


ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI: KURAMSAL BİR ÇALIŞMA

Nurten Polat Dede * 

Özet

Rekabetin günden güne arttığı globalleşen dünyada, nitelikli çalışanların örgütler için avantaj unsuru olarak görülmesi insana ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarına verilen önemi arttırmaktadır. Bu uygulamalar ile birlikte çalışanlarda olumlu iş davranışları gözlemlenmektedir. Bu olumlu iş davranışlarından biri de örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı; bireylerin örgüte olan görevleri ve sorumlulukları dışında göstermiş oldukları fazladan çaba olarak ifade edilir. Gösterilen bu çaba, çalışanın tamamen kendi isteğiyle örgüt amaçlarına katkı sağlamak amacıyla gerçekleştirdiği davranışlardır. Bu çalışmada örgütsel vatandaşlık kavramının boyutları, örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında önemli etkenler ve örgütsel vatandaşlık davranışının işletmeler açısından sonuçları üzerinde çalışılarak literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İnsan Kaynakları Yönetimi, Verimlilik.

Jel Sınıflandırması: M10, M12, M54

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: A THEORETICAL STUDY

Abstract

In a globalized world where competition is increasing day by day, the fact that qualified employees are seen as an advantage for organizations increases the importance given to human resource management practices. With these practices, positive business behaviors are observed in employees. One of these positive business behaviors is organizational citizenship behavior. The concept of organizational citizenship behavior is expressed as the extra effort that individuals have shown in addition to their duties and responsibilities to the organization. This effort is the behaviors that the employee voluntarily makes to contribute to the goals of the organization. In this study, it is aimed to contribute to the literature by studying the dimensions of organizational citizenship concept, important factors in the emergence of organizational citizenship behavior and the results of organizational citizenship behavior in terms of enterprises.

Keywords: Organizational Citizenship behavior, Human Resource Management, Productivity

JEL Codes: M10, M12, M54

1.Giriş

Son yıllarda insan faktörü globalleşen dünyada büyük bir rekabet unsuru haline gelmiştir. Bu bağlam da devreye giren insan kaynakları yönetimi; örgütlerin rekabet ortamında üstünlük sağlamaları ve gerçekleştirilmesi arzu edilen amaçlar setinin başarılı bir şekilde tamamlanmasında aktif rol oynamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları olumlu iş davranışları oluşturarak işletme performansına katkı sağlamaktadır. Bu olumlu iş davranışlarından biri olan ve çalışmanın ana konusunu oluşturan kavram ise örgütsel vatandaşlık davranışıdır.

* Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Medipol Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, Ekonomi ve Finans Bölümü (İngilizce), ndede@medipol.edu.tr

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı; bireylerin örgüte olan görevleri ve sorumlulukları dışında göstermiş oldukları fazladan çaba ve çalışma olarak ifade edilir. Fakat gösterilen bu fazla çaba ve davranışların yerine getirilmesi durumunda herhangi bir ödül, getirilmemesi durumunda ise herhangi bir ceza unsuru var olmamaktadır. Yani bu davranışlar tamamen kişinin tercihine bağlı olarak gerçekleşen davranışlar olarak tanımlanabilir.

Çalışma genel hatları ile örgütsel vatandaşlık kavramını kuramsal olarak tartışmayı ve incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın giriş bölümünden sonraki ilk bölümünde örgütsel vatandaşlık kavramı tanımlanmakta, boyutları ortaya konularak kavramın kapsamının sınırları çizilmeye çalışılmaktadır. Ayrıca literatürde örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkışını açıklayan kuramsal yaklaşımlar incelenerek, örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasına zemin hazırlayan unsurlar detaylı bir şekilde tartışılmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise örgütsel vatandaşlık davranışının işletmeler için bireysel ve örgütsel düzeydeki sonuçları açıklanmaktadır. Çalışmanın dördüncü bölümü olan sonuç kısmında ise önerilerde bulunmaktadır.

2. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı ve Önemi

Bir grup insanın, paylaşılan bir hedefe ulaşmak için bir araya geldikleri, iş bölümüne dayalı olarak, yetki ve sorumluluk ilişkilerinin açık bir şekilde belirlendiği, akla dayalı, planlı ve eşgüdümlü olarak hareket ettikleri yer örgüt olarak tanımlanır (Oktay, 1996).

Vatandaşlık kavramı; bireyler ve devlet arasındaki hak ve sorumlulukların yasa ve kurallarla belirlendiği anayasa ile yasalarla belirlenen karşılıklı hak ve ödevlere dayalı ilişkileri tanımlamaktadır (TDK Türkçe Sözlük). Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını tanımlayacak olursak, devlet kavramı yerine örgüt kavramı getirilmelidir. Fakat bu kavramların arasında farklılık gösteren bir olgu söz konusudur. Örgütsel vatandaşlık kavramında, bireylerin görev ile sorumlulukları dışında göstermiş oldukları fazladan bir çaba ve çalışmadan söz edilir. Bu doğrultuda da fazla çaba ile çalışmayı belirleyen ve zorunlu tutan belirli bir yasa veya kurallar bütünü var olmamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının gerçekleşmesi durumunda herhangi bir ödül, gerçekleşmemesi durumunda ise herhangi bir ceza yaptırım uygulanmaz. Bu gönüllü davranışlar, bireylerin tamamen tercihlerine bağlı olarak gelişen davranışlar bütünüdür (Aydın, 1993).

Bireylerin sergiledikleri ÖVD; örgütlerde işlerin yapılması süreçlerinde oluşan problemlerde mesai arkadaşlarına yardım etme, onların işlerini kolaylaştırma, görevi olmayan işlerin yapılmasının istenmesinde sorun çıkarmama, öngörülme görevlerin şikayet edilmeden tamamlanması, çalışma ortamının düzenli ve verimli olunmasına destek sağlanması, örgüt hakkında topluma ve diğer kurumlara karşı olumlu görüşlerin ifade edilmesi, çalışma ortamındaki çatışmanın ve huzursuzluğun minimum düzeye indirildiği bir örgüt ikliminin oluşturulması ve örgüt kaynaklarının korunması gibi davranışları kapsamaktadır (Karaman & Aylan, 2012; Buluç, 2008).

ÖVD kavramının temel olarak esas almış olduğu üç karakteristik; davranışın isteğe bağlı olarak gerçekleşmesi, davranışların örgütçe belirlenen biçimsel ödül sistemine göre ödüllendirilmemesi ve oluşan bu gönüllü davranışların örgüt performansı ile işlevlerini geliştirici yönde gerçekleşmesi olarak tanımlanabilir (Yılmaz, 2009).

ÖVD'nin örgüt hayatına etkilerini ele alan çoğu çalışmada olumlu değerlendirmeler elde edilmiş ve az da olsa takım çalışmasına ilişkin olumsuz etkilere rastlanılmıştır (Kulaklıoğlu, 2009). Bireylerin gerçekleştirdiği ÖVD'nin örgüt için önemli bir yere sahip olduğu olgusuna ulaşılmıştır.

İş yaşamındaki bireylerin tatminleri, motivasyon düzeyleri, moralleri, örgüte karşı duydukları bağlılıkları ve göstermiş oldukları performanslarıyla ÖVD arasında yakın ilişkiler olduğu araştırmacılarca ifade edilmektedir. Çalışanların göstermiş oldukları vatandaşlık davranışları ile örgütte gösterdikleri performansları doğru orantılı artmaktadır. İşverenler açısından ise çalışanların iş başarıları düzeylerinin artması amaçlara ulaşma doğrultusunda önem arz eden bir unsur haline gelmektedir (Özdevecioğlu, 2003).

Özellikle son yirmi yıl içerisinde ÖVD'nin çok sayıda çalışma ile literatürde incelenmesi, örgütlerin konuya vermiş oldukları önemi ifade etmektedir. Bu doğrultuda örgütler; daha verimli ve ikamesi zor olan bireyleri elde tutmak adına daha titiz davranmaktadırlar. ÖVD kavramı bu nedenle araştırmacılar ve yöneticiler tarafından yoğun olarak ilgi görmüş ve incelenmeye başlanmıştır.

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları

Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutlarını; özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik olarak sınıflamıştır.

2.1.1. Özgecilik

Organ (1988), örgütteki öngörülemeyen işlerin yapılmasında sorun çıkarmama, görev sınırları içerisinde olmayan işlerde bazı durumlarda fedakarlık yaparak görevi üzerine alma, diğer kişiler işlerini yaparken güçlük yaşadıklarında içinden geldiği için yardımcı olma gibi özgeci davranışları örgütsel yurttaşlık davranışının bir unsuru olarak sınıflandırmıştır. Örnek vermek gerekirse yardım gerektiren konu; yeni işe başlayan birine kolay uyum sağlamasında yardım etmek olarak açıklanabilir. Yardım eden çalışan açısından yapılan davranış ne kadar bireysel olsa da ortaya çıkan sonuç örgütün verimini arttıracak niteliktedir.

2.1.2. Vicdanlılık

Çalışanın aşırı görev bilinci ile ifade edilen vicdanlılık kavramı; işini bitiremeyen bir çalışanın işi bitmeden ofisten çıkmaması, görevde olmadığı zaman gelen telefonlara acil bir şey olabilir diye düşünerek acilen yanıt vermesi, mola saatlerine uyum göstermesi, hastayken bile işini aksatmaması gibi özverili çabaları ile ifade edilmektedir (1988).

2.1.3. Nezaket

İşletmelerde sorun çıkmaması için, bireylerin bir diğerini yaptığı işler veya alınan kararlarla ilgili bilgilendirmesi, gelişmelerle ilgili haber vermesi gibi iş davranışları bu boyutta sınıflanmaktadır (LePine, Erez, & Johnson, 2002). Bu kavram kimi zaman özgecilik davranışı ile karıştırılmaktadır, nedeni ise her iki davranışında temelinde yardım kavramının yer almasıdır. Fakat yardım kavramının her iki davranış boyutunda da yer alması zaman unsurundan kaynaklanmaktadır, dolayısıyla onları birbirinden ayıran farkı bulunmaktadır. Özgecilik kavramında yardım mekanizması olay olduktan sonra işlemektedir. Nezaket kavramında ise sorun olmadan önlemeye yönelik yardımlaşma, sorunu engellemeye yönelik haberleşme, bilgi paylaşma içeriğindedir (Karacaoğlu & Güney, 2010).

2.1.4. Sivil erdem

Örgütün tüm boyutlarında, örgüte karşı bağlılık duyma ve bütüncül düzeyde örgütün iyiliği için vatandaşlık davranışı göstermeyi ifade etmektedir. Örgüt üyelerinin işletmede düşüncelerini ifade etmesi, kararlara katılım sağlamaları gibi gönüllü davranışlar göstermesidir (Yeşilyurt & Koçak, 2014).

Çalışanların politika ve karar verme süreçlerine etkin ve gönüllü katılım sağlamaları, gerçekleştirilen toplantılara devamlı katılım sağlamaları, sosyal faaliyetlerde aktif rol oynama ve destekleme gibi davranışlar sivil erdem boyutuna örnek verilebilir (Sezgin, 2005).

2.1.5. Centilmenlik

Centilmenlik kavramı; çalışanların örgüt içerisindeki çalışma arkadaşları ile çatışma ve kavgaya sebebiyet verecek olumsuz davranışları sergilemekten kaçınmaya yönelik sergilemiş oldukları davranışlardır (Salihoglu, 2005). Aynı zamanda çalışanın karşılaşmış olduğu sorunlar karşısında şikayet etmeksizin olumlu davranış sürdürerek işine hevesli bir şekilde devam etmesi şeklinde de açıklanabilir. Çalışanların oluşan sorunları büyütmemeleri, sorunları dile getirmekten çok çözüm alternatifleri sunmaya yönelik vakit ayırmaları ve bu süreci anlayış ile yönetmeleri centilmenlik davranışına örnek olarak verilebilir (Bağcı, 2014).

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Açıklayan Kuramlar

Bireylerde hangi faktörlerin etkisiyle ve nasıl örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıktığını açıklamak için literatürde geliştirilmiş bir takım kuramlar bulunmaktadır. Bu kuramlar çalışanların ÖVD sergileme nedenlerini açıklayıcı nitelikte olup kendi içerisinde beş kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar;

2.2.1. Sosyal Değişim Kuramı

Sosyal değişim kuramında; çalışanların ÖVD'ni gerçekleştirme niyetlerinin oluşmasında, organizasyon yöneticilerinin adaletli bir şekilde davranmaları ve gösterilen bu davranışların çalışanlar üzerinde bırakmış olduğu izlenime dayandırılır (Keleş & Pelit, 2009). Burada ki temel varsayım, çalışan ve yöneticilerin karşılıklı olarak saygı görme, dikkate alınma, takdir edilme vb. gibi konularda etkin olmak için sosyal ilişkilere girdiği olgusu görülmektedir (Tecimen, 2013).

2.2.2. Eşitlik Kuramı

Kurama göre çalışanların örgüt başarıları ve tatmin duyguları, örgüt ortamındaki eşitliğin oranına bağlıdır (Adams, 1963).

Burada savunulan esas varsayım, örgütün sahip olduğu çalışma koşullarının eşit ve iyileştirilmiş olması durumunda çalışanların iş başarılarında dolayısıyla da örgüte olan katkılarında pozitif bir etki sağladığı ifade edilmektedir (Güler, 2013).

2.2.3. Beklenti Kuramı

Kuram, bireylerin maddi çıkarları doğrultusunda rasyonel düzeyde davrandıkları, seçenekler arasında kararsız kaldıklarında kendileri için en avantajlı olan seçeneğe yönelme eğiliminde olduklarını varsaymaktadır. Bireylerin, beklentilerinin karşılanması durumunda tatmin olacakları ve beklentilerinin karşılanmaması durumunda ise gösterilen örgütsel vatandaşlık eylemlerinin tekrarlanmayacağı savunulmaktadır (Yıldırım, 2007).

2.2.4. Lider Üye Değişim Kuramı

Kuramın temeli çalışanlar ve yöneticiler arasında ilişki ve etkileşim sonucunda oluşmaktadır (Güler, 2013). Yöneticilerin çalışanları ile sosyal bir değişim süreci kurduğu ve kurulan bu değişim sürecinde yöneticilerin her bir çalışana karşı sergilemiş oldukları davranış şeklini etkilediği algısını savunmaktadır. Yöneticilerin her bir çalışana farklı ve değişen davranış türleri sergilemesi doğrultusunda çalışanların çaba ve gayretlerinde gönüllü düzeyde bir yükselme oluşmaktadır (Serinkan & Erdiş, 2014).

2.2.5. Karşılıklılık Norm Kuramı

Karşılıklılık kuramında; bireylerin kendine yardımda bulunan diğer bireylere şükran ve minnet duygusu içinde olarak yardımda bulunmak istemeleri ya da gerçekleşen yardım karşısında yardım eli uzatan bireyin zarara uğramamaları gerektiği düşünceleri ile hareket edildiği olgusunu baz almaktadır. Yöneticilerin astlarına adil tutumlarda bulunması doğrultusunda çalışanların karşılık verme isteği ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine neden olduğu savunulmaktadır (Geçgel, 2011).

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kaynakları

Örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkaran unsurları dört ana başlıkta incelemek mümkündür. Bunlar;

2.3.1. Bireysel Özellikler

ÖVD kavramının öncü araştırmacılarından olan Podsakoff ve arkadaşları, örgütsel davranışın oluşumuna etki eden bireysel özellikleri; çalışan tutumları, kişilik, demografik özellikler, rolün nasıl

algılandığı, yetkinlikler gibi bireyleri ayırt eden özelliklerle ele almıştır (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach 2000).

Çalışan tutumu; Çalışanın görevine karşı göstermiş olduğu tutum olarak açıklanan iş tatmini ÖVD belirleyicileri arasında en çok incelenen konudur. İş tatmininin çalışana ekstra rol davranışları kazandırdığı ifade edilmektedir (Bateman & Organ, 1983). Organ'a (1988) göre iş tatmini ve ÖVD arasında güçlü ve pozitif ilişkiler mevcuttur. Gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda da bu iki kavramın arasında orta düzey korelasyona rastlanılmıştır.

Örgütsel bağlılık; bireyin organizasyon hedefleri doğrultusunda davranış göstermesine sebep olan tutum olarak açıklanabilir (Wiener, 1982). ÖVD ve örgüte olan bağlılığın birbiri ile ilişkili olup olmadığını araştıran çalışmalardan elde edilen bulgular doğrultusunda; örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını sergilemeye daha meyilli oldukları gözlemlenmiştir (Mathieu & Zajac, 1990).

Örgütsel adalet ve güven; Greenberg (1990)'a göre örgütsel adalet, bireylerin organizasyon kararları ve uygulamaları hakkında algılarını ve organizasyondaki bireylerin adalet ve eşitlik algılarını yansıtmaktadır. Adalet algısı ve örgüte olan güven duygusu, ÖVD'nin ortaya çıkması için önemli bir unsur olarak ifade edilmektedir (Organ, 1990). Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışında tarif edilen yararlı ve gönüllü davranışların ortaya çıkmasında bu unsurlar aktif rol oynamaktadır.

Bireylerin örgüt amaçları doğrultusunda gerçekleştirmek istedikleri performans davranışları üzerinde liderlik desteği önem arz etmektedir. Bireylerin üstlerinin dürüst ve adaletli tutumlarına ilişkin algıları sonucunda verilmek istenen cevap bireyleri örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimine itebilir (İşbaşı, 2000).

Kişilik Özellikleri; Örgütsel vatandaşlık kavramına etki eden kişilik özellikleri; dürüstlük, uyumluluk, pozitif duygular ve negatif duygular olarak sınıflandırılabilir. Bireylerin sahip olduğu bu özellikler çalışanların çalışma arkadaşları ile olan iletişim sürecine olumlu yada olumsuz yönde etki etmektedir.

Dürüstlük davranışı; ÖVD'nin bireysel hedefe yönelik olmayan sivil erdem alt boyutlarını içerir. Örgütte dakik olma, örgüt kurallarına uyma ve davranma gibi davranışlara zemin hazırladığı söylenebilir. Uyum davranışı; bireyin samimiyet ve sevecenlikle diğer bireyler ile kurduğu etkili iletişim kurabilmek olarak örnek verilebilir. Uyum yeteneği yüksek olan çalışanlar müşteri ve çalışma arkadaşları ile karşılıklı bir etkileşim sürecine adım atmış olacaktır. Duygu yapısını oluşturan iki kavram olan pozitif ve negatif duygularımız bize bu süreçte farklı sonuçlar doğurabilir. Negatif duygulu bireyler diğer insanlara daha az yardım etme meyilinde olurken, pozitif duygulu bireyler için yardımlaşma kavramı oldukça önemli bir yere sahiptir ve bu durumdan zevk alırlar (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006).

Demografik Değişkenler; Örgütsel Vatandaşlık Davranışına etki eden demografik değişkenler; görev süresi, eğitim seviyesi, cinsiyet ve yaş olarak sınıflandırılabilir. Görev süresi ile ÖVD'nin arasında bir ilişkiye yapılan çalışmalarda saptanmamakla birlikte, cinsiyet konusunda bir ilişkinin olmadığını savunulmaktadır. Fakat cinsiyet konusunda ufak ayrımlar olduğu gözlemlenmektedir. Nezaket davranışlarının kadın bireylere, vicdanlılık davranışlarının ise erkek bireylerde daha görülme eğilimi olduğu saptanmaktadır (Kidder & Mclean, 1993).

Eğitim düzeyi ile ilgili yapılan çalışmalar sonucunda her ne kadar farklı sonuçlar elde edilse de çoğunluk olarak pozitif bir ilişkinin var olduğu düşüncesi hakim olmuştur (Yeşiltaş & Keleş, 2009).

Yaş unsurunda ise yaşı daha ilerlemiş olan bireylerin örgüt ile kişisel ihtiyaçlarının koordinasyonu konusunda daha katı oldukları, gençlerin bu koordinasyon süreci daha etkin yürütebilecekleri yapılan çalışmalar sonucunda belirlenmiştir (Chahal, 2000).

Yetkinlikler ve Bireysel Farklılıklar; Örgütsel vatandaşlık davranışı sürecine etki eden yetkinlikler ve bireysel farklılıkları incelediğimizde; yetkinlik, deneyim, eğitim düzeyi, bilgi düzeyi, bağımsızlık

ihtiyacı ve ödüllere isteksizlik olarak sıralayabiliriz. Ödüllere isteksizlik doğrultusunda bireyi gönüllü ve içten gelerek davranış sergilemeye iten hiçbir durum söz konusu olmadığından dolayı ikisi arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmektedir (Podsakoff vd., 2000).

2.3.2. İş Özellikleri

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş özellikleri arasında ilişkiler çeşitli araştırmacılarca çalışılmaktadır (Podsakoff vd., 2000; Organ vd., 2006). İş özelliklerinin sınıflandırılmasında literatürde yaygın olarak kabul edilen kuram, Hackman ve Oldham tarafından 1975 yılında geliştirilmiştir. Kurama göre iş özellikleri; görev özerkliği, görev kimliği, beceri çeşitliliği, görevin önemi ve geri bildirim başlıkları altında sınıflanmaktadır. İş özellikleri ile ilgili olan görevin kimliği, önemi ve görevin gerçekleştirilme süreçlerinde kullanılan beceri çeşitliliği; kişinin işini yaparken hissettiği anlamlılık algılarına doğrudan etkilerde bulunmaktadır (Hackman ve Oldham, 1975).

Görev kimliği, işin bütününde yani tüm süreçlerinde rol almanın kişinin görev kimliğini artırdığı ifade edilmektedir. Çalışan kişi, işini yaparken tüm süreçlerde görev aldığı için yaptığı işin sonucunu daha fazla görmekte olup iş tatmin duygusu artmaktadır (Hackman ve Oldham, 1975; Hackman, Oldham, Janson & Purdy, 1975). Organ vd., (2006) göre iş tatmini, ÖVD'nin ortaya çıkması için uygun koşulları oluşturabilir.

İş rutinliği; kişinin işini yaparken ne kadar farklı beceri kullandığı ile ilgilidir (Hackman, Oldham, Janson & Purdy, 1975). Kişinin işini yaparken kullandığı beceri çeşitliliğinin derecesi, kişinin işine karşı hissettiği anlamlılık duygusunu artırarak ÖVD davranışına doğrudan ya da iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi aracı değişkenler aracılığıyla dolaylı şekillerde etki edebilir (Organ vd., 2006). Araştırmacılarca; ÖVD ve iş rutinliği arasındaki ilişkilerin negatif yönlü olduğu gözlemlenmektedir (Podsakoff vd., 2000).

Görev önemi; Yapılan işin başka insanların yaşamında etkisinin doğrudan etkisi olması durumunda kişinin görevin önemliliği ile ilgili algısı artmaktadır. Ancak işin etkisinin dolaylı olması durumunda kişinin işin önemine olan algısı azalabilmektedir. Görevin önemi aynı şekilde işin anlamlılık algısını etkilemektedir.

Görev özerkliği; bireyin çalışma saatlerini, görevini hangi metotlar ile gerçekleştireceği gibi konularda özgür olması şeklinde ifade edilebilir. Kişinin işin nasıl yapılacağını belirleyebilme serbestisine sahip olması bireyin tatmin olmasını sağlamakta ve dolayısıyla da örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme meyilli artmaktadır (Langer, 1983). *Görev bağımlılığı* takım çalışmasını gerçekleştirmek için bireyin bilgiye, materyallere ve diğer takım arkadaşlarına ihtiyaç duyması olarak tanımlanabilir. Görev bağımlılığı doğrultusunda örgüt çalışanlarının birbirlerine ve örgüte karşı daha fazla sorumluluk hissetmeleri sağlanacağından dolayı örgütsel vatandaşlık davranışına da o denli etki edeceği ifade edilmektedir (Van der Veegt vd., 2003).

Geri bildirim, bireyin bir hedef doğrultusunda gösterdiği çaba ile verim almak için gerekli iletişim sürecinin sağlanması olarak ifade edilebilir. Geri bildirim, gösterilen çaba sonucunda bilgilerin açıkça karşı tarafa aktarılması sebebiyle, bireylerin performansını etkileyen en önemli faktörler arasındadır. Yapılan çalışmalar sonucunda da geri bildirim ÖVD üzerinde etkili olduğu ve iş tatmininin de aracı bir unsur olarak var olduğu gözlemlenmektedir (Organ vd., 2006).

2.3.3. Örgütsel Özellikler

ÖVD'na etki eden örgütsel faktörler sıralanırken; biçimsellik, esneklik, çalışan desteği, grup bağıllığı, liderden mekansal uzaklık, liderin kontrolü dışında gelişen ödüllendirme ve algılanan örgütsek destek kavramları karşımıza çıkmaktadır. Biçimsellik ve esneklik kavramlarının iş tatmini aracılığıyla ÖVD'na etki ettiği gözlenmektedir (Organ vd., 2006).

Literatür incelendiğinde; grup bağıllığının ÖVD'nin alt boyutları ile pozitif ilişkilere sahip olduğu gözlenmiştir. Ayrıca liderin kontrolü dışında gelişen ödüllendirmenin, ÖVD'nin hem özgecilik hem

vicdanlılık hem de nezaket alt boyutlarına negatif yönde etkileri yapılan çalışmada gözlenmiştir (Podsakoff vd., 2000).

Liderlik Özellikleri; ÖVD'na etki eden liderlik özelliklerini sıralayacak olursak; enstrümantal ve destekleyici liderlik tutumları, liderin ödül veya ceza davranışı, dönüşümcü liderlik tutumları, lider-üye değişim ilişkisi, hizmetkar liderlik ve liderin güçlendirme tutumu şeklindedir (Organ vd., 2006).

Liderin astlarını motive etmede kullandığı davranışlardan olan ödül veya ceza kavramı; ödülün tutarlı şekilde verilmesi durumunda ÖVD'nı pozitif yönde; tutarsız ödülün uygulanması durumunda ise ÖVD'nı negatif yönde etkilemektedir (MacKenzie vd., 2001).

ÖVD'na etkide bulunan diğer liderlik özelliklerinden biri ise dönüşümcü liderlik tutumlarıdır. Dönüşümcü lider; bireylerin amaç, istek ve davranışlarında değişiklik göstermek isterken çalışanlara kolektif bir kimlik kazandırmayı ve takım çalışmasına aidiyet duygusu ile yaklaşma amacını da taşımaktadır. Bu doğrultuda ÖVD ile dönüşümcü liderlik ilişkisinde güven unsurunun aracı rol olarak aktif rol aldığı ve aralarındaki ilişkiyi doğrulayan çalışmaların varlığı söz konusudur.

ÖVD üzerinde etki sahibi olan bir diğer liderlik davranışı olan liderin güçlendirme davranışı; bireylerin kendilerini yetkin hissettikleri durumunu ifade etmektedir. Lider astlarına güçlendirme davranışını sergilediğinde bireyin işinden daha fazla tatmin olması, işini tamamlama aşamasında kendisini güven içinde hissetmesini ve daha fazla sorumluluk almasını sağlayabilir. Böylece çalışanlar daha fazla gönüllü davranış sergilemeye meyilli olmuş olurlar (Organ vd., 2006).

Lider üye değişim ilişkisinde ise; yöneticiler astları ile etkileşimde oldukları sosyal değişim ilişkisinde, her çalışan ile ayrı ayrı farklı şekilde etkileşimde olurlar. Bu değişken ilişki sonucunda astın liderine yanıt verme isteği uyandırması ve güven faktörünün sağlanmasıyla bireylerin liderlerine olan bağlılıkları sonucunda bireylerin ÖVD sergilemelerine yönelik bir teşvik gerçekleşir. Liderin sergilediği davranış ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki olduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konmaktadır (Deluga, 1998; Tansky, 1993; Wayne ve Green, 1993).

Kültürel Özellikler; ÖVD'na etki eden kültürel özellikler bireysel ve kolektif kültür olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bireysel kültürün gevşek bağlı sosyal yapılarla, kolektif kültürün ise güçlü bağlarla sahip olduğu sosyal yapılarda olduğu gözlemlenmektedir. Dolayısıyla kolektif kültürlerde birey mutluluğunun yerini grup mutluluğunun sağlanması inancına sahip olduğu bilinmektedir. Bu sebeple ki işverenler arasındaki güç mesafesi arasında ki davranışlar etkilenmektedir (Hofstede, 1984).

3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Ortaya Çıkardığı Sonuçlar

Örgüt içerisinde sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçlarına yönelik birçok araştırma yapılmıştır. Podsakoff ve arkadaşları gerçekleştirmiş oldukları meta analiz sonucunda bazı sonuçlara varmışlardır. Sonuçları bireysel ve organizasyonel olarak ikiye ayırmışlardır. ÖVD'nın olumlu sonuçlarının yanı sıra olumsuz sonuçlara da rastlanılmıştır (Podsakoff, Whiting, Podsakoff & Blume, 2009).

3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bireysel Sonuçları

Yapılan araştırma sonucunda ÖVD'nın bireysel sonuçları ile ilgili olarak; araştırmacıların üzerinde durduğu değişkenler olarak, ÖVD'nın çalışan devir oranına, devamsızlık ve işten ayrılma gibi iş davranışlarına odaklandıkları görülmektedir. Ayrıca ÖVD'nın performans yönetimi ve ödüllendirme kararları gibi insan kaynakları yönetimi sistemleri aracılığı ile ilgili etkileri de çalışılmaktadır.

Performans değerlendirmelerinde yöneticiler çok değişik nedenler ile örgütsel vatandaşlık davranışını bir değerlendirme kriteri olarak algılamaktadır. Örnek vermek gerekirse yöneticiler örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte pozitif getirisi olduğuna inanırsa adaleti korumak adına ÖVD gösteren çalışanların performanslarını daha olumlu değerlendirmektedir. Bir başka bir durum olarak ise yönetici bireyin göstermiş olduğu örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş tanımları arasında yer almadığını fark ederek bireyin tamamen içten gelen duygularını değerlendirirse bu durum performans

değerlendirmede de göz önüne alınacaktır (Podsakoff vd., 2000). Fakat objektif değerlendirme faktörleri göz önünde bulundurulmadığında yönetici değerlendirme esnasında ÖVD'ni göz önünde bulunduramamaktadır (Bolino, Turnley, & Niehoff, 2004).

Ayrıca yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışını değerlendirme kriterleri içerisinde algılaması sonucunda bireylere takdim edilecek ödüllerdeki değişimlere de yansımalıdır. Yapılan araştırmaların sonucu olarak örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ile performans değerlendirme arasında güçlü ilişkinin var olduğu Podsakoff ve arkadaşlarının meta analizi sonucunda elde edilen bilgiler arasındadır (Podsakoff vd., 2009). Diğer yandan ise örgütsel vatandaşlık davranışının ödüllerin belirlenmesinde önemli olduğu belirtilmektedir (Johnson, Erez, Kiker & Motowidlo, 2002).

Bireysel sonuçlardan bir diğeri ise işten ayrılma durumudur. Çalışmamızda da incelediğimiz üzere örgütsel vatandaşlık davranışı gönüllü sergilenen davranışlardır. Bu doğrultuda düşük seviyeli performans gösteren çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sebebi ile işten ayrılabilmesi ifade edilmektedir. Podsakoff ve arkadaşlarının gerçekleştirdiği çalışmaların sonuçlarında örgütsel vatandaşlık davranışı ile işten ayrılma ve işgücü devir oranı arasında negatif yönlü bir ilişkiye rastlanıldığı gözlemlenmektedir. Diğer yandan da çalışanların devamsızlık oranları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında da negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır (Podsakoff vd., 2009).

3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Organizasyonel Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışının organizasyonel sonuçları yapılan çalışmalar sonucunda üç ana kategoriye alınarak incelenmiştir (Podsakoff ve arkadaşları, 2009).

Bunlardan ilki örgütsel etkinlik unsurudur. Yapılan çalışmalarda bireylerin örgüt içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri sonucunda örgüt etkinliğine fayda sağlayacağı belirtilmiştir. (Organ, 1988). Çalışma arkadaşlarının üretkenliğine fayda sağlamak, kıt kaynakların doğru kullanılmasını sağlamak, grup içerisinde koordinasyon ve uyum içerisinde hareket etmek, örgüt performansını istikrarlı şekilde sürdürmek gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt etkinliğine katkı sağlayabileceği belirtilmektedir (Podsakoff & MacKenzie, 1997).

Diğer bir önem arz eden unsur ise müşteri memnuniyetidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından olan özgecilik boyutuyla birlikte hareket eden çalışanların; çalışma arkadaşları ile uyum içerisinde çalışması ve bunun sonucunda ise örgütün verimli çıktı elde etmesi doğrultusunda müşteri memnuniyetinin olumlu yönde etkileneceği iddia edilmektedir. Nitekim de yapılan çalışmalar sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı ile müşteri memnuniyeti arasında bir pozitif ilişkinin olduğunu gözler önüne sermektedir (Podsakoff vd., 2009).

Üçüncü bir unsur olan grup veya birim devir oranı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında yapılan çalışmalar sonucunda negatif yönde bir ilişki saptanmıştır.

Yukarıda bahsettiğimiz üç unsur dışında bir kavram daha çalışmalara konu olmaktadır. Bu doğrultuda karşımıza çıkan sosyal kaytarma; bireyin grup içerisinde çalışırken ortaya koyduğu çabanın kişisel çalışmasına göre daha düşük olması olarak açıklanabilir (Williams & Karau, 1991). Takım çalışması sırasında grup bireylerinden bazılarının fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi doğrultusunda diğer grup bireylerinin kendilerine ihtiyaç duyulmaması düşüncesiyle sosyal kaytarmaya yönelme eğilimleri olabilir. Şeşen ve arkadaşlarının (2014) gerçekleştirmiş oldukları lise örneğiyle de bu durum doğrulanmış olup, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen bireylerin bulunduğu ortamlar ile sosyal kaytarma arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir.

4. Sonuç

Globalleşen dünya koşullarında işletmeler; rekabet üstünlüğü sağlamak için biçimsel iş gereklerinin ötesinde davranış göstererek işletme performansına katkı sağlayan işgörenlere ihtiyaç duymaktadırlar. Biçimsel iş gereklerinin ötesinde meydana gelen bu davranışlar işletmelerin hayatta kalmaları için önemli hale gelen bir durum olmaktadır. İşgörenlerin gönüllü davranışlarını anlatan

kavram literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı ismiyle anılmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren işgörenler sayesinde gönüllü davranış sergilemeye meyilli işgörenler keşfedilip, tüm işletme süreçlerinin sürekliliği ve verimliliği konusunda başarılar elde edilecektir. Bu davranışın etkili bir şekilde meydana gelmesinde insan kaynakları departmanı, yönetici ve işverenlere büyük görev düşmektedir. Çeşitli insan kaynakları uygulamaları aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışının işletmelerde ortaya çıkarılması ve artırılması mümkündür. İnsan kaynakları departmanları bu süreçte İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme niyetlerini arttırmak amacıyla ilgili seçme yerleştirme süreçleri, performans yönetimi sistemleri, finansal veya onere edici teşvik programları yaşama geçirebilirler. Ayrıca çalışanlar için uygun bir örgüt kültürü ve ikliminin oluşturulmasının sağlanması gerekmektedir.

Gerçekleştirilen bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının kapsamı, boyutları, örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında etkili olan unsurlar üzerinde durulmuştur. Ayrıca çalışmada Örgütsel vatandaşlık davranışının işletmelerde ortaya çıkardığı bireysel ve örgütsel düzeydeki sonuçlar tartışılarak, önerilerde bulunulmuştur.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Aydın, M., (1993). Çağdaş Eğitim Denetimi. (3.ed.), Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş., Ankara.
- Bağcı, Z., “Duygusal Zeka ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 2, 2014, s. 259-279.
- Bateman, T.S., & 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.
- Bolino, M.C., Turnley, W.H., & Niehoff, B.P. (2004). The other side of the story: reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 14(2), 229-246.
- Buluç, B. (2008). Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(4), 571-602.
- Chahal, H. (2010). Antecedents and consequences of organizational citizenship behavior (OCB): A conceptual framework in reference to health care sector. *Journal of Services Research*, 10(2), 25-44.
- Deluga, R. J. (1998). Leader-member exchange quality and effectiveness ratings: The role of subordinate-supervisor conscientiousness similarity. *Group & Organization Management*, 23(2), 189-216.
- Geçgel, S. (2011). *Duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi üzerine bir araştırma* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güler, N. (2013). *Üniversite Çalışanlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Gazi Üniversitesinde Bir Araştırma*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159-170.
- Hackman, J. R., Oldham, G., Janson, R., & Purdy, K. (1975). A new strategy for job enrichment. *California Management Review*, 17(4), 57-71.
- Hofstede, G. H. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Beverly Hills, CA: Sage.
- İşbaşı, J. (2000). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, (1), 51-73.
- Johnson, D. E., Erez, A., Kiker, D. S., & Motowidlo, S. J. (2002). Liking and attributions of motives as mediators of the relationships between individuals' reputations, helpful behaviors and raters' reward decisions. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 808-815.
- Karacaoğlu, K., & Güney, Y. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi: Nevşehir ili örneği. *Öneri Dergisi*, 9 (34), 137-153.
- Karaman, A., & Aylan, S. (2012). Örgütsel Vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 35-48.
- Keleş, Y., & Pelit, E. (2009). Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 24-45.
- Kidder, D.L., & McLean Parks, J. (1993). The good soldier: Who is (s)he? *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 363-367.
- Kulaklıoğlu, A. S. (2009). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı İlişkisi: Bir Uygulama*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Langer, E.J. (1983). *The psychology of control*. Beverly Hills, CA: Sage.
- LePine, J. A., Erez, A., & 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.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). "The motivational basis of organizational citizenship behavior". In: Staw, B. M. and Cummings, L. L. (Eds) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 43-72.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Temmuz- Aralık(21), 77-96.

- Salihođlu, G. H. Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki (Çorum İlinde Hastane Çalışanlarına Anket Uygulaması). *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(1), 300-310.
- Serinkan, C., & Ürkek Erdiş, Y. (2014.). *Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Şeşen, H., & Kahraman, Ç. (2014). İş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının, bireyin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve kendi kaytarma davranışlarına etkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 43-51.
- Tansky, J. W. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 195-207.
- Tecimen, M. (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Ankara'daki 4 ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 94(1), 122.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & 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, 513-563.
- Podsakoff, P. M., & 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.
- Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of management*, 29(5), 729-751.
- Wayne, S. J., & Green, S. A. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human relations*, 46(12), 1431-1440.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Williams, K. D., & Karau, S. J. (1991). Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance. *Journal of personality and social psychology*, 61(4), 570-581.
- Yeşiltaş, M., & Keleş, Y. (2009). İş görenlerin eğitim düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 17-40.
- Yeşilyurt, H., & Koçak, N. (2014). İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Açısından İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 303-324
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(01), 253-278.
- Yılmaz, K. (2009). Özel dersane öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 59(59), 471-490.