
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

Abdullah KARAMAN*, Serkan AYLAN**

ÖZET

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve net bir şekilde tanımlanmayan ve bir bütün olarak bakıldığında örgütün etkili bir şekilde işleyişine katkı sağlayan ve işgörenler tarafından gönüllü olarak sergilenen birey davranışları olarak karşımıza çıkmaktadır (Ünuvar,2006; İşbaşı, 2000). Bu çalışmada ÖVD ile ilgili teorik ve ampirik araştırmalar incelenmiş, ÖVD'nin literatürde yaygın kabul görmüş boyutları ile ÖVD'ye etki eden faktörler ve ÖVD'nin örgütler üzerindeki olumlu-olumsuz etkilerinden bahsedilmiş ve edinilen bilgiler ışığında işgören kaynaklı olan ÖVD'yi tetiklemek için örgüt yöneticileri ve işverenlere tavsiyede bulunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD), Biçimsel Rol Davranışı

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP

ABSTRACT

Organizational Citizenship Behavior which can't be defined clearly and directly in organization's formal reward system, appears to contribute to the effective functioning of the organization and it also appears to be the individual behaviors which are displayed by the employees voluntarily (Unuvar, 2006: Isbası, 2000). In this study, theoretical and empirical researches on OCB are examined, the widely accepted dimensions of OCB , factors affecting OCB and negative and positive affects of OCB on organizations are mentioned and in the light of the information obtained some advises are given to the organizations' managers and employers in order to trigger the OCB which is originated from employees.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior (OCB), Formal Role Behavior

*Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi, Turizm İşl. ve Otelcilik Y.Okulu,Seyahat İşletmeciliği Böl.

**Arş. Gör., Selçuk Üniversitesi, Turizm İşl. ve Otelcilik Y.Okulu, Seyahat İşletmeciliği Böl.

1. GİRİŞ

Toplumların sosyal, ekonomik ve politik gelişiminde, örgütlerin etkililiğinde ve verimliliğinde insan faktörünün önemi büyüktür. Örgütlerin sürekli değişen koşullar altında başarılı olmaları için, formal iş tanımlarıyla sınırlı kalmadan, görevin gerektirdiklerinin ötesinde, örgütsel etkililiğe ve gelişmeye katkıda bulunmaya istekli işgörenlere olan ihtiyacı giderek artmaktadır (Sezgin,2005:313). Günümüzde yöneticiler için en önemli konulardan biri çalışanları, iş başarısı için iş birliği yapmaya yönlendirmektir. Çalışanlardan gönüllülük ve uyum sağlamaya dayalı, biçimsel olmayan, iş sözleşmeleriyle zorunlu hale getirilen davranışların çok daha ötesinde davranışlar beklenmektedir (Ünüvar,2006:177).

Günümüz örgütleri görevlerinde titiz ve dakik davranan, işini savsaklamadan içten çalışan, gözetim ve denetim yapılmadığı anlarda dahi kurallara uyan, çalışma arkadaşlarına gönüllü olarak yardım eden, mecbur olmadığı halde ek görevler alan, dedikodudan uzak durup kurumun sırlarını saklamaya özen gösteren çalışanlara her zamankinden daha fazla ihtiyaç duymaktadır (Karaman v.d,2008:50).

Rekabete dayalı günümüz çalışma ortamında, çalışanlardan sadece, biçimsel iş tanımlarında yer alan görevleri yerine getirmeleri örgütleri ayakta kalabilmeleri için yeterli olmamaktadır. Bu bağlamda, örgütlerin başarıya ulaşmaları çalışanların biçimsel rol tanımlarının üzerinde kalan ve gönüllük esasına dayanan davranışlar sergilemelerine bağlı olduğu söylenebilir. Söz konusu davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı konusu son yıllarda araştırmacıların dikkatini çeken, gerek ülkemizde gerekse yurt dışında popüler bir konu haline gelmiştir.

2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI (ÖVD)

İlk olarak 1930'lu yıllarda Barnard tarafından ele alınan örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kavramı, biçimsel rol davranışı dışında "rol dışı davranışlar" olarak ifade edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının ilk defa 1983 yılında Dennis ORGAN tarafından yönetim bilimi yazınına kazandırıldığı görülmektedir. Yönetim bilimci Organ ve arkadaşları örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda çalışmalara başlamışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı doğrudan olmayan ya da resmi ödül sisteminde açık olarak anlaşılmayan ve bir bütün olarak örgütün etkinliğini artıran, isteğe bağlı bireysel davranıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışları emir vermeye dayalı olmayan, örgütsel fayda sağlayan, biçimsel olmayan, aynı zamanda şikâyet etme gibi istenmeyen davranışları azaltan, işi zamanında bitirme, yenilikçi olma ve diğer çalışma arkadaşlarına gönüllü yardım etme gibi davranışları içerir (Ünüvar,2006:177). Borman ve Motowidlo bireylerin, görev etkinliğini destekleyen örgütsel ve toplumsal duruma şekil verdiklerinden dolayı, temel görevlerini yerine getirmeleriyle değil önemli görevleri yerine getirerek işletmenin etkililiğine katkıda bulduklarını belirtmişlerdir (Organ,1995:776).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, formal iş tanımlarının ötesinde, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, işgörenlerin örgüte katkıda bulunmak için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranışları ifade eder.

Bu kavram, örgütün sosyal ve psikolojik ortamına katkıda bulunarak, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olan gönüllülük esasına dayalı bireysel davranışları anlatır (Sezgin,2005:319).

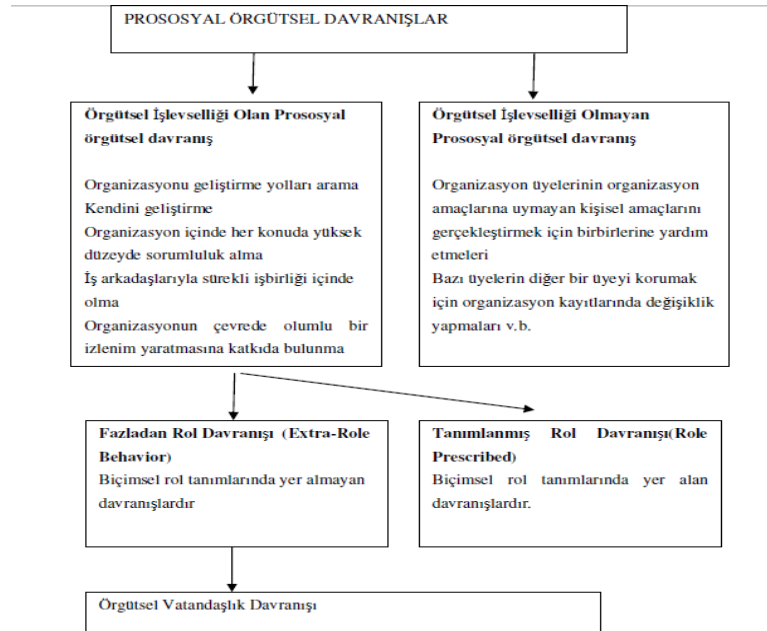
Gönüllülük ile biz rol veya kişinin örgütle arasındaki iş sözleşmesinde açık bir şekilde belirtilen görev tanımlarını değil, cezalandırılabilir olarak anlaşılmayan davranışları kastediyoruz (Organ,1997:86).

İşin formal gereklerinin ötesinde, biçimsel ya da resmi görev tanımlarının üstünde bir anlama sahip olan ÖVD farklı çalışmalarda, rol fazlası davranışlar, sosyal örgüt davranışları, örgütsel spontanlık ya da sivil örgütsel davranışlar gibi değişik isimler de almıştır (Sezgin,2005:319).

Askeri örgütlerde iyi bir asker (good soldier) ait olduğu birliğin iyiliği uğruna işini ustaca yapar ve birliğine sadakat duyar. Emir komuta zincirini sadakatle takip etmek bir asker için çok önemlidir. Ancak bu durum askerin yaratıcılığı, özgürlüğü ve iş tanımlarının ötesinde davranış göstermelerine bir engel değildir. Dolayısıyla iyi iş görenler de örgüte katma değer yaratacak ve örgütün etkinliğine fayda sağlayacak davranışlar sergiler. Bu bakımdan Organ ve bazı araştırmacılar ÖVD'ni "İyi Asker Sendromu" (Good Soldier Syndrome) olarak da ifade etmişlerdir. ÖVD ile ilgili araştırmalarda bu kavramın rol üstü - fazladan rol (extra-role) davranışı-, prososyal (prosocial) davranış, kendiliğinden (spontaneous) davranış ve kurumsal-bağlamsal (contextual) performans gibi kavramlarla benzer anlamda; biçimsel (in-role) rol davranışı ile de karışık anlamda kullanıldığı tespit edilmektedir (Gürbüz,2006:50-51).

Aşağıdaki şekilde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Prososyal Örgütsel Davranış içerisindeki yeri gösterilmektedir.

Şekil 2. Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Vatandaşlık Davranışı



Kaynak: İşbaşı, 2000:20.

Organ (1988)'a göre Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel olarak ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllüğe dayalı(isteğe bağlı) birey davranışdır. Gönüllülük kavramı ile, bireyin rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirdiği biçimsel bir davranış olmadığı, aksine kişisel tercihe bağlı olarak geliştiği anlatılmak istenmiştir (İşbaşı,2000:4).

Örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmemesi bu nedenle bir cezayı gerektirmez. Bir profesörün ders öncesi hazırlık yapmak, araştırmalarını sürdürmek, araştırma sonuçlarını yazmak vb. davranışlarının hiçbiri örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilemez. Çünkü profesör biçimsel iş tanımındaki yükümlülüklerini yerine getirmektedir. Bu noktada işini ne kadar iyi yaptığının önemi yoktur. Çok yüksek bir performansla çalışması tabii ki övülmeye değerdir, ancak övülmeye değer tüm iş performansları örgütsel vatandaşlık davranışları için belirlenen kriterlere uymayabilir (İşbaşı,2000:4).

Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilecek bir davranışın organizasyonun ödül sisteminde doğrudan ve biçimsel olarak ödüllendirilmeyen veya cezalandırılmayan bir davranış olması gerekmektedir. Örneğin bir satış sorumlusunun belli bir düzeyde iş bilgisine ve beceriye sahip olması ve işinin gerektirdiği yükümlülükleri yerine getirecek çabayı göstermesi beklenebilir. Ancak bu standartları aşması yönünde baskı yapılamaz. Buna rağmen pek çok satış sorumlusu satış hacimlerini artırabilmek amacıyla satış hacimlerine bağlı oldukları sürece satış hacimlerini artırmak üzere gösterdikleri gönüllü çabanın, örgütsel vatandaşlık kriterlerini karşılamadığını belirtmek gerekir. Örgütsel vatandaşlık davranışı bireyin bir bütün olarak organizasyonun işleyişini geliştiren davranışları temsil eder. "Bir bütün olarak" tanımlaması burada önemli bir nitelendiricidir. Pek çok örgütsel vatandaşlık davranışı tek başına örgütün genel performansını geliştirici nitelikte olmayabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışları genellikle önemsiz görünen davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışının bu yönünü oy verme davranışıyla karşılaştırarak daha iyi anlamak mümkün olabilir. Bir tek kişinin verdiği oy, yüzeysel olarak bakıldığında son derece önemsiz gibi görünse de bir bütün olarak düşünüldüğünde, seçmenlerin oylarının demokratik sistemin temelini oluşturduğu açıktır (İşbaşı,2000:5).

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI TÜRLERİ

Son yıllardaki literatür incelendiğinde, temel olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının ikiye ayrıldığı görülmektedir. Birinci tür örgütsel vatandaşlık davranışı; örgütsel yapıya aktif bir şekilde katılım ve katkı şeklinde ortaya çıkar. İkinci tür ise, örgütsel yapıya zarar verecek her türlü davranıştan uzak kalma şeklinde ortaya çıkar. Bu iki tür arasında anlamlı bir farklılık vardır (Özdevecioğlu,2003:119).

Organizasyona katkı şeklinde ortaya çıkan türde, bireylerin örgüt için aktif bir şekilde örgüt hayatının içinde yer alması gerekir. Bu tür davranış gösteren çalışanlar aktiftir, üretkendir ve çalışkandır. Zararlı davranışlardan kaçınma şeklinde ortaya çıkan davranışlarda ise temel mantık örgüte katkıda bulunmak değil örgüte zarar vermemektir. Bir maça çıkarken yenmek düşüncesi ile yenilmemek düşüncesi aynı anlama gelmez. Buradaki farklılık da

benzer bir farklılıktır. Teoride böyle bir farklılık bulunsa da, uygulamada her iki davranış da arzulanır davranıştır. İster aktif katılım ister kaçınma şeklinde ortaya çıkmış olsun önemli olan örgütsel etkinliği ve verimliliği artıracak davranışlarda bulunmaktır. Bu iki tür davranış arasındaki farklılıkların nedeni kişisel farklılıklar veya örgütsel farklılıklardır (Özdevecioğlu,2003:119).

2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI

Araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının örnekleri yöneticiler ile iyi ilişkiler kurma, diğer çalışanlara yardım etme, üstlendiği görevlerden şikâyetçi olmama, bir görevi yapmak zorunda olmadığı halde üstlenme davranışları olarak sınıflandırılmıştır. Bateman ve Organ örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınıflandırmasını yapabilmek için yöneticilerin memnun olduğu ancak doğrudan çalışanlardan isteyemedikleri 30 önermelik vatandaşlık davranışlarını ölçen bir ölçek hazırlamışlardır. Bu çalışmanın sonunda ilk sınıflamada yardımseverlik (altruism) ve genel uyum boyutları vardır. Genel uyumun adını daha sonra vicdanlılık olarak değiştirmişlerdir. Organ tarafından geliştirilen vatandaşlık davranışı ölçeğinin kullanıldığı araştırmaların bulgularından yola çıkarak, Graham'ın örgütsel erdemi (civic virtue), Organ'ın nezaket (courtesy) ve sportmenlik (sportmanship) boyutlarını da eklenmesiyle kavramın son sınıflaması olarak kabul gören beş boyutlu sınıflama ortaya çıkmıştır.

Bunlar :

1. Yardımseverlik (Altruism, diğerkâmlık, diğerlerini düşünme, özgecilik)
2. Vicdanlılık (Conscientiousness)
3. Sportmenlik (Sportmanship)
4. Nezaket (Courtesy)
- 5.Örgütsel Erdem (Örgütsel Katılım, Organizasyonun gelişimine destek verme)(Civic Virtue) (Keskin,2005:23).

1)Yardımseverlik (Altruism, diğerkâmlık, diğerlerini düşünme, özgecilik):

Çalışanların, diğer işgörelere yardım ederek onların karşılaştığı sorunların üstesinden gelmelerine gönüllü katkı sağlamaları konusundaki tutum ve davranışlarını içermektedir (Demirel v.d,2011:37).

Özgecilik, bir çalışanın diğer çalışana işini tamamlayabilmesi, üstesinden gelemediği bir konuda başarılı olabilmesi için gönüllü yardım etmesidir. Çalışma arkadaşlarının performansını artırmaya yönelik bu davranışlar, işbirliğini güçlendirici etkisi sayesinde grup etkinliğine ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine de katkı sağlamaktadır (Demirel v.d,2011:37).

Organizasyonda iş ile ilgili ortaya çıkan problemlerde diğer kişilere karşılıksız olarak yardımcı olmayı ifade etmektedir. Bir arkadaşı rahatsızlandığı için onun yerine bakan öğretmenin bu davranışı yardımseverliğe örnek olarak gösterilebilir. Yardımseverliğin yapılan işin kalitesini artıran çalışma olduğu söylenebilir (Karaman vd. ,2008:52).

2)Vicdanlılık (conscientiousness):

Organ (1988) Vicdanlılığı, örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen minimum (biçimsel) rol davranışının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmalarını ifade etmektedir(Özdemir,2006:90). Vicdanlılık biçimsel rolden ayırması en zor olan ÖVD dir. Bunun sebebi biçimsel rol ile bu boyut arasındaki türsel farklılık değildir ve ekstra rol

davranışı (ÖVD) sayılmasının nedeni gösterilen davranışın aşırılık derecesinde olmasıdır. Podsakoff vd.(2000) vicdanlılığın ÖVD olarak kabul edilmesinin sebebi her iş görenden örgütün kural, düzenleme ve süreçlerine her zaman uygun hareket etmesi beklenirken aslında pek çoğunun bu şekilde davranmamasıdır (Özdemir,2006:90).

Bireyin fazla mesai verilmediği halde, bir projeyi bitirmek için mesai saatlerinin dışında çalışması, izinli olan bir arkadaşlarının işyerinde olmadığı sürede işlerin yolunda gittiğinden emin olmak için iş arkadaşlarını telefonla araması, çalışanın herhangi bir sebepten ötürü izin alabileceğken, elinden gelen tüm çabayı göstererek iş yerine gelmesi gibi davranışlar bu boyutta yer alır (Podzakoff, Makcenzie ve Hui,1993; Aktaran Muçaoğlu,2006:5).

3) Sportmenlik (Sportmanship): Organ; sportmenliği, çalışanların gerginliğe neden olabilecek davranışlardan kaçınmaları, çok şikâyetçi olmaktan imtina etmeleri ve hoşgörülü olmaları olarak ifade etmiştir. Sorunlarını gereksiz yere büyütmeden, zamanının çoğunu işiyle ilgili sorunlardan yakınlıkla geçirmekten, iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan kaçınma davranışları sportmenliğe örnek teşkil edebilir (Yücel,2006:10).

4) Nezaket (Courtesy): Organ, ilk kez belirttiği nezaket boyutunu; örgütte iş yükümlülükleri sebebiyle sürekli iletişim içinde olmaları gereken, birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu davranışlar olarak tanımlamaktadır. Yüksek iletişim becerisine sahip olma bir örgüt için başarıya ve eşgüdümüne giden yoldur. Eğer bir örgütte iletişim kopuk değil ise, örgüt çalışanları birbirleriyle bilgi alışverişinde bulunur (Samancı,2005:32).

Organizasyon içindeki iş bölümü nedeniyle sürekli etkileşim içinde olmaları gereken ve birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu davranışları gösterir (Karabey,2005:64). Nezaket davranışlarına, önceden haberdar etme, hatırlatma, bilgi alışverişi ve danışma örnek olarak verilebilir. Nezaket duygusal açıdan çalışanlar arasındaki istikrarlılığı koruyarak ve iletişimi sağlayarak çatışmaları önlediği gibi, yapılacak görevler konusunda önceden iletişimi sağlayarak, bağımsız çalışılacak işlerin programlanmasını ve işlerin yürümesini kolaylaştırarak örgütteki verimliliği en üst düzeye taşır (Samancı,2005:32).Kararlarından ya da hareketlerinden etkilenen kişilerin fikrini alan, iş arkadaşlarının hakkını koruyan veya ortaya çıkan sorunlar karşısında sürekli yapıcı tutum sergileyen bir çalışanın davranışları buna örnektir (Karabey,2005:64).

5. Örgütsel Erdem (Örgütsel Katılım, Organizasyonun gelişimine destek verme)(Civic Virtue): Podsakoff ve meslektaşları da “üyelik erdemi: civic virtue” olarak adlandırmıştır: Bir bütün olarak örgüte en üst düzeyde bağlılık ve ilgi göstermek (Dilek,2005:39). Organ’ın (1988; 1990) kitabında yer verdiği son vatandaşlık davranışı boyutu olan “örgütsel erdem”, “örgütsel katılım”, Graham (1994) tarafından tanımlanmıştır. Graham, bu kavramı klasik politika felsefesine dayanarak geliştirmiş ve “organizasyonun politik yaşamına aktif ve sorumlu biçimde katılma” şeklinde ifade etmiştir. Bu tanımlamada yer alan “sorumlu” sözcüğü, bu kavramın anahtar tanımlayıcısıdır. Çünkü, işgörenler örgütün işleyişine aktif biçimde katılıp düşüncelerini açıkça ifade ederken disiplinsiz ve işlevsel olmayan davranışlarda bulunabilirler. Böylece örgütsel

vatandaşlığın sportmenlik boyutuna ters düşebilirler. Bu tür davranışların örgütsel erdem boyutunda yer alması mümkün olmayacağı için “sorumlu” sözcüğü özellikle tanımda yer almıştır.

Organ’a göre, iyi bir örgüt vatandaşı, yalnızca örgütün günlük yaşamına sorgusuzca uyum sağlamaya çalışan bir kişi olmamalı, örgütle ilgili tüm konularda fikir geliştirmeye çalışmalı ve geliştirdiği fikirleri söylemekten kaçınmamalıdır. Örgüt içi toplantılarda düzenli olarak yer almak ve tartışmalara aktif olarak katılmak, kurumdaki gelişmelere ayak uydurmaya çalışarak değişimleri yakından izlemek ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynamak, bina içindeki duyuru kaynaklarından (pano, posta vb.) faydalanmak, örgütle ilgili konular üzerinde düşünmek, bilgi sahibi olmak ve bunu iş arkadaşlarıyla paylaşmak vb. davranışlar örgütsel erdem boyutunda yer alabilecek nitelikte davranışlardır (Atalay,2005:26).

2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

2.3.1. Örgütsel Bağlılık: Morrow (1983) Cote ve Randall’a (1991) göre; iş görenin örgütte kalma ve örgüt için çaba gösterme isteği ile örgütün hedef ve ilkelerini benimsemesidir (Balay, 2000; Akt. Atalay,2005:27). Araştırmalar örgüte bağlılıkları yüksek çalışanların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışında bulunduğunu göstermektedir. Organ ve Ryan(1995), örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcılarını araştırdıkları çalışmalarında iş doyumunu, lider desteği, algısal adalet ve örgütsel bağlılık faktörlerinin vatandaşlık davranışları ile doğrusal bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuşlardır. Kişinin örgütsel bağlılığı arttıkça, kişi örgütü için daha çok fedakârlıkta bulunma isteği içine girer ve bu özveri çabası kendini daha çok örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunma olarak gösterir (Muçaoğlu,2006:16).

2.3.2. Bireyin Ruhsal Durumu: Sosyal psikoloji alanında yapılan çalışmalarda olumlu ruhsal özelliklere sahip işgörenlerin daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdikleri ve çalışanların olumlu ruh hallerinin sağlandığı durumlarda işgörenlerin diğerkâm davranışlarında artma olduğu tespit edilmiştir. Organ’a göre, iş süreçleri veya becerileri örgütsel rol performansını belirlemede önemliyken moral faktörleri de fazladan rol davranışlarının belirleyicisidir ve bu konuda yapılan araştırmalarda, işgörenlerin belli bir zamandaki duygusal (affectivity) durumlarının onların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine sebep olduğu görülmüştür (Atalay,2005:27).

2.3.3. Kişilik Özellikleri: Batlaş (2000)’ a göre kişilerin hayat karşısındaki zorluklara bakış açısı, onların bir iş yapmaya ya da sürdürmeye yönelik çabalarını belirler. İyimser insanların iç motivasyonları yüksek olup işlerin iyi gideceğine olan inançları yüksektir.

Bir şeyler yaparsam sonuç değişir inancında olup boş vermişlik gibi bir tutum sergilemezler. Başarı faktöründe önemli olan motivasyon çeşidi ise içsel motivasyondur. İçsel motivasyon bireyde sürekli var olan bir durum olduğundan dolayı dışsal motivasyon gibi her zaman bir itici güce ihtiyacı yoktur (Atalay,2005:28).

Smith, Organ ve Near'a göre (1983) dışa dönük özelliğe sahip işgörenler, dış çevrelerine ve sosyal uyaranlara karşı daha duyarlı oldukları için örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermeye daha çok yatkındırlar. İçe dönük ve daha çok nevroitik bireyler, kendi endişeleriyle fazlasıyla meşgul olmalarından dolayı başka işgörenlerin problemleri ve örgütün gerekleriyle ilgilenmek için gerekli duygusallığa sahip olmadıkları için örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterememektedir (Kamer,2001: Akt: Atalay,2005:28).

2.3.4. İşe Karşı Tutumlar ve İş Tatmini: İş Doyumu en genel anlamda iş ortamına ilişkin olumlu ya da olumsuz duyguların tümü şeklinde ifade edilmektedir. Locke'ye göre iş doyumunu, "bir kimsenin işini veya tecrübesini değerlendirmesi sonucunda oluşan, zevkli veya olumlu hisleri" şeklinde tanımlanmaktadır. Davis iş doyumunu, "kişilerin işlerinden duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizlik" olarak tanımlamıştır. Hockman ve Oldham iş doyumunu, çalışanların işinden duyduğu mutluluk olarak tanımlamışlardır. Vroom ise iş doyumunu "kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş giden veya olumlu duygusal durumdur" şeklinde tanımlamaktadır (Doğan,2009:58).

ÖVD ve iş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalar, bu iki kavram arasında genel itibariyle pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu konuda yapılan araştırmaların değer bulguları ise şöyledir:

— Pozitif iş tatminine sahip bireyler sık sık yardımcı olma eğilimi içinde olurlar, ve fedakar davranışlarda bulunurlar.

— Pozitif iş tatmini içerisinde olan bir iş gören, yaptığı işten daha fazla tatmin olur ve diğer işgörenlerle pozitif bir ilişki içerisinde olur. Bu durum ÖVD çıktılarının artmasıyla sonuçlanır (Özdemir,2005:103).

-Lii Ping Tong(1999)'a göre iş tatmini ile özgecilik ve vicdanlılığın etkinliğinin artırılması arasında olumlu bir ilişki söz konusudur (Sabuncuoğlu ve Tüz,2001)

2.3.5. Örgütsel Adalet: Örgütsel adalet; dağıtım adaleti, prosedür adaleti, ve etkileşim adaleti olmak üzere üç açıdan değerlendirilmektedir. Dağıtımcı adalet işgörenin bulunduğu örgüte bizzat kendisinin katmış olduğu değere karşın alması gereken ideal ödül miktarını belirtmektedir(Samancı,2006:34).

Prosedür adaleti; bir örgütte amaca ulaşmak için alınacak kararlarda kullanılacak olan en önemli araçların yani prosedürlerin adil uygulanmasına yönelik olan adalet şeklidir. Etkileşim adaleti ise; yöneticilerin biçimsel prosedürleri kabul ettirme ve uygulamaları sırasında sergiledikleri adil davranışları kapsamaktadır(Samancı,2006:34).

Örgütsel vatandaşlığı etkileyen en temel bilişsel faktörlerden biri adalet algılamalarıdır. Örgütte çalışanların adalet algılamaları pozitif yönde ise, örgüte bağlılıkları artmakta ve performansları yükselmektedir. Bu doğrultuda verimlilik de artmaktadır. Örgütsel adalet algılamaları negatif yönde olduğu zaman çalışanların örgütsel bağlılık ve performanslarının düşmesinin yanında adaletsizliği ortadan kaldırmak için, yöneticilerine, iş arkadaşlarına karşı olumsuz davranabilmektedir. Çalışanlar algıladıkları yönde tutum geliştirmekte ve bu tutumları davranışa dönüşmektedir. Örgütsel adaletsizliği algılayan birey, biçimsel iş tanımında belirtilen görevleri tam olarak yerine getirmediği takdirde biçimsel ödüllerden mahrum kalabileceğini bildiği için örgütsel vatandaşlık davranışlarından vazgeçmektedir (İşbaşı, 2000: 84).

2.3.6. İhtiyaçlar: Schnake'ya göre (1991) bireylerin, onları belirli bir şekilde hareket etmeye yönelten tamamıyla içsel motivasyonla ortaya çıkan birtakım ihtiyaçları vardır. İnsan davranışlarını etkileyen bu ihtiyaçlardan olan, sosyal kabul ihtiyacının ve başarıma gereksiniminin bireylerde rol gereklerini aşan davranışlara neden olabileceği saptanmıştır. Bu nedenle örgütler çalışanlarında başarıma gereksinimlerini hissettirecek çalışmalar yapmalıdırlar. Başarı odaklı kişiler, işlerinde tatmin olabilmek için örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme ihtimalleri diğer çalışanlara göre daha fazladır (Samancı,2006:35).

2.3.7. Liderin Özellikleri: Çalışmalar, liderin özelliklerinin de örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmayla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur(Muçaoğlu,2006). Podzakoff ve arkadaşları da yürüttükleri çalışmada, lider davranışlarının astlarının ekstra rol davranışında bulunmasını etkilediğini ortaya koymuşlardır(Podzakoff v.d,1996: 259). Buna göre lider hem çalışanlarına yardım ederek, ekstra sorumluluk alarak, işbirliğinde bulunarak, işyerini iyi bir şekilde temsil ederek örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmakta hem de kendisini örnek alan çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma olasılığını artırmaktadır (Smith ve diğerleri,1983;Aktaran Muçaoğlu,2006).

2.3.8. Kıdem ve Hiyerarşik Düzey: Kişilerin yaşı ve kıdemi arttıkça örgüte olan bağlılıkları artmakta ve daha çok örgüt yararına davranış göstermektedirler. Morrison'a (1994) göre, kıdemin artmasıyla birlikte işverene ve örgüte olan güven ve bağlılık artmakta buna bağlı olarak da daha fazla yükümlülük veya sorumluluk hisseden birey rol kapsamını genişleterek daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedir (Kamer,2001;aktaran Samancı,2005). Bireyin örgüt içindeki statüsü yükseldikçe, karar verme, diğer çalışanları ve yapılan işleri kontrol etme, serbest hareket etme düzeyi ve yönetim gücü artar. Bu durumda kişinin örgüte bağlılığını ve dolayısıyla gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırır (Van Dyne ve diğerleri,1994:775).

2.3.9. Örgütsel Vizyon: Vizyon, örgütün değerlerinin, amaç ve hedeflerinin bir ifadesidir. Çalışanlara vizyon sunmak daha çok çalışmalarını sağlamak için onları yönlendirmek ve motive etmektir. Bir vizyona bağlandığını hisseden işgören daha çok çalışma eğilimi gösterecektir. Sonuca ulaşmak için önce hedef belirli olmalıdır. Bir örgütün hedefi açık bir şekilde belirtildiyse örgütte çalışanlar o hedefe ulaşmak için bağlılık göstermekte ve motivasyon artmaktadır (Balay ,2000; aktaran Samancı,2006:36).

2.3.10. Örgütün Özellikleri: Van Dyne, Graham ve Dienesch'a göre (1994;774) çalışanlar, örgütlerin kaliteli ürün ve servislere değer verdiğini düşünürlerse, yüksek kaliteye neden olacak davranışları daha çok gösterirler; katılıma önem verdiğini düşünürlerse bağlanma ve katılımcı vatandaşlık davranışlarını daha çok gösterirler. Örgütün ne istediği, özelliği, kişiliği mutlak olarak örgütte çalışanların davranışlarını etkilemektedir. Örgütün ne istediğini bilen çalışanlar, neyin önemli olduğunu algılayan bireyler, buna bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok göstereceklerdir.

2.3.11. Kişi Örgüt Bütünleşmesi: Bir örgüt içindeki insan faktörü, diğer üretim faktörleri olan yapı ve teknolojiye nazaran daha önemlidir. Örgütün yapısını şekillendiren, değiştiren, teknolojiyi oluşturan ve kullanan, hep insan faktörüdür. Bir örgütün sosyal (insan sistemi) yapısı ne kadar düzenli ve iyi çalışıyorsa, örgüt de o ölçüde dengeli ve sürekli olacaktır. Bu açıdan, kişi - örgüt bütünleşmesinin özel bir yeri vardır. Kişi - örgüt bütünleşmesi denince, örgüt içindeki insanlar, gruplar ve bunların örgütsel amaçlar doğrultusundaki çalışmaları akla gelmektedir. Bir grup, birden fazla bireyin, birbirini etkileyerek, birbirine psikolojik bağlılık duyarak ve kendilerini grup ilişkileri ile sınırlı görerek bir araya geldikleri sosyal bir yapıdır (Oktay,1996:290-291).

Yöneticinin görevi, bir yandan örgüt yapısı içinde aynı özelliklere ve uyuma sahip insanları bir araya getirmek ve bunları gerekirse örgütsel kültür ve davranış yönünde yeniden sosyalleştirmek; diğer yandan da bunları geliştirilmiş insan - insan örgüt ilişkileri doğrultusunda, verimli ve örgütsel çalışma düzeni ile uyumlu bir yönde güdelemektir (Oktay,1996:291). Bir örgütte kişi - örgüt bütünleşmesi olduğu sürece örgütü sahiplenme duygusu da olacağından, çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışını gösterme ihtimali yüksektir (Samancı,2006).

2.4. ÖRGÜTSEL VATADAŞLIK DAVRANIŞLARININ SONUÇLARI

Son yıllarda önemli bir araştırma konusu haline gelen örgütsel vatandaşlık davranışının genel olarak performansı artıracağı yönünde bir düşünce mevcuttur. ÖVD'yi biçimsel ödül sisteminde açıkça dikkate alınmayan, örgütsel fonksiyonların bir bütün olarak etkinliğini destekleyen, gönüllülüğe dayalı bireysel davranışlar olarak tanımlayan Organ ve daha sonra ÖVD'yi araştırma konusu yapan araştırmacılar ÖVD'nin örgütsel performansı artıracağını ifade etmişlerdir. Ancak ÖVD'nin örgüt performansı üzerinde yapacağı olumlu etki genel olarak kavramsal çerçevede mantıksal nedenlere dayandırılarak açıklanmaya çalışılmıştır (Özdemir,2005:113). Genel olarak, ÖVD davranışları sergilenen bir örgüte örgütün sosyal mekanizmasının işleyişi kolaylaşır ve işgörenler arasındaki çatışmalar azalır. Böylece örgütün etkinliği artacak, örgütsel performansı olumlu yönde gelişme gösterebilecektir. Chen ve diğerleri (1998) bir örgütte ÖVD'nin var olmasının düşük iş gücü devrine sebebiyet verdiğini ifade etmişlerdir. Kendini örgüte adanmış iş görenlerin örgütte daha uzun süre kalırlar, daha kaliteli üretim yaparlar ve örgütün başarısına birçok yönden katılımda bulunurlar. Dolayısıyla, ÖVD'nin bir örgütte yayılması örgüt içinde daha güzel bir iş ortamı oluşturacak bu durum da işgören bağlılığı ve nihayet verimlilik ve düşük iş gücü devri ile sonuçlanacaktır (Gürbüz,2006:57).

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel performansı artırmasının ya da örgütsel başarıya katkı sağlamasının nedenleri şu şekilde sıralanabilir:

- Örgütü çalışanlar açısından daha cazibeli duruma getirirler. Örgüt, en iyi çalışan kişileri etkiler ve kendine çeker.
- Örgütsel başarının devamlılığını artırabilir.
- Devamlılığı sağlayan fonksiyonlara (takım ruhunun oluşturulması, moral gibi) harcayacağı enerji ve zamandan tasarruf eder (Çetin,2004:17).
- İşgörenler arasında yardımlaşmayı sağladığı için işle ilgili sorunların ortaya çıkmasını önleyici (Altruizm) veya azaltıcıdır.

- Çalışanların görev tanımlarını üst düzeye taşır (vicdanlılık).
- Örgütün olumlu yönlerini ön plana çıkartır (sportmanship).
- Çalışanlar arasında makro seviyede ilgi ve adanmışlık sağlar (örgütsel bağlılık).
- Sorun çıkacak davranışların oluşmasını önler (Nezaket).
- Örgüte bağlılık, korumacı tutumu geliştirir ve örgütü dış tehditlerden korur.
- Örgütte itaat, görev prosedürünün içselleşmesini sağlar.
- Bireysel teşebbüs ve performansı yükseltir, ek sorumluluk alınmasına neden olur.
- İşgörenlerin kendilerini geliştirmelerine ve ileri kurslara katılarak ve de farklı becerilerin oluşturulmasına neden olur (Çetin, 2004:164).

Literatürde genel olarak ÖVD'nin olumlu etkileri olacağı yönünde bir kanı yaygın olarak ifade edilmektedir. Ancak yapılan araştırmalardan bazıları ÖVD'nin örgütlerin eksikliği nedeniyle ortaya çıktığını ileri sürmüşlerdir. Bolino v.d(2004)'e göre ÖVD bazen kötü yönetimin veya personel eksikliğinin bir sonucudur. Yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan ihtiyaç, önemli örgütsel sorunların bir göstergesi olabilir. Diğer bir deyişle eğer işgörenlerin sık sık diğer çalışanlara yardım etmeleri istenirse bu durumda, örgütün yeterli eğitimi vermekte başarısız olduğu veya örgütün personel seçim sisteminin yetersiz kaldığı söylenebilir.

Benzer şekilde eğer işgörenlerden çoğunlukla işe erken gelmeleri veya gece geç saatlere ya da hafta sonları da çalışmaları istenirse, bu da örgütün personel sorunları ya da diğer başka problemler yaşadığını akla getirir. Örneğin son zamanlarda sık sık işten çıkarmalar yapan organizasyonlar, kalan çalışanlarına kendi uzmanlık alanlarında olmayan işleri bile yapmaları konusunda daha fazla muhtaç olurlar. İşgörenler için diğer potansiyel olumsuz bir sonuç ise "Yükselen Vatandaşlık"tır(escalating citizenship). Yükselen Vatandaşlık, çalışanların vatandaşlık rollerini kendi asıl görevlerinin üstünde ve ötesinde yapıyormuş gibi görünmek amacıyla daha etkili çalışmaları sonucunda ortaya çıkan durum olarak ifade edilebilir. Birçok çalışma göstermektedir ki bugün örgütler artan bir şekilde işgörenlerini daha sıkı, uzun saatler çalışma ve her istenildiğinde ulaşılabilmeleri konusunda teşvik etmektedir. Bu nedenle çalışanlar, yüksek düzeyde ÖVD ile örgüte bağlanma konusunda baskı hissedebilirler. Örneğin Perlow ve Weeks (2002) ortaya koymuştur ki birçok işgören iş arkadaşlarına yardım ederken algılanan bir zorunluluk nedeniyle sinir duymaktadır. Perlow ve Weeks'in yaptığı çalışmalarında bir katılımcı kendi duygularını şöyle özetlemiştir: "İşimin en büyük sıkıntısı, daima başkalarına yardım ediyordum ve bu nedenle kendi işimi yapamıyordum".

Aşağıda, Bolino ve arkadaşlarının yapmış oldukları çalışmada değindikleri ÖVD'nin örgüte olan bazı etkileri verilmiştir;

- Biçimsel rol davranışlarının önüne geçebilir.
- Bu davranışı sergileyen çalışanların desteklenmesinin maliyeti daha yüksek olabilir.
- Birey için rol belirsizliğine neden olabilir.
- Performans değerlendirme sürecinde eksikliklere neden olabilir.

- Çalışanlarda daha fazla ÖVD sergileme baskısı oluşabilir (Bolino ve diğerleri,2004).

ÖVD'nin örgüte olan olumlu etkilerinin yanı sıra, madalyonun diğer yüzüne de bakan yazarlar olmuş ve ÖVD'nin örgüte olan olumsuz etkilerinden de bahsetmiştir. Bolino ve arkadaşları (2004) çalışmalarında ÖVD'nin olumsuz sonuçlarından da bahsetmişlerdir. Bu etkilerin en başında, işgörenin gösterdiği ÖVD'nin biçimsel rol davranışlarının önüne geçerek, işgörenin görevi icabı asıl yapması gereken işlerin önüne geçmesi gelmektedir. Bunun yanı sıra işgörenlerde daha fazla ÖVD gösterme baskısı meydana gelebilir.

ÖVD abartılırsa işgörenler mesai arkadaşlarına yardım ederken kendi işlerini yapamaz hale gelebilirler. Mali açıdan bakıldığında ÖVD sergileyen işgörenin ödüllendirilmesinin maliyeti yüksek olabilir. Diğer taraftan örgütte ÖVD'nin mevcut olmasının, o örgütün personel ve yönetim gibi alanlarda sorunlar yaşadığı anlamına geldiği de savunulan bir görüştür.

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere ÖVD tek yönlü olarak örgüte yalnızca fayda sağlamamakta, bazı açılardan da örgüte olumsuz düzeyde etki edebilmektedir.

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada ele alınan örgütsel vatandaşlık davranışı konusuyla ilgili son yıllarda yapılan araştırmalar, farklı yaklaşımlar ortaya koymuş gibi görünse de genel olarak bakıldığında özde benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Genelde ulaşılan sonuçlara bakıldığında, örgütsel vatandaşlık davranışlarının işgörene ve işgörenin bağlı olduğu örgüte olumlu etkilerinin olduğu kabul edilmekte ve ortaya konulmakta; ancak ÖVD'nin olumsuz etkilerinin de olduğunu ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır.

