

ÖZGECİLİK, SÖZLEŞMEYE DAYALI İLİŞKİLER VE TOPLUMSAL TAKAS BAĞLAMINDA ÖRGÜTSEL YURTTAŞLIK DAVRANIŞLARI*

Ali Faruk YAYLACI¹

Atıf/©: Yaylacı, Ali Faruk (2016). Özgecilik, Sözleşmeye Dayalı İlişkiler ve Toplumsal Takas Bağlamında Örgütsel Yurttaşlık Davranışları, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl 9, Sayı 1, Haziran 2016, ss. 257-278

Özet: Örgütsel Yurttaşlık Davranışları (ÖYD) konusu Türkiye açısından görece yeni bir çalışma alanıdır. Ancak Türkiye’de ilk ÖYD çalışmasının yayınlandığı 2000 yılından bu yana üzerinde en çok yayın yapılan kavramsallardan birisi olmuştur. ÖYD bağlamında yapılan çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde ÖYD’nin tanımlanması, boyutlandırılması, örgütsel sonuçları ve öncülleri gibi temalar etrafında yoğunlaştığı görülmektedir. Bunun yanı sıra kuramsal olarak ÖYD’nin irdelenmesi ve tartışılması açısından çalışmaların oldukça yetersizdir. Bu bağlamda bu çalışmada, ÖYD’nin boyutları bütüncül bir yaklaşımla irdelenmiş ve ÖYD’ye kaynaklık eden özgecilik, sözleşmeye dayalı ilişkiler ve toplumsal takas değerlendirilmiştir. Bu çalışmanın, ÖYD’ye ilişkin alanyazına kuramsal açıdan katkı sağlayabileceği söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Yurttaşlık Davranışları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Özgecilik, Sözleşmeye Dayalı İlişkiler, Toplumsal Takas

Makale Geliş Tarihi: 14.03.2016/ Makale Kabul Tarihi: 06.04.2016

* Bu makale yazarın “İlköğretim Okulları Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Yurttaşlık Davranışları” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

1 Yrd. Doç. Dr., Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, e-posta: alfay06@yahoo.com

Organizational Citizenship Behaviors in The Context Of Altruism, Covenantal Relations And Social Exchange

Citation/©: Yaylaci, Ali Faruk (2016). *Organizational Citizenship Behaviors in The Context Of Altruism, Covenantal Relations And Social Exchange*, Hitit University Journal of Social Sciences Institute, Year 9, Issue 1, June 2016, pp. 257-278

Abstract: *The topic of organizational citizenship behaviors (OCBs), in Turkey, is relatively new field of study. However since the year 2000 in which first study on OCBs was published in Turkey, the concept has become one of the subjects most frequently studied. When were analyzed the OCB researches, it is seen that the studies concentrated on definitions, aspects, antecedents, organizational outcomes of OCBs. Besides that, studies examining and discuss OCBs theoretically are quite insufficient. In this context, the aspects of OCBs examined with an holistic approach and altruism, covenantal relations and social exchange evaluated as sources of OCBs in this study. It is expected that the study could contribute to the OCBs literature from a theoretical perspective.*

Keywords: *Organizational Citizenship Behavior, Altruism, Covenantal Relations, Social Exchange*

I. GİRİŞ

Falk'ın (2001), kapitalist-liberal anlayışın evrimleşmiş bir biçimi olarak tanımladığı ve dünyanın her yanında bütün yoğunluğuyla yaşanan küreselleşme sürecine uyum sağlayabilmek için örgütlerin ve yönetimlerinin giderek daha yoğun çaba harcaması gerekmektedir. Ekonomik değerlerin, bilginin, insan gücünün ve dahası sorunların da küresel anlamda dolaşımını ifade eden bu süreç, bütün örgütleri hızlı yaşanan ve zorlayıcı etkileri olan *yarışmacılıkla* karşı karşıya bırakırken küreselleşmenin zorlayıcı etkileri nedeniyle örgütlerin yaşayabilmek için küresel yarışmacılığı stratejik bir amaç haline getirmeleri gerektiğine ilişkin görüşler de yoğunluk kazanmıştır. Bu görüşlere göre, dünyanın herhangi bir yerinde kendi konumundaki liderlerin koyduğu ölçütlere sahip olmayan örgütler, başarılı olmak bir yana varlığını sürdürmekte bile zorlanacaktır (Drucker, 1999). Ancak yarışmacılığın temel alındığı yaklaşımlarda insan ve insana ilişkin değerlerin göz ardı edilme olasılığından söz etmek yanlış olmayacaktır. Gelişen süreçte yönetim anlayışında örgütsel başarının sağlanmasına yönelik dikkatler, yapısal öğelerden çevresel öğelere ve özellikle de insan unsuruna doğru odaklanmıştır. Böylece Schumacher'in (1999) de vurguladığı gibi birey ve toplum için çalışmayı doyurucu hale getirmeyi değil sadece verimliliği artırmayı amaçlayan modern

endüstrileşmeciliğin temel yargılarının da değişime uğraması sonucunda insan unsurunun örgütsel anlamı daha çok önem kazanmıştır.

İnsana yapılan bütün vurgulara karşın örgütsel başarı ve verimlilik için geliştirilen tekniklerin büyük ölçüde insan unsuruna gereken ağırlığı vermedikleri söylenebilir. 1980'ler boyunca dünyada yaşanan hızlı küresel yarışmacılığın etkisiyle yöneticiler örgütlerin yarışmacılık niteliklerinin artırılmasına odaklandılar ve toplam kalite yönetimi, sürekli iyileşme ve süreç mühendisliği gibi tekniklerden yararlandılar. Firmalar, maliyetleri azaltma, dışsal kaynaklar, küçülme gibi yollara başvurdular. Bunların sonucunda örgütlerin yarışmacılıkları açısından bir çeşit zafer kazanılmış olsa da paydaşlarla ve işgörenlerle olan sözleşmelerin bozulması gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkarken işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıkları da giderek zayıflamıştır (Ghoshal, Barlett ve Moran, 1999). Bu noktada gerek örgütsel başarı için gerek insanın örgütsel bağlamdaki sağlığı için *çalışmanın* anlamının, örgütün varlığı ile amacının, örgüt-birey ilişkisinin insancıl temellerle tanımlanması ve yeniden üretilmesi gerekliliği varlığını sürdürmektedir.

İnsanın doğasını ve odak nokta olması gerektiği gerçeğini göz ardı eden ve böylece bireysel ve toplumsal anlamda meşruluklarını yitiren monarşiler, dinler ve devletlerde olduğu gibi insan doğasından giderek uzaklaşan örgütlerin de bireysel ve toplumsal anlamda meşruluklarını yitirmeleri olasılığından söz edilebilir. İnsan doğasını gözetmeyen ve yarışmacılığı temel alan yaklaşımların etkisiyle davranan yöneticiler, örgütlerin ekonomik performansını artırmaya verdikleri önemi, örgütlerinin meşruluğunu ve güvenilirliğini yeniden oluşturmaya vermezlerse bu durum kaçınılmaz bir biçimde örgütler için de geçerli olacaktır (Ghoshal, Barlett ve Moran, 1999). Meşruluğu sağlamanın yolu öncelikle örgüt ve insan ilişkilerinin yeniden değerlendirilmesi ve üretilmesi ile olasıdır. Örgüt ortamındaki insan davranışları ve ilişkileri üzerine giderek yoğunlaşan bakış açısı ile birlikte 1950'li yıllara doğru işgöreni (örgütte insanı) bütün yönleriyle tanıma gereksinimi de güçlenmiştir (Başaran, 1991). Bu durum, örgüt ve insana ilişkin köklü değişimlerin yaşanmasına yol açmıştır. Özellikle yirminci yüzyılın sonlarına doğru hızını artıran çevresel değişimler örgütleri yapı ve süreçlerle birlikte üyeleri olan işgörenler konusunda da farklı düşünmeye zorlamıştır. 1970'li yıllarda yarışmacılığın giderek arttığı bir dünyada örgütlerin ayakta kalabilme nedenlerini sorgulamalarına da yol açan iş yaşamının niteliğine ilişkin tartışmalar da örgütlerin insana verilmesi gereken önemi vurgulamıştır. Verimliliğin yanında örgüt ortamında çalışanların isteklerinin de gözetilmesi ve iş yaşamı niteliğinin yükseltilmesinin yollarının bulunması çabaları yoğunlaşmıştır (Erginer, 2000). Örgütte insanın artan

önemi bu doğrultuda farklı arayışlara yol açarken, bireylerin örgüt ortamındaki davranışlarının bütün boyutlarıyla örgütsel başarıya katkısı bağlamında değerlendirilmesine yönelik farklı yaklaşımlarda söz konusu olmuştur. Van Dyne, Graham ve Dienesch'in (1994) vurguladığı üzere bireylerin örgüt ortamındaki davranışları, geleneksel iş performansı ölçütlerinin ötesinde bazı niteliklere sahiptir. Dışsal etkenlerin değişimlerine uyum sağlayabilme, verimlilik, esneklik, yenileşme, küresel yarışmacılığın meydan okumalarına karşı koyabilme anlamında bireyin örgütsel davranışı uzun dönemli örgütsel başarı açısından önem kazanmaktadır. Örgüt ortamındaki ana görevlerin işlevlerinden olmayan fakat görev etkinliklerini destekleyecek biçimde toplumsal ve örgütsel durum tarafından biçimlendirilen şeylerin yapılmasıyla bireysel olarak örgütsel etkililiğe katkı sağlanabilir (Borman ve Motowidlo, 1993; Organ ve Ryan,1995). Bu saptamaların kaynaklık ettiği ve örgüt ortamında bireylerin, kendiliğinden oluşan, biçimsel gereklerin ötesindeki davranışlarını ifade eden ve bireyin örgütsel işlevlerine ilişkin olarak bütüncül bir bakış açısı örgütsel yurttaşlık davranışları yaklaşımı söz konusu arayışlara örnek olarak verilebilir. (Organ, 1988). Bu doğrultuda bu çalışmada ÖYD kavramsalının gelişimi, tanımlanışı, boyutlandırılması ele alınarak, ÖYD'ye kaynaklık eden özgecilik, sözleşmeye dayalı ilişkiler ve toplumsal takas bağlamında değerlendirilmiştir.

II. ÖYD KAVRAMSALININ GELİŞİMİ

ÖYD kavramsallaştırmasının kuramsal kökenleri arasında, Katz ve Kahn'ın (1977), örgütsel etkililik ve örgütsel başarı için temel oluşturacak üç sınıf işgören davranışına ilişkin tanımları gösterilebilir. Bu davranışlar (Katz ve Kahn, 1977, 374-375); a) bireysel olarak örgüte girme ve orada kalmayı sürdürme, b) işgören olarak rolün gereklerine güvenilir biçimde dikkat etmek ve c) işgörenlerin rol tanımlarının ötesinde yenileştirici ve kendiliğinden ortaya çıkan etkinliklere yönelmeleri olarak sınıflandırılabilir. Böylece örgütsel davranışta, biçimsel rol tanımlarına uygun davranışları ifade eden rol gereği (in-role) davranışlarla biçimsel rol gereklerinin ötesinde ve üstünde eylemleri ifade eden rol fazlası (extra-role) davranışların arasını ayıran Katz ve Kahn, erken bir tarihte rol fazlası davranışın örgütsel etkililik açısından önemini vurgulamıştır. Rol fazlası davranış, örgüte saygıyla birlikte yurttaşlık duygularının sonucu olarak ortaya çıkar, böylece işgörenler biçimsel gerekler olmaksızın örgüte bağlanan, çalışan-yurttaşlar olarak örgüt adına etkinliklerde bulunurlar (Burns, 1994; Konovsky ve Pugh, 1994). Rol fazlası davranışlar, insanlardan işlerinde, bireysel olarak yapmak zorunda olmadıkları fakat örgüte yarar sağlayacak fazladan şeyler yapmalarını gerektirir (George ve Brief, 1992 aktaran Lambert, 2000). Bu

bağlamda Katz ve Kahn'ın tanımladığı *yurttaşlık duyarlılığı*, iyi bir sivil yurttaşın yalnızca kanunlara uymanın ötesinde ülkesine katkı sağlamasına benzer biçimde örgütlerde de bireylerin sözleşmeye dayalı yükümlülüklerini tam olarak yerine getirmenin ötesinde sağlayabilecekleri katkıyı ifade etmektedir. Ancak kişinin yurttaş gibi davranabilmesi de kendisine yurttaş gibi davranıldığını hissetmesiyle mümkündür (Organ,1988; İşbaşı, 2000, 12).

Biçimsel olarak verili roller ve iş tanımlarının ötesine geçen işgören eylemleri, Organ (1988) tarafından örgütsel yurttaşlık davranışları ya da *iyi asker sendromu* olarak tanımlanmıştır ancak ÖYD'nin tam ve doğru tanımının yapılabilmesi konusunda farklı tartışmalar söz konusu olmuştur. Dakiklik, özgecılık, vicdanlılık ve gönüllülük gibi örgütsel yurttaşlık davranışları, olumlu toplumsal davranışlarla ortak yönere sahiptir ve benzeşirler. ÖYD, örgütün biçimsel değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin bir parçası değildir ve bu davranışların gösterilmemesi de biçimsel olarak cezalandırılmaz (Van Dyne vd, 1995 aktaran Turnipseed ve Murkison, 2001; Aydoğan, 2010). Organ'ın 1970'lerde doğumun performansı artıracağına ilişkin geleneksel bakış açısı için önerdiği kuram ve buna dayanarak Bateman'ın nicel olmayan performans olarak adlandırdığı ölçümü geliştirmesi ve bunları kullanarak Bateman ve Smith'in yaptıkları araştırmalar ÖYD anlayışının temellerini oluşturmuştur (Paine ve Organ, 2000; Ortiz,1999; Çınar, 2000). Graham, bu yaklaşıma siyasal felsefe boyutunu da ekleyerek geliştirmiştir. Bu bağlamda örgütsel yurttaşlık anlayışının, küreselleşmenin zorlamaları karşısında insanı odağa alan bir yaklaşım olarak sağlıklı bir örgüt-birey ilişkisi kurulmasında önemli katkılar sağlayabilme potansiyeline sahip olduğu söylenebilir. Bu potansiyel örgütsel yurttaşlığın, bireyle örgüt arasında devlet ve sivil yurttaş arasındaki ilişkiye benzeyen ve karşılıklı haklar ve sorumlulukları kapsayan bir ilişki olarak tanımlanabilmesi ile ilişkilidir (Podsakoff vd., 2000; Graham, 1991; Organ, 1988). 1980'li yılların öncesinde örgütsel yurttaşlık davranışları kavramını özellikle konu edinen araştırmalara rastlanmamakla birlikte ÖYD'ye temel oluşturacak bazı kavramlar bulunmaktadır (İşbaşı,2000, 6). Organ (1988), Barnard'ın ÖYD anlayışının ilk temellerini attığını belirtmiştir. Örgüte toplu işbirliği çabaları olarak yaklaşan Barnard, bireylerin işbirliğine dayalı olarak geliştirdikleri sisteme gönüllü biçimde katkı sağlamaları sonucunu doğuran davranışlara vurgu yapmıştır (İşbaşı, 2000, 7). 1930'larda Barnard örgütsel yurttaşlık olgusunu ilk olarak rol fazlası davranış olarak tanımlayarak gözlemlemiştir denilebilir (Ortiz,1999). Organ (1988)'a göre Roethlisberger ve Dickson'ın işbirliği ve biçimsel olmayan örgüt gibi tanımlamaları da ÖYD'ye temel oluşturmuştur. Dennis Organ ve arkadaşları, Katz'ın rol gereği ve fazladan rol davranışı ayırımından ve Barnard'ın işbirliği için *gönüllülük*

anlayışından yola çıkarak *örgütsel yurttaşlık davranışları* kavramını geliştirmişlerdir. Organ (1988, 4) örgütsel yurttaşlık davranışlarını, örgütün biçimsel ödüllendirme sisteminde doğrudan ya da açıkça tanınmamış rol ya da iş tanımlarının gereklerinden olmayan, isteğe bağlı davranışlar olarak tanımlamıştır (Podsakoff vd., 2000). Alandaki ilk araştırmalar (Bateman ve Organ, 1983; Smith, Organ ve Near, 1983; Brief ve Motowidlo, 1986) ÖYD'yi iki temel ölçüte göre tanımlamışlardır: 1) Rol gereklerinin üstünde ve ötesinde davranış, 2) Örgütsel olarak işlevsel olma. ÖYD anlayışına ilişkin olarak çeşitli kavramsallaştırma ve anlayış geliştirme çabalarının ortak teması örgütsel yurttaşlık davranışlarının örgütsel etkililiğe uzun dönemde katkı sağlama olarak tanımlanmasıdır (Van Dyne, Graham ve Dienesch 1994, 766).

Organ'ın örgütsel yurttaşlık kavramını ortaya attığı 1983'ten 1988'e kadar geçen sürede ABD'de, rol fazlası davranış ve örgütsel yurttaşlık gibi davranışları inceleyen 13 makale yayınlanmıştır. 1988-1993 yılları arasında ise örgütsel yurttaşlık davranışlarına ilgi artmış, 122'den fazla makale yayınlanmış ve ÖYD anlayışı, liderlik, ekonomi, askeri psikoloji, uluslararası yönetim, stratejik yönetim, topluluk psikolojisi, hastane ve sağlık yönetimi, pazarlama ve insan kaynakları gibi birçok farklı alan ve disipline yayılmıştır (Podsakoff vd., 2000).

Örgütsel yurttaşlığın örgütsel bağlamda bütün ilişkileri ile ortaya konulabilmesi için Organ ve arkadaşlarının ilk çalışmalarından başlayarak çok kapsamlı araştırmalar yapılmıştır. ÖYD üzerinde kişilik, durumsal etkenler, iş güvencesi, yönetsel destek, iş çevresi, demografik özellikler ve liderlik gibi birçok ögenin ÖYD üzerinde etkili olduğuna ilişkin bulgular elde edilmiştir (Borman ve Motowidlo, 1993; Organ ve Ryan, 1995; Kidwell, Mossholder ve Bennet, 1997; Turnipseed ve Murkison, 2001; Chattopadhyay, 1999; Podsakoff vd., 2000). ÖYD'nin sonuçları bakımından ise kontrol mekanizmasının maliyetini ve biçimsel yönlerine olan ihtiyacı azaltarak, kaynakları daha iyi harekete geçirerek ve çatışmaları azaltıp, işbirliğini artırarak örgütsel başarıya ve bireysel doyuma katkı sağladığına ilişkin bulgular elde edilmiştir (Deckop, Mango ve Cirka, 1999; Podsakoff vd., 2000).

III. ÖRGÜTSEL YURTTAŞLIK DAVRANIŞLARI ANLAYIŞININ KAYNAKLARI

Örgütsel yurttaşlık davranışlarına ilişkin ayırt edici ve özgün kavramsallaştırma çabaları söz konusu olmuştur ancak çok sayıda farklı kavramsalın ÖYD anlayışına kaynaklık etmiş olduğu söylenebilir. Bu kavramsallardan özgecilik, sözleşmeye dayalı ilişkiler ve toplumsal takas ÖYD üzerindeki etkileri bakımından öncelikle incelenmeye değer niteliktedir.

A.Özgecılık

Gerek bazı modellerde ÖYD'nin bir boyutu olarak gerekse ÖYD'nin tümünün kaynağı olarak görülen, aynı zamanda sivil yurttaşlığın ve devletin ilk oluşumunda da temel bir rol oynayan özgecılık (diğergamcılık, altruizm) anlayışının toplumsal psikoloji verileri ışığında incelenmesi ÖYD'nin anlaşılmasında yaşamsal öneme sahiptir. Özgecılık, toplumsal psikolojinin inceleme alanlarından olan olumlu toplumsal davranışlardan (prosocial behavior) birisidir. Özgecılık, öz olarak problem olduğunda örgüt üyelerine yardım etme ya da göreve ilişkin yardımları kapsayan sağduyulu davranışlar olarak da tanımlanabilir (Morgan, 1989, 408; McKenzie, Podsakoff ve Fetter, 1997; aktaran Ahearne, 2000, 10). Özgeci uyum, temel olarak örgüte yöneliktir ve toplumsal ilişkileri olumlu etkileyen bireysel davranışları ve emir almaktan içerlememe gibi davranışları kapsar (Turnipseed ve Murkison, 2001).

Bencilliğin karşıtı olan özgecılık, herhangi bir biçimde (iyi bir şey yapmış olmanın verdiği duygu dışında) ödüllendirilme beklentisi olmaksızın bir başkasına yardım etme özgeci davranıştır. Özgeci davranış başkalarına yardım etme ya da yardım etmeyi amaçlayan her türlü davranışı içeren geniş bir davranışlar sınıfıdır (Myers, 1996; Friedman vd, 1998).

Karşılıklı yardımlaşma ilkel insanlardan beri insanlığın gelişiminde etkili rol oynamıştır. İnsan doğada bir istisna değildir. Hayvanlarda görülen karşılıklı yardımlaşma insanlarda da görülür. Hayatta kalma mücadelesinde birbirlerine en iyi destek olabilenlere yaşam şansını en fazla veren temel ilke olan karşılıklı yardımlaşma ilkesine insanlar da uyarlar. Toplumsallık, karşılıklı yardımlaşma ve destek gereksinimi insan doğasının öylesine içselleşmiş parçasıdır ki araştırmalar, tarih öncesi yaşamın başlangıcından bu yana insanların ortak soy fikri ve ortak atalara tapma ile kurulan klan ya da kabileler halinde toplandığını kanıtlamaktadır. Binlerce yıl boyunca yardımlaşma ve dayanışmaya dayanan bu örgütlenme, dayatıcı hiçbir otorite olmaksızın insanları bir arada tutmuştur. Bu örgütlenme insanlığın sonraki bütün gelişimini de etkilemiştir. Göçlerle ve ortak soy bağlarının gevşemesiyle birlikte bölgesel nitelikli yeni birlik türü olan *köy komünü* ortaya çıkmıştır. Kentlerin ve bu bağlamda örgütlerin oluşumu ve bir ilişkiler ağı olarak işleyişinde bu durumun etkilerinden söz edilebilir. 19. yüzyılda meydana gelen endüstriyel gelişmeyi de bireyciliğin ve rekabetin etkisine bağlamak yetersiz olur. Bu gelişmelerin temelinde de karşılıklı yardımlaşma ve insanlar arası iyi ilişkiler önemli rol oynamıştır (Kropotkin, 2001, 111, 142, 262).

Canlılar dünyasında gözlemlenen özgeci davranışlardan da insanlar arası özgeciliğin doğal kökenlerinin açıklanmasında yararlanılmıştır. Beyaz

karınca sürülerinde asker karıncalar, diğerlerinin önüne geçerek yuvayı düşman karıncalardan korumak için kendilerini tehlikeye atarak feda ederler (Wilson, 1971 aktaran Friedman, Sears ve Carlsmith, 1998, 297). Karınca sürülerinde yavruların büyütülmesi, beslenme, inşaat vb. işler karşılıklı yardımlaşma içerisinde gerçekleştirilir. Birçok karınca türünde kendi besinini diğer karıncalarla paylaşma gözlenir (Kropotkin, 2001, 24). İşçi bal arıları da saldırgan iğnesini sokarak yuvayı korurlar. İğnesi saldırganı kalan arı ölür. İşçi arı, ölümü ile kovanın yaşama şansını artırır (Sakagami ve Akahira, 1960 aktaran Friedman, Sears ve Carlsmith, 1998, 297). Bu durum özgeci davranışın doğal kökenlerine de ışık tutmaktadır.

Özgeciler davranışlarını açıklamak üzere geliştirilen kuramlar, toplumsal takas kuramı, toplumsal normlar kuramı ve evrimci psikolojidir. Bu kuramların temel görüşleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Myers, 1996, 527-537):

- *Toplumsal takas kuramı:* İnsanlar arası karşılıklı davranışlarda karşılığı en üst düzeye çıkarma ve maliyetleri de en aza indirmeyi temel alır. Kurama göre insanların karşılıklı davranışları, ekonomik etkenlerin yanı sıra toplumsal etkenlerce yönlendirilir. Buna göre insanlar sadece para ve benzeri ekonomik karşılıklar için değil toplumsal iyilikler, sevgi, hizmet, enformasyon ve statü için kendilerine yapılan davranışlara karşılık verirler.
- *Toplumsal normlar kuramı:* Karşılıklılık normu ve toplumsal sorumluluk normunu içerir. Evrensel bir sorun olarak karşılıklılık normu, Gouldner (1960) tarafından ortaya atılmıştır. Bu norma göre insanlar, kendilerine yardım edene yardımla karşılık verirler. Toplumsal sorumluluk normu ise daha çok inançlardan kaynaklanır. Bu norma göre insanlar, yardıma ihtiyacı olanlara karşılık gözetmeksizin, gelecekte bir karşılık beklemeksizin yardım etme inancı ile davranırlar.
- *Evrimsel Psikoloji kuramı:* Bu görüşün temeli, yaşamın özünün genlerin yaşamda kalma mücadelesi olduğudur ve davranışlara da bu mücadele yön vermektedir. Bu kuram, genlere dayanan akraba koruyuculuğu ve karşılıklılık normlarını davranışları açıklamada kullanır. Özgeciler de bu evrimsel gelişmenin bir yansımasıdır.

Özgeci davranışın oluşmasına yol açan etkenler arasında toplumsal adalet ve eşitlik, iyilik borcu, suçluluk duygusu, kendini iyi ya da kötü hissetme de sayılabilir (Friedman, Sears ve Carlsmith, 1998, 303-316). Özgeciliğin temelinde Protestan iş etiği gibi bazı etkenlerin olduğu da düşünülmektedir. Protestan iş etiği, görev üzerinde zaman harcamayı, daha çok çıktı üretmeyi

ve işle ilgili etkinliklere odaklanma ve zamanı iş zamanına çevirmeyi ifade eder. Özgecılık de bu kapsamda Protestan iş etiğinin bir parçası olarak yorumlanabilir (Greenberg, 1978; Smith, 1983 aktaran Safwat, 1998). Ancak Protestan iş etiği düşüncesi Batı kaynaklı olmakla birlikte çalışkanlığın erdemleri, sade yaşamın övülmesi, gevşeklik ve tembelliğin kınanması, Doğu toplumlarında da güçlü değerlerdir. İslâm ve diğer Doğu inanışlarında da insanlar, yüksek düzeyde işbirliği ve iş ortamında birbirleriyle yarışmaktan çok iş grubunda uyumlu olmaya özendirilmiştir (Sawfat, 1998).

Bencilliğin ve zevkin özendirildiği pazara dayalı bir ekonomide özgecılık aptallık olarak görülmektedir (Bader,1998). Ancak örgütler ve yönetim açısından özgeci davranışların insanlara öğretilabilir ve insanların yardım niteliğinin geliştirilebilir olması oldukça önemlidir. Bunun için iki temel yol olduğu söylenebilir. İlki, yardım davranışını etkileyen olumsuz etkenleri kaldırmak ve yardım gerektiren durumların neler olduğuna ilişkin ortak anlayışı ve sorumluluk duygusunu geliştirmektir. İkincisi de bu tür davranışların çocukluktan başlayarak çeşitli yollarla öğretilmesidir. Örneğin bu tür davranışların ve diğer olumlu toplumsal davranışların örneklerini içeren televizyon programları izleyen çocuklarda yardım duygusunun geliştiği gözlenmiştir (Myers, 1996, 564). Yine bu öğretimin bir yolu da ailedir. Çocuklarda olumlu toplumsal davranış ve değerlerin gelişmesinde ailenin sağladığı öğrenme yaşantıları modellerinin önemli yeri vardır. Bunları olumlu biçimde sağlayan aileler, yardımsever, işbirliği yapan, özgeci çocuklara sahip olabilirler. Ancak bunun tersi olumsuz durumlarda ortaya çıkmaktadır (Morgan, 1989, 70). Bu durumda yardım davranışının, özgeciliğin öğretilabilir olması, geleceğin örgütlerinde yer alacak bireyleri yetiştirmeyi hedefleyen toplumlar ve eğitim sistemleri için oldukça önemli bir veridir.

B. Sözleşmeye Dayalı İlişkiler

Elezar (1978), Hillers (1969), Kingcaid (1980) gibi bazı siyasal kuramcılarının da yurttaşlar ve ulusları ya da devletlerini birleştiren ilişkisel bağları tanımlamada kullandıkları 'covenant' (sözleşme) kavramı ÖYD yaklaşımları için oldukça önemlidir (Graham, 1991, 252). Örgüt içindeki ilişkiler karşılıklı bağımlılık temeline dayanırlar (Athos ve Pascale, 2000, 161). Karşılıklı bağımlılık ve ilişkiler toplumsal bağlamda bireyler arasında olduğu gibi örgüt ve örgüt içindeki bireyler için de geçerlidir. Birey ve örgüt arasındaki ilişkinin ve dolayısıyla ÖYD'nin açıklanmasında sözleşmeye dayalı (covenantal) ilişki yaklaşımından da yararlanılmıştır. Sözleşmeye dayalı ilişkiler, örgütsel bağlamda önemlidirler çünkü doyum ve bağlılık gibi geleneksel durumların ötesinde etkileri vardır. Sözleşmeler, ortak sonuçları gerçekleştirmek ya da

ilişkileri sürdürmek için gerekli olan belirli davranışlarda karşılıklı güven ilişkilerini tanımlar. Sözleşme, bir pazarlığa dayalı iş kontratı değil ancak bir anlaşma ve vaatleşmedir denilebilir (Depree, 1989; Rowley, 1962, 1515 aktaran Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994, 768-769; Graham, 1991, 252). Kanter (1972) ilişkisel bağlarla ilgili olarak toplumsal yaşamdaki iki farklı biçimi tartışmıştır (aktaran Graham, 1991, 251); *Gemeinschaft* ve *Gesselschaft* ilişkiler. *Gemeinschaft* ilişkiler, bir ailedeki ilişkiler gibi rasyonel olmayan, duygusal, geleneksel ilişkileri kapsar. *Gesselschaft* ilişkiler ise rasyonel, sözleşmeye dayalıdır, bir iş ortaklığı gibi araçsal ve görev uyumlu eylemlerden oluşur. Benzer ayrımları Blau (1964), Bromley ve Buching (1988) ve Buber (1958) de bildirmişlerdir. Örnek olarak köle işçilerde görüldüğü biçimiyle zorlayıcı ilişkiler, *Gesselschaft* ilişkilerin sınırlı ve özel bir biçimidir. Karşılıklı anlaşmaya ve sözleşmeye (covenantal) ilişkiler ise *Gemeinschaft* ilişkilerin gelişmiş bir biçimidir (Buber, 1958 aktaran Graham, 1991, 252).

Tönnies (1987)'in yaptığı ayırma göre prototip *Gemeinschaften* bir akraba topluluğudur ve bir yaşam boyu dost grubudur. Prototip *Gesselschaften* ise iş ortaklıkları, büyük ölçekli resmi kuruluşlardır. Yapay olarak belirli amaçlar için oluşturulmuşlardır. Modern devlet de bu ayırma daha çok *Gesselschaft* ilişkiye yakındır (Poggi, 2001, 120). *Gemeinschaft* (cemaat), kurgusal bir ortaklığa göre tanımlanan ve bencil çıkarların üstünde sadakate sahip çıkan bir gruplaşma türüdür (Wallerstein ve Hopkins, 1999, 301). Bir ailedeki ya da küçük iş gruplarındaki parçalar arası etkili bağlar, *Gemeinschaft* ilişkilerin özellikleridir. Aşkın bir güce ortak bağlılık ve olumlu değer ilkeleri de sözleşmeye dayalı ilişkilerin moral boyutunu oluştururlar. *Gemeinschaft* ilişkilerde toplumsal bağlanışlar çok güçlü olduğunda yurttaşlığın haklar ve sorumluluklar boyutlarının ayırımının göz ardı edilmesi sonucunu da doğurabilir (Graham, 1991, 252-253).

Sözleşmeye dayalı ilişkiler, insanların toplumsal ilişkilerde, diğer insanların da moral zorunluluklara ve sorumluluk duygusuna sahip olmaları ve kendilerinininkinden daha çok başkalarının ilgi ve çıkarlarını gözetmeleri beklentisi tarafından karakterize edilir (Barber, 1983 aktaran Graham, 1991, 252). Gordon ve diğerlerinin (1992) bulgularına göre örgüt ve çalışanı arasındaki ortaklık alguları ya da karşılıklı bağlılık ve iş arkadaşlarının yurttaşlık davranışı alguları arasında ilişki vardır. Karşılıklı doğrulama, güven ve bağlılık, sözleşmeli ilişkilerin, ortaklaşa çalışmaya ve hizmete dönük çaba ve enerji yaratmada güçlü güdüsel etkileri olan özellikleridir. Örgüt ortamında bu enerji ve çabalar, çeşitli ÖYD biçiminde dışa vurulabilirler (aktaran Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994, 770).

Sözleşmeye dayalı ilişkiler olağandışı düşünce ve insanları bir araya getirmeye yeteneklidirler. Bu tür ilişkiler riski hoş karşılarken hataları da affederler (De Praz, 1989, 51 aktaran Graham, 1991, 252). Bu durum karşılıklı yardımlaşma ve gönüllü işbirliği, gönüllü ve görev gereklerinin ötesinde çaba harcamayı doğuracak bir ortam niteliğindedir. Sözleşmeye dayalı ilişkilerde oluşan bağlar üyelere yeterli güveni oluştururlar ve zor zamanlar için gerekli enerjiyi ortaya çıkarırlar, karşılıklı öğrenme, bağışlayıcılık ortamı oluştururlar (Graham, 1991, 253).

Örgüt ve üyesi-yurttaşı arasındaki psikolojik sözleşmede yer alabilecek olan bazı bireysel beklentiler şunlardır: Güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları sağlanması, iş güvenliği için mantıklı bütün çabaların gösterilmesi, iş doyumunu ve işin yabancılaşan boyutlarını azaltma girişimleri, adaletli personel politikaları ve prosedürleri benimseme, personele kendilerini etkileyen kararlara katılım izni verilmesi, üyelere saygıyla davranma, personel problemlerine karşı ilgi ve anlayış gösterme. Psikolojik sözleşmede yer alabilecek örgütsel beklentiler ise şunlardır: Örgütün ideolojisini benimseme, örgütsel amaçlar için özenle ve sebatla uğraşma, yönetimin iyi niyetini kötüye kullanmama, örgütün imajını geliştirme, sadakat gösterme, güvene ihanet etmeme (Mullins, 1993, 12). Dolayısıyla sözleşmeye dayalı ilişki birey ve örgüt arasındaki yurttaşlık ilişkisinin ortaya çıkması için elverişli bir iklim yaratmaktadır.

Örgüt ve yurttaşı arasındaki ilişkisel bağları etkileyen etkenler üç gruba ayrılabilir; çevresel, örgütsel ve kişisel etkenler. Bu etkenlerin kapsamaları şöyle ifade edilebilir (Graham, 1991, 262-264): Çevresel etkenler; ilişkisel bağlarla ilgili bireysel tercihleri ve yurttaşlık sorumluluklarını etkileyebilir. Kültürel değerler ve geleneklerle, insan doğasına ilişkin yaygın inanışlar, insanların sözleşmeye dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlayan ya da geliştirmelerini engelleyen bir ortam hazırlayabilir. Örgütsel etkenler; örgüt ortamındaki sivil, toplumsal ve siyasal haklara ek olarak ilişkisel bağları etkileyen başka örgüt özelliklerini ifade ederler. Örgütün içsel kültürü ve insan doğasına ilişkin egemen varsayımlar, sözleşmeye dayalı ilişkilerin oluşumu için uygun ya da uygun olmayan bir örgüt havası yaratabilirler. Yönetime katılma normları, yönetimin güvenilirliği, özel iş tanımları gibi bazı unsurlar da ilişkisel bağları etkilerler. Kişisel etkenler; kişisel tutumlar, inanışlar ve yaşam deneyimleri örgütle üyesi arasındaki bağın gücünü etkiler. İş doyumunu, bağlılık ve güvene ilişkin kişisel mizaç ve moral gelişim de bu engeller arasında sayılabilir.

C. Toplumsal Takas

Bireylerin emeklerini bir örgütün kullanımına sunarak temel gereksinmelerini karşılayacak kazançlar sağlamalarıyla örgüt ile birey arasında karşılıklı bir

alış veriş süreci başlamış olur (Pehlivan, 1995, 1). Toplumsal takası ekonomik değiş-tokuştan ilk olarak ayıran Blau (1964)'dur. Blau'ya göre toplumsal değiş-tokuş belirlenmemiş gelecekteki zorunlulukları gerektirir. Ekonomik değiş-tokuş gibi toplumsal değiş-tokuş da gelecekte dönecek katkılara ilişkin beklentileri doğurur, bununla birlikte ekonomik değiş-tokuşun tersine bu dönüş belirlenmiş değildir. Ekonomik değiş-tokuş karşılıklı etkileşim temellidir, fakat toplumsal değiş-tokuş, değiş-tokuşun öteki parçalarından gelecek karşılığın dürüst biçimde uzun dönemde döneceğine ilişkin bireysel güvene dayalıdır (Holmes, 1981 aktaran Konovsky ve Pugh, 1994). Organ'ın (1988), ÖYD'ye ilişkin toplumsal değiş-tokuşa dayalı yorumlamaları bir ÖYD kuramının oluşturulması açısından önemli bir adım olmuştur (Konovsky ve Pugh, 1994). Toplumsal değiş-tokuş kuramına göre insanların karşılıklı eylemleri toplumsal ekonomik niteliklidir ve ödülleri en yükseğe çıkarmaya, zarar ve maliyetleri en aza indirmeye yöneliktir (Myers, 1996, 527).

Değiş tokuş sadece maddi iyilikler ve para ile yapılmaz fakat sevgi, hizmetler, bilgilenme, toplumsal konum gibi maddi olmayan kaynaklarla da yapılır (Foa ve Foa, 1975 aktaran Myers, 1996, 527). Toplumsal değiş-tokuş kuramı, insanların başkalarının varlık ve etkinliklerinden yararlandıkları durumlarda karşılık verme duygusu içerisinde gerçekleştirdikleri edimleri ifade eder. Araştırmacılar, yakın zamanlarda toplumsal takas kuramına ilişkin ilk yazıları, işgören ve işveren arası ilişkileri ve olumlu toplumsal davranışlar örgütsel yurttaşlık ve rol fazlası davranış gibi çeşitli performans tiplerini daha iyi anlamak ve geliştirmek üzere incelemeye ve yeniden yorumlamaya başlamışlardır. Çünkü işgörenlerin davranışları ve performans, ekonomik alış veriş mekanizmaları üzerine temellendirilmiş güdülenme modelleriyle yeterince açıklanamamaktadır. Bu yeni yaklaşıma göre, toplumsal takas kuramının ilkeleri işyerlerinde işleyebilir ve böylece örgütçe işgörelere yönlendirilecek olumlu ve yararlı etkinliklere işgörenler de karşılıklılık çerçevesinde rol gereklerinin ötesinde davranışlar geliştirebilirler (Settoon, 1996, 219 aktaran Lambert, 2000). Organ'a (1988) göre de denetimcilerin işgörelere yönelik davranışlarındaki nezaket ve adalet, işgörenlerin yurttaşlık davranışları göstermeleri konusunda öncülük yapar çünkü takas ilişkisi ve karşılıklılık kuralına göre işgörenler kendilerine gösterilen olumlu davranışlara benzer biçimde karşılık verirler (Konovsky ve Pugh, 1994).

IV. ÖRGÜTSEL YURTTAŞLIK DAVRANIŞLARININ TANIMLANMASI VE BOYUTLARI

Örgütsel yurttaşlık davranışlarının boyutlandırılmasına ilişkin tartışmaların ışığında Podsakoff ve diğerleri (2000) farklı yazarlarca farklı adlarla ve

içeriklerle tanımlanan örgütsel yurttaşlık davranışlarını kapsayıcı ve bütüncül bir yaklaşım ile yedi alt boyutta toplamışlardır; Katılım (sivil erdem), Özgecılık, Uyma, Sportmenlik, Sadakat, Kendini Geliştirme ve Bireysel İnisiyatif.

Katılım (Sivil Erdem): Aristo'nun ve Platon'un yaklaşımlarından başlayarak modern liberal ve toplulukçu yaklaşımların farklılaşmasına kadar siyasal katılımın amaç ve doğası sürekli tartışmalı olagelmıştır. Bu yüzden örgütlerde sivil erdeme ilişkin olarak da farklı yaklaşımlar vardır (Graham, 2000, 75).

Yurttaşlık anlayışına ilişkin olarak felsefe ve siyasal bilimde var olan geniş alanyazından yararlanılarak yapılandırılmış güçlü entelektüel temele sahip ÖYD araştırmaları çabasının bir parçası olarak *sivil erdem* 1980'lerin ortalarında yurttaşlık anlayışıyla ilgili siyasal bilim ve siyasal felsefenin geniş alanyazını üzerine yapılanmış olarak ÖYD çalışmalarına sokulmuş, ÖYD araştırmalarında yer almaya başlamıştır. Graham (1986)'ın öncülüğünde ortaya çıkan sivil erdem, 1988'de ÖYD'nin fikir babası olan Organ tarafından da bir ÖYD biçimi olarak benimsenmiştir. Graham ve Organ, sivil erdemi (civic virtue), *örgütün siyasal yaşamına sorumlu katılım* olarak tanımlamışlardır (Graham, 1986 aktaran Graham, 2000). Ayrıca sivil erdem, işgörenin takımın iyi oluşuna ilişkin ilgisi ve sorumluluğu paylaşmasını belirleyen davranışlar olarak da tanımlanabilir (McKenzie, Podsakoff ve Fetter, 1997 aktaran Ahearne, 2000, 10).

Sivil erdem, Graham'ın, işgörenlerin bir örgütün yurttaşları olarak sahip oldukları sorumluluklara ilişkin tartışmalarından kaynaklanmıştır. Sivil erdem, örgütte, makro düzeyde ilgi ve bağlılık gerektirir. Bu bağlılık, toplantılara katılma, politikaları benimseme, stratejinin örgütün dışında olacağını ifade etme, fırsatlar ve tehditler için çevreyi izleme çabalarına etkin ve gönüllü katılımı gösterilir (Podsakoff vd, 2000). Örgütsel sivil erdem, Aristo'nun kurumsal-yapısal yönetime sorumlu katılım tanımı ve bu tanımın Amerikalı liberal ve cumhuriyetçi geleneklerce yorumu üzerine modelleştirilmiştir. Bağlantılı ve zorluklar taşıyan davranışları kapsar. Bu davranışlar; örgütün üyelerinin istek ve çıkarlarına hizmet etme yeteneğine ilişkin olaylar ve olgularla ilgili olarak bilgilendirilme, bilgilendirmenin eleştirel değerlendirilmesi, ilgili duygu, düşünce ve önerilerin yapıcı yollarla ifade edilmesidir (Graham, 2000, 70). Sivil erdem bireylerin örgütsel yaşama ilgilerini ve sorumlu bir biçimde etkin katılımlarını belirleyen davranışlardır. Bu davranışlar arasında örgüt toplantılarına etkin katılım, örgütteki süreç ve işlevler açısından biçimsel anlamda zorunlu olmayan ancak örgütün işlevlerine yardım amacı taşıyan toplantılara katılma, örgütsel süreçlerin geliştirilebilmesi için inisiyatif alma, katılımın zorunlu olmadığı ancak özendirildiği yetiştirme ve bilgilendirme etkinliklerine katılım sayılabilir (Podsakoff ve MacKenzie, 1994).

Geleneksel ve sınırlı bir yurttaş katılımı öngören karşıt görüşlere göre ise sivil erdem evrensel bir siyasal davranış olmadığı için örgütsel bağlamda her zaman kabul görmeyebilir (Graham, 2000, 71). Ancak yönetime sorumlu katılım yurttaşlık davranışının kritik bir boyutudur. Bu boyut örgütteki olay ve olgularla ilgili olarak iyi bilgilendirme için çaba harcamayı başkalarını da bilgilendirmeyi, toplantılara katılma, seçme gibi örgütteki yönetsel siyasal süreçlere olabildiğince etkin olarak katılmayı, örgütsel süreçlerle ilgili olarak öneriler geliştirme gibi davranışları kapsar (Graham ve Verma,1991, 555-556). Örgütsel sivil erdem yokluğu ya da yetersiz düzeyde olması örgütte güvensizliğe ve örgüte ya da başkalarına yönelen kinikliğe yol açabilir (Graham, 2000, 75).

Özgecilik: Araştırmalarda ve alanyazında, örgütsel yurttaşlık davranışının ana biçimi, yardım davranışı (helping behavior) olarak adlandırılmaktadır ve yardım davranışı, ÖYD'nin en önemli boyutu olarak da tanımlanmıştır. Yardım davranışı, özgecilik, nezaket, barışçılık ve amigoluk gibi birkaç yurttaşlık davranışının karması olarak da değerlendirilebilir (Podsakoff ve MacKenzie, 1994). Yardım davranışı iki bölümden oluşur. Bunlar; başkalarına gönüllü yardım ve işe ilişkin sorunların oluşmasını engellemektir. Yardım davranışının ilk bölümünü oluşturan örgüt ortamında başkalarına gönüllü yardım; Organ'ın (1998) *özgecilik, barışçılık ve amigoluk* olarak tanımladığı boyutları, ayrıca Graham'ın (1989) *çalışanlar arası yardım*, Williams ve Anderson'un (1991) ve Van Scotter ve Motowidlo'nun (1986) *personel arası kolaylaştırma*, George ve Jones'un (1997) *başkalarına yardım* olarak tanımladıkları davranışları kapsar. Yardım davranışı tanımının ikinci kısmı ise Organ'ın (1988) nezaket kavramsalı ve ortak çalışanlar için sorunların oluşmasını engelleme davranışlarını ifade eder (Podsakoff ve diğerleri, 2000, Pare ve Tremblay, 2000). Özgeci yardım davranışı, takım üyeleriyle örgütsel süreçlere ilişkin bilgileri paylaşma, amigoluk, takım üyelerinden biri olumsuz durumda olduğunda onu cesaretlendirmek, desteklemeyi kapsamaktadır (Ahearne, 2000, 5).

Özgecilik kapsamındaki nezaket, incelik davranışı, birincil anlamda başkalarına yönelik olumlu toplumsal davranışlardır. Nezaket, işe ilişkin problemleri engelleme ya da bireysel iyi niyet davranışı olarak tanımlanabilir. Nezaket, bireyin kendi kararlarından ve davranışlarından etkilenebilecek kişilerle iletişimde olması, başka çalışanlarla ilgili sorunları engellemek için adımlar atma, başkalarından gelen etkilere, şikâyetlere, tartışma ya da terk etmeyle ilgili konuşmalara karşı koyma, önceden haber verme, bilgi aktarma, danışma vb. davranışları kapsamaktadır. Nezaket davranışı, doğrudan çıktıyı

etkilememekle birlikte olumlu ve yapıcı iş ikliminin oluşturulmasına katkı sağlayarak örgütsel çıktıyı ve verimliliği artırabilir. Yardım davranışının içinde yorumlanan, barışçılık ise yararsız kişilerarası çatışmaları hafifletme, çözme ya da engellemeye yardım eylemlerini kapsar. Barışçılık bireyler arasında ortaya çıkan ve yapıcı olmayan çatışmaları engelleme ya da yatıştırma için araya girmeyi, görüş ayrılıkları oluştuğunda dengeleyici bir etkide bulunmayı, ifade etmektedir. Amigoluk ise örgüt üyelerinin profesyonel gelişimi ve başarıları için söz, jest ve hareketlerle cesaretlendirme, güç verme, desteklemeyi, eşçalışanları başarısız olduklarında ya da performansları düşük olduğunda destekleme ve cesaretlendirmeyi kapsar (Podsakoff ve MacKenzie, 1994; Organ, 1990; Ahearne, 2000, 16; Turnipseed ve Murkison, 2001).

Dirençlilik: Dirençlilik (sportmanship), Organ (1990) tarafından, şikâyetsez çalışmanın getireceği yüklerle ve kaçınılmaz zorluklara karşı hoşgörülü olmak biçiminde tanımlanmıştır (aktaran Podsakoff vd, 2000). Sportmenlik, şikâyet olmaksızın, ideal durumundan daha azına gönüllü hoşgörülü olmaktır (Organ, 1988; Ahearne, 2000, 10). Ancak bu dirençlilik tanımının, bu davranış yapısının imgelediği kapsamı tam olarak yansıtmadığı söylenebilir. Bu tanım kapsamında, başkalarının yapmaya zorlanılan şeyleri şikâyetsez yapmanın yanı sıra işler yolunda gitmediğinde bile olumlu tutumları sürdürmek, öneriler izlenmediğinde de kırılmama, iş grubunun iyiliği için gönüllü özverili olma ve yeni düşüncelere kişisel olarak karşı çıkmama gibi davranışlar da yer alabilir (Podsakoff vd, 2000). Dirençlilik ideal olarak olması gereken durumlardan daha azına ve bu kapsamdaki zorluklara hoşgörülülüğü anlatır. Bu kapsamda, gereksiz ve saçma konularla zamanı geçirmeme, örgütün ya da birimin etkinliklerini değerlendirirken her zaman olumsuz tutum takınarak yanlışlara odaklanmama, sorunları olduklarından daha çok büyütme ve örgüt ve iş arkadaşlarıyla ilgili olarak sürekli olumsuzluklara odaklanmama gibi davranışlar da yer alır (Podsakoff ve MacKenzie, 1994).

Örgütsel Sadakat: Örgütsel sadakat, örgütsel amaçları onaylama, destekleme ve savunma (Boorman ve Motowidlo, 1997), yaygın iyi niyet ve örgütü koruma (George ve Brief, 1992), örgüt dışında örgütün reklâmını yapma, örgütü dışsal tehditlere karşı koruma ve savunma, olumsuz koşullar altında bile bağlılığı sürdürmeyi ifade eder (aktaran Podsakoff vd, 2000).

Örgütsel Uyma: Örgütsel uyma (compliance), ÖYD araştırmaları alanında uzun bir geleneksel geçmişe sahiptir. Bu boyut Smith ve diğerlerince (1983) *genelleştirilmiş uyum* olarak, Graham (1991) tarafından *örgütsel itaat*, Boorman ve Motowidlo (1993) tarafından *örgütsel kural ve yordamları izleme*

olarak adlandırılmıştır. Bu boyut, bireyin örgütsel kural ve yordamları kabulü ve içselleştirilmesini ifade eder. Bu kurallar, herkesin uyacağı düşünülen ancak birçok çalışanın kolaylıkla uymadığı kurallardır (Podsakoff vd, 2000). Örgütler, işgörenlerin uyumunu iki nedenle sağlamaya çalışırlar. Bu nedenler, uyumsuz işgörenlerin çevrelerindeki işgörenleri de etkileyerek onları uyumsuzluk ve verimsizliğe düşürme olasılıkları ve emeği ile örgüte katkıda bulunan işgörenlerin beden sağlığı gibi ruh sağlığının da korunması zorunluluğudur (Başaran, 1992, 217). O'Reilly ve Chatman (1980) tarafından örgütsel bağlılığın da boyutları arasında sayılan uyma, işgörenin yaptığını yapmak zorunda olduğu için yapması sonucunu doğurur. Zorunluluk söz konusudur. Örgütteki yetki, ölçütler, kural, prosedür ve benzeri etkinlikler bireylerin uyumunu sağlar (Balci, 2000). Birey-örgüt uyumu iki yönlüdür. Örgüt, kendisine katılan bireyi kendi ihtiyaçlarına göre şekillendirmeye çalışır. Toplumsallaşma süreci denilen bu sürecin yanı sıra örgüt-birey arası psikolojik sözleşmenin diğer tarafı birey de örgütün kendisine dönük etkileri karşısında örgüt ve yönetimini, kişisel doyum sağlamasına yardımcı bir iş ortamının yaratılması için etkilemeye çalışır. Kişiselleştirme süreci dâhil bu süreçle örgütsel toplumsallaşma sürecinin uyumu önemlidir (Nadler vd, 1979 aktaran Balci, 2000). İnsanlar, başkalarına güvendikleri, ayrı düşmekten korktukları ya da karşı çıkmaktan korktukları için uyma davranışı gösterirler (Friedman vd, 1998, 462).

Bireysel İnisiyatif: Bireysel inisiyatif, işgörenlerin görevin gereklerinden ötesini verebileceği düşüncesine dayanır ve görevlere ilişkin olarak asgari gereklerin ya da genel beklentilerin ötesinde gönüllülüğü ve bundan zevk almaya dayanan rol fazlası davranışları kapsar. Bu boyuttaki davranışlar, çalışanın görevini ya da örgütün performansını geliştirmeye dönük yenilikçi ve yaratıcı bir gönüllü anlaymayı ve işini başarmak için fazladan çaba harcayarak örgütte fazladan sorumluluklar almayı ve başkalarını bu konuda cesaretlendirme konusunda ısrarcı olmayı kapsamaktadır. Organ'ın (1988) *vicdanlılık*, Graham, Moorman ve Blakely'nin (1995) *kişisel çaba ve bireysel inisiyatif*, George'un (1992) *yapıcı öneriler*, Boorman ve Motowidlo'nun *görev dışı işlerde ilgi, gönüllülük ve çabalamada ısrarcı olmak* olarak adlandırdıkları davranışlar da bireysel inisiyatif kapsamındadır (Podsakoff vd, 2000). İnisiyatif sahibi olanlar fırsatları yakalamaya hazırdırlar, kendilerinden istenen ya da beklenenin ötesinde hedeflere ulaşmaya çalışırlar, işin yapılması için gerektiğinde bürokrasiyi deler ve kuralları esnetirler. Sıra dışı girişimci çabalarla başkalarını da seferber ederler. İnisiyatif sahibi kişiler, dış olaylar tarafından zorlanmadan önce harekete geçerler. Çoğu zaman bunun anlamı,

sorunları oluşmadan önce görüp gereken önlemleri almak ya da fırsatlardan, başkalarından önce fark ederek yararlanmaktır. Ancak inisiyatifin aşırı biçiminin zararlarından ve istenmeyen sonuçlarından kaçınmak için toplumsal bilinçle dengelenmesi gerekir (Goleman, 2000, 157-161).

Kendini Geliştirme: Kendini geliştirme (self development), Katz (1964)'ın çalışmalarını temel alarak, George ve Brief (1992)'in tanımladığı ÖYD'nin anahtar boyutu olarak, çalışanların, bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmeye gönüllü olmalarını ifade eder. Yetiştirme kursları almak, alanındaki son gelişmeleri izlemek, örgüte olan katkısını genişletmek üzere yeni beceriler öğrenmek bu boyutta yer almaktadır (Podsakoff vd, 2000).

V. SONUÇ

İnsan unsurunun artan önemi giderek örgüt yapılarında da değişimlere yol açmıştır. De Bono'nun (2000) deyimiyle, özellikle batı ülkelerindeki yöneticiler en değerli kaynaklarının insan olduğunu anlamaya başlamışlar ve katılım, yataylaşan sıradizinsel yapı, güdülenme ve önderlik, bu *insan dininin* birer parçası haline gelmiştir. Ancak örgüt üyesi olarak insanı değerlendirmede henüz tam olarak insanın odak alınabildiği söylenemez. *İnansıcı* yaklaşımlar sürekli olarak verimlilik temel kaygısını insanın değerliliğinden önde tutmaya devam etmektedirler. Örgüt ve insan ilişkilerine yönelik yeni yaklaşımlar çerçevesinde farklı ve kapsamlı bir yaklaşım olarak örgütsel yurttaşlık anlayışının ortaya çıktığı söylenebilir. Örgüt ve insan ilişkisine 'inansıcı' değil fakat insanı odak alarak daha insancıl bir temel sağlayabilecek kaynaklara sahip olan örgütsel yurttaşlık anlayışına ilişkin olarak yeterli bir bakış açısının oluşturabilmesi için birey örgüt ilişkisi ve sivil yurttaşlık anlayışının gelişimi ve örgütsel bağlama uygulanmasının incelenmesi gereklidir.

ÖYD, Türkiye bağlamında da güncel ve moda bir kavram olarak üzerinde çok sayıda çalışmanın yapıldığı bir alan niteliğindedir. Ancak Acar'ın (2006) vurguladığı üzere ÖYD çalışmalarındaki hızlı artış, ÖYD'nin kavramsal yapısı üzerinde bazı karışıklıkların ortaya çıkmasına da yol açmıştır. Bu durum ÖYD bağlamında kuramsal çalışmaların yeterli olmaması ile de ilişkilendirilebilir. Kuramsal açıdan yetkin ve bütüncül bir örgütsel yurttaşlık anlayışının geliştirilebilmesi için kuramsal ve uygulamalı araştırmaların farklı boyutlarda ve düzeylerde çeşitlendirilebilmesiyle mümkün olabilecektir (Yaylacı, 2015; Yaylacı, 2011). Bu çerçevede bu çalışmada ÖYD'ye kaynaklık eden yapılardan özgeçilik, sözleşmeye dayalı ilişkiler ve toplumsal takas temelinde örgütsel yurttaşlık davranışlarının kuramsal temellerini değerlendirebilmek amacıyla, kavramsal tarihsel gelişimi irdelenmiş, tanımları ve boyutları tartışılmıştır.

Organ'ın 1983'te ortaya attığı ve örgütsel yurttaşlık davranışları adını verdiği ve Graham (1986)'ın siyasal felsefi katkılarıyla gelişen yaklaşım bireyin kişilik özelliklerinin örgütsel açıdan işlevlerine ve örgüt-birey arasındaki karşılıklı haklar ve sorumluluklara dayanan ilişkiye yönelik yeni ve bütüncül bir bakış açısı getirmiştir. Bu yaklaşım, sivil yurttaşlıkta olduğu gibi karşılıklı hak ve sorumluluklarla biçimlenen bir örgüt yurttaşlığına sahip bireyler olarak işgörenlerin örgüt yararına görevsel gereklerin ötesinde çabalarda bulunabileceği düşüncesinden hareket etmektedir. Aynı zamanda özgecilik, başkalarına yardım duygusu, sevgi, nezaket, sivil erdem gibi kişisel niteliklere dayanan ve örgütsel yurttaşlık davranışları olarak adlandırılan bu çabaların gerek örgüte gerekse bireye olumlu katkılar sağlayacağı beklentisine dayanmaktadır (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000).

Alanyazında ÖYD'nin boyutları ile ilgili olarak kuramsal ve uygulamalı çalışmalara dayanan çok sayıda örnek olmakla birlikte, bu davranışların boyutları üzerinde görüş birliği olduğu söylenemez. Ancak Podsakoff ve diğerlerinin (2000) yedi boyutlu sınıflandırmasının kapsayıcı ve bütüncül bir yurttaşlık davranışları setini ifade ettiği söylenebilir. Buna göre örgütsel yurttaşlık davranışları, Katılım (sivil erdem), Özgecilik, Uyma, Sportmenlik, Sadakat, Kendini Geliştirme ve Bireysel İnisiyatif davranışlarından oluşmaktadır. Örgütsel yurttaşlık davranışları anlayışının siyasal yurttaşlık felsefesine dayanan temelleri de bu kavramsala dayalı olarak bütüncül kuramsal bakış açılarının geliştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Aynı zamanda alanyazında ÖYD'ye kaynaklık ettiği düşünülen çok sayıda farklı yapı ve kavramsal da söz konusudur. Bunlardan bu çalışmada da ele alınan özgecilik, sözleşmeye dayalı ilişkiler ve toplumsal takasın da anılan kuramsal bakış açılarının geliştirilmesinde önemli rol oynayabileceği söylenebilir. Özgecilik ve toplumsal takas, bireylerin başkaları için olumlu davranışlar göstermesi eğilimi çerçevesinde yurttaşlık bilinci ve davranışları için belirli bir zemin sunmaktadır. Sözleşmeye dayalı ilişkiler ise siyasal yurttaşlık felsefesi bağlamında, örgüt ve yurttaşları arasında karşılıklı haklar ve sorumluluk dengesine dayalı bir yurttaşlık ilişkisi ve bunun sonucunda yurttaşlık davranışlarının ortaya çıkması sürecini açıklamada işlevsel ve yapıcı bir rol oynamaktadır.

ÖYD konusunda giderek sayısı artan uygulamalı çalışmaların yanı sıra kavramsal kuramsal açıdan irdeleyen ve farklı bakış açılarının gelişimine olanak sağlayacak çalışmalara olan gereksinim varlığını sürdürmektedir. ÖYD, davranışlarının özgün nitelikleri ve boyutları ile tanımlanabilmesi, farklı davranış türlerinden ayırt edici özelliklerinin ortaya konulabilmesi ve

örgüt ile yurttaşı arasında siyasal yurttaşlık düşüncesine dayalı bir anlayışın inşa edilebilmesi için kuramsal nitelikte ve konuyu felsefi olarak tartışan çalışmaların yapılması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- AHEARNE, M. J. (2000). An Examination of the Effects of Leadership Empowerment Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors on Sales Team Performance. Indiana University, Doc. Phi. Dissertation.
- ATHOS, A. G.; PASCALE, R. T. (2000). Japon Yönetim Sanatı. İstanbul: İz
- AYDOĞAN, İ. (2010). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Memduhoğlu H.B., Yılmaz K., (Ed) Yönetimde Yeni Yaklaşımlar içinde (s.291-316). Ankara: PegemA,
- BADER, M. (1998). Looking at a Gift Horse in the Mouth: The Psychological and Social Problems of Altruism. Issue: Sept-Oct. 1998.
- BALCI, A. (2000). Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji Ve Taktikler. Ankara: Pegem
- BAŞARAN, İ.E. (1992). Yönetimde İnsan İlişkileri. Ankara: Gül
- BAŞARAN, İ.E. (1991). Örgütsel Davranış. Ankara: Gül
- 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 (December), 587-95
- BORMAN, W. C.; MOTOWİDLO, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W. C. Borman. & Associates (Eds.), Personnel selection in organizations: 71-98. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- BURNS, M. B. (1994). Organizational Citizenship Behavior in the IS Context: A Research Agenda.
- CHATTOPADHYAY, P. (1999). Beyond Direct and Symmetrical Effects: The Influence of Demographic Dissimilarity on Organizational Citizenship Behavior. Academy of Management Journal, 42(3), 273-287
- ÇINAR, F. (2000). Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı
- DE BONO, E. (2000). Olumlu Devrim. İstanbul: Remzi
- DECKOP, J. R. , MANGEL, R. , CIRKA, C. C. (1999). Getting More Than You Pay For: Organizational Citizenship Behavior and Pay-forPerformance Plans. Academy of Management Journal, 42(4), 420-428
- DRUCKER, P. F. (1999). 21. Yüz yıl İçin Yönetim Tartışmaları. İstanbul: Epsilon
- ERGİNER, A. (2000). İş Yaşamının Niteliği. Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulama ve Sorunlar. Ed.:C.Elma, K.Demir, Ankara: Anı
- FALK, R., (2001). Yırtıcı Küreselleşme: Bir eleştiri. (Çeviren: Çaksu, A.). İstanbul: Küre
- FRIEDMAN, J.L., SEARS, D.O, CARLSMİTH, J.M. (1998). Sosyal Psikoloji. (Çeviren: Donmez, A.). Ankara: İmge Kitabevi
- GOLEMAN, D. (2000). İşbaşında Duygusal Zekâ. (İkinci Basım). İstanbul: Varlık
- GOSHAL, S., BARLETT, C.A., MORAN, P. (1999). A New Manifesto for Management. Sloan Management Review. Spring 1999, Vol.40 Issue 3. P9,12P

- GRAHAM, J.W. (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behaviors. *Employee Responsibilities and Rights Journal* Vol.4,No.4,1991,249- 270
- GRAHAM, J.W. (2000). Promoting Civil Virtue Organizational Citizenship Behavior: Contemporary Questions Rooted in Classical Quandaries From Political Philosophy. *Human Resource Management Review*, Spring 2000. Vol.10 Issue 1, 226
- GRAHAM, J.W., VERMA, A. (1991). Predictors and Moderators of Employee Responses to Employee Participation Programs. *Human Relations*. Vol.44,No.6,1991 ,551-568
- İŞBAŞI, J. O. (2000). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine ilişkin Bir Çalışma. *Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, 25-27 Mayıs, 2000, Nevşehir
- KATZ, D., KAHN, R.L. (1977). Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi. (Çevirenler: Can, H., Bayar, Y.).(Orijinal eserin yayın tarihi:1965). Ankara: Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları
- KIDWELL Jr., R. E., MOSSHOLDER K. W.; BENNETT, N. (1997). Cohesiveness and organizational citizenship behavior: a multilevel analysis using work groups and individuals. *Journal of Management*, Nov-Dec 1997 v23 n6 p775(19)
- KONOVSKY, M. A., PUGH, S. D. (1994). Citizenship Behavior And Social Exchange. *Academy Of Management Journal*, v37 n3 p656(14).
- KROPOTKİN, P. (2001). Karşılıklı Yardımlaşma. (Çevirenler: Erguden, I., Guneri,D.). (Orijinal eserin yayın tarihi:1 906-1914). İstanbul: Kaos
- LAMBERT, S. J. (2000). Added Benefits: The Link Between-Work-Life Benefits And Organizational Citizenship Behavior. *Academy Of Management Journal*,
- MORGAN, C. T. (1989). Psikolojiye Giriş: Ders Kitabı. Ankara: Qev. Husnu Ariel ve diğerleri. Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bdlumu Yayınları
- MYERS, D. G. (1996). *Social Psychology*. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- MULLINS, L.J. (1993). *Management and Organizational Behaviour*. (Third Edition). London: Pitman Publishing
- ORGAN, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington MA: Lexington Book
- ORGAN, D. W., RYAN, K. (1995). A Meta-Analytic Review Of Attitudinal And Dispositional Predictors Of Organizational Citizenship Behavior, *Personel Psychology*, v48 n4 p775(28).
- ORTIZ, L. (1999). A Comprehensive Literature Review of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Is There a Connection to International Business and Cross-Cultural Research?. University of Texas - Pan American
- PAINE, J.B.; ORGAN, D.W. (2000). The Cultural Matrix Of Organizational Citizenship Behavior: Some Preliminary Conceptual And Empirical Observations. AN 3453483 ISSN 1053-4822 *Human Resource Management Review*, Spring2000, Vol. 10 Issue I, p45.
- PARE, G., TREMBLAY, M. (2000). The Impact Of Human Resources Practices On IT Personel Commitment, Citizenship Behaviors And Turnover Intentions. Montreal, Aout 2000, Serie Scientifique Scientific Series, 2000s, 27
- PEHLİVAN, I. (1995). *Yönetimde Stres Kaynakları*. Ankara: Pegem
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., (1994). Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, Aug 1994, Vol 31, Issue 3, p351, 13p

- 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*, May 2000 v26 i3 p513.
- POGGI, G. (2001). Modern Devletin Gelişimi, Sosyolojik Bir Yaklaşım. (Çev. Ş. Kut; B. Kut). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi
- SAFWAT, A.L. (1998). Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors Revisited: Public Personnel in the United States and in the Middle East. *Public Personnel Management*, Winter98, vol.27, Issue4,p529,22p.
- SCHUMACHER, E.F. (1995). Küçük güzeldir. (Çeviren: Deniztekin, O.). (Orijinal eserin yayın tarihi: 1973). İstanbul: Cep Kitapları
- SMITH, C. A.; ORGAN, D. W.; NEAR, J.P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*. 68 (November), 655-63.
- TURNIPSEED, D., MURKINSON, G., (2000). Good Soldiers and Their Syndrome: Organizational Citizenship Behavior and The Work Environment. *North American Journal of Psychology*, Dec 2000, Vol. 2, Issue 2, p281, 22p.
- WALLERSTEIN, I., HOPKINS, T.K. (1999). Geçiş çağı: Dünya Sisteminin Yörüngesi, 1945-2025. (Çevirenler: Ersoy, N., Abadoğlu, E., Akalin, O., Kaya, Y.). İstanbul: Avesta
- VAN DYNE, L.; GRAHAM, J. W. , Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, And Validation. *Academy Of Management Journal*, v37 n4 p765(38).
- VAN DYNE, L, CUMMINGS, L.L (1990). Extra-Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity. Paper Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, San Francisco.
- YAYLACI, A.F. (2004). İlköğretim Okulu Yönetici Ve Öğretmenlerinin Örgütsel Yurttaşlık Davranışları. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- YAYLACI, A. F. (2011). Örgütsel yurttaşlık sistemi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (1), 73-92
- YAYLACI, A.F. (2015). Eğitim Örgütleri İçin Yeni Yapı Önerisi: Örgütsel Yurttaşlık Sistemine İlişkin Bir Kavramsallaştırma Girişimi. İçinde Prof. Dr. İbrahim Ethem Başaran'a Armağan: Eğitimde 52 Yıl (Ed. İnanet Aydın, Şakir Çınkır).s.331-353. Ankara: Anı

