

## ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE TUTUMA İLİŞKİN FAKTÖRLERLE İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Sevinç KÖSE \*  
Burak KARTAL \*\*  
Nilgün KAYALI \*\*\*

### ÖZET

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD), “örgütün biçimsel ödül sistemince doğrudan ve açık bir biçimde tanınmayan ve bir bütün olarak örgütün etkili çalışmasını destekleyen birey davranışları” olarak tanımlanabilir. Bu çalışma ile ÖVD ile ilgili teorik ve ampirik gelişmeler değerlendirilip, gerçekleştirilen bir araştırmayla ÖVD'nin yaygın kabul görmüş boyutları ile bu tür davranışın en önemli tahminleyicilerinden olan tutuma ilişkin çalışan özellikleri arasındaki ilişki, ülkemizde bir üniversitede incelenmiştir. Bu sayede örgüt etkinliğini ÖVD vasıtasıyla arttırmada etkili faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucuna göre, sözkonusu ilişkilerin bazı farklılıklara rağmen literatürdekilerle paralellik gösterdiği ve örgüte duyulan bağlılığın, ÖVD ile ilişkisinin diğer tahminleyicilere göre daha kuvvetli olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Adalet

### GİRİŞ

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) kavramının Yönetim literatürüne girmesinin üstünden 15 yıldan fazla bir süre geçti. Kısaca, çalışanların örgütün etkililiğine bir bütün olarak katkıda bulunacak gönüllü davranışlarını ifade eden bu kavram, özellikle son yıllarda araştırmacılarca büyük ilgi görmüş ve bu ilgi Pazarlama, Psikoloji ve Sağlık Hizmetleri Yönetimi gibi değişik alan ve disiplinlere doğru kaymıştır. Söz konusu genişleme, farklı yaklaşımlar ve birbiriyle çelişen bazı ampirik sonuçlarla birleşince bu konudaki teorik ve ampirik gelişmeleri bir bütün olarak görmek zorlaşmaktadır.

ÖVD ile ilgili araştırmalar, bu davranışın kapsamı, bu davranışa yol açan faktörler, davranışın çalışan ve örgüt üzerindeki etkileri ve davranışın incelendiği sektör ve kültür ile ilişkisi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu çalışma ile söz konusu teorik ve ampirik gelişmeler gözden geçirilip, konuyla ilgili bir uygulama gerçekleştirilmiştir.

Ülkemizde bu konuda yapılan bir araştırmanın da (Özen,2000:359-372) gösterdiği gibi, Dennis Organ'ın birçok araştırmacı tarafından defalarca kullanılmış

\* Doç. Dr., Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

\*\* Arş. Grv., Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

\*\*\* Arş. Grv., Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

Makalenin geliş tarihi: Ekim 2001, kabul tarihi: Temmuz 2003

olan beş boyutu, (özgeçilik, nezaket, sportmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem) ÖVD'ni başarıyla ölçmektedir. Bununla beraber literatürde ÖVD ile en çok ilişkisi tespit edilen dört temel kavram örgüte duyulan bağlılık, örgütsel adalet algılaması, lider desteği ve iş tatminidir. Söz konusu çalışan tutumuna ilişkin faktörler ile ÖVD arasındaki ilişkiyi incelediğimiz araştırmamız, literatürde yaygın olarak kabul edilen ilişkilerin ülkemizde ne derece geçerli olduğunu tespit etmeyi amaçlamıştır. Elde edilen bulgular literatürdekilerle önemli benzerlikler göstermekle beraber, cinsiyet faktörünün ÖVD'nin sivil erdem boyutuna etkisi de gözlenmiştir.

## I. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI TANIMI

“Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” (ÖVD) kavramı Dennis Organ ve arkadaşları tarafından ilk kez 1983 yılında kullanılmıştır. Organ ÖVD'ni, örgütün biçimsel ödül sistemince doğrudan ve açık bir biçimde tanınmayan ve bir bütün olarak örgütün etkili çalışmasını destekleyen davranışlar olarak tanımlamıştır. Bu tür davranışlar görev ve iş tanımlarında zorunlu tutulmayan, ihmali halinde ceza gerektirmeyen ve daha çok kişisel tercih sonucu sergilenen davranışlardır (Podsakoff vd.,2000:513-563). ÖVD'leri genellikle önemsiz görünen davranışlardır, fakat bir bütün olarak örgütün işleyişini geliştirir. Literatürde ÖVD, prososyal davranış ve fazladan rol davranış terimleri birbirleri yerine kullanılabilir (Özen,2000:359-372). Organ, bu tür davranışların örgütün sosyal mekanizmasının işleyişini kolaylaştırdığını, öngörülemeyen durumlarda çalışmak için gereken esnekliği ve çalışanların karşılıklı bağımlılıkları sonucu ortaya çıkan sorunlarla mücadele etmeyi sağladığını belirtmiştir (Tang and Ibrahim, 1998:529-551).

Son on yılda ÖVD ve benzer davranışlara, araştırmacılarca yoğun ilgi gösterilmiş ve bu ilgi, Örgütsel Davranıştan İnsan Kaynakları Yönetimi, Pazarlama, Hastane ve Sağlık Hizmetleri İdaresi, Toplum Psikolojisi, Stratejik Yönetim, Uluslararası İşletmecilik, Ekonomi, İş Hukuku ve Askeri Psikoloji gibi çok sayıda farklı alan ve disiplinlere doğru genişlemiştir. Teoride hızlı gelişme olmasına ve araştırmalar şüphesiz ÖVD konusunda uğraşanları memnun edici olmasına rağmen, bu hızlı gelişme bazı sorunları da beraberinde getirmiştir. Bu sorunlardan birincisi, literatürdeki mevcut çalışmaların ÖVD'nin kendisini dikkatlice tanımlamak yerine, daha çok ÖVD ve ilişkili olduğu düşünülen diğer kavramlar arasındaki ilişkileri anlamaya çalışmasıdır. Karşılaşılan ikinci sorun ise, çok sayıdaki araştırmada bu kavramların bazıları arasındaki benzerlik ve farklılıklara yeterince dikkat edilmemesidir. Diğer yandan aynı fikir veya kavrama literatürde farklı araştırmacılar tarafından farklı isimler de verilmektedir. Bu uygulamanın yol açtığı sorun ise, araştırma literatüründeki gelişmeleri bir bütün olarak görmeyi zorlaştırmasıdır. Bir başka sorun ise ÖVD ile ilgili hızla çoğalan araştırmaların İnsan Kaynakları Yönetimi, Uluslararası İşletmecilik, Stratejik Yönetim gibi alanlara kayması sonucu literatürdeki gelişmelerin takip edilmesinin zorlaşmasıdır. Askeri Psikoloji, Ekonomi gibi başka disiplinlere doğru genişleme sürdükçe, ÖVD ile ilgili teorik ve ampirik gelişmelerden haberdar olmak ve bu konuda literatürü bütünleştirme çabaları da gittikçe daha zor bir hal alacaktır (Podsakoff vd.,2000:513-563).



ÖVD'nin boyutları, bu davranışa yol açan temel faktörler ve bu tür davranışın sonuçları arasındaki ilişkiler Tablo 1'de bir arada görülebilir.

### III. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI TÜRLERİ

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının boyutları ile ilgili bir uzlaşma literatürde olmasa da, yaklaşık 30 farklı ÖVD belirlenmiştir. Bunlar da temelde 7 başlık altında ele alınabilir.

- A. Yardım etme davranışı
- B. Sportmenlik davranışı
- C. Örgütsel sadakat davranışı
- D. Örgütsel uyum davranışı
- E. Bireysel inisiyatif davranışı
- F. Sivil erdem davranışı
- G. Kişisel gelişim davranışı

Yardım etme davranışı, bu alanda çalışan hemen herkesin üzerinde anlaşığı bir örgütsel vatandaşlık türüdür. Kavramsal olarak, yardım etme davranışı, diğer kişilere iş ile ilgili problemlerde gönüllü olarak yardım etme veya problemlerin ortaya çıkmasını önleme çabalarını ifade etmektedir. İki bölümde ele alınabilecek bu tür davranışın ilk kısmı olan özgecilik, bir örgütte çalışanların sorunlar karşısında doğrudan ve kasıtlı olarak belirli bir kimseye yardım etmesini (Ağır iş yükü olan iş arkadaşına yardımcı olmak gibi) ifade etmektedir (Becker and Randall,1994:160-168). Söz konusu yardımın nedeni örgütle ilgili bir görev olmalı ve davranış diğer ÖVD türlerindeki gibi gönüllü olmalıdır (Mackenzie and Podsakoff,1993:70-81). Tanımın ikinci bölümü ise, iş arkadaşlarının olası problemlerinin doğmasını engellemek için önlemler alarak diğerlerine yardım etmeyi içeren Organ'ın "nezaket" kavramını ifade etmektedir (Podsakoff vd.,2000:513-563). Bir başka deyişle nezaket, bir çalışanın diğer çalışanların problemlerini önceden saptayarak çözümü için önerilerde bulunmak, ve çalışanın haklarına saygı göstererek problemlerin ortaya çıkmasına engel olmaktır (Organ and Lingl,1995:339-351).

"Sportmenlik", literatürde fazla ilgi görmeyen bir örgütsel davranış türüdür. Organ sportmenliği, işin neden olduğu kaçınılmaz rahatsızlık ve zorlamalara müsamaha gösterilmesindeki isteklilik olarak tanımlanmıştır. Bununla birlikte, bu tanım sportmenlik kavramının kelime anlamından daha dar bir anlamı kastetmektedir. Örneğin, sportmen kişi, yalnızca diğer kişiler tarafından rahatsız edilmekten dolayı şikayet etmeyen değil, aynı zamanda işler yolunda gitmediğinde pozitif tutumunu koruyan, diğer kişiler kendi düşüncesinde değilse kızmayan, iyi bir grup çalışması için kendinden fedakarlık yapabilen ve diğerlerinin düşüncelerine de saygı duyan kişidir. Hemen her örgüt ortamında kaçınılmaz olarak zorluklar yaşanmaktadır. Sportmen kişi bunlara memnuniyetle katlanır ve küçük meseleleri fazla büyütmez(Deluga,1998:189-217).

Örgütsel sadakat, yabancılara karşı örgütü övme, dış tehlikelere karşı savunma, koruma ve olumsuz koşullar altında bile örgüte bağlı kalma anlamına gelmektedir. Örgütsel uyum davranışı ise çalışanın, kimse izlemese de örgütün kural,

düzenleme ve prosedürlerine uymasını ve onları içselleştirmesini içermektedir. Bu davranışın bir vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmesinin sebebi herkesin firma kurallarına, süreçlerine her zaman uyması beklense de çoğu çalışanın bunu yapmamasıdır. Çoğu araştırmacının tanımladığı bir ÖVD türü de bireysel inisiyatifdir. ÖVD'nin bu türünün "fazladan rol" davranışı olarak kabul edilmesi için çalışanın görevi gereği yapması beklenen davranışlarında, genel beklentinin veya asgari zorunluluğun çok üstüne çıkması gerekir. Böylesi davranışlara örnek olarak, kişinin görevini daha iyi yapması veya örgütün performansını artırmak amaçlı gönüllü, yaratıcı ve yenilikçi eylemleriyle çalışanın işini daha istekli ve azimle yapmasıyla, fazladan sorumluluk almaya istekli olması; buna ek olarak diğerlerini de bu yönde teşvik etmesi verilebilir. Bütün bu davranışlar çalışanın, işin gereklerinin üstüne ve ötesine geçmesi ortak fikrini taşımaktadır. Organ(1988), "vicdanlılık" olarak adlandırdığı (Becker and Randall,1994:160-168) bu tür davranışın, tanımlanmış rolden ayırması en zor olan ÖVD türü olduğunu belirtmiştir. Bunun sebebi fazladan rol olarak sayılmasını sağlayan şeyin, türsel farklılık değil, gösterilen davranışın aşırılık derecesi olmasıdır. Bazı araştırmacıların bu boyutu araştırmalarına dahil etmemelerinin sebebi de belirlenmesindeki bu zorluktur (Podsakoff, vd.,2000:513-563). Hem genel uyum, hem de bireysel inisiyatifin kavramsal içeriği Organ'ın vicdanlılık boyutu ile büyük ölçüde ifade edilebilir.

"Sivil erdem" olarak adlandırılan diğer bir boyut ise çalışanların örgüt vatanşası olmasından kaynaklanan sorumluluklarıyla ilgili olarak Graham'ın(1991) söylediklerinden türetilmiştir. Sivil erdem, bir bütün olarak örgüte bağlılığı veya makro seviyede ilgiyi ifade etmektedir (MacKenzie and Podsakoff,1993:70-81). Kişisel maliyeti fazla olsa da örgüt yönetiminde aktif katılıma isteklilik, (toplantılara katılma, örgütün izlemesi gereken stratejiyle ilgili fikir bildirme, izlenecek politikalarla ilgili tartışmalara girmek), örgütün ortamındaki fırsat ve tehditleri gözlemek (faaliyet gösterilen sektörün takibi), örgütün çıkarlarını üstün tutmaya dikkat etmek (yangın tehlikesi durumlarını bildirip kapıları kilitlemek), gibi faaliyetler bu boyut kapsamındadır(Podsakoff, vd.,2000:513-563).

Son boyut olan kişisel gelişim, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirebilmek için gösterdikleri gönüllü davranışları içerir. İleri düzey kursları araştırıp bunlardan yararlanmak, bireysel çalışma alanındaki son gelişmeleri izlemek, örgüte katkı sağlamak için yeni beceriler kazanmak bu boyuta verilebilecek örnek davranışlardandır. Kişisel gelişim literatürde ampirik olarak teyit edilmese de, teorik olarak diğer boyutlardan farklı görülmekte ve örgütsel etkinliğe daha farklı yollardan katkı sağladığı sanılmaktadır(Podsakoff vd.,2000:513-563).

ÖVD alanında yapılan araştırmalara bakıldığında, çoğu araştırmacının Organ'ın beş boyutlu (özgecilik, vicdanlılık, sportmenlik, nezaket ve sivil erdem) ölçüğünü, bazen de kısmi değişikliklerle kullandıkları gözlenmektedir.

Antalya'da bir otel elemanları üzerinde gerçekleştirilen ÖVD araştırması, (Özen,2000:359-372) Organ'ın boyutlarının Türkiye'de de kullanılabileceğini göstermiştir. Sözkonusu boyutların literatürde yaygın kullanımı ve ülkemizde bu konuda az sayıda çalışma olması nedeniyle biz de çalışmamızda ÖVD'ni Organ'ın beş boyutu ile ölçmeye çalışacağız.

#### IV. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA TEMEL OLUŞTURAN KAVRAMLAR

Ampirik araştırmalara dayalı olarak, ÖVD'na temel oluşturan kavramlar dört kategoride incelenmektedir(Podsakoff vd.,2000:513-563):

- A. Çalışanın özellikleri
- B. İşin özellikleri
- C. Örgütsel özellikler
- D. Liderlik davranışları

Bu alandaki ilk araştırmalar çalışan tutum ve davranışları ile lider davranışları üzerinde yoğunlaşmıştır. Liderlik literatürünün gelişmesiyle iş ve örgütsel özelliklerin etkileri de incelenmeye başlanmıştır.

Çalışanların özellikleri üzerine gerçekleştirilen ilk araştırmalar, tutum ve kişilik özelliklerine odaklanmıştır:

Çalışan özelliklerinden ilki genel duygusal “moral” faktördür ki, Organ ve Ryan bunu, çalışan tatmininin, örgüte duyulan bağlılığın, örgütsel adalet ve lider desteğiyle ilgili algılamaların altında yatan neden olarak görür. Bu değişkenler ÖVD'na temel oluşturan kavramlar arasında en sık araştırılanlardır ve hepsinin ÖVD ile yaklaşık aynı ölçüde ilişkileri olduğu tespit edilmiştir. Bunlara ek olarak çalışan moralinin etkilendiği başka değişkenler olup olmadığı (güven, özel tatmin türleri gibi) incelenebilir (Podsakoff, vd.,2000:513-563).

Literatürde tutuma ilişkin faktörler olarak geçen ve ÖVD'nın şimdiye kadar tespit edilmiş en önemli dört temel kavramı olan “örgütsel adalet”, “örgüte duyulan bağlılık”, “lider desteği” ve “iş tatmini” bu araştırmanın da kilit noktasını oluşturduğu için bu değişkenler ve ÖVD boyutları arasındaki ilişkiler detaylı olarak incelenecektir.

Örgütsel adalet ile ilgili olarak literatürde genelde incelenen, örgütte kararların verilmesinde etkili olan süreçlerin ne kadar adil olduğuna ilişkin çalışanların algılamasıdır. Süreç ve düzenlemelerin özelliklerini inceleyen “yapısal boyut” ve bunların uygulanmasında çalışana nasıl davranıldığı ile ilgili “kişilerarası boyut” olmak üzere ikiye ayrılan örgütsel adalet algılaması, bazen bir bütün olarak, bazen de iki bölüm halinde incelenmiştir. Farklı araştırmalar birbiriyle çelişen bazı sonuçlar gösterse de, Organ 1993 yılındaki bir çalışmasında, bir bütün olarak bu kavramın ÖVD'nın nezaket, sportmenlik ve vicdanlılık boyutlarını tahmin etmede önemli bir faktör olduğunu tespit etmiştir (Schappe,1998:277-291).

Örgütlerde kaynakların adil dağıtılmaması, kamu kesiminde özel sektöre göre daha yıkıcı etkiye sebep olur. Performanslarının karşılığını alamayan kamu çalışanları ayrılmak yerine memnun olmayan ihmalkar kimseler haline gelirler. İş yerinde ihmalkar olmanın bir yönü de, ÖVD gibi gönüllü davranışlarla ilgilenme güdüsünün azalmasıdır (Vigoda,2000:185-211).

Örgütsel adalet ile ilgili bir tespit de ÖVD ve yaş arasındaki ilişkiye de-  
ğinmektedir. Genç çalışanlarda özgecilik davranışı ve örgütsel adalet ilişkisi yaşlı-  
lara göre daha belirgindir (Wagner and Rush,2000:379-392).

Örgüte duyulan bağlılık, çalışanın kendini görel olarak çalıştığı örgütle ta-  
nımlama ve o örgütle ilgilenme derecesi olarak kabul edilebilir. Çalışan, örgütün  
biçimsel ödül ve ceza sisteminden beklentisi veya korkusu olmadan da, örgüte  
duyduğu bağlılık sayesinde ÖVD sergileyebilir. Üniversite çalışanları ve öğrencile-  
ri üzerinde yapılan iki ayrı çalışma, örgüte duyulan bağlılığın “genel uyum” davra-  
nışlarının önemli bir tahminleyicisi olduğunu göstermiştir (Schappe,1998:277-  
291). Organ ve Ryan(1995) ise bağlılığın özgecilik ile ilişkili olduğunu tespit et-  
miştir. İş tatmini, örgütsel adalet ve örgüte duyulan bağlılığın ÖVD üzerindeki  
etkisini bir arada inceleyen bir çalışmada, yalnız örgüte duyulan bağlılığın  
ÖVD’nın belirgin bir tahminleyicisi olduğunu göstermiştir (Schappe,1998:277-  
291). Çalışanın örgütüne karşı olumsuz tutumunu ifade eden “örgütsel kinizm”,  
yabancılaşma yoluyla ÖVD’na dolaylı olarak olumsuz etkide bulunmaktadır  
(Abraham,2000:269-293).

Lider desteği, yöneticilerin astlarına değer vermesini, onların önerilerini  
almasını, astların iyiliğini düşünmesini ve onlara adil davranmasını ifade etmekte-  
dir (Schappe,1998:277-291). Araştırmalar bu değişkenin özgecilik ile ilişkili oldu-  
ğunu göstermektedir (Organ and Ryan,1995:775-803).

Literatürde ÖVD ile ilişkisi en çok araştırılan kavram iş tatminidir. Birçok  
araştırmacı tarafından ÖVD ve iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunmuştur.  
Farklı ÖVD boyutlarını kapsayarak süreklilik gösteren söz konusu ilişki için çok  
sayıda teorik açıklama ileri sürülmüştür(Sosyal Mübadele ve Psikolojik Sözleşme  
Teorisi gibi). Bu teorilerin çoğunun özünü “karşılıklılık normu” oluşturur. İşinden  
memnun olan bir çalışan, ona bu memnuniyeti sağlayanlara karşı ÖVD sergileyec-  
ektir. ÖVD ile iş tatmini arasındaki ilişkinin yönü konusunda kesin bir anlaşma  
sağlanamasa da, çoğu teorik ve ampirik kanıt, iş tatmininin ÖVD’ni tahmin etmek-  
te olduğunu göstermektedir (Netemeyer and Boles,1997:85-99). Organ, iş memnu-  
niyetinin, çalışanların gönüllü davranışları ile ilişkisinin iş performanslarına göre  
daha fazla olacağını; bunun sebebinin iş performansının daha büyük olasılıkla be-  
ceri, kaynaklar ve iş tasarımı gibi tutumla ilişkili olmayan faktörlerle kısıtlanması  
olduğunu iddia etmiştir (Organ and Lingl,1995:339-351). Eğer bu iddia doğruysa,  
tutuma ilişkin faktörleri izleyen, sürekliliğini sağlayan ve iyileştiren İnsan Kaynak-  
ları Yönetimi programlarının önemi daha da artacaktır (Organ and Ryan,1995:775-  
803).

Ampirik araştırmalar iş tatmini ve özgecilik arasında önemli bir ilişki ol-  
duğunu, ancak genel uyum boyutuyla benzer bir ilişki bulunmadığını gösteriyor  
(Schappe,1998:277-291). İş tatmininin nezaket, sportmenlik ve daha az ölçüde sivil  
erdemle ilişkisine de rastlanmıştır (Organ and Ryan,1995:775-803). Otoriter veya  
otoriter olmayan bir yöneticinin astının da yöneticisiyle aynı yapıda olması, astın iş  
tatminini en üst seviyeye çıkarmaktadır(Finkelstein vd.,2000:435-443).

Morale ek olarak Organ ve Ryan, “anlaşılabilirlik”, “vicdanlılık”, “olumlu  
ve olumsuz duygusallık” gibi değişik kişilik faktörlerinin de insanları, iş arkadaşla-

rı ve yöneticileri karşısında belirli yönelmelere hazırlayacağını iddia etmektedir. Bu yönelmelerin de insanların maruz kalacakları tutum ve davranışları, tatmin edici, adil, destekleyici ve bağlılığa değer bulup bulmamalarında etkili olabileceğini söylemektedir. Dolayısıyla kişilik faktörleri doğrudan sebep olarak değil, ancak ÖVD'na dolaylı katkıda bulunan faktörler olarak görülebilir (Podsakoff vd.,2000:513-563).

Kişilik faktörlerinin birincisi olarak vicdanlılık, iş arkadaşlarıyla ilgili tatmin üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. Organ, “vicdanlı” insanların kendilerinden ve başkalarından çok şey talep ettiklerini, bu beklentiyi karşılamayan iş arkadaşlarını eleştirme ve değişimleri için baskı yapma yolunu seçince, ilişkilerin gerginleşeceğini ve bunun da ÖVD için olumsuz sonuçlar doğuracağını iddia etmiştir. Buna rağmen genel uyumun olumlu bir tahminleyicisi olarak ÖVD'na katkıda bulunabileceğini de söylemiştir. İkinci kişilik faktörü olan anlaşılabilirlik Organ'ın araştırmasına göre, iş yerindeki tatmin üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Organ and Lingl,1995:339-351).

Çalışanın yaşadığı olumlu duygular ise onun işyerinde ÖVD sergilemesinde önemli bir başka faktördür. Ayrıca, ampirik olarak, bu durumdaki çalışanın yardım etme eğiliminde olacağı ve özgecilik davranışlarına ağırlık vereceği tespit edilmiştir (Williams and Shiaw,1999:656-669).

Literatürde ÖVD ile ilişkisi olduğu görülen iki ayrı kişilik faktörü de, “öz saygı” ve “başarma ihtiyacıdır”. Yüksek öz saygıya sahip kişiler zor görevleri seçip, kendilerine ulaşılması zor hedefler koyarlar. Hem Amerika, hem de Ortadoğu'dan seçilmiş kamu personelleri üzerinde yapılmış bir araştırmayla, iki faktörün de özgecillelikle ilişkisi tespit edilmiştir (Tang and Ibrahim,1998:529-551).

İlişkilerinin boyutu çok fazla olmasa da, rol ile ilgili algılamaların da en azından bazı ÖVD boyutlarıyla ilişkili olduğu bulunmuştur. Hem “rol belirsizliği” hem de “rol çatışması” özgecilik, nezaket ve sportmenlik boyutlarıyla önemli ölçüde ters yönlü bir ilişkiye sahiptir. Her iki kavramın da çalışanın tatminiyle ilişkisi bilindiğinden, ÖVD ile aralarındaki ilişkinin bir kısmının tatmin aracılığıyla gerçekleşmesi olasıdır(Podsakoff vd.,2000:513-563).

Örgütte geçirilen süre ve cinsiyet gibi demografik değişkenlerin ÖVD ile ilişkisi olmadığına dair genel söylem biraz şaşırtıcıdır. Bayanların yardıma dönük davranışlar ile nezaket konusunda erkeklerden ileri olacağı, buna karşılık denklik yerine insaflık tercihi ağır basan erkeklerin de vicdanlılık boyutunda daha ileri olacağına ilişkin çok sayıda teorik açıklama mevcuttur (Kidder and McLean Parks,1993:1).

Çalışan özelliklerinin kalanlarından literatürde incelenenleri arasında sadece “ödüllere kayıtsızlık”, ÖVD ile (özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sportmenlik ve sivil erdemini hepsiyle) belirgin ama ters yönlü bir ilişki içindedir. Yetenek, tecrübe, eğitim, bilgi ve bağımsızlık ihtiyacının ÖVD'nın herhangi bir boyutuyla sürekli kuvvetli bir ilişkisi bulunamamıştır (Podsakoff vd.,2000:513-563).

Çalışan özellikleri dışındaki üç kategoriye genel olarak bakıldığında aşağıdaki ilişkilere rastlanmaktadır. ÖVD ile sürekli ilişkileri olduğu tespit edilen iş



özelliklerinden, “işle ilgili geribildirim” ve “özü itibariyle tatmin edici iş” değişkenleri ÖVD ile olumlu; “işin rutinliği” ise ters yönlü ilişki göstermektedir(Podsakoff and MacKenzie,1994:351-364). Örgütsel özellikler ve ÖVD arasındaki ilişkiler ise oldukça karışıktır. “Örgütsel biçimselleştirme”, “örgütsel esneklik”, “uzman danışman desteği” gibi değişkenlerin ÖVD ile sürekli ilişkileri bulunamasa da, “örgüt içi birlik” değişkeninin beş ÖVD boyutuyla, “örgütsel destek algılamasının” ise çalışan özgeciliği ile önemli ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. “Liderin kontrolü dışındaki ödüller” ise özgecilik, nezaket ve vicdanlılık ile ters yönlü ilişki içindedir. Lider davranışları olarak adlandırılan son kategori ise ikiye ayrılmaktadır: “Dönüştürücü lider davranışları” (temel dönüştürücü davranışlar, vizyon açıklamak, uygun model sunmak, grup amaçlarının kabul edilmesini teşvik etmek, yüksek performans beklentisi ve zihinsel teşvik) ve “etkileşimli lider davranışları” (koşullu ödül davranışı, koşullu ceza davranışı, koşulsuz ödül davranışı, koşulsuz ceza davranışı). Bunlara ek olarak Lider-Üye Değişim Teorisi ve Amaç-Yol Teorisiyle tanımlanan bazı lider davranışları da vardır. Dönüştürücü lider davranışlarının genel olarak beş ÖVD ile de olumlu ve sürekli ilişkileri vardır. Etkileşimli lider davranışlarından ise koşullu ödül davranışının ÖVD’nin beş boyutuyla olumlu, koşulsuz ceza davranışının ise ters yönlü önemli derecede ilişkisi vardır. Amaç-Yol Teorisinin boyutlarından olan destekleyici lider davranışının ÖVD’nin bütün boyutlarıyla olumlu, liderin rolü belirginleştirmesinin ise sivil erdem dışındaki dört boyutla olumlu ilişkisi vardır. Son olarak lider-üye değişimi, özgecilik ve ÖVD’nin geneli ile olumlu ilişki içindedir (Podsakoff vd.,2000:513-563).

## **V. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ SONUÇLARI**

İlk çalışmaların çoğu vatandaşlık davranışının temel kavramları üzerinde yoğunlaşmasına rağmen, daha sonraki araştırmalar ÖVD’nin sonuçları üzerinde daha çok durmuşlardır. Sonraki çalışmalar özellikle iki ana konu üzerinde yoğunlaşmışlardır;

- A. ÖVD’nin ücret artışı ve promosyonlarla ilgili yönetici performans değerlemeleri ve kararları üzerindeki etkileri.
- B. Örgütsel performans ve başarı üzerindeki ÖVD’nin etkileri.

Podsakoff ve arkadaşları, yöneticilerin ÖVD’na niçin önem verdikleri ve çalışanların performanslarını değerlendirirken niçin ÖVD’ni dikkate aldıklarını açıklamaya çalışmışlardır. Açıklanan bazı nedenler karşılık verme ve adil olma normları ile bazıları yöneticilerin değerlendirme yolu ile bazıları da hafızada ÖVD bilgisinin ayrı ve kolay erişilebilir olması ile ilgilidir. Altında yatan mekanizma hangisi olursa olsun, ampirik kanıtlara göre ÖVD, gerçekten yönetici performans değerlemelerini ve ilişkili kararları etkilemektedir(Podsakoff vd.,2000:513-563).

Nezaket dışında ÖVD’ın tüm boyutlarının, yapılan çalışmaların çoğunda performans değerlemeleri üzerinde önemli etkileri tespit edilmiştir(Podsakoff vd.,2000:513-563). Yöneticiler ÖVD’ni performans değerlemelerinde dikkate alırken iki noktaya çok dikkat etmelidirler. Birincisi, çalışanların bu olayın farkında

olup olmadığı, diğeri ise ÖVD'nın yönetsel kararlara dahil edilmesinin örgütsel başarıya katkısının ne olduğudur (Mackenzie and Podsakoff,1993:70-81). Bununla beraber eğer ÖVD örgütsel etkililiğe katkıda bulunmuyorsa, yöneticilerin değerlemelerde bu tür davranışlara ağırlık vermemesi gerekir (Podsakoff and Mackenzie,1994:351-364). Podsakoff ve MacKenzie, ÖVD'ın promosyon kararlarındaki etkisinin örgütün üst kademelerine çıkıldıkça arttığını iddia etmiştir. Buna sebep olarak da, üst kademelerde rolle ilgili beklentilerin daha karışık olması ve yönetim pozisyonlarının örgütün teknik özüne doğrudan katkıda bulunmamasını vermişlerdir (MacKenzie and Podsakoff,1999:396-411).

Organ'ın orijinal ÖVD tanımının temel ilkelerinden biri şudur; uzun dönemde çalışanların davranışlarının toplamı dikkate alındığında ÖVD, örgütsel etkililiği artırır. Uzun bir süre için, bu hipotez test edilmedi ve kabulü doğrudan ampirik ispatından çok kuramsal açıklamasına dayanmaktaydı. Teorik olarak, ÖVD'nın örgütsel etkililiği niçin etkileyebileceği konusunda birçok neden vardır. Örneğin, ÖVD'ları örgütsel başarıya aşağıdaki şekillerde katkıda bulunabilir:

- çalışanların ve yönetimin verimliliğinin artması
- kaynakların serbest bırakılarak daha verimli amaçlar için kullanılabilmesi,
- bakım fonksiyonu için kıt kaynakları kullanma ihtiyacının azaltılması
- iş grupları içi ve arası faaliyetlerin koordinasyonunun sağlanması yardımcı olması
- örgütün en iyi çalışanları elinde tutmak ve örgüte çekmek yeteneğini kuvvetlendirmesi
- örgüt performansının sürekliliğini sağlaması
- örgütün çevresel değişikliklere karşı daha iyi uyum sağlamasına yardımcı olması (Cohen and Vigoda,2000:596-625)

Yukarıdaki teorik açıklamalara rağmen, bu mesele fazla ampirik ilgi görmemiştir. Podsakoff, MacKenzie, Walz & Niehoff'un 1994-1997 yılları arasında yaptıkları çeşitli araştırmalar, Organ'ın temel iddiasını desteklemektedir. Ancak "yardım etme davranışlarının" performansla ilişkisi, sportmenlik ve sivil erdeme göre daha kuvvetlidir (Podsakoff vd 2000:513-563).

## **VI. GELECEKTEKİ ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER**

Gelecekteki araştırmalarda ÖVD'nın kuramsal sorunlarının, hem örgüt hem de birey seviyesindeki sonuçlarının, farklı kültürlerin getirdiği farklılıkların ve de bu tür davranışı ölçmek için kullanılan yöntemlerin sorunlarının ele alınması faydalı olacaktır. Kuramsal sorunların en önemlisi ÖVD'nın sınırlarının belirlenmesi, bir başka deyişle hangi davranışların ÖVD tanımına tam olarak uyduğu üzerinde görüş birliği oluşturulmasıdır (Podsakoff vd.,2000:513-563). Araştırma yapılan sektörün özellikleri dikkat edilmesi gereken bir başka noktadır. Örnek olarak sigortacılık sektöründe yöneticilerin vicdanlılık boyutunu fazladan rol değil, biçimsel rol kapsamında gördükleri belirlenmiştir (Podsakoff and Mackenzie,1994:351-364). ÖVD'nın fazladan rol kapsamında girip girmemesinden daha önemli olan

konu bu tür davranışa neden olan faktörlerin yani temel kavramların, örgütsel başarıya olan etkilerini hangi mekanizmalarla gerçekleştirdiğidir. Çok sayıdaki ampirik sonuca göre, beklentilerin aksine kişilik faktörlerinden çok ödül ve primler, ÖVD ve performans üzerinde daha güçlü bir etkiye sahiptir. Organ&Ryan, az sayıdaki kişilik değişkeninin incelenmesinin bu durumun muhtemel bir açıklaması olabileceğini ve daha fazla sayıda değişkenin incelenmesinin yanında, bu değişkenlerin çalışan tarafından değil, yönetici veya iş arkadaşlarınca değerlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Van Dyne şu değişkenleri önermiştir: güvenme eğilimi, ilişkiye girme ihtiyacı ve empatik ilgi. ÖVD türlerinin hangi mekanizmalarla örgütsel başarıyı etkilediği ampirik olarak daha fazla incelenmelidir. Mevcut araştırmalar iki ana sonucu desteklemektedir: Bunlardan birincisi, farklı ÖVD türleri farklı sonuçlara sahiptir (Podsakoff,1997:974). Örnek olarak yardım etme davranışları ürün kalitesini etkilerken, sivil erdem ve sportmenlik etkide bulunmamaktadır. Buna karşılık son iki ÖVD müşteri şikayetlerini azaltırken, yardım etme davranışı bu kriterle ilişkili değildir. Karşılaşılan ikinci sonuç ise değişik ÖVD türlerinin aynı sonuç üzerinde bağımsız etkilere sahip olabilmesidir. Örnek olarak, yardım etme, sivil erdem ve sportmenlik davranışları birim satış performansı üzerinde birbirinden bağımsız etkilere sahiptir (Podsakoff and MacKenzie,1994:351-364). İşle ilgili özellikler ve lider davranışları da üzerinde daha dikkatli durulması gereken ÖVD'nin temel kavramlarından. Bu kavramlar incelenirken dolaylı ilişkilere de dikkat edilmeli, temel kavramlar ÖVD'nı yalnız doğrudan doğruya tahmin eden faktörler olarak görülmemelidir. ÖVD'ları sonuçları açısından ele alındığında, yöneticilerin ÖVD'nı personel değerlemelerine neden dahil ettiklerine ilişkin çok sayıda muhtemel sebep ileri sürüldüğü ve bu iddiaların daha fazla ampirik araştırma ve incelemeye ihtiyacı olduğu görülür. Podsakoff ve MacKenzie yaptıkları araştırmalarında yardım etme davranışlarının yöneticilerce, örgütsel başarıya katkısına göre aşırı önemsendiğini, sivil erdem ise daha az önemsendiğini tespit etmişlerdir. ÖVD'nin örgütsel etkisi incelenirken, ilişkiye etkide bulunan aracı faktörlere dikkat edilmeli ve kar tek başarı ölçüsü olarak alınmamalıdır. Bunun sebebi ÖVD'nin finansal ölçüleri olduğu kadar müşteri tatmini, müşterinin örgüte bağlı tutulması, iş süreçlerinin iyileştirilmesi, çalışan memnuniyeti gibi örgütün değer zincirindeki diğer değişkenleri de etkilemesidir (Podsakoff vd.,2000:513-563).

Kültürün ÖVD üzerindeki olası etkileri araştırılmaktadır. Kültür bir örgütteki ÖVD türlerini, bu davranışların gösterilme derecesini, ÖVD ile temel kavramlar ve sonuçları arasındaki ilişkiyi ve ÖVD'nin örgütün başarısını etkileme mekanizmasını etkileyebilir. ÖVD terimi acaba başka dillerde aynı olguyu mu ifade etmektedir? Farklı kültürlerde yaşayan insanlar özgeciliğe aynı anlamı mı vermektedir? Kültürel farklılıklar ÖVD kavramının başka ülkelerde başarıyla uygulanmasının, ölçülmesinin ve test edilmesinin önünde engel oluşturabilir. Kültür, ÖVD'nı teşvik etmesi veya tam tersi etkide bulunmasının yanı sıra, ÖVD'nin temel kavramlarının etkilerini de değiştirebilir. Ulusal kültürde yerleşmiş bulunan tarihi ve geleneksel uygulamalar, örgütlerde belirli davranış kalıpları, grup dinamikleri ve yapılar görülmesine yol açabilir. Örnek olarak "bireysel" bir toplumdaki (ABD gibi) çalışanların ÖVD sergilemesinde ödül sistemleri önemli rol oynayabilir (Hofstede,1980). Bunun sebebi çalışanların ÖVD karşılığında menfaat beklentisi

içinde olmasıdır. Kollektivist toplumlarda ise grup bütününe faydalı programlar uygulanmalıdır. Bu tür kültürlerde sadakat ve koruma, ödüllerden daha önemli hale gelir. Eşitsizliğin kabullenildiği yüksek “güç mesafesi” olan toplumlarda çalışanlar liderlerini fazla sorgulamaz, onların dediklerini kelimesi kelimesine yapar, dolayısıyla ÖVD’ni fazla göstermezler. Düşük “güç mesafesi” olan toplumlarda çalışanlar, adil olmayan durumlarla karşılaştıklarında ÖVD’den uzaklaşabilir. Buna karşılık yüksek “güç mesafesi” olan toplumlarda adaletsiz uygulamalar, ÖVD’nin sergilenmesini fazla etkilemeyebilir. Ülkelere göre gözlemlenen ÖVD ile ilgili bazı uygulama farklılıkları şöyledir: İsrail’de ÖVD örgüt için değil, iş arkadaşları için gösterilir. Japonya’da şirketin yerli, yabancı olmasına göre veya boyutuna göre ÖVD ile ilgili verilen cevaplarda farklılık gözükmektedir. İtalya’da sadece özel sektör bu tür davranışı ödüllendirir, kamu sektörü değil. Küba’da devrime katkıda bulunduğu için ÖVD’na inananlar vardır. Romanya’da insanlar ÖVD boyutlarını yeterince iyi tanımlayamamaktadır. Finlandiya’da fazladan yapılan çalışmalar için ödül olmaz. İnsanlar örgütleriyle ilgili dışarıda kötü konuşmazken, örgüt içinde hiç susmazlar (Paine and Organ,2000:45-60).

ÖVD ile ilgili metodolojik meselelerden biri ÖVD ve temel kavramlar ile ÖVD’nin sonuçları arasındaki ilişkilerde gözlenen ortak yöntem varyansıdır. Bu sorunu aşmak için ya istatistik yönteminde değişiklik yapılmalı ya da veriler farklı kaynaklardan elde edilmelidir (Podsakoff vd.,2000:513-563).

Şimdiye kadar gerçekleştirilen araştırmaların önemli bölümünde anketler yöneticilerce cevaplanmıştır. Bu yöntem, kişinin kendini değerlendirmesine göre üstün kabul edilse de, beraberinde bazı sakıncaları getirmektedir: Öncelikle bazı ÖVD türleri yöneticilerin dikkatinden kaçabilir. Ayrıca yönetici bazı türlere daha fazla önem verip, gözlemediklerini diğer sorulan türler için genelleyebilir.

## **VII. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLE İLGİLİ ANKET ÇALIŞMASI**

### **A. Araştırmanın Amacı**

Araştırmamızın temel amacı Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi’nde çalışan öğretim üyeleri, araştırma görevlileri ve idari personeli üzerinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının incelenmesidir. Bu örgütte, ÖVD boyutları ve tutuma ilişkin faktörler arasındaki ilişkiler ve bunların çalışanların demografik özellikleri ile ilişkisini ölçmeye çalıştık. Daha önce ÖVD’nin boyutlarına ilişkin Türkiye’de yapılan bir çalışmanın (Özen,2000:359-372), sonuçlarının da geçerliliklerini teyit ettiği Organ’ın beş boyutuyla (Özgecilik, nezaket, sportmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem) ÖVD’ni ölçmeye çalıştık. Söz konusu boyutları, literatürde en çok araştırılmış ve ÖVD ile ilişkileri yaygın olarak kabul edilmiş olan dört tutuma ilişkin faktörle karşılaştırdık. (Örgüte duyulan bağlılık, örgütsel adalet, lider desteği ve iş tatmini) Bu sayede ülkemizde, kültürel farklılıklardan dolayı söz konusu ilişkilerde farklılık olup olmadığını incelemeye çalıştık. Bu inceleme sonucunda, ÖVD ile ilgili ilişkileri daha iyi anlayarak, bu ilişkiler vasıtasıyla ÖVD ve dolayısıyla örgüt etkinliğini artırabiliriz.

## B. Araştırmanın Kapsamı

27 sorudan oluşan anket 50 kişiye uygulanmış ve 47 anket analize dahil edilmiştir. Sorular özgecilik, nezaket, sportmenlik, vicdanlılık, sivil erdem, örgütsel adalet, örgüte duyulan bağlılık, lider desteği, iş tatmini başlıkları altında gruplandırılmıştır. Ayrıca ankette, çalışanların demografik özellikleri ile ilgili bir bölüm de bulunmaktadır. Araştırmanın amacına yönelik bilgi verici bir not da anket formlarına eklenmiştir.

Araştırmada değerlendirilen 47 kişiden 35'i akademik, 12'si ise idari personeldir. Sözkonusu çalışanların 31'i erkek, 16'sı bayandır. 19 kişi 30-34 yaşları arasında, 11 kişi 25-29 yaşları arasında, 6 kişi 24 yaşın altında, geriye kalan 11 kişi ise 35 yaş ve üzerindedir. 23 kişi 4-8 yıl arası, 11 kişi ise 1-3 yıl arası mevcut kurumlarında çalışmışlardır.

## C. Araştırmanın Yöntemi

Anket formunda her boyutla ilgili 3 ifade bulunmakta ve anketi cevaplayanlar her ifadenin kendileri için ne derece geçerli olduğunu belirtmekte. Bunun için 7'li Likert ölçeği kullanılmıştır. (1: Kesinlikle katılmıyorum; 7: Tümüyle katılıyorum) ÖVD'nin boyutları Podsakoff ve MacKenzie tarafından geliştirilen ölçek ile ölçülmüştür. Tutuma ilişkin faktörler, literatürde yaygın olarak kullanılan ifadelerle ölçülmüş ve güvenilirlik değerleri yüksek bulunmuştur. Örgütsel adalet algılaması, dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletine ilişkin birer ifadeyle ölçülmüştür. Örgüte duyulan bağlılık, çalışılan kurumla gurur duymak, kurumun geleceği ile yakından ilgilenmek ve kurumun başarısına katkı için beklenenin üzerinde çaba sarf etmeye istekli olmak ifadeleriyle ölçülmüştür. Lider desteği, çalışanın birinci dereceden yöneticisinin adil davranması, rahatça danışılabilir olması ve astının işle ilgili önerilerini alması ile ölçülmüştür. Son olarak iş tatmini, iş arkadaşlarıyla, mevcut işte ve genel olarak sözkonusu kurumda çalışmaktan duyulan memnuniyeti kapsamaktadır. Ölçek güvenilirliği, her boyut için Cronbach  $\alpha$  değerleri hesaplanarak belirlenmeye çalışılmıştır. ÖVD boyutları için  $\alpha$  değerleri çoğunlukla 0.6'dan oldukça yüksektir. Sadece sivil erdem boyutu için 0.6 civarında bir değer elde edilmiştir. Tutuma ilişkin faktörlere ait  $\alpha$  değerlerinin tümü ise 0.75 ve üzerindedir.

Anketler bireysel olarak dağıtılmış ve gereken durumlarda araştırmayla ilgili kısa bilgi verilmiştir. Anketler gizlilik ilkesine göre kapalı bir kutuda toplanmış ve aynı ilke çerçevesinde değerlendirilmiştir. Anket çalışmasının gerçekleştirildiği örgütün akademik bir kurum olmasından kaynaklanan özellikleri ve yönetici değerlendirmesinin "Yöntemsel Öneriler" kısmında bahsedilen sakıncalarından kaçınmak amacıyla soruları doğrudan çalışanlara yönelttik.

Ankette yer alan ÖVD boyutları ve tutuma ilişkin faktörlerin aralarındaki ilişkileri tespit etmek için, literatürde yaygın olarak kullanılan ve değişkenler arası ilişkinin yönünü ve gücünü belirten korelasyon analizi kullanılmıştır. Ayrıca ÖVD boyutları ve tutuma ilişkin faktörleri ile çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişkinin belirlenmesinde, cinsiyet ve görev için iki örneklemlili t-testi, yaş ve

çalışılan süre için ise spearman sıra korelasyon analizi kullanılmıştır. Analizler SPSS 10.0 istatistik programı ile gerçekleştirilmiştir.

#### D. Araştırmanın Sonucu ve Değerlendirmesi

ÖVD'nin boyutları (özgecilik, nezaket, sportmenlik, vicdanlılık, sivil erdem) ve tutuma ilişkin faktörlerin (örgüte duyulan bağlılık, örgütsel adalet, lider desteği, iş tatmini) çalışanların demografik özellikleri (cinsiyeti, yaşı, görevi, çalışma süresi) ile arasındaki ilişki analiz edildiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Demografik özelliklerin ilki olan çalışanların cinsiyeti ile nezaket ve sivil erdem boyutu arasında zayıf da olsa olumlu ilişki olduğu söylenebilir. Bayanlar her iki değişken için daha yüksek değerlere sahiptir. Bununla beraber tutuma ilişkin faktörlerle cinsiyet arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. (Bkz. Tablo 2)

Çalışanların görevleri ile sportmenlik dışındaki dört ÖVD boyutu arasında kuvvetli ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Tutuma ilişkin faktörlerden ise sadece örgütsel adalet ile iş tatmininin çalışan görevleri ile ilişkisi vardır. İdari personelin değerleri sözkonusu boyutlar için daha yüksektir. (Bkz. Tablo 2)

**Tablo 2:** Çalışanların Cinsiyetleri ve Görevleri İle ÖVD'nin Boyutları ve Tutuma İlişkin Faktörleri Arasında Yapılan İki Örneklemli T Testi Sonuçları

	Cinsiyet		Görev	
	Anlamlılık düzeyi	t değeri	Anlamlılık düzeyi	t değeri
Özgecilik	0.138		<b>0.032</b>	-2.20
Nezaket	<b>0.092</b>	-1.72	<b>0.037</b>	-2.15
Sportmenlik	0.188		0.798	
Vicdanlılık	0.366		<b>0.002</b>	-3.20
Sivil Erdem	<b>0.126</b>	-1.56	<b>0.006</b>	-2.90
Örgütsel Adalet	0.236		<b>0.054</b>	-1.98
Örgütsel Bağlılık	0.302		0.234	
Lider Desteği	0.663		0.383	
İş Tatmini	0.173		<b>0.046</b>	-2.05

Yapılan analiz sonucunda ÖVD'nin boyutları ve iş tatmini haricindeki tutuma ilişkin faktörlerin, çalışanların yaşı ile ilişkisi tespit edilememiştir. İş tatmini ise yaş azaldıkça kuvvetli bir artış göstermektedir. (Bkz. Tablo 3)

Kurumda çalışılan süre ile sadece vicdanlılık arasında aynı yönde, kuvvetli bir ilişki vardır. (Bkz. Tablo 3)

**Tablo 3:** Çalışanların Yaş ve Kurumda Çalıştıkları Süre İle ÖVD'nin Boyutları ve Tutuma İlişkin Faktörleri Arasında Yapılan Spearman Sıra Korelasyon Analizi Sonuçları

	Yaş		Çalışılan Süre	
	r spearman	Anlamlılık düzeyi	r spearman	Anlamlılık düzeyi
Özgecilik	-0.085		0.140	0.347
Nezaket	-0.043		0.198	0.182
Sportmenlik	0.185	0.214	-0.124	0.406
Vicdanlılık	-0.077		<b>0.348</b>	<b>0.017</b>
Sivil Erdem	-0.095		0.197	0.184
Örgütsel Adalet	-0.062		-0.006	
Örgüte Duyulan Bağlılık	0.031		0.199	0.179
Lider Desteği	-0.082		-0.010	
İş Tatmini	<b>0.346</b>	<b>0.017</b>	-0.180	0.226

ÖVD'nı özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sportmenlik, ve sivil erdem boyutlarının ortalaması olarak ele alıp, bir bütün olarak ÖVD'nin, tutuma ilişkin faktörlerle korelasyonlarına bakıldığında, örgüte duyulan bağlılığın en çok ilişkisi olan ( $r=0.518$ ) temel kavram olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet ve iş tatmini birbirlerine eşit düzeyde ( $r=0.340$  ve  $r=0.341$ ) bu değişkeni takip etmektedir. Lider desteğinin ise ÖVD ile belirgin bir ilişkisi tespit edilememiştir. (Bkz. Tablo 4)

Tutuma ilişkin faktörlerle, ÖVD'nin boyutlarının ayrı ayrı ilişkileri incelendiğinde, örgüte duyulan bağlılığın sportmenlik dışında dört ÖVD boyutuyla da güçlü ilişki içinde olduğu (nezaket ve sivil erdemle daha güçlü) görülmektedir. Örgütsel adalet ise vicdanlılık ve sivil erdem ile kuvvetli bir ilişki içindedir ( $r=0.300$ ,  $r=0.315$ ). İş tatmininin ise sadece sivil erdem ile ilişkisi ( $r=0.290$ ) olduğu tespit edilmiştir.

ÖVD'nin boyutlarının kendi aralarındaki ilişkileri incelendiğinde, sportmenlik dışındaki boyutların aralarında oldukça kuvvetli ilişkiler vardır. Sportmenliğin ise nezaket ve vicdanlılık boyutlarıyla ilişki içinde olduğu (özellikle nezaket ile) görülmektedir.

Elde edilen sonuçları literatürdekilerle karşılaştırdığımızda ilk dikkati çeken şey, sportmenliğin literatürde en az ilgiyi gören boyut olmasının doğruluğudur. Özgecilik ve nezaket arasındaki kuvvetli ilişki her iki boyutun yardım etme davranışı olmasından kaynaklanmaktadır. Tutuma ilişkin faktörlerden örgütsel adaletin vicdanlılık ve sivil erdemle ilişkisine literatürde de yaygın olarak rastlanmaktadır. Örgüte duyulan bağlılığın ÖVD'nin en güçlü tahmin edicisi olması çalışmanın sonuçlarına olan güveni artıran bir başka unsurdur. Örgüte duyulan bağlılığın vicdanlılık ile anlamlı ilişkisi ( $r=0,367$ ) 1986 yılında üniversite çalışanlarıyla yapılan bir başka çalışmanın sonucuyla benzerlik göstermektedir (Schappe,1998:277-291). Lider desteği ise literatürde olduğu gibi özgecilikle ilişkili çıkmamıştır. İş tatminin ÖVD'nin geneli ile belirgin ilişkisi başka araştırmalarla paralellik gösterse de en çok sivil erdemle ilişkili çıkması pek rastlanılan bir sonuç değildir.

Demografik değişkenlerle ilgili olarak tespit edebildiğimiz ilişkiler ise şunlardır:

Bayan alışanlar erkeklere göre kurumlarıyla makro seviyede biraz daha fazla ilgilenmekte, kurumlarındaki değişiklikleri daha yakın takip etmekte ve kurumun lehine olduğunu düşündükleri fikirlerini açıklamaktan çekinmemektedirler. Ayrıca bayanların nezaket konusunda erkeklerden ileri olacaklarına ilişkin teorik açıklamalar araştırmamız sonucuna göre destek bulmuştur.

Akademik ve idari personel arasında önemli farklılıklar gzmektedir. Öncelikle idari personelin akademik personele göre daha fazla yardım etme davranışı, vicdanlılık ve sivil erdem davranışı sergilediği söylenebilir. Ayrıca idari personel, örgütlerinin daha adil olduğunu düşünmekte ve daha yüksek iş tatminine sahip gzmektedirler. Örgütsel adalete ilişkin farklılık, akademik personelin idari personele göre anket sorularını daha rahat cevaplayabilecekleri düşünülerek ele alınmalıdır. Akademik personelin yardım etme davranışının idari personele göre az olması ise, akademik rekabet ortamının yol açtığı bir farklılık olabilir.

Araştırma sonucuna göre gençlerde iş tatmininin yaşlılara göre daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel etkinliği arttırmak için yaş ilerledikçe çalışanların iş tatminlerini yüksek tutmak için gereken önlemler üzerinde durulmalıdır.

Kurumda çalışılan süreyle ilgili olarak şunlar söylenebilir: Çalışanlar, kurumda çalıştıkları yıllar arttıkça, daha fazla işlerine bağlanmakta, işlerini daha titiz ve ciddi yapmaktadırlar. Örgüte yeni girenlerin eskilerden bu yönde yararlanması sağlanmalı; en azından örgütte yeni olanların işlerini daha titiz yapmasını sağlayacak bir kontrol mekanizması geliştirilmelidir.

## **SONUÇ VE DEğerLENDİRME**

Günümüzde işletmeler daha etkin olabilmek için çalışanlarından en st düzeyde istifade etmeye çalışmalıdır. Biçimsel roller dışında sergilenen çalışan davranışlarının işletme başarısına katkısı, üzerinde önemle durulması gereken bir husustur. VD olarak isimlendirilen bu tür davranışlarla ilgili olarak gerçekleştirilmiş araştırmaları incelediğimizde, konunun farklı tanım ve yaklaşımlarla dağımlık bir gelişme gösterdiğini gözlemledik. Bununla beraber gerek VD boyutları arasında, gerekse sözkonusu boyutların tahminleyicileri veya sonuçları ile ilişkilerinde birçok araştırmacının kabul ettiği belirgin ilişkilere rastlanmaktadır. VD boyutları ile tutuma ilişkin çalışan özellikleri arasında literatürde böylesini kuvvetli ilişkiler tespit edilmiştir. Üniversite alışanları üzerindeki araştırmamız sözkonusu ilişkilerin ülkemizdeki bir akademik kuruluşta büyük lde geçerli olduğunu gösterdi. Özellikle rgte duyulan bağlılığın ve iş tatmininin arttırılması niversite çalışanlarının daha fazla gönüllü ve faydalı davranışlar sergilemesine yol açacaktır. Literatürdeki araştırma sonuçlarına göre ise örgütteki kaynakların adil dağıtılması ve lider desteğinin artması çalışanların bu konulardaki algılamalarını değiştirerek örgüt etkinliğine katkıda bulunacaktır. Sözkonusu ilişkilerin farklı kamu kurumları ve üniversitelerde araştırılması gerekmektedir. Bu sayede VD ilişkileri ve işleyiş mekanizmaları belirginleşecek ve çalışanlardan daha fazla yararlanılabilecektir.





## KAYNAKÇA

- ABRAHAM, R. (2000), "Organizational Cynicism: Bases and Consequences" **Genetic, Social and General Psychology Monographs**, 126(3), pp.269-293.
- BECKER, T.E. and D.M. RANDALL. (1994), "Validation of A Measure of Organizational Citizenship Behavior Against An Objective Behavioral Criterion" **Educational and Psychological Measurement**, 54(1), pp.160-168.
- BURNS, M.B. and R.W. COLLINS. (2001), "Organizational Citizenship Behavior in the IS Context: A Research Agenda" <http://hsb.baylor.edu/ramsower/acis/papers/burns.htm>
- COHEN, A. and E. VIGODA. (2000), "Do Good Citizen Make Good Organizational Citizens?An Empirical Examination of the Relationship Between General Citizenship and Organizational Citizenship Behavior in Israel" **Administration and Society**, 32(5), pp.596-625.
- DELUGA, R.J. (1998), "Leader-member Exchange Quality and Effectiveness Ratings" **Group and Organization Management**, 23(2), pp.189-217.
- FINKELSTEIN, L.M., PROTOLIPAC, D.S. and J.T. KULAS. (2000), "The Role of Subordinate Authoritarianism in Cross-Level Extra-Role Relationships" **Journal of Psychological Interdisciplinary and Applied**, 134(4), pp.435-443.
- HOFSTEDE, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences In Work-Related Values*. Newbury Park, CA, USA, Sage Publishing.
- KIDDER, D.L. and M.L. PARKS. (1993), "The Good Soldier: Who Is S(he)?" **Best Paper Proceedings**, Academy of Management Meetings, Atlanta, GA, USA.
- MACKENZIE, S.B. and P.M. PODSAKOFF. (1999), "Do Citizens Behaviors Matter More for Managers Than for Salespeople?" **Journal of the Academy of Marketing Science**, 27(4), pp.396-411.
- MACKENZIE, S.B. and P.M. PODSAKOFF. (1993), "The Impact of Organizational Citizenship Behavior On Evaluations of Salesperson Performance" **Journal of Marketing**, 57(1), pp.70-81.
- NETEMEYER, R.G. and J.S. BOLES. (1997), "An Investigation Into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors In A Personal Selling Context" **Journal of Marketing**, 61(3), pp.85-99.
- ORGAN, D. and K. RYAN. (1995), "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior" **Personal Psychology**, 48(4), pp.775-803.

- ORGAN, D.W. and A. LINGL. (1995), "Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior" **Journal of Social Psychology**, 135(3), pp.339-351.
- ÖZEN, J. (2000). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma" VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir.
- PAINE, J.B. and D.W. ORGAN. (2000), "The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior-Some Preliminary Conceptual and Empirical Observations" **Human Resource Management Review**, 10(1), pp.45-60.
- PODSAKOFF, P.M. and S.B. MACKENZIE. (1994), "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness" **Journal of Marketing Research**, 31(3), pp.351-364.
- PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B., PAINE, J.B. and D.G. BACHRACH. (2000), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research," **Journal of Management**, 26, pp.513-563.
- SCHAPPE, S.P. (1998), "The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Fairness Perceptions On Organizational Citizenship Behavior," **Journal of Psychological Interdisciplinary ve Applied**, 132(3), pp.277-291.
- TANG, T.L. and A.H.S. IBRAHIM. (1998), "Antecedents of Organizational Citizenship Behavior Revisited: Public Personnel in the United States and the Middle East," **Public Personnel Management**, 27(4), pp.529-551.
- VIGODA, E.. (2000), "Internal Politics in Public Administration Systems," **Public Personnel Management**, 29(2), pp.185-211.
- WAGNER, S.L. and M.C. RUSH. (2000), "Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition and Age," **Journal of Social Psychology**, 140(3), pp.379-392.
- WILLIAMS, S. and W.T.SHIAW. (1999), "Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive Affect on Employee Organizational Citizenship Behavior Intentions," **Journal of Psychological Interdisciplinary&Applied**, 133(6), pp.656-669.