ÖVD'nin örgüte olan olumlu etkilerine bakıldığında, en başta, ÖVD sayesinde örgüt içinde daha iyi bir çalışma ortamı oluşması nedeniyle, çalışanların örgüte olan bağlılığının artması, kendini örgüte adanmış olan işgörenlerin daha uzun süre işletmede çalışması bunun sonucunda işletmenin işgücü devrinin düşük olması gelmektedir. Ayrıca örgüt, çalışanlar açısından daha cazip hale gelir ve alanında en iyi çalışan işgörenleri kendine çekerek örgütsel başarı düzeyini artırır.

ÖVD'nin örgüte olan olumsuz etkilerinde ise ilk göze çarpan durumun, işgörenlerin aşırı derece ÖVD göstermesi ve bunun sonucunda işgörenin görevi icabı asıl yapması gerekli olan biçimsel rol davranışlarını yerine getirememesidir. Diğer bir deyişle işgörende rol belirsizliğine neden olması ve ÖVD'nin, biçimsel rol davranışının önüne geçerek örgütte aksamalara neden olmasıdır. Ayrıca olumsuz bir diğer etki de sergilenen ÖVD sonucunda ödüllendirme sisteminin olması işgörenleri daha fazla ÖVD'de bulunma konusunda baskı altında bırakmasıdır.

ÖVD ile ilgili yapılan tanımlara bakıldığında, hemen hemen hepsinde görülmektedir ki; ÖVD örgüt tarafından belirlenen, işgörenlerin uymak zorunda olduğu biçimsel rol davranışları ve görev tanımlarının tamamen dışında ve özellikle belirtilmelidir ki tamamı ile işgörenin gönüllü olarak sergilediği davranışlardır.

Elbette ki bu tür davranışların bütün örgüt mensupları tarafından ortaya konulması yöneticiler ve işverenler tarafından arzu edilen ideal bir davranıştır; ancak bu konuda bir zorlama ve baskı yapılamaz ve ceza sistemi uygulanamaz. Bu davranışların temelinde her ne kadar işgören olsa da örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, işgören motivasyonu gibi kavramların etkisiyle gelişen bu davranışları tetiklemek için örgüt yöneticileri ve işverenlere de bazı görevler düşmektedir.

Hiçbir insan nerede olursa olsun sevmediği bir işi yapmak istemez. Zorunlu olarak, sırf görev tanımında olduğu için yapılan işler de belli bir düzeyde kalır. Örgütün bulunduğu konumdan daha ileriye gidebilmesi personelin daha fazla özveri göstererek çalışmasına bağlıdır. Bu özverinin de ortaya konması için işgörenin kendisinin o örgüt için önemli olduğunu hissetmesi ve örgüte bağlılık göstermesiyle mümkündür. İşte bu durumda artık devreye işverenler ve yöneticiler girer.

İşverenler ve yöneticiler örgütte uygulayacakları bazı politikalarla örgütsel vatandaşlık davranışlarını tetikleyebilirler ki bu uygulamalar; başta örgütsel adaleti, personel motivasyonunu sağlamak, işgörenlerin fikirlerine değer veren katılımcı bir yönetim anlayışı ortaya koymak gibi davranışlar olabilir.

KAYNAKÇA

- Atalay, İ.(2005). *Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Adalet*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Bolino, C. M., Turnley, W.H. ve Niehoff, P.B.(2004). The Other Side Of The Story: Reexamining Prevailing Assumptions About Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management Review* 14, 229-246.
- Çetin, Ö. M.(2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Nobel Yayın Dağıtım. İstanbul.
- Demirel, Y., Seçkin, Z. ve Özçınar, M.F.(2011). Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 33- 48.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmit.
- Doğan, M.A.(2009). *İlköğretim Okullarında Öğretmenlere Uygulanan Psikolojik Şiddetin (Mobbing) İş Doyumuna Etkisi: Ankara İli Sincan İlçesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gürbüz, S.(2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 3(2), 48-75.
- İşbaşı, J.(2000). *Çalışanların Yöneticilere Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kara, H., Poyraz, K. ve Çetin, S.(2009). Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1(9), 71-91.
- Karabey, C.N.(2005). *Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erzurum.
- Karaman, K., Yücel, C. ve Dönder, H.(2008). Öğretmen Görüşlerine Göre, Okullardaki Bürokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 53, 49-74.
- Kaynak, S. ve Yücel, C.(2008). Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 20, 685-706.
- Keskin, S.(2005). *Öğretmenlerde Çalışma Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyonkarahisar.
- Mucaoğlu, D. (2006). *Çalışanların Arkadaşlık, Başarı ve Statü Çabaları ve Bu Çabaların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarıyla İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Oktay, M.(1996). *İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*. Der Yayınları, İstanbul
- Organ, D.W. ve Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review Of Attitudinal And Dispositional Predictors and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal Of Personnel Psychology*. 48, 775-802.
- Organ, D.W. (1997). Organizational Citizenship Behaviour: It's Construct Clean-up Time. *Journal Of Human Performance*. 10(2), 85-92.
- Özdemir, Y. (2005). *Kariyer Devreleri İle Örgütsel Vatandaşlık Eğilimi Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri Ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 117-135.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B. ve Bommer, W.H.(1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Behavior Citizenship Behaviors. *Journal Of Management*, 22(2), 259 - 298.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M.(2001). *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Samancı, S. (2006). *Örgütsel İklim Ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Sezgin, F.(2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, (1) 317-339.
- Ünüvar, T. G. (2006). *An Integrative Model Of Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Andorganizational Citizenship Behavior*. Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara
- Van Dyne, L., Graham, J. W. ve Dienesch, R.M.(1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765 - 802.
- Yücel, G. F. (2006). *Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyonkarahisar.