

## ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI: KAVRAMSAL GELİŞİMİ VE EĞİTİM ÖRGÜTLERİ AÇISINDAN ETKİLERİ

Ahmet AVCI\*

### ÖZ

Örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD), örgütlerin etkili ve başarılı olmasında çok kritik bir role ve öneme sahiptir. Bu durum, eğitim örgütleri için de aynıdır. ÖVD, okullardaki kaliteli eğitim ve öğretimin temel belirleyicilerinden birisidir. ÖVD, örgüt açısından istenilen aynı zamanda, örgütsel etkililiğe ve başarıya katkıda bulunan gönüllük esasına dayalı olan davranışlardır. ÖVD, biçimsel ödül sisteminde doğrudan yer almayan ya da tanımlanmayan ve bir bütün olarak örgütün fonksiyonlarının etkinliğine katkıda bulunan, isteğe bağlı bireysel ekstra rol davranışı olarak tanımlanmaktadır. Yapılan çalışmalarda, ÖVD'nin kişisel ve örgütsel açıdan birçok olumlu etkisinin olduğu ifade edilmiştir. ÖVD'nin bulunduğu okullarda, öğretmenler; öğrencilerine daha faydalı olabilmek ve okulun hedeflerine daha etkili ve hızlı ulaşabilmesi adına kendilerini sürekli olarak kişisel ve mesleki açıdan geliştirirler; karşılaştıkları zorluklar karşısında yılmadan özveriyle çalışmaya devam ederek okulun başarısı için çaba sarfederler. Bu tespitlerden hareketle, bu makalenin temel amacı; ÖVD'nin genel bir kavramsal çerçevesini sunmak; yapısı ve alt boyutları hakkında bilgi vermek; kişisel ve örgütsel açıdan olumlu etkilerini belirtmek; eğitim örgütleri açısından bazı çıkarım ve önerilerde bulunmaktır.

**Anahtar Kelimeler:** örgütsel vatandaşlık davranışları (övd), ekstra rol davranışı, örgütsel etkililik, okul.

### ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOURS: COGNITIVE PROGRESS AND EFFECTS IN TERMS OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

#### ABSTRACT

Organizational Citizenship Behaviors (OCB) have a very critical role and importance for the organizations to succeed and be effective. That situation is same for educational organizations too. OCB are one of the basic determinants of quality education and training in the schools. OCB are behaviors desired by the organization and at the same time contribute to the organizational effectiveness and success on a voluntary basis. OCB are described as optional personal extra role behaviors that as a whole contribute to the effectiveness of an organization's functions, and they do not take part or are not described in the formal award system. In a great number of studies, OCB have been referred to as having many positive effects from the personal and organizational perspectives. Teachers who serve at schools that have OCB, develop themselves both individually and professionally so as to be more beneficial for their students and for the school's reaching its aims more effectively and swiftly, and continue to work tirelessly with dedication in the face of the challenges they face and make an effort for the success of the school. In this regard, the

\* Yrd. Doç. Dr., Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi, Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü & Kariyer, Girişimcilik ve Mesleki Test Merkezi Müdürü. ahmetavci7@gmail.com; aavci@fsm.edu.tr

*aim of the study is to present a general cognitive frame of OCB, inform about its structure and sub-dimensions, state its personal and organizational positive effects, make suggestions and inferences for educational organizations.*

**Keywords:** *organizational citizenship behaviors (ocb), extra role behavior, organizational effectiveness, school.*

## 1. GİRİŞ

Çalışanların, buldukları örgütün kendilerinden istediği görev ve sorumlulukların ötesinde çalışma istekliliği ve sorumluluk bilinci, başarılı ve etkili örgütlerin temel gerekliliklerinden biridir (Bateman ve Organ, 1983:588). Bu anlamda, örgütsel vatandaşlık davranışı; örgüt açısından istenilen-arzulanan aynı zamanda, örgütsel etkililiğe ve başarıya katkıda bulunan (Graham, 1991:249), gönüllük esasına dayalı olan davranışlardır (Organ ve Konovsky, 1989:158). Son dönemlerde yapılan çalışmalar özellikle, örgütlerin performanslarını daha yüksek seviyelere nasıl çıkarabileceklerine odaklanmaktadır. Örgütlerin yüksek performansla çalışabilmesi, verimliliğin artırılması, beklentilerin ötesinde çalışarak ekstra gayretlerin ortaya konulması, çalışanlar arasında “biz büyük bir aileyiz” kültürünün oluşturularak, örgütün vizyon, misyon, değer ve hedeflerine adanılmış bir örgütsel davranışın ortaya konabilmesi noktasında; önem verilen ve araştırma yapılan konuların başında “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” gelmektedir (Bateman ve Organ, 1983; Organ, 1989; Organ ve Konovsky, 1989; Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter, 1990; Farh, Podsakoff ve Organ, 1990; Graham, 1991; Podsakoff, Mackenzie, Paine ve Bachrach, 2000; DiPaola ve Tschannen-Moran, 2001; DiPaola ve Hoy, 2005; Nguni, Slegers ve Denessen, 2006; Burns ve Carpenter, 2008; Bogler ve Somech, 2005).

Beklenenlerin ötesinde örgüte katkı sağlayan (Bateman ve Organ, 1983), örgütü yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruyan (Graham, 1991; Schein, 2004), örgütün menfaatlerini kendi menfaatlerinden önde tutan (Moorman, 1991), çalışma arkadaşlarına yardımı önemseyen ve onların gelişimine katkı veren (Williams ve Anderson, 1991), özveri ve sadakat ile çalışma anlayışını ifade eden (Podsakoff, MacKenzie ve Bommer, 1996) “örgütsel vatandaşlık davranışları”; örgütün rekabet avantajı elde etmesi, öğrenen bir kimliğe kavuşması, çağdaş gelişmelere ayak uydurabilmesi, başarı ve verimliliğini artırmasında temel belirleyici konumundadır (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006; Podsakoff, Mackenzie, Paine ve Bachrach, 2000; Borman, 2004; Konovsky ve Organ, 1996).

Dönüşümcü liderler; çalışanların, beklenenin üzerinde performans göstermelerini sağlayarak onların tutum ve davranışlarında etkin bir rol oynamaktadır (Burns, 1978; Drucker, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter, 1990; Kotter, 2001; Bass, 2008; Yukl, 2008). Çalışanların örgütlerine daha çok faydalı olabilmeleri, örgütleriyle bütünleşmeleri, beklenenin üzerinde performans göstererek örgütlerinin başarısına katkı verebilmelerindeki en önemli göstergelerinden biri; örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleridir (Bateman ve Organ, 1983; Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006; Farh, Podsakoff ve Organ, 1990; Borman, 2004; Schein, 2004; Purvanova, Bono ve Dzieweczynski, 2006). Bundan dolayı bütün başarılı örgütler, çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini önemsemekte ve bu konuda çalışanlarını teşvik etmektedir (Organ ve Ryan, 1995; Graham, 1991; Podsakoff, Mackenzie, Paine ve Bachrach, 2000).

Yapılan araştırmalarda, örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren bireylerin, örgüt içindeki

performanslarının diğerlerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Williams ve Anderson, 1991; Moorman, 1991; Moorman, Niehoff ve Organ, 1993; Konovsky ve Pugh, 1994; Organ ve Ryan, 1995; Konovsky ve Organ, 1996; Podsakoff, MacKenzie ve Bommer, 1996; Podsakoff, Ahearne ve MacKenzie, 1997; Podsakoff, Mackenzie, Paine ve Bachrach, 2000; Motowidlo, 2000). Bu durum, tüm başarılı örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de aynıdır (DiPaola ve Tschannen-Moran, 2001; DiPaola ve Hoy, 2005; Allison, Voss ve Dryer, 2001). Nitekim örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütlerin başarı ve verimliliği noktasındaki kritik rolü ve önemi ortadadır. Eğitim örgütlerinde, güçlü örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşturulması adına; tüm çalışanların fikir ve önerilerinin dikkate alındığı, karara katılımın sağlandığı, yeniliğe, gelişime ve değişime açık bir politikanın izlendiği bir okul ortamının oluşturulması adına yapılan çalışmalar, kaliteli bir eğitim-öğretim için kritik bir öneme sahiptir. Ancak tüm bunlarla birlikte, eğitim örgütlerinde bu konuyla ilgili yapılan çalışmalar son derece kısıtlıdır ve eğitim örgütlerinde örgütsel vatandaşlıkla ilgili çalışmalar oldukça yeni sayılabilecek bir tarihte başlamıştır (DiPaola ve Hoy, 2005). Bu konuyla ilgili olarak ilk çalışma; DiPaola ve Tschannen-Moran (2001) tarafından yapılmıştır. Daha sonraları Allison, Voss ve Dryer (2001); DiPaola ve Hoy (2005); Nguni, Slegers ve Denessen (2006); Burns ve Carpenter (2008); Bogler ve Somech (2005) gibi çalışmalar alana hem ilgiyi artırmış hem de zenginlik kazandırmıştır.

## 2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

### 2.1. Yapısı ve Tanımı

Örgütün başarısı ve gelişimi için hayati öneme sahip, tanımlanan rol-görev beklentilerinin ötesinde, gönüllülük esasına dayalı ve ekstra gayret içeren davranışlar olarak ifade edilen, “örgütsel vatandaşlık davranışı” (Bateman ve Organ, 1983; Organ ve Konovsky, 1989; Graham, 1991; Podsakoff, Mackenzie, Paine ve Bachrach, 2000) kavramını, Katz’ın (1964) ekstra rol davranışı tanımlamasından yararlanarak ilk defa ifade eden Organ ve arkadaşlarıdır (Bateman ve Organ, 1983). Teorisi ve boyutları ise Organ (1989) tarafından ortaya konulmuştur. Daha sonra bu davranış; prososyal davranış, iyi asker davranışı, örgütsel gönüllülük ve ekstra rol-görev davranışı olarak tanımlanmıştır (Graham, 1991; Podsakoff, Mackenzie, Paine ve Bachrach, 2000; Motowidlo, 2000; Borman, 2004).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sisteminde doğrudan yer almayan ya da tanımlanmayan ve bir bütün olarak örgütün fonksiyonlarının etkinliğine katkıda bulunan, isteğe bağlı bireysel ekstra rol davranışı olarak tanımlanmaktadır (Bateman ve Organ, 1983). Biçimsel örgütsel davranışların yapısından farklı olarak gönüllülük esasına dayalı olan (Organ ve Konovsky, 1989), rutin iş davranışlarının ötesine geçen (Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter, 1990), açıkça emir ve talimatlara dayalı olmayan (Graham, 1991), ancak kısa, orta ve uzun vadede örgütsel başarı için fayda sağlayan davranış ve hareketler biçimsel örgüt davranışlarından ayırt edilmektedir (Williams ve Anderson, 1991). Resmi ve yazılı, iş ve görev davranışlarının ötesine geçen bu tip biçimsel olmayan davranışlara genel anlamda örgütsel vatandaşlık davranışı denilmektedir (Farh, Podsakoff ve Organ, 1990; Moorman, 1991; Moorman, Niehoff ve Organ, 1993).

Örgütsel vatandaşlık davranışı tanımlarından ve bu tür davranışların kapsamından hareketle; örgütsel vatandaşlık davranışlarının, üç temel noktada birleştiği karşımıza çıkmaktadır (Bateman ve Organ, 1983; Podsakoff ve MacKenzie, 1997; Wagner ve Rush, 2000): 1) İsteğe bağlı ve gönüllülük esasına dayalı olmak, 2) Resmi görev tanımlarında bulunmayan, rol

fazlası davranışları içermek, 3) Örgütün etkililiğine ve başarısına katkı sağlamak. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının yapısı incelendiğinde ise, bu tür davranışların iki grup içinde değerlendirilebileceği görülmektedir (Organ ve Konovsky, 1989; Farh, Podsakoff ve Organ, 1990; Moorman, 1991; Organ ve Ryan, 1995): 1) Örgüte aktif bir şekilde katılım ve fayda sağlamaya dönük davranışlar, 2) Örgüte zarar verebilecek her türlü davranışlardan kaçınma ve bu tür davranışların örgüt içerisinde oluşmasını engellemeye dönük davranışlar. Birinci tür davranışların genel karakteristiği; bireyin örgüte aktif olarak katkı vermesi, organizasyon yapısının içerisinde etkin olarak bulunması, çalışarak ve fedakârlık yaparak örgüte katkı vermesidir. İkinci tür davranışların genel karakteristiği ise örgüte zararlı olabilecek davranışlardan kaçınma ve bu tip davranışların oluşmasını engelleyerek örgüte katkı verilmesidir. Bu iki tür davranışlar arasında temel bazı farklılıklar bulunmakla birlikte, ikisinin de temelinde yatan nokta; örgütün başarısını ve etkinliğini artırmaktır (Podsakoff, MacKenzie ve Bommer, 1996; Motowidlo, 2000).

## 2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının alt boyutlarıyla ilgili olarak genellikle, Organ'ın (1988) beş boyuttan oluşan tanımlaması esas alınarak, çeşitli çıkarımlarda bulunulmuştur (Podsakoff, Mackenzie, Paine ve Bachrach, 2000; DiPaola ve Tschannen-Moran, 2001; DiPaola ve Hoy, 2005), bununla birlikte konuyla ilgili tam bir uzlaşmanın bulunduğu da söylenemez. Bernard (1938), Katz (1964), Katz ve Kahn'ın (1960) çalışmalarından hareketle ve örgütsel vatandaşlık kavramını şimdiki konseptiyle kullanan Bateman ve Organ'ın (1983) çalışmalarından sentezle, Organ (1989), örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını beş başlık altında toplamıştır (Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter, 1990; Podsakoff, MacKenzie ve Bommer, 1996; Podsakoff, Mackenzie, Paine ve Bachrach, 2000; DiPaola ve Tschannen-Moran, 2001):

- 1) Özgecilik-Diğergamlık: Bireyin, gönüllü olarak ve kendi isteğiyle çalışma arkadaşlarına ve işe yeni başlayanlara yardım etmesi; örgütlerde işle ilgili ortaya çıkan problemlerin çözümünde aktif rol alması ve diğer kişilere karşılıksız olarak yardımcı olmasını ifade eder.
- 2) Nezaket: Haberdar etme, hatırlatma, faydalı bilgilerin aktarılması yoluyla çıkması muhtemel problemlerin önlenmesi, zaman ve imkânların verimli kullanılarak görevlerin daha etkili şekilde yerine getirilmesini ifade eder.
- 3) Vicdanlılık-Üstün Görev Bilinci: Bireyin kendinden beklenen minimum rol davranışlarının ötesinde, gönüllü bir tutumla görevlerini yerine getirmesini ifade eder. İşe vaktinde gelme, çalışma zamanını etkili kullanma, iş ortamında belirlenen kurallara gönülden itaat gibi davranışlar, bu başlık altında değerlendirilebilir.
- 4) Sportmenlik: Örgütte karşılaşılan sıkıntı ve olumsuzluklar karşısında şikâyet etmeden görevleri istekli bir biçimde yerine getirmeyi ifade eder. Sportmenlik; insanların diğerleri tarafından rahatsız edildiğinde ya da şartlar istedikleri gibi gitmediğinde şikâyet etmemeleri ve çalışma arkadaşlarının isteğini kırmamaları şeklinde kendini gösterir.
- 5) Sivil Erdem: Örgütün çıkarlarını en üst düzeyde tutarak, örgütsel faaliyetlere ve yaşama aktif ve gönüllü olarak katılımı ifade eder.

### 3.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri

#### 3.1 Öncülleri

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının doğası ve öncülleri konusundaki ilk ve kapsamlı çalışmayı; Bateman ve Organ (1983) ile Smith, Organ ve Near (1983) yapmıştır. Bu çalışmalarda özgecilik (başkalarını düşünme ve tercih etme) ile etkin ve etkili liderlik tarzı ön plana çıkmıştır. Organ ve Ryan'nın (1995) yaptığı meta-analiz çalışmasında ise iş tatmini birincil olarak ön plana çıkmış, adalet algısı, örgütsel güven, lider desteği de önemli öncüller arasında gösterilmiştir. Konovsky ve Organ'ın (1996) çalışmasında adalet algısı ve iş tatmininin bağımsız olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği, vicdanlı olmanın da bazı örgütsel vatandaşlık davranışlarının gösterilmesi konusunda etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Neteyemer, Boles, Mckee ve Mcmurrian'ın (1997) yaptığı araştırma sonuçlarına göre; çalışma isteği, kişinin kendisi ile kurumu arasında hissettiği ve gördüğü ilişkinin derecesi, lider desteği, adalet algısı, ödüllendirme ve iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışlarının önemli belirleyicileri konumundadır. MacKenzie, Podsakoff ve Ahearne'in (1998) araştırma sonuçlarına göre ise iş tatmini ve örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşmasında birincil derecede öneme sahiptir.

#### 3.2. Kişisel Etkileri

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının kişisel anlamda birçok olumlu etkisi bulunmaktadır. Bu anlamda; bireyin kendisini kişisel ve mesleki açıdan sürekli geliştirmesi, görevleri konusunda titiz ve dakik davranması, işine ciddiyet ve disiplinle yaklaşması (Purvanova, Bono ve Dzieweczynski, 2006), iş ve süreçlerin geliştirilmesi için önerilerde bulunması, gözetim ve denetim yapılmadığı anlarda dahi kurallara uyması (Podsakoff, Mackenzie, Paine ve Bachrach, 2000), örgütün gelişmesine katkı verecek yeni fikir ve projeler ortaya koyması, mecbur olmadığı halde ek görevler alması (Borman, 2004), işe vaktinde gelmeye azami dikkat göstermesi, çalışma zamanını verimli ve etkin kullanması (Konovsky ve Organ, 1996), işin resmi olarak gerektirmediği ancak örgüt açısından önemli olan şeyleri yapmaya gönüllü olması, iş arkadaşlarına ve meslektaşlarına yardımcı olması, işe gelmeyen bir mesai arkadaşının görevlerini üstlenmesi ve iş konusunda ona destek olması, iş tanımının bir parçası olmasa bile yeni gelen çalışanlara destek vermesi, zorluklar ve sıkıntılar karşısında özveriyle çalışarak kurumun menfaatleri doğrultusunda çalışma arkadaşlarına yardımcı olması (Bateman ve Organ,1983) bu tür özellikler arasında gösterilebilir.

Aynı şekilde, işine gönülden ve içten gelerek sahip çıkması, yöneticisinin verdiği iş ve görevleri severek ve isteyerek yerine getirmesi, beklenilenin ötesine geçerek işte verimliliğini artıracak tutum ve davranışlarda bulunması (Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter, 1990:134; Graham, 1991:251; Moorman, 1991:846), dedikodudan uzak durması, kurumun sırlarını saklaması ve özel durumlarından kimseye bahsetmemesi, örgüte zarar verebilecek her türlü tutum ve davranışlardan uzak durması, örgüt içinde bu tip davranışların ortaya çıkmasını engellemeye çalışması, örgüt içinde oluşan olumsuz durumların ortadan kaldırılması adına her türlü fedakârlığı göstermesi örgütsel vatandaşlık davranışının kişisel etkileri kapsamında değerlendirilmektedir (Farh, Zhong ve Organ, 2004:241; Cohen ve Vigoda, 2000:597; Blakely, Andrews ve Fuller, 2003:132; Cropanzano, Rupp ve Byrne, 2003:161).

#### 3.3. Örgütsel Etkileri

Güçlü bir örgüt kültürü; örgüte istikrar, güven ve başarı kazandırır (Robbins ve Judge,

2012:520). Etkili örgütler güçlü ve ayırt edici bir ortak kültüre sahiptir ve yönetsel liderliğin temel işlevi, örgütün kültürünü oluşturmaktır (Hoy ve Miskel, 2010:165). Örgütlerde davranış, sadece biçimsel beklentilerin, bireysel ihtiyaçların ve motivasyonun bir işlevi değildir. Bu öğeler arasındaki ilişkiler dinamikdir (Hoy ve Miskel, 2010:164). Örgüt kuramcıları, örgütlerin de tıpkı insanlar gibi kişiliklere sahip olduklarını ortaya koymuşlardır. Örneğin örgütler; esnek ya da katı, destekleyici veya samimiyetsiz, yenilikçi veya muhafazakâr olabilirler. Örgüt kuramcıları, kültürün, örgüt üyelerinin hayatlarında oynadığı çok kritik rolü belgelemişlerdir (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

Örgüt kültürü; çalışanların örgüt hakkında sahip oldukları anlayışın paylaşımına temel oluşturur. (Robbins ve Judge, 2012). Örgüt üyeleri işyerlerine gelirken kendilerine özgü bir takım değerlerini, ihtiyaçlarını, amaçlarını ve inançlarını da taşır. Bu bireysel özellikler, örgütsel yaşamın rasyonel yönlerini yumuşatır ve insanileştirir. Böylece örgüt, bireylerin oluşturduğu basit bir insan topluluğu olmanın ötesinde, kendisine özgü ayırt edici özellikleri ve kimliği olan bir yere dönüşür. Böylece üyelere ortak bir kimlik duygusu gelişir (Hoy ve Miskel, 2010). İşyerlerine ilişkin bu anlayış, “örgütün karakteri”, “ortam”, “atmosfer”, “ideoloji”, “iklim”, “kültür”, “informel örgüt” gibi farklı kavramlaştırmalara bağlı olarak değişik açılardan analiz edilmiştir (Hoy ve Miskel, 2010).

Bu açıdan bakıldığında, örgütsel vatandaşlık davranışlarının, örgüt kültürünün oluşturulmasında ve örgütlerin etkili ve başarılı olmasında çok kritik bir rolü, ciddi bir önemi ve kapsamlı bir faydası bulunmaktadır (Bateman ve Organ, 1983). Örgütsel vatandaşlık davranışı; örgütü yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruyarak (Organ ve Konovsky, 1989), çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirerek, etkili ve verimli bir çalışma atmosferi oluşturarak örgütün başarılı olmasına ve hedeflerini gerçekleştirmesine büyük oranda katkı verir (Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter, 1990; Farh, Podsakoff ve Organ, 1990). Örgütün amaçlarına ulaşırken, bireyleri de amaçlarına ulaştırması, bireylerin kendi amaçlarına ulaşırken örgütü de amaçlarına ulaştırması örgüt hayatının temel gereklerinden- dir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışı, bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada dengeleyici bir rol üstlenmektedir (Organ ve Ryan, 1995; Podsakoff, MacKenzie ve Bommer, 1996). Yapılan araştırma sonuçlarına göre, örgütsel vatandaşlık davranışları özellikle; örgüt içerisinde temel olarak üç nokta itibarıyla, verimli ve etkili çalışma ortamı oluşması konusunda örgütsel yapıya destek olmaktadır (Motowidlo, 2000; Borman, 2004; Purvanova, Bono ve Dziewieczynski, 2006): 1) Çalışanlar arasında yardımlaşma ve birlikte iş yapabilme davranışını artırır, 2) Çalışanlarının kurumlarına ve çalışma arkadaşlarına karşı sorumluluk duygularını geliştirir, 3) Çalışanların kurumlarına ve çalışma arkadaşlarına karşı pozitif ve olumlu tutum geliştirmelerini sağlar.

#### 3.4. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Tüm örgütlerde, kurum ve kuruluşlarda olduğu gibi okulda da örgüt kültürü çok önemli bir yere sahiptir. Okulun başarısında, eğitim ve öğretimin kaliteli ve verimli olmasında okuldaki örgüt kültürünün kritik bir rol oynadığı yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. Okul iklimi üzerinde yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu öğretmenler ve öğretmenler ile yönetici ilişkileri şeklinde olmak üzere yetişkinler üzerine odaklanmıştır. Yine de, son yıllarda, iklim konusuna olan vurgu yönetimden öğrenci odağına yön değiştirmiştir (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Okul iklimi, öğretmenlerin okulun genel çalışma çevresiyle ilgili algılamalarını, formel ve informel örgütü, üyelerin karşılıklı kişilikleri ve bunu etki-



leyen örgütsel liderliği kapsayan geniş bir terimdir (Hoy ve Miskel, 2010). Lunenburg ve Ornstein (2013)'e göre okul iklimi; okul içerisindeki bütün çevresel özelliklerdir. Ancak basit olarak, bir okulu diğerlerinden ayıran ve okulun her bir üyesinin davranışını etkileyen okul içi çevreyle ilgili nitelikler, okulun örgüt iklimidir. Daha özelleştirildiğinde, okul iklimi, nispeten katılımcılar tarafından tecrübe edilen, onların davranışlarını etkileyen, okul çevresinin, okuldaki ortak davranışa ilişkin algılamalara dayalı niteliğidir. Okul ikliminin tanımı, okul içi bir dizi özellik olarak daha önceki kişilik tanımlamalarına bazı yönlerden benzemektedir. Aslında, bir okulun iklimi, genel olarak onun kişiliği olarak düşünülebilir. Yani birey için kişilik neyse, iklim de okul için odur (Hoy ve Miskel, 2010:185).

Örgütsel vatandaşlık davranışı; okullardaki olumlu örgüt kültürü ve ikliminin tesis edilmesinde ve okulların etkili ve başarılı olması noktasında çok kritik bir oynamaktadır. (DiPaola ve Tschannen-Moran, 2001; DiPaola ve Hoy, 2005). Örgütsel vatandaşlık davranışının bulunduğu okullarda, öğretmenler; öğrencilerine daha faydalı olabilmek ve okulun hedeflerine daha etkili ve hızlı ulaşabilmesi adına kendilerini sürekli olarak kişisel ve mesleki açıdan geliştirirler (DiPaola ve Hoy, 2005), ders saatlerinin verimli geçmesine özen gösterirler, okuldaki derslerin, programların ve sosyal faaliyetlerin daha kaliteli ve verimli olması adına gayret gösterirler, bununla ilgili fikir ve öneriler getirirler (Allison, Voss ve Dryer, 2001), resmi olarak görev tanımlarının içinde olmasa dahi gönüllü olarak öğretmen arkadaşlarına destek olurlar, okul idaresine yardımcı olurlar, tenefüslerde ve okul saati dışında dahi öğrencileriyle ilgilenirler (Nguni, Slegers ve Denessen, 2006).

Aynı şekilde örgütsel vatandaşlık davranışlarına sahip öğretmenler, karşılaştıkları zorluklar karşısında yılmadan özveriyle çalışmaya devam ederler, okula ve çalışma atmosferine zarar verebilecek her türlü tutum ve davranışlardan uzak dururlar dedikodu yapmazlar, yıkıcı, yıpratıcı, zarar verici söz, fiil ve eylemlerden kaçınırlar (Burns ve Carpenter, 2008); ekip ruhuyla ve "biz olmak" bilinciyle hareket ederek kendilerinden beklenenin ötesinde, gönüllü olarak, özveri ve fedakârlık içerisinde çalışarak okullarına katkı sağlarlar (Bogler ve Somech, 2005). Eğitim kurumlarında gösterilen bu tür örgütsel vatandaşlık davranışları, verimli ve etkili bir eğitim-öğretim ortamı oluşturarak öğrencilerin bireysel, akademik ve sosyal gelişimlerine destek olur; bununla birlikte daha başarılı ve mutlu öğrencilerin yetişmesi adına gerekli ortamı hazırlar (DiPaola ve Tschannen-Moran, 2001; DiPaola ve Hoy, 2005; Bogler ve Somech, 2005).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını oluşturan faktörlere baktığımızda: bunların, bir kurumun nerede olduğunu belirleyen ve aynı zamanda da nereye gidebileceğini gösteren en önemli faktörler olduğu karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla çalışma ortamındaki bu faktörlerin olumlu olması, öğretmenlerin başarılı ve mutlu olmasını destekleyebilir, öğretmenlerin motivasyonunu artırabilir, öğretmenlerin işini sevmesini ve işine sahip çıkmasına katkı sağlayabilir ve en önemlisi de öğretmenlerin kurumsal bağlılıklarını ve aidiyetlerini yükseltebilir. Elbette ki, öğretmenlerin tüm bu olumlu örgütsel vatandaşlık faktörlerinden elde ettikleri pozitif enerji direk olarak öğrencilere yansiyabilir, eğitim ve öğretim ortamının çok daha verimli olmasını temin edebilir.

#### **4. Örgütsel Vatandaşlıkla İlgili Yapılan Bazı Çalışmalar**

Yurt dışında örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili birçok çalışma yapılmıştır: (Bateman ve Organ, 1983; Organ, 1988; Organ ve Konovsky, 1989; Podsakoff, MacKenzie ve Moorman; Fetter, 1990; Farh, Podsakoff ve Organ, 1990; Graham, 1991; Williams ve Anderson,

1991; Moorman, 1991; Moorman, Neihoff ve Organ, 1993; Konovsky ve Pugh, 1994; Organ ve Ryan, 1995; Konovsky ve Organ, 1996; Podsakoff, MacKenzie ve Bommer, 1996; Podsakoff, Ahearne ve MacKenzie, 1997; Podsakoff, Ahearne, Scott ve MacKenzie, 1997; Podsakoff ve MacKenzie, 1997; Podsakoff, Mackenzie, Paine ve Bachrach, 2000; Motowidlo, 2000; Cohen ve Vigoda, 2000; Wagner ve Rush, 2000; Cropanzano, Rupp ve Byrne, 2003; Blakely, Andrews ve Fuller, 2003; Borman, 2004; Farh, Zhong ve Organ, 2004; Purvanova, Bono ve Dzieweczynski, 2006). Eğitim alanında örgütsel vatandaşlıkla ilgili yapılan çalışmalar, 2001 yılında DiPaola ve Tschannen-Moran'ın çalışmalarıyla başlamıştır. Daha sonraları; DiPaola ve Hoy, 2005; Allison, Voss ve Dryer, 2001; Bogler ve Somech, 2005; Nguni, Slegers ve Denessen, 2006; Burns ve Carpenter, 2008 gibi çalışmalar alanyazına kazandırılmıştır.

Yurt içinde de örgütsel vatandaşlık ile ilgili pek çok çalışma yapılmıştır: (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003; Basım ve Şeşen, 2006; Acar, 2006; Altıntaş, 2006; Gürbüz, 2006; Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007; Gürbüz ve Yüksel, 2008; Demirel ve Özçınar, 2009; Bolat, Bolat ve Seymen, 2009; Aslan, 2009; Basım, Şeşen, Sözen ve Hazır, 2009; Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009; Yener ve Akyol, 2009). Eğitim alanında da örgütsel vatandaşlıkla ilgili pek çok çalışma yapılmıştır: (Özdevecioğlu, 2003; Çetin, Yeşilbağ ve Akdağ, 2003; Celep, Sarıdere ve Beytekin, 2005; Sezgin, 2005; Taşçı ve Koç, 2007; Karaman, Yücel ve Dönder, 2008; Yılmaz ve Çokluk-Bokeoğlu, 2008; Taştan ve Yılmaz, 2008; Polat ve Celep, 2008; Buluç, 2008; Polat, 2009; Yücel ve Kaynak-Taşçı, 2009; Yücel ve Samancı-Kalay, 2009; Yılmaz, 2009; Yılmaz ve Taşdan, 2009; Titrek, Bayrakçı ve Zafer, 2009; Özdemir, 2010; Yılmaz, 2010; Baş ve Şentürk, 2011; Oğuz, 2011).

Yapılan bu çalışmalarda; örgütsel vatandaşlık davranışlarının kavramsal çerçevesi, oluşumu, öncülleri ve sonuçları; örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, iş tatmini, olumlu örgüt kültürü ve olumlu örgütsel iletişim gibi değişkenlerle ilişkisi, çalışanların kişisel ve demografik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkisi, örgütsel vatandaşlık davranışlarının kurumsal kimliğe, kurumun hedef ve amaçlarına ulaşmadaki tesiri, kurumsal başarının tesis edilmesi ve sürdürülebilir olmasındaki rolü incelenmiştir. Bu çalışmaların geneline baktığımızda, örgütsel vatandaşlık davranışlarının kurumlar için önemli ve gerekli olduğu karşımıza çıkmaktadır. Çalışmaların sonuçlarına göre yapılan önerilerde, kurumlarda, örgütsel vatandaşlık davranışlarının tesis edilmesi ve geliştirilmesi tavsiye edilmekte, özellikle etkin ve etkili liderlik stilleriyle bunun kurgulanması ve desteklenmesi önerilmektedir. Kısa, orta ve uzun vadede ayrı ayrı örgütsel vatandaşlık davranışlarının kurumlara ciddi anlamda faydalarının olacağı özellikle belirtilmektedir. Günümüzde hızla artan sert rekabet ortamlarıyla birlikte, yönetim ve organizasyon alanındaki gelişmeler ışığında örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha derinlemesine incelenmesi, konuyla ilgili nitel ve nicel araştırmaların yapılarak, kavramın gelişmesine katkılar sunulması, yaşanan gelişmelerle eşgüdümlü olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının kurumlarda tesisine yönelik yeni modellerin geliştirilmesi tavsiye edilmektedir.

## 5. Sonuç; Tartışma ve Öneriler

Günümüzde örgütsel vatandaşlık davranışı, kurumların yönetilmesindeki en önemli aktörlerden birisidir. Örgütlerin yüksek performansla çalışabilmesi; verimliliğin artırılması, sağlıklı, girişimci, yenilikçi, tüm çalışanların bir ve beraber olarak örgütün hedeflerine doğru koşabilmesi, örgütün menfaatleri doğrultusunda kişisel ve kurumsal gelişimin her



zaman ön planda tutulduğu, beklentilerin ötesinde çalışılarak ekstra gayretlerin ortaya konulduğu, çalışanlar arasında “biz büyük bir aileyiz” kültürünün oluşturularak, örgütün vizyon, misyon, değer ve hedeflerine adanılmış bir örgütsel davranışın ortaya konabilmesini ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışı; örgütsel davranışın ve örgütün kültürel yapısının en önemli yapı taşını oluşturmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışları ve bu davranışların örgütsel değişkenlerle bağlantısı noktasında, genelde olumlu yönde bir bakış açısı olmakla birlikte, konuya eleştirel tarzda yaklaşan bazı çalışmalarda bulunmaktadır. Şeşen (2008), “Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışmaları üzerine eleştirel bir çözümleme: Teolojik ve epistemolojik kaygılar” isimli çalışmasında bu konuyu detaylı şekilde incelemektedir. Şeşen’e (2008) göre, örgütsel vatandaşlık davranışları konusu, özellikle son on beş-yirmi yıllık dönemde birçok araştırmacının ilgisini çekmiş, bu konunun öncülleri ve sonuçları üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Bununla birlikte Şeşen’e (2008) göre yapılan araştırmaların sonuçları incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının genel geçer bazı kabuller üzerine oturtulduğu, kuramsal, kavramsal ya da felsefi temelde tartışılmadığı görülmektedir. Ancak, örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilgili yerli ve yabancı kaynaklar incelendiğinde, Şeşen’in (2008) bu görüşüne katılmanın pek mümkün olmadığı görülmektedir. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışlarının, öncülleri ve özellikle de sonuçlarıyla ilgili çok sayıda yerli ve yabancı araştırma bulunmakta ve bu araştırmalar bilimsel verilerden hareketle, örgütsel vatandaşlık davranışlarının kurumlar için olumlu etkilerini ortaya koymaktadır. Buradan hareketle şu tespiti yapmamız mümkündür, örgütsel vatandaşlık davranışlarının, kurumlar için ortaya koyduğu kritik önem ve değer, Şeşen’in (2008) belirttiği gibi, genel geçer bazı kabullerden ziyade, bilimsel verilere dayanmaktadır.

Ülkemizde örgütsel vatandaşlık davranışlarının incelenmesi ve eğitim kurumlarına etkileri konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçları genelde, örgütsel vatandaşlık davranışlarının eğitim kurumlarında sergilenmesi konusunda olumlu yöndedir. Oğuz’un (2011) araştırma sonuçlarına göre: Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ortalaması = 3.79); Polat ve Celep’e (2008) göre (= 4.10); Özdevecioğlu’na (2003) göre (= 3.43); Taştan ve Yılmaz’a (2008) göre (= 3.58); Buluç’a (2008) göre (= 4.48) şeklindedir. Akyüz’ün (2012); Arlı’nın (2011); Yıldırım’ın (2012), Polat’ın (2009), Korkmaz’ın (2011) ve Dilek’in (2005) araştırmalarında da benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının, kurum içi değişkenlerle olan ilişkisi de anlamlı ve pozitif yöndedir. Oğuz’un (2011) araştırmasına göre; okul müdürlerinin liderlik stilleriyle, örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ( $r=.320, p<.05$ ) orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Yılmaz ve Çokluk-Bokeoğlu’nun (2008) araştırmasına göre; öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel bağlılık arasında ( $r=.330, p<.01$ ) orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Polat ve Celep’in (2008) araştırmasına göre; öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık arasında ( $r=.430, p<.01$ ) orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki; öğretmenlerin örgütsel güven algısı ile örgütsel vatandaşlık arasında ( $r=.470, p<.01$ ) orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Yücel ve Samancı-Kalaycı’nın (2009) araştırmasına göre; öğretmenlerin örgütsel güven algısı ile örgütsel vatandaşlık arasında ( $r=.250, p<.05$ ) düşük düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Polat’ın (2007) araştırmasına göre; örgütsel adaletle örgütsel güven arasında yüksek düzeyde bir ilişki ( $r=0.850, p<.01$ ), örgütsel adaletle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ( $r=0.430, p<.01$ ) ve örgütsel güvenle örgütsel vatandaşlık davranışı

arasında ( $r=0.470$ ,  $p<.01$ ) orta düzeyde, anlamlı bir ilişki görülmektedir.

Bu sonuçlar, eğitim kurumlarında sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışlarının, kurumların sağlıklı şekilde işlemesine ve başarılı olmasına olumlu yönde etki ettiğini göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında ülkemiz eğitim sisteminin daha verimli olması, eğitim-öğretim kalitesinin artırılması, kalite ve başarı odaklı okul kültürünün oluşturulması adına örgütsel vatandaşlık davranışlarının eğitim kurumlarında teşvik edilmesi ve artırılmasının önemi ve gerekliliği karşımıza çıkmaktadır (Çetin, Yeşilbağ ve Akdağ, 2003; Özdevecioğlu, 2003; Sezgin, 2005; Polat ve Celep, 2008; Buluç, 2008; Yılmaz ve Taşdan, 2009; Titrek, Bayrakçı ve Zafer, 2009; Yılmaz, 2009). Ancak tüm bunlarla birlikte, eğitim kurumlarında sağlıklı bir eğitim-öğretim ikliminin oluşturulmasında liderliğin çok önemli olduğu unutulmamalıdır. Çünkü kurumlardaki örgütsel vatandaşlığın ve olumlu örgüt kültürünün tesis edilmesi ve sürdürülmesinde, okul yönetimi ve liderleri temel belirleyiciler konumundadır (Oğuz, 2011). Okul müdürünün ve okul yönetiminin etkin liderliği olmadan, örgütsel vatandaşlık davranışlarının kurumlarda tesis edilmesi hiç de kolay değildir; aynı şekilde tesis edilen örgütsel vatandaşlık davranışlarının sürdürülmesi de mümkün gözükmemektedir. Konuya bu açıdan bakıldığında, etkin liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışlarının adeta lokomotif, rehberi, yön ve şekil vereni olmaktadır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Bolat, Bolat ve Seymen, 2009; Aslan, 2009; Oğuz, 2011). Kurumlardaki, iş tatmini, lider desteği, örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, olumlu örgüt kültürü ve olumlu örgütsel iletişim, örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumuna ve sürdürülebilir olmasına ciddi katkılar sunmaktadır (Smith, Organ ve Near, 1983; Organ ve Ryan, 1995; Konovsky ve Organ, 1996; Neteyemer, Boles, Mckee ve McMurrian, 1997; MacKenzie, Podsakoff ve Ahearne, 1998). Bu veriler bize, ülkemizde, başta eğitim kurumları olmak üzere tüm kurumların, örgütsel vatandaşlık davranışlarını, bu davranışların öncüllerini ve sonuçlarını daha iyi tanımaları ve anlamaları gerektiğini göstermektedir. Bununla birlikte bu veriler, örgütsel vatandaşlık davranışlarının kurumların başarılarındaki kritik rolünün fark edilmesi gerekliliğini ve kurumsal hedeflere ulaşma konusunda kilit bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Tüm bunlarla birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışları konusunda asıl dikkat çekilmesi gereken noktanın, etkin ve etkili liderlik tarzlarının kurumlarda uygulanmasının önemi olduğu karşımıza çıkmaktadır.

Bu tespitlerden hareketle önerilerimizi şu başlıklar altında toplayabiliriz:

### 5.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

Okullarda örgütsel vatandaşlığı destekleyecek, öğretmenlerin mesleklerindeki gelişmeleri ve yenilikleri zamanında ve yerinde takip etmelerine olanak sağlayacak yayınlara yer verilmelidir. Okuldaki olumlu örgüt kültürünü ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını artıracak sosyal ve kültürel etkinliklere ağırlık verilmeli; öğretmenlere, sivil toplum kuruluşları ve üniversitelerle işbirliği yapmak konusunda destek olunmalıdır. Okuldaki toplantı ve çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışlarını destekleyici temalara özellikle yer verilmeli ve bu konudaki çalışmalar, her zaman en önemli gündem maddeleri arasında yer almalıdır. Okul yöneticisi, sağlam ve sağlıklı örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşması adına, tüm çalışanları ile ilgili verilecek kararlarda adaletten ve objektiflikten ayrılmamalı; verdiği vaatleri yerine getirmede, ödüllendirme, terfi, performans değerlendirme gibi konularda adil bir yönetim anlayışı sergilemeli; tüm çalışanların kendisi ve kurum için eşit ve çok önemli olduğunu her fırsatta hissettirmelidir. Okul yöneticilerine, okuldaki örgütsel va-

tandışlığını; eğitim ve öğretimin etkili ve verimli olmasında, öğretmenlerin iş doyumunu ve yüksek performanslarında çok önemli bir kavram olduğu anlatılmalı ve bu hususlarda okul müdürlerinin yeterlilik kazanmaları sağlanmalıdır. Okul müdürleri, okuldaki örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşturulması noktasındaki çalışmalarını, okul ve öğretmenler için yaptığı etkinlikleri okul içinde ve dışındakilere anlatma noktasında başarılı olmalıdır. Çünkü okulda olumlu bir örgüt iklimi oluşturulmasından ve örgütsel vatandaşlığın tesisinden birinci derecede sorumlu olan yöneticinin, öğretmenlerce algılanma biçimi; öğretmenlerin kendilerini işlerine adanmalarına, yeteneklerini ve bilgilerini en üst düzeyde kullanma isteğine, bir eğitimci olarak potansiyellerini olabildiğince çok hizmete adanmalarına doğrudan etki edecektir. Okul müdürleri, öğretmenlerle, güçlü örgütsel vatandaşlığın bulunduğu okullardaki öğretmenlerin başarı, iş doyumunu ve hayat memnuniyetiyle ilgili verileri paylaşmalıdır. Aynı şekilde, öğretmenlere, o okullardaki başarılı öğretmenlerin taşıdığı özelliklere benzer özelliklere sahip olmaları için teşvikte bulunulmalıdır. Okul müdürleri, belirli aralıklarla SWOT analizi gibi tekniklerle öğretmenlerin, okuldaki örgütsel vatandaşlığı algılama düzeylerini tespit etmeli ve çıkan sonuçlara göre gerekli önlemleri almalıdır.

## 5.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

Lisans ve lisansüstü çalışmalarda, eğitim kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşturulması ile etkili ve verimli eğitim öğretim ortamının tesisine yönelik araştırma ve çalışmalara özellikle ağırlık verilebilir. Yurt içi ve yurt dışı ilgili yayımlar takip edilerek, çağdaş ve yeni modeller geliştirilerek milli eğitim sistemimizin gelişmesine katkı sağlanabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışları, nicel yöntemlerin yanında, nitel yöntemlerle de geniş bir çerçevede betimlenmeye çalışılmalıdır. Bunun için, derinlemesine inceleme yapmaya olanak verecek örnek olay çalışmaları yapılabilir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık seviyelerine ilişkin algı düzeyleri analiz edilmeli, sorunlu noktalar tespit edilmeli, bunların telafi edilmesi ve örgütsel vatandaşlık algı düzeylerinin yükseltilmesi için gerekli çalışmalar yapılmalıdır. Liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile okul kültürü, okulların başarı düzeyleri, yönetici, öğretmen ve öğrencilerin moral ve iş doyumları gibi değişkenlerin karşılaştırmalı olarak incelendiği araştırmalar yapılabilir. Geleceğe yönelik olarak, örgütsel vatandaşlık davranışlarının yapısal durumunun, alt boyutlarının ve özelliklerinin yeni gelişmeler ve güncel veriler ışığında yeniden tasarlanması, Türkiye'nin farklı bölgelerinde geniş kitlelere uygulanması ve elde edilecek verilerle ülkemiz eğitim sistemine hizmet etmesi önemli bir zenginlik olacaktır.

## 6. KAYNAKÇA

- Acar, A. Z. (2006). Örgütsel yurttaşlık davranışı: Kavramsal gelişimi ile kişisel ve örgütsel etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1-14.
- Akyüz, B. (2012). *Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans üzerine etkisi: Eğitim sektörü üzerine bir araştırma*. Doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Allison, B. J., Voss, R. S., & Dryer, S. (2001). Student classroom and career success: The role of organizational citizenship behavior. *Journal of Education for Business*, 76 (2), 282-288.
- Altaş, S. S. ve Çekmecelioğlu, H. G. (2007). İş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı üzerindeki etkileri: Bir araştırma. *Öneri*, 7(28), 47-57.

- Altıntaş, F. Ç. (2006). Hizmet çalışanları olarak hemşirelerin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını belirlemeye yönelik bir analiz. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 81-90.
- Arlı, D. (2011). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt kültürü algıları ve örgütsel güven düzeyleri açısından incelenmesi. Doktora tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Arslantaş, C. C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 261-286.
- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: "Kurumda çalışma yılı" ve "ücret" değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 256-275.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 83-101.
- Basım, H. N., Şeşen, H., Sözen, C. ve Hazır, K. (2009). Çalışanların öğrenen örgüt algısının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 55-66.
- Bass, B. M. (2008). The Bass handbook of leadership, theory, research, and managerial applications. New York: Free Press.
- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi (Educational Administration: Theory and Practice)*17(1), 29-62.
- 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.
- Blakely, G. L., Andrews, M. C., & Fuller, J. (2003). Are chameleons good citizens? A longitudinal study of the relationship between self-monitoring and organizational citizenship behavior. *Journal of Business and Psychology*, 18(2), 131-144.
- Bogler, R., & Somech, A. (2005). Organizational citizenship behavior in school: How does it relate to participation in decision making? *Journal of Educational Administration*, 43(5), 420-438.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *American Psychological Society*, 13(6), 238-241.
- Buluç, B. (2008). Ortaöğretim okullarında örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(4), 571-602.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper and Row, Publishers, Inc.
- Burns, T., & Carpenter, J. (2008). Organizational citizenship and student achievement. *Journal of Cross-Disciplinary Perspectives in Education*, 1(1), 51-58.
- Celep, C., Sarıdede, U. ve Beytekin F. (2005). Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve tükenmişlik arasındaki ilişki. *XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi 28-30 Eylül 2005 Kongre Cilt Kitabı*, 1, 13-19.

- Cohen, A., & Vigoda, E. (2000). Do good citizens make good organizational citizens? An empirical examination of the relationship between general citizenship and organizational citizenship behavior in Israel. *Administration and Society*, 32(5), 596-624.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, (88)1, 160-169.
- Çetin, M., Yeşilbağ, Y. ve Akdağ, B. (2003). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı. *M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17, 39-54.
- Çimili-Gök, E. (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin algularına göre okul yöneticilerinin liderlik stiline öğretmenlerin sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini*. Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Demirel, Y. ve Özçınar, M. F. (2009). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini üzerine etkisi: Farklı sektörlere yönelik bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 129-145.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*. Doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- DiPaola, M. F., & Hoy, W. K. (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *The High School Journal*, 88(3), 35-44.
- DiPaola, M., & Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of School Leadership*, 11(5), 424-447.
- Drucker, P. F. (1988). The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, January-February, 28, 45-53.
- Farh, J. L., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16(4), 705-721.
- Farh, J. L., Zhong, C. B., & Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15(2), 241-253.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249-270.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). Çalışma ortamında duygusal zekâ: İş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174-190.
- Hoy, W. K., & Miskel C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (Çev. Turan S.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Karaman, K., Yücel, C. ve Dönder, H. (2008). Öğretmen görüşlerine göre, okullardaki bürokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi (Educational Administration: Theory and Practice)*, 53, 49-74.
- Kaynak-Taşçı, S. (2007). Öğretmenlerin kişilik özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı. Yüksek lisans tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Konovsky, A. M. & Organ, W. D. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253-266.
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253-266.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.



- Korkmaz, C. (2011). İlköğretim ve ortaöğretim okulları öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık algıları. Yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kotter, J. P. (2001). What leaders really do? *Harvard Business Review*, 79(11), 85-96.
- Köse, S., Kartal, B. ve Kayalı, N. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve tutuma ilişkin faktörlerle ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, Ocak-Haziran, 1-19.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein A. C. (2013). *Eğitim yönetimi* (Çev. Arastaman, G.). Ankara:Nobel Yayınları.
- MacKeinzce, B. S., Podsakoff, M, P., & Ahearne M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance, *Journal of Marketing*, 62, 87-98.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209-225.
- Motowidlo, S. J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 115-126.
- Netemeyer, G. R., Boles, S. J., McKee, O. D. & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personel selling context, *Journal Marketing*, 61, 85-98
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Educational Administration: Theory and Practice*, 17(3), 377-403.
- Organ, D. W. (1989). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. *The Academy of Management Review*, 14(2), 294-297.
- Organ, D. W., & Konovsky M. (1989). Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 1,157-164.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior*. California: Sage Publications, Inc.
- Özdemir, A. (2010). İlköğretim okullarında algılanan yönetici desteğinin ve bireycilik - ortaklaşa davranışçılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi. *Educational Administration: Theory and Practice*, 16(1), 93-112.
- Özdevcioğlu, 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., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
- 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(3), 513-563.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Polat, S. (2009). Organizational citizenship behavior (ocb) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 1591-1596.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi (Educational Administration: Theory and Practice)*, 54, 307-331.
- Purvanova, R. K., Bono, J. E., & Dzieweczynski, J. (2006). Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance. *Human Performance*, 19(1), 1-22.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). **Örgütsel davranış (Çev. Erdem, İ.).** Ankara: Nobel Yayınları, 14. Basım.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: "Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *G. Ü, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Smith, A. C., Organ, W. D. & Near, P. J. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Şeşen, Harun (2008). Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışmaları üzerine eleştirel bir çözümleme: Teolojik ve epistemolojik kaygılar. *Savunma Bilimleri Dergisi/ Kara Harp Okulu*, 7 (2), 57-86.
- Taşçı, D. ve Koç, U. (2007). Örgütsel vatandaşlık davranışı – örgütsel öğrenme değerleri ilişkisi: Akademisyenler üzerinde görgül bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (Anadolu University Journal of Social Sciences)*, 7(2), 373-382.
- Taştan, M. ve Yılmaz, K. (2008). Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet ölçeklerinin Türkçeye uyarlanması. *Eğitim ve Bilim*, 33(150), 87-95.
- Titrek, O., Bayrakçı, M. ve Zafer, D. (2009). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 17, 1-28.
- Wagner, S. L., & Rush M. C. (2000). Altruistic organizational citizenship behavior: Context, disposition, and age. *The Journal of Social Psychology*, 140(3), 379-391.

- Williams, L. J., & 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.
- Yener, M. ve Aykol, S. E. (2009). Girişimcilik değerleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (Suleyman Demirel University The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences), 14(1), 255-271.
- Yıldırım, İ. (2012). *Beden eğitimi öğretmenlerinin öz-yeterlilikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının incelenmesi*. Doktora tezi, On Dokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Yılmaz, K. (2009). Özel dersane öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi (Educational Administration: Theory and Practice), 15(59), 471-490.
- Yılmaz, K. (2010). Kamu ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili görüşleri. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1), 1-16.
- Yılmaz, K. ve Çokluk-Bokeoğlu, O. (2008). Organizational citizenship behaviors and organizational commitment in Turkish primary schools. *World Applied Sciences Journal*, 3(5), 775-780.
- Yılmaz, K. ve Taşdan, M. (2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. *The Journal of Educational Administration*, 47(1), 108-126.
- Yukl, G. (2008). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Yücel, C. ve Samancı (Kalaycı), G. (2009). Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (Fırat University Journal of Social Science)*, 19(1), 113-132.