

## Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar

### Organizational Citizenship Behaviors: A Conceptual Analysis and Some Inferences for the Schools

Ferudun SEZGİN

G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Ankara-TÜRKİYE

#### ÖZET

Örgütsel etkililik, örgütlerin maddi kaynaklarının çokluğundan ziyade, insan kaynaklarının niteliğine bağlıdır. Bu olgu, sosyal ve açık sistem özellikleri gösteren okullar açısından da geçerlidir. Bu nedenle, son yıllarda, örgütsel davranış ve insan kaynakları alanında en yaygın çalışılan konulardan biri, 'Örgütsel Vatandaşlık Davranışları'dır (ÖVD). Bu kavram, işgörenlerin formal iş tanımlarının ötesindeki gönüllü olarak yaptıkları ekstra rol davranışlarını ifade eder. ÖVD'nin beş boyutu vardır: özgecilik, sivil erdem, vicdanlılık, nezaket ve sportmenlik. Bu boyutlar, bireysel ve örgütsel performansa katkıda bulunur. İş doyumunu, örgütsel bağlılık ve performans ile ÖVD arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür. Aynı zamanda, ÖVD, öğretmenler arasında işbirliği ve yardımlaşmanın geliştirilmesini sağlayarak okullara önemli katkılar sağlayabilir. Bu makalenin temel amacı, ÖVD'ye ilişkin genel bir kavramsal çerçeve sunarak, ÖVD'nin bireysel ve örgütsel etkililiği nasıl artırdığını incelemek ve bu konuda okullar açısından bazı çıkarımlar sunmaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD), formal iş tanımı, örgütsel etkililik, rol fazlası davranış, okul.

#### ABSTRACT

Organizational effectiveness depends on the quality of the human resources rather than the quantity of their financial sources. This case is also valid for the schools which have social and open system characteristics. For this reason, in recent years, one of the most widely studied topics in the field of organizational behavior and human resources is Organizational Citizenship Behaviors (OCBs). This concept refers to employees' extra-role behaviors which are voluntary and extend beyond their formal job descriptions. There are five dimensions of OCBs: altruism, civic virtue, conscientiousness, courtesy, and sportsmanship. These dimensions contribute to individualistic and organizational performances. It is possible to say that there is a positive relationship between OCBs and job satisfaction, organizational commitment, and performance. OCBs may also

*make important contributions to schools by promoting the cooperation among teachers. The main aim of this article is to examine how OCBs increase individualistic and organizational effectiveness and to present some imferences for the schools on this issue by providing a general conceptual analysis.*

**Key Words:** Organizational citizenship behaviors (OCBs), formal job description, organizational effectiveness, extra-role behavior, school.

## 1. Giriş

Yeni teknolojiler, üstün yönetim sistemleri, elektronik sistemler ve veritabanları, örgütlerin başarısı için gerekli olmasına karşın, örgütsel başarıyı sağlayan temel etken, örgütün insan kaynağının niteliğidir. Çünkü, teknolojik araç-gereçleri, yönetim sistem ve araçlarını kullananlar ve gerekli kararları alanlar, yine bu örgütlerin işgörenleri, yani insan kaynaklarıdır (Pohlman ve Gardiner, 2000). Toplumların sosyal, ekonomik ve politik gelişiminde, örgütlerin etkililiğinde ve verimliliğinde insan faktörünün önemi büyüktür (Acquaah, 2004:118). Ayrıca, örgütlerin sürekli değişen koşullar altında başarılı olmaları için, formal iş tanımlarıyla sınırlı kalmadan, görevin gerektirdiklerinin ötesinde, örgütsel etkililiğe ve gelişmeye katkıda bulunmaya istekli işgörelere olan ihtiyacı giderek artmaktadır (Wagner ve Rush, 2000; Somech ve Drach-Zahavy, 2004). Örgütsel etkililiğin artırılmasında ise, örgütsel bağlılık, iş doyumunu, motivasyon ve örgütsel adalet gibi kavramlara vurgu yapılmaktadır. Bu doğrultuda, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanında son yıllarda önemli görülen konulardan biri de, örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır (Organ, 1997; Podsakoff ve MacKenzie, 1997; Turnipseed ve Murkison, 2000; Blakely ve diğerleri, 2003; Finkelstein ve Penner, 2004; Lievens ve Anseel, 2004; Vey ve Campbell, 2004). Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kavramı, bireysel ve örgütsel etkililikte işgörelere niteliğini ön plana çıkarmakta ve onların formal iş tanımlarının ötesinde gönüllü olarak yaptıkları davranışları ve etkinlikleri ifade etmektedir.

## 2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Tanım

ÖVD, formal iş tanımlarının ötesinde, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, işgörelere örgüte katkıda bulunmak için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası

davranışları ifade eder (McDonald, 1993; Schnake ve Dumler, 2003; Feather ve Rauter, 2004). Bu kavram, örgütün sosyal ve psikolojik ortamına katkıda bulunarak, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olan gönüllülük esasına dayalı bireysel davranışları anlatır (Lievens ve Anseel, 2004). İşin formal gereklerinin ötesinde, biçimsel ya da resmi görev tanımlarının üstünde bir anlama sahip olan ÖVD (Kaskel, 2000), farklı çalışmalarda, rol fazlası davranışlar, sosyal örgüt davranışları, örgütsel spontanlık ya da sivil örgütsel davranışlar gibi değişik isimler de almıştır (Wagner ve Rush, 2000; Somech ve Drach-Zahavy, 2004). Aynı zamanda, bireyin davranışında gönüllülüğün esas olduğunu vurgulamak ve bu davranışların formal görev performansından ya da görev tanımının gereklerinden farklı olduğunu anlatmak amacıyla ÖVD'nin, bağlamsal performans (Goodman ve Svyantek, 1999) ya da sosyal örgüt davranışı (Finkelstein ve Penner, 2004) olarak da nitelendirildiği görülmektedir.

ÖVD, örgüt açısından istenilen-arzulanan ve örgütsel etkililiğe katkıda bulunan bireysel davranışlardır (Organ, 1997). İş arkadaşlarına ve meslektaşlarına yