık davranışlarını, örgütlerde var olan ikili rol sisteminin bir yansıması olarak iki boyutlu bir yapı şeklinde değerlendirmiştir. Bu yapı içinde araçsal rol sistemi, örgütlerdeki resmî görev tanımlarına ve tamamlanması gereken iş süreçlerine dayanırken; duygusal rol sistemi, çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılayan arkadaşlık ilişkileri ve etkileşim temelli süreçleri kapsamaktadır. Lamertz'e göre örgütsel vatandaşlık davranışları yalnızca ekstra-rol davranışları olarak değil, aynı zamanda örgütün sosyal bağlamına dayalı olarak da ortaya çıkmaktadır. Yoğun sosyal etkileşimin yaşandığı iş ortamlarında çalışan bireylerin, izole ortamlarda çalışanlara kıyasla daha yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri bulunmuştur.

Podsakoff ve diğerleri (2000) ise örgütsel vatandaşlık davranışlarını yardımseverlik, sportmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel uyum, bireysel girişim, sivil erdem ve kişisel gelişim olmak üzere yedi boyutta toplamıştır. Yardımseverlik, işe bağlı sorunların önlenmesi ve çözülmesi için çalışanların birbirine destek olmasıdır. Sportmenlik, örgütteki olumsuzluklara şikâyet etmeden katlanmak, zorluklar karşısında pozitif tutum sergilemek ve kişisel çıkarlarından fedakârlık etmek anlamına gelir. Örgütsel sadakat, örgütü övmek, dış tehditlere karşı savunmak ve zor koşullarda dahi bağlı kalmak; örgütsel uyum, kuralları içselleştirerek "iyi vatandaş" davranışı sergilemek; bireysel girişim, yaratıcı ve yenilikçi eylemlerle performansı artırmak; sivil erdem, çalışanların örgütün bir 'vatandaş' olarak sorumluluk alıp yönetime katılması; kişisel gelişim ise bireyin bilgi ve becerilerini sürekli geliştirerek örgüte katkı sunmasıdır.

Kavramın teorik temellerindeki bu gelişmelere rağmen, literatürde en yaygın kabul gören sınıflamanın Organ'a (1988) ait olduğunu belirtmek gerekmektedir. Organ, örgütsel vatandaşlık davranışlarını özgecilik (altruism), sivil erdem (civic virtue), vicdanlılık (conscientiousness), nezaket (courtesy) ve centilmenlik (sportsmanship) olmak üzere beş temel boyutta ele almıştır:

1. *Özgecilik*: Yardımlaşma, iş birliği ve diğergamlık olarak da ifade edilir. Çalışanların meslektaşlarına gönüllü biçimde yardım ederek onların verimliliğini artırmalarıdır (Sezgin, 2005). Kişi, bir sorunla karşılaşan meslektaşına kendi iradesiyle destek olur; bu davranış

genellikle bireyseldir ancak dolaylı olarak örgütün performansını da artırır (Buluç, 2008; Organ, 1988). Özgeçilicilik aynı zamanda iş birliğini güçlendirir ve örgütsel amaçların gerçekleşmesine katkı sağlar (Demirel vd., 2011).

2. *Sivil Erdem*: Çalışanların örgüt içinde aktif sorumluluk alması, politik süreçlere katılması ve örgütsel konulara duyarlılık göstermesidir. Sivil erdem düzeyi yüksek çalışanlar, örgüte güçlü bir bağlılık gösterir ve örgütsel sorunların çözümünde inisiyatif alırlar (Cemaloğlu, 2013; Podsakoff vd., 2000). Bu davranışlar örgütsel performansı artırmakta ve müşteri memnuniyetine olumlu katkı sağlamaktadır (Lo ve Ramayah, 2009).
3. *Vicdanlılık*: Çalışanların görev ve sorumluluklarını beklentilerin ötesinde yerine getirmelerini ifade eder (Organ, 1988). Bu bireyler zamanı etkili kullanır, kurallara uyar, kaynakları korur ve örgütsel hedeflere ulaşmak için fazladan çaba gösterirler (Buluç, 2008; Cemaloğlu, 2013; Podsakoff vd., 2000).
4. *Nezakət*: Olası sorunları önceden öngörmek, diğer çalışanların haklarını gözetmek ve olumsuz etkileri en aza indirmek amacıyla proaktif davranmaktır (Organ, 1988). Bu davranışlar, iletişimi güçlendirir, grup içi çatışmaları azaltır ve örgütsel kaynakların etkin kullanılmasını sağlar (Demirel vd., 2011; Lo ve Ramayah, 2009; Sezgin, 2005).
5. *Centilmenlik*: Örgütte ortaya çıkabilecek olumsuzluklara şikâyet etmeden katlanmak ve pozitif bir tutum sergilemektir (Organ, 1988). Centilmenlik, çalışanların örgüte yönelik olumlu tutumlar sergileyerek sorunlara odaklanmak yerine çözüm üretmeye yönelmelerini sağlar. Bu davranışlar, çalışan moralini yükseltmekte ve personel devir oranını azaltmaktadır (Cemaloğlu, 2013; Podsakoff ve MacKenzie, 1997; Sezgin, 2005).

Literatürdeki farklı sınıflandırmalara rağmen, son yıllarda örgütsel vatandaşlık davranışlarını tek boyutlu bir yapı olarak ele alan çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Neves ve diğerleri (2024), çalışanların birbirine yardım etmesi, ek sorumluluk üstlenmesi, zamanı verimli kullanması, yenilikçi çözümler üretmesi ve yöneticilere destek olması gibi davranışların, örgütsel vatandaşlık davranışlarının temel bileşenleri olarak değerlendirilebileceğini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, örgütsel vatandaşlık davranışlarının çok boyutlu yapısına ilişkin yaklaşımların yanı sıra, bu davranışların ortak bir eğilim altında birleştiğini öne süren daha bütüncül modellerin de var olduğu söylenebilir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Faydaları

Smith ve diğerleri (1983), örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütlerin beklenmedik durumlarla başa çıkabilmesi için gerekli esnekliği sağladığını ifade etmektedir. Ayrıca bu davranışların çalışanların olumsuz koşullar karşısında daha etkili biçimde mücadele etmelerine imkân tanıdığını belirtmişlerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütün işleyişi için ihtiyaç duyulan kaynakları azaltarak hem yöneticilerin hem de çalışanların örgütsel amaçlara ulaşmak için yeterli zaman ve enerjiye sahip olmalarını sağlar. Bu durum, yöneticilerin zamanlarının daha büyük bir bölümünü analiz, problem çözme ve planlama gibi stratejik faaliyetlere ayırabilmelerine olanak tanır (Fan vd., 2023).

Örgütsel vatandaşlık davranışları yalnızca örgütsel performansa katkı sağlamaz, aynı zamanda bireysel iş performansını, verimliliği ve iş doyumunu da artırır (Dipaola ve Tschannen-Moran, 2001). Bu davranışlar, örgütsel başarıyla yakından ilişkilidir; çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeyleri yükseldikçe, görevlerin başarıyla tamamlanma oranı ve örgütsel hedeflere ulaşma düzeyi de artmaktadır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık, çalışanların performansı, motivasyonu, morali, örgüte

bağlılığı ve iş doyumunu üzerinde doğrudan olumlu etkilere sahiptir (Özdevecioğlu, 2003). Organ ve Lingl (1995), örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalışanların iş doyumunu güçlendirdiğini vurgulamıştır. Borman (2004), bu davranışların hem çalışanların hem de yöneticilerin verimliliğini artırdığını, iş birliğini teşvik ettiğini, örgütsel performansın sürekliliğini sağladığını ve örgütü çalışanlar için daha cazip hâle getirdiğini ifade etmiştir. Purwanto (2022) ise örgütsel vatandaşlık davranışının, çalışan performansını artırmada dönüştürücü liderliğin etkisini güçlendiren bir rol üstlendiğini ortaya koymuştur.

Örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanlar arasında etkili bir iş birliği ortamı yaratarak bilgi ve beceri paylaşımını teşvik eder. Bu sayede örgütler olumsuz ve yıkıcı davranışlardan korunur; çalışanlar kendilerinden beklenenin ötesinde çaba gösterir (Buluç, 2008). Podsakoff ve MacKenzie (1997), örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalışan ve yönetici verimliliğini artırdığını, örgütsel kaynakların israfını önlediğini, ekipler arası iş birliğini güçlendirdiğini, başarılı çalışanların örgütte kalmasını sağladığını ve örgütün değişime uyum becerisini geliştirdiğini belirtmiştir. Benzer biçimde Organ (1988), bu davranışların örgütlerde iş birliği ve dayanışmaya dayalı bir kültür yaratarak genel örgütsel başarıyı artırdığını ifade etmiştir. Güncel literatür de bu görüşü desteklemekte; örgütsel vatandaşlığın örgütlerin yenilik kapasitesi, uyum yeteneği ve sürdürülebilirliği açısından stratejik bir unsur haline geldiğini göstermektedir (Bolino vd., 2024; Worku ve Debela, 2024).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütler açısından etkili olmasının üç temel nedeni bulunmaktadır. Birincisi, bu davranışların yardımlaşmayı artırmasıdır. Yardımlaşma, çalışanlar arasında bilgi paylaşımını kolaylaştırır ve örgüt içinde destekleyici bir iklimin oluşmasına katkı sağlar. İkincisi, sorumluluk bilincini geliştirmesidir. Gelişen sorumluluk duygusu, beraberinde fedakârlığı getirerek örgütsel amaçlara ulaşmada belirleyici bir rol oynar. Çalışanların içsel sorumluluk bilinciyle hareket etmesi, dış denetim ihtiyacını azaltarak yöneticilerin iş yükünü hafifletir. Üçüncüsü, çalışanlarda olumlu tutumlar geliştirmesidir. Olumlu tutumlara sahip çalışanlar, meslektaşlarıyla daha güçlü ilişkiler kurar, iş ortamındaki uyumu artırır ve genel örgütsel başarıya katkı sağlar (Kumari ve Thapliyal, 2017; Özdevecioğlu, 2003). Gürbüz (2006), örgütsel vatandaşlık davranışlarının olumlu bir iş atmosferi oluşturarak çalışanların örgütsel bağlılığını güçlendirdiğini, bireysel ve örgütsel verimliliği artırdığını, örgütü mevcut ve potansiyel çalışanlar için cazip hâle getirdiğini, örgüt içi eşgüdümü sağladığını ve örgütün çevresel değişimlere uyum yeteneğini geliştirdiğini belirtmiştir. Sonuç olarak, örgütsel vatandaşlık davranışları; çalışanların gönüllü katkılarını, iş birliğini ve sorumluluk bilincini güçlendirerek örgütlerin verimlilik, uyum ve sürdürülebilirliğini destekleyen önemli bir unsur olarak değerlendirilebilir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Etkileyen Faktörler

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen faktörler çeşitli araştırmacılar tarafından kapsamlı biçimde incelenmiştir. Brief ve Motowidlo (1986), örgütsel vatandaşlığın bireysel ve bağlamsal olmak üzere iki temel faktör sonucunda ortaya çıktığını belirtmiştir. Bireysel düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme eğiliminde olan kişiler; evrensel adalet ilkelerini benimsemiş, sosyal sorumluluk bilinci yüksek, ahlaki muhakeme yeteneği gelişmiş ve empati becerisi güçlü bireylerdir. Bunun yanı sıra, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi de örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen önemli bir unsurdur. Kişinin eğitim seviyesi, duygusal dengesi ve ruh hâli, örgütsel vatandaşlık sergileme düzeyini doğrudan etkileyen bireysel özellikler arasında yer almaktadır. Bağlamsal faktörler olarak ise örgütsel iklim, liderlik stilleri, grup uyumu ve karşılıklılık normları, bu davranışların oluşumunda belirleyici rol oynamaktadır.

George ve Jones (1997) de benzer biçimde örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkışında etkili olan faktörleri bireysel, grupsal ve örgütsel olmak üzere üç kategoride ele almıştır. Bireysel etkenler, çalışanın yetenek düzeyi, öz yeterliliği, rol algısı, kişilerarası ilişkileri ve yardım etme eğilimi gibi kişisel özelliklerdir. Grupsal etkenler, grup normları, dayanışma düzeyi ve ortak örgütsel amaçlarla ilgilidir. Örgütsel etkenler ise örgüt yapısı, kültürü, politikaları ve ödül sistemine dayanmaktadır.

Podsakoff ve diğerleri (2000) örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen faktörleri dört ana kategori altında toplamıştır:

1. *Bireysel Özellikler:* Çalışanların yetenekleri, kişisel farklılıkları, bilgi düzeyi, deneyimi, eğitim geçmişi, iş doyumunu, örgütsel bağlılığı, adalet algısı, rol algısı, olumlu mizaç, vicdanlılık ve fedakârlık gibi unsurlar bu kategoriye dâhildir. Morali yüksek bireyler örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha sık sergilerken, korku veya kaygı gibi olumsuz duygusal durumlar bu tür davranışların görülme sıklığını azaltmaktadır (Smith vd., 1983).
2. *İş Özellikleri:* İşin çalışana anlamlı geri bildirim sağlaması, gelişim fırsatı sunması ve memnuniyet yaratması, örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenme olasılığını artırırken; işin rutin ve tekdüze olması bu eğilimi azaltmaktadır.
3. *Örgütsel Özellikler:* Esneklik, yönetici desteği, örgütsel iletişim ve grup uyumu gibi faktörler örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir.
4. *Liderlik Davranışları:* Liderlik, örgütsel vatandaşlığın ortaya çıkmasında en etkili unsurlardan biridir. Vizyon belirlemek, uygun rol modeli olmak, entelektüel teşvik sağlamak ve çalışanlara destek olmak gibi dönüşümcü liderlik özelliklerinin sergilendiği örgütlerde bu davranışlar daha sık görülmektedir. Liderler, çalışanlar için birer rol modeli işlevi görerek örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesine yönelik güçlü ipuçları sunmaktadır. Ayrıca liderlerin çalışanlarına sundukları destek, karşılıklı bağlılık hissi yaratarak çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırmaktadır (Smith vd., 1983).

Rioux ve Penner (2001), örgütsel vatandaşlık davranışlarını ortaya çıkaran nedenleri empati, yardımseverlik, örgütsel adalet, olumlu ruh hâli, değer yargıları ve örgütsel bağlılık olarak sıralamıştır. Yücel ve Taşçı (2008), örgütsel vatandaşlık davranışları ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında enerjiklik, hırs, başarı yönelimi ve soyut düşünme becerilerinin bu davranışları etkileyen kişilik faktörleri olduğunu ortaya koymuştur. Jahangir ve diğerlerine (2004) göre, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ortaya çıkaran temel faktörler iş doyumunu, örgütsel bağlılık, rol algısı, liderlik davranışları, adalet algısı, kişilik özellikleri, motivasyon ve yaş gibi değişkenlerdir. Karaman ve diğerleri (2008) de kişilik özellikleri ve bireyin ruh hâlinin bu tür davranışların ortaya çıkışında etkili olduğunu belirtmiştir. Olumlu kişilik özelliklerine ve pozitif ruh hâline sahip bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha yüksek düzeyde sergiledikleri ifade edilmiştir. Ayrıca çalışanların ihtiyaçları, işe yönelik tutumları, iş doyumunu, işin niteliği, örgütsel bağlılık düzeyleri, örgütsel güven ve liderlik yaklaşımları da bu davranışları etkileyen diğer faktörler arasındadır. Bu bağlamda, ilgili literatür dönüşümcü liderlik (Purwanto vd., 2021), etik liderlik (Huang vd., 2021) ve hizmetkâr liderliğin (Ertürk, 2021; Qiu ve Dooley, 2022) örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkiler ortaya koyduğunu göstermektedir. Ayrıca, Yorulmaz ve diğerleri (2021) tarafından gerçekleştirilen meta-analiz çalışması, örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu ortaya koymuştur. Andrade ve Neves (2022) ise algılanan örgütsel desteğin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı biçimde artırdığını

belirtmiştir. Sonuç olarak, örgütsel vatandaşlık davranışlarının çeşitli bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörlerden etkilendiği söylenebilir.

Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Son yıllarda okulları da etkisi altına alan değişim dalgası, kendini sürekli geliştiren, araştıran, güncel gelişmeleri takip eden ve bu bilgileri meslektaşlarıyla paylaşan öğretmen profiline olan gereksinimi artırmıştır (Darling-Hammond vd., 2017). Bu bağlamda, değişen dünyaya ayak uydurabilmek için öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri kaçınılmaz bir gereklilik hâline gelmiştir (Beğenirbaş ve Meydan, 2012). Ülkelerin geleceğini şekillendiren nitelikli insan gücünü yetiştiren okulların eğitim-öğretim kalitesi açısından, öğretmenlerin sergileyecekleri örgütsel vatandaşlık davranışları büyük önem taşımaktadır. Bu davranışlar, öğretmenlerin kendilerinden beklenmediği hâlde öğrenciler ve okul çalışanlarının başarısına destek olmak amacıyla sergiledikleri gönüllü çabaları ifade etmektedir (Buluç, 2008).

Örgütsel vatandaşlık kavramı, işletme ve örgüt araştırmalarında uzun süredir ilgi gören bir konu olmakla birlikte, eğitim kurumları bağlamında özellikle son yirmi yılda önem kazanan bir araştırma alanı hâline gelmiştir (Somech, 2016). Öğretmenler, yasal çerçeve içinde resmî ödül ve değerlendirme sistemlerinde karşılığı olan davranışlar sergilemekle birlikte, bunun ötesinde, okula katkı sağlayan ancak ödül sistemiyle ilişkilendirilmeyen gönüllü davranışlar da göstermektedirler. Bu tür davranışlar öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları olarak değerlendirilmektedir. Shie ve Chang (2022), örgütsel vatandaşlık davranışını, öğretmenlerin okulun ödül veya ceza sistemlerinden, görev gereklerinden ya da yasal yükümlülüklerinden bağımsız olarak; okulun, meslektaşlarının ve öğrencilerin yararına gönüllü biçimde sergiledikleri davranışlar olarak tanımlamaktadır. Resmî rollerin ötesine geçen bu davranışlar, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve etkililiğin artırılmasında belirleyici bir rol oynamaktadır (Bogler ve Somech, 2023; Somech ve Oplatka, 2009).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanlar arasındaki koordinasyonu güçlendirerek iş yükünü azaltmakta ve okulun genel etkililiğini artırmaktadır. Örneğin, okulun kurallarına uyan, meslektaşlarına ve personele yardım eden, okul kaynaklarını verimli kullanan öğretmenler okul performansını doğrudan olumlu yönde etkilemektedir. Bununla birlikte bu tür davranışlar öğretmenlerin moral ve motivasyonunu yükselterek olumlu bir çalışma atmosferinin oluşmasına katkı sağlamaktadır (Somech, 2016). Öğretmenlerin sergilediği ekstra-rol davranışları, okulun sosyal ve psikolojik ortamını güçlendirmektedir (Demir, 2015). Özellikle bürokratik yapılarda öğretmenlerin kendiliğinden inisiyatif alma alanı sınırlı olsa da etkili okullarda öğretmenler formal iş tanımlarının ötesine geçerek okulun gelişimine gönüllü katkı sunmaktadır (Gordon vd., 2021). Bu tür davranışlar okulda gerginliği azaltmakta, yöneticinin yükünü hafifletmekte ve okulun etkin biçimde işleyişini sağlamaktadır.

Araştırmalar, açık ve sağlıklı bir iklimin egemen olduğu okullarda örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha sık sergilendiğini göstermektedir. Olumlu okul iklimi, öğretmenlerin gönüllü çabalarını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik eden temel bir unsur olarak görülmektedir (Ismail vd., 2021). Bu tür okullarda öğretmenler hem meslektaşlarıyla ilişkilerinde hem de öğrencilere yönelik eğitim-öğretim faaliyetlerinde gönüllü davranışlar sergilemektedir (Dipaola ve Tschannen-Moran, 2001). Örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren öğretmenler, öğrencilere sınıf içinde yardım eder, mesleki gelişimlerini sürdürür, okul komisyonlarında gönüllü görev alır, okula gelemeyen meslektaşlarının sınıflarına destek olur ve ekip çalışmasına katılır. Bununla birlikte okulun gelişimi için

yenilikçi fikirler sunar, sosyal etkinlikler düzenler ve velilerle iş birliği içinde çalışırlar (Bogler ve Somech, 2004).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, okulların genel etkililiğine çok yönlü katkı sağlamaktadır. Bu tür davranışlar sergileyen öğretmenler, yeni atanan meslektaşlarının uyum sağlamalarına yardımcı olur, mesleki gelişim etkinliklerine katılarak öğrendiklerini paylaşır ve böylece örgüt içinde bilgi dolaşımını güçlendirir. Yeni bilgi ve becerilerin sınıf ortamında uygulanması, öğrenci başarısına doğrudan katkı sağlar. Vatandaşlık bilinciyle hareket eden öğretmenler zamanında okula gelir, zamanlarını etkili kullanır, sorunlar karşısında okul yönetimi ve velilerle iletişim kurar, böylece okul içi iletişim ağını güçlendirir. Zorluklara rağmen özveriyle çalışarak meslektaşlarına örnek olurlar. Bu davranışların tümü okulun gelişimine bütünsel biçimde katkı sağlar (Bogler ve Somech, 2023; Sezgin, 2005). Öğretmenler ders bitiminden sonra dahi öğrencilerin başarısı için çalışmaya devam eder, istenmeyen davranışları önlemeye çaba gösterir ve okulun hedeflerine ulaşması için bilgi ve becerilerini etkin biçimde kullanırlar (Buluç, 2008).

İlgili literatür incelendiğinde, okullarda örgütsel vatandaşlık davranışlarının farklı bireysel, örgütsel ve kültürel değişkenlerle ilişkilendirildiği görülmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar, 2000'li yılların başından itibaren öğretmenlerin gönüllü davranışlarının okul etkililiği, liderlik tarzları, güven iklimi ve iş doyumunu gibi unsurlarla güçlü biçimde bağlantılı olduğunu göstermektedir. Örneğin Dipaola ve Tschannen-Moran (2001), örgütsel vatandaşlık davranışlarının okul iklimiyle yakından ilişkili olduğunu belirterek, işbirlikçi ve destekleyici liderlik tarzlarının öğretmenlerin gönüllü davranışlarını artırdığını ortaya koymuştur. Allison ve diğerleri (2001) öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının öğrencilerin akademik başarılarını doğrudan olumlu etkilediğini saptamıştır. Bu erken dönem araştırmalar, örgütsel vatandaşlığın yalnızca okul içi ilişkilerle değil, aynı zamanda öğrenci öğrenme çıktılarıyla da bağlantılı olduğunu göstermesi bakımından önemlidir.

Daha sonraki çalışmalar, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha çok liderlik tarzları, adalet algısı ve örgütsel güven gibi örgütsel dinamiklerle ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Polat ve Celep (2008), öğretmenlerin örgütsel adalet ve güven algılarının bu tür davranışları artırdığını; Özdemir (2010) ise okul yöneticilerinin adil, destekleyici ve motive edici tutumlarının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık eğilimlerinde belirleyici rol oynadığını belirtmiştir. Sezgin ve Kılınç (2012) tarafından yapılan çalışma, öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve ters yönlü ilişkiler bulunduğunu ortaya koymuştur. Çetin ve diğerleri (2012) ise dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık üzerinde pozitif etkiler yarattığını göstermiştir. Bu bulgular, okul yöneticilerinin ilham verici, destekleyici ve vizyoner davranışlarının öğretmenlerin gönüllü katkılarını güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte Yılmaz (2012), öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeyleri arttıkça iş doyumlarının da yükseldiğini, Koşar ve Yalçınkaya (2013) ise meslektaşlara ve yöneticilere duyulan güvenin bu davranışların en güçlü yordayıcılarından biri olduğunu belirlemiştir. Günbayı ve diğerleri (2013) öğretmenlere değerli olduklarını hissettiren ve duygusal destek sağlayan okul müdürlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını önemli ölçüde teşvik ettiklerini saptamıştır. Ertürk (2021) hizmetkar okul liderliğinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algılarının anlamlı bir yordayıcısı olduğunu belirlemiştir. Purwanto ve diğerleri (2021), dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Shie ve Chang (2022), okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarının ve öğretmenlerin bağlılık düzeylerinin de örgütsel vatandaşlık davranışlarını doğrudan etkilediğini belirlemiştir. Tunçel ve Çelik (2024) ise okul yöneticilerinin paternalistik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının anlamlı ilişkiler gösterdiğini ortaya

koymuştur. Sonuç olarak, okullarda örgütsel vatandaşlık davranışlarının, olumlu okul iklimi, psikolojik etkenler ve liderlik uygulamaları temelinde şekillendiği söylenebilir.

Sonuç ve Çıkarımlar

Literatür bir bütün olarak değerlendirildiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütlerin uzun vadeli başarısında önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Bu tür davranışlar, çalışanların biçimsel görev tanımlarının ötesine geçerek örgüt yararına gönüllü biçimde sergiledikleri davranışları kapsamaktadır. Bu davranışlar, modern örgütlerin giderek daha karmaşık, ağ temelli ve insana dayalı yapılar hâline geldiği günümüzde, örgütlerin sosyal dokusunu güçlendiren birer bağlayıcı unsur niteliği taşımaktadır. Kavramsal olarak Barnard'ın (1938) örgütsel iş birliğine dayalı gönüllülük vurgusuna, Katz'ın (1964) ekstra rol davranışlarına ve Bateman ile Organ'ın (1983) kuramsal çerçevesine dayanan örgütsel vatandaşlık kavramı, Organ'ın (1988) özgecilik, sivil erdem, vicdanlılık, nezaket ve centilmenlikten oluşan beş boyutlu modeliyle davranışsal olarak somutlaşmıştır. Bu model, örgütlerin yalnızca yapısal süreçlerle değil, aynı zamanda çalışanların bireysel katkı düzeyleriyle de güçlendiğini göstermektedir. Literatürde genel eğilim, örgütsel vatandaşlığın hem bireysel performansı hem de örgütsel verimliliği artırdığı, çalışanlar arasında güven, dayanışma ve karşılıklı sorumluluk duygusunu pekiştirdiği yönündedir.

Eğitim örgütleri bağlamında yapılan araştırmalar, örgütsel vatandaşlık davranışlarının okulların işleyişi, kültürü ve akademik çıktıları üzerinde doğrudan belirleyici etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Öğretmenler, yasal görev tanımlarının ötesinde gönüllü davranışlar sergileyerek okulun sosyal bütünlüğünü ve öğrenme kültürünü güçlendirmektedir. Örneğin, öğretmenlerin meslektaşlarına gönüllü destek sunması, bilgi paylaşımına katkıda bulunması, okulun iyileştirme ve yenilik çabalarına gönüllü olarak katılması ve öğrencilerin akademik başarısını artırmaya yönelik fazladan çaba harcaması hem bireysel hem kurumsal düzeyde etkililik yaratmaktadır. Demokratik ve katılımcı okul kültürlerinde öğretmenlerin daha yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri, bu davranışların yalnızca kişisel eğilimlerden değil, örgütsel iklimin niteliğinden beslendiğini göstermektedir. Dolayısıyla eğitim kurumlarında örgütsel vatandaşlık, öğretmenlerin mesleki sorumluluğu aşan gönüllü katkılarını düzenleyen bir sosyal mekanizma olarak işlev görmektedir; bu da okulun değişime uyum, yenilik üretme ve öğrenen örgüt kimliği kazanma kapasitesini doğrudan güçlendirmektedir.

Bu kapsamda, örgütsel vatandaşlık davranışlarının eğitim örgütlerinde kurumsal bir norm hâline gelebilmesi için yönetsel ve politik düzeyde desteklenmesi gerekmektedir. Okul yöneticileri, öğretmenlerin gönüllü katkılarına teşvik eden güven temelli bir liderlik anlayışı benimsemeli; karar süreçlerine katılımı artırmalı, adalet, takdir ve destek kültürünü güçlendirmelidir. Eğitim politikaları düzeyinde ise öğretmen özerkliğini destekleyen, okul temelli gelişimi teşvik eden ve kolektif sorumluluk duygusunu kurumsallaştıran uygulamalara öncelik verilmelidir. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışları yalnızca bireysel iyi niyetin bir yansıması değil, aynı zamanda okulun sosyal sermayesini, mesleki dayanışmasını ve kurumsal öğrenme kapasitesini besleyen bir yapısal güçtür.

Sonuç olarak, eğitim örgütlerinde gönüllülük, güven ve iş birliği temelli bir kültürün yerleşmesi, öğretmenlerin mesleki doyumunu artırmakla kalmayacak; aynı zamanda öğrencilerin öğrenme deneyimlerini zenginleştirerek eğitimin kalitesine sürdürülebilir bir katkı sağlayacaktır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışlarının bireysel, örgütsel ve kültürel belirleyicilerinin farklı eğitim kademeleri ve bağlamlarında incelenmesi, kavramın eğitim alanındaki

kuramsal derinliğini artırarak hem uygulamaya dönük hem de politika geliştirmeye yönelik yeni bakış açıları sunabilir.

Kaynaklar

- Allison, B. J., Voss, R. S. ve Dryer, S. (2001). Student classroom and career success: The role of organizational citizenship behavior. *Journal of Education for Business*, 76(5), 282-288. <https://doi.org/10.1080/08832320109599650>
- Andrade, C. ve Neves, P. C. (2022). Perceived organizational support, coworkers' conflict and organizational citizenship behavior: The mediation role of work-family conflict. *Administrative Sciences*, 12(1), 20. <https://doi.org/10.3390/admsci12010020>
- Arslantaş, C. C., ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 261-286.
- Bateman, T. S. ve Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Beğenirbaş, M. ve Meydan, C. H. (2012). Duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkisi: Öğretmenler üzerinde bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 1-24.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bogler, R. ve Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277-289. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2004.02.003>
- Bogler, R. ve Somech, A. (2023). Organizational citizenship behavior (OCB) above and beyond: Teachers' OCB during COVID-19. *Teaching and Teacher Education*, 130, 104183. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104183>
- Bolino, M. C. ve Klotz, A. C. (2015). The paradox of the unethical organizational citizen: The link between organizational citizenship behavior and unethical behavior at work. *Current Opinion in Psychology*, 6, 45-49. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.03.026>
- Bolino, M. C., Klotz, A. C. ve Whitney, J. M. (2024). The origin, evolution, and future of organizational citizenship behavior. *Academy of Management Collections*, 3(3), 35-56. <https://doi.org/10.5465/amc.2023.0002>
- Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6), 238-241. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2004.00316.x>
- Brief, A. P. ve Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283909>
- Buluç, B. (2008). Ortaöğretim okullarında örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(4), 571-602.

- Cemaloğlu, N. (2013). Okulun psikolojik yönü. İçinde S. Özdemir (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (İkinci Baskı) (ss. 197-225). Ankara: Pegem Akademi.
- Çetin, M., Yeşilbağ, Y. ve Akdağ, B. (2003). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17, 39-54.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1(1), 7-36.
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E. ve Gardner, M. (2017). *Effective teacher professional development*. Palo Alto: Learning Policy Institute.
- de Geus, C. J., Ingrams, A., Tummers, L. ve Pandey, S. K. (2020). Organizational citizenship behavior in the public sector: A systematic literature review and future research agenda. *Public Administration Review*, 80(2), 259-270. <https://doi.org/10.1111/puar.13141>
- Demir, K. (2015). Teachers' organizational citizenship behaviors and organizational identification in public and private preschools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 174, 1176-1182. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.734>
- Demirel, Y., Seçkin, Z. ve Özçınar, M. F. (2011). Örgütsel iletişim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 33-48.
- Dipaola, M. ve Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of School Leadership*, 11(5), 424-447. <https://doi.org/10.1177/105268460101100503>
- Ertürk, R. (2021). Okul yöneticilerinin hizmetkâr okul liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algıları arasındaki ilişki. *Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 57-72.
- Fan, Q., Wider, W. ve Chan, C. K. (2023). The brief introduction to organizational citizenship behaviors and counterproductive work behaviors: A literature review. *Frontiers in Psychology*, 14, 1181930. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1181930>
- Farh, J. L., Earley, P.C. ve Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42, 421-444. <https://doi.org/10.2307/2393733>
- Farh, J. L., Podsakoff, P. M. ve Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16(4), 705-721. <https://doi.org/10.1177/014920639001600404>
- George, J. M. ve Jones, G. R. (1997). Organizational spontaneity in context. *Human Performance*, 10(2), 153-170. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_6

- Gordon, S. P., Jacobs, J., Croteau, S. M. ve Solis, R. (2021). Informal teacher leaders: Who they are, what they do, and how they impact teaching and learning. *Journal of School Leadership*, 31(6), 526-547. <https://doi.org/10.1177/1052684620924468>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Günbayı, İ., Dağlı, E. ve Kalkan, F. (2013). İlköğretim okulu müdürlerinin destekleyici davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 575-602.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 48-75.
- Huang, N., Qiu, S., Yang, S. ve Deng, R. (2021). Ethical leadership and organizational citizenship behavior: mediation of trust and psychological well-being. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 655-664. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S311856>
- Ismail, S., Ismail, I. A., Omar, Z., Alias, S. N. ve Rami, A. A. M. (2021). School climate and its influence on organizational citizenship behavior: A theoretical framework. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(6), 410-424. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v11-i6/9926>
- İpek, C. (2012). Öğretmen algılarına göre ortaöğretim kurumlarında örgütsel kültür ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 399-434.
- Jahangir, N., Akbar, M. M. ve Haq, M. (2004). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *BRAC University Journal*, 1(2), 75-85.
- Jung, H. S. ve Yoon, H. H. (2015). The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1135-1156. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0019>
- Karacaoğlu, K. ve Güney, Y.S. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi: Nevşehir ili örneği. *Öneri Dergisi*, 9(34), 137-153.
- Karaman, K., Yücel, C. ve Dönder, H. (2008). Öğretmen görüşlerine göre, okullardaki bürokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53(53), 49-74.
- Kasekende, F., Munene, J. C., Otengei, S. O. ve Ntayi, J. M. (2016). Linking teacher competences to organizational citizenship behaviour: The role of empowerment. *International Journal of Educational Management*, 30(2), 252-270. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2014-0140>
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146. <https://doi.org/10.1002/bs.3830090206>
- Katz, D.ve Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

- Khan, N. U., Irshad, A. U. R., Ahmad Saufi, R. ve Ahmed, A. (2021). Antecedents of organizational citizenship behavior towards the environment in manufacturing organizations: using a structural equation modeling approach. *Business Process Management Journal*, 27(4), 1054-1087. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2021-0102>
- Kilinc, A. C., Bellibas, M. S. ve Polatcan, M. (2022). Learning-centred leadership and change in teacher practice in Turkey: Exploring the mediating effects of collaboration. *Educational Studies*, 48(6), 790-808. <https://doi.org/10.1080/03055698.2020.1828833>
- Koşar, D. ve Yalçınkaya, M. (2013). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcıları olarak örgüt kültürü ve örgütsel güven. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 603-627.
- Kumari, P. ve Thapliyal, S. (2017). Studying the impact of organizational citizenship behavior on organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 4(1), 9-21.
- Lamertz, K. (1998). The social structure of organizational citizenship behaviour. *Proceedings of the Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada: Organizational Behaviour Division*, 19(5), 64-73.
- Lemmon, G. ve Wayne, S. J. (2015). Underlying motives of organizational citizenship behavior: comparing egoistic and altruistic motivations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(2), 129-148. <https://doi.org/10.1177/1548051814535638>
- LePine, J. A., Erez, A. ve Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.
- Liu, F. ve Qi, M. (2022). Enhancing organizational citizenship behaviors for the environment: integrating social identity and social exchange perspectives. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 1901-1914. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S370500>
- Lo, M. C. ve Ramayah, T. (2009). Dimensionality of organizational citizenship behavior (OCB) in a multicultural society: The case of Malaysia. *International Business Research*, 2(1), 48-55.
- Luthans, F., Luthans, B. C. ve Luthans, K. W. (2021). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. McGraw-Hill, New York.
- Moorman, R. H. ve Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127-142. <https://doi.org/10.1002/job.4030160204>
- Neves, P. C., Palma-Moreira, A., Andrade, C. ve Au-Yong-Oliveira, M. (2024). Organizational citizenship behavior: Adaptation and validation of the OCB scale CCOE-R. *Frontiers in Psychology*, 15, 1475011. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1475011>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

- Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 295-306. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>
- Organ, D. W. ve Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164.
- Organ, D. W. ve Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, 135(3), 339-350. <https://doi.org/10.1080/00224545.1995.9713963>
- Özdemir, A. (2010). İlköğretim okullarında algılanan yönetici desteğinin ve bireycilik-ortaklaşa davranışçılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 93-112.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 117-135.
- Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M. ve MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.262>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 54(54), 307-331.
- Purwanto, A. (2022). The role of transformational leadership and organizational citizenship behavior on SMEs employee performance. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(5), 39-45.
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I. ve Sijabat, R. (2021). Effect of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9, 61-69.
- Qiu, S. ve Dooley, L. (2022). How servant leadership affects organizational citizenship behavior: the mediating roles of perceived procedural justice and trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(3), 350-369. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2021-0146>
- Rioux, S. M. ve Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: a motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306-1314.

- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Sezgin, F. ve Kılınç, A. Ç. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(3), 103-127.
- Shie, E.-H. ve Chang, S.-H. (2022). Perceived principal's authentic leadership impact on the organizational citizenship behavior and well-being of teachers. *Sage Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221095003>
- Shore, L. M., Coyle-Shapiro, J. A., Chen, X. P. ve Tetrick, L. E. (2009). Social exchange in work settings: Content, process, and mixed models. *Management and Organization Review*, 5(3), 289-302. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2009.00158.x>
- Smith, C. A., Organ, D. W. ve Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Soelton, M. (2023). Conceptualizing organizational citizenship behavior and learning organization in the labor sector. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 19(1), 239-255.
- Somech, A. (2016). The cost of going the extra mile: The relationship between teachers' organizational citizenship behavior, role stressors, and strain with the buffering effect of job autonomy. *Teachers and Teaching*, 22(4), 426-447. <https://doi.org/10.1080/13540602.2015.1082734>
- Somech, A. ve Oplatka, I. (2009). Coping with school violence through the lens of teachers' role breadth: The impact of participative management and job autonomy. *Educational Administration Quarterly*, 45, 424-449. <https://doi.org/10.1177/0013161X09334278>
- Tunçel, H. ve Çelik, M. (2024). Okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(4), 1225-1246. <https://doi.org/10.33206/mjss.1433260>
- Ulutaş, M. (2018). İş doyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerine bir alan araştırması. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(22), 66-77. <http://dx.doi.org/10.16990/SOBIDER.4123>
- Van Dyne, L., Graham, J. W. ve Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Wang, D., Ma, E., Kim, Y. S., Liu, A. ve Berbekova, A. (2021). From good soldiers to happy employees: Exploring the emotional and well-being outcomes of organizational citizenship behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 570-579. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.11.005>
- Weiss, H. M. ve Cropanzano, R. (1996). Affective events theory. *Research in Organizational Behavior*, 18(1), 1-74.

- Williams, L. J. ve Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Worku, M. A. ve Debela, K. L. (2024). A systematic literature review on organizational citizenship behavior: conceptualization, antecedents, and future research directions. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2350804>
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Nitel araştırma yöntemleri* (10. Baskı). Ankara: Seçkin.
- Yılmaz, K. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumunu düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 2(2), 1-14.
- Yorulmaz, Y. İ., Püsküllüoğlu, E. I., Çolak, İ. ve Altinkurt, Y. (2021). Eğitim örgütlerinde örgütsel güven ile örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler: Bir meta-analiz çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 46(208), 237-277. <https://doi.org/10.15390/eb.2021.9806>
- Yücel, C. ve Taşçı, S. K. (2008). Öğretmenlerin kişilik özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 685-706.

Destek ve Teşekkür Beyanı

Bu araştırmada herhangi bir kurum, kuruluş veya kişiden destek alınmamıştır

Çatışma Beyanı

Araştırmacının araştırma ile ilgili diğer kişi ve kurumlarla yaşanabilecek herhangi bir çıkar çatışması söz konusu değildir.

Etik Bildirim

Bu makale, derleme türünde olduğu için etik kurul kararı gerektirmemektedir.

Extended Abstract

The rapid technological progress, growing global competition, and increasing complexity of social and organizational structures have made human resources a strategic component of institutional success. In this context, the concept of organizational citizenship behavior has become a central focus for understanding how employees voluntarily contribute to the effectiveness and sustainability of their organizations. Organizational citizenship behavior refers to individual actions that go beyond formal job descriptions, are performed without expectations of direct rewards, and aim to support the functioning and success of the organization as a whole.

Purpose and Research Questions

The aim of this study is to examine the concept of organizational citizenship behavior comprehensively and to reveal its reflections in educational organizations. The study seeks to analyze the theoretical foundations, dimensions, benefits, and influencing factors of organizational citizenship behavior within a conceptual framework. By synthesizing national and international literature, it aims to demonstrate how voluntary behaviors that go beyond formal job descriptions contribute to organizational effectiveness and the overall functioning of educational institutions. Furthermore, the study contributes to the field by providing a conceptual perspective that highlights the importance of organizational citizenship behavior in enhancing cooperation, trust, and commitment among teachers, strengthening school effectiveness, and guiding school leaders in creating a supportive and participatory organizational climate.

Originality / Value

This study offers a holistic conceptual synthesis that integrates the theoretical foundations of organizational citizenship behavior with its implications for educational organizations. While much of the earlier literature has focused on industrial and corporate settings, this study extends the discussion to the educational field, where human interaction, collaboration, and professional ethics are of critical importance.

Research Design and Methodology

This study adopts a conceptual and literature-based design, aiming to synthesize existing knowledge and theoretical approaches related to organizational citizenship behavior. Rather than collecting new data, it systematically examines and integrates findings from prior studies to develop a coherent conceptual framework. The review process involved identifying relevant literature, evaluating its methodological rigor and theoretical contributions, and categorizing the findings into thematic areas.

Results and Discussion

The findings derived from the literature indicate that organizational citizenship behavior significantly contributes to organizational effectiveness, efficiency, and performance. Employees who display such behaviors take initiative, assist others, comply with organizational norms, and demonstrate loyalty to institutional objectives. These behaviors reduce managerial workload, enhance coordination, and improve problem-solving capacity within organizations.

At the individual level, organizational citizenship behavior enhances job satisfaction, organizational commitment, and psychological well-being. At the organizational level, it fosters collaboration, promotes a supportive climate, and ensures the smooth functioning of internal processes. In educational institutions, particularly schools, these behaviors are expressed through teachers' voluntary actions that exceed formal role expectations, such as mentoring new colleagues, organizing extracurricular activities, and sharing instructional resources.

Teachers who demonstrate organizational citizenship behavior contribute to the development of a positive and cooperative school culture. Their actions strengthen interpersonal trust, facilitate

knowledge exchange, and promote collective problem-solving. Such behaviors also help school leaders by reducing administrative pressures and allowing them to concentrate on strategic tasks like planning and instructional leadership.

The literature also highlights that perceptions of fairness, trust, and supportive leadership are among the strongest predictors of these voluntary behaviors. When teachers perceive their principals as fair and caring, and when they experience psychological safety and mutual respect, they are more inclined to act for the benefit of the school community. Leadership approaches characterized by participation, inclusion, and recognition have been shown to significantly enhance the likelihood of teachers exhibiting organizational citizenship behavior.

In this sense, organizational citizenship behavior serves as a bridge between individual initiative and collective success. It transforms the professional culture of schools into one characterized by cooperation, learning, and shared responsibility. This transformation is particularly important in centralized education systems, where formal structures may otherwise limit innovation and teacher agency.

Limitations

The study is limited to theoretical and conceptual analysis and does not include original empirical data. Consequently, it cannot establish causal or statistical relationships among variables. The review depends on previously published research, which may be influenced by publication bias and methodological differences. Nevertheless, the combination of classical and contemporary literature ensures a balanced and comprehensive conceptual perspective.

Implications: Theoretical, Practical, and Social

From a theoretical standpoint, the study reinforces the understanding that organizational citizenship behavior is shaped by both individual and contextual factors such as justice perceptions, trust, and leadership style. It supports the argument that these voluntary behaviors are grounded in social exchange processes and reciprocity norms, offering a conceptual model that links motivation, ethics, and organizational performance in educational settings.

From a practical perspective, the findings suggest that school leaders should cultivate an environment based on fairness, participation, and trust to encourage teachers' voluntary contributions. Recognition of teachers' extra-role efforts through open communication, symbolic appreciation, and shared decision-making strengthens motivation and collective engagement. Professional learning communities and teacher collaboration structures can further institutionalize such behaviors within school culture.

From a social perspective, encouraging organizational citizenship behavior contributes to the creation of democratic and cooperative school environments. Teachers who act with a sense of responsibility and solidarity serve as role models for students and colleagues, thereby promoting a culture of respect and collaboration. In the long term, these behaviors enhance the overall quality of education by improving teacher morale, organizational trust, and institutional effectiveness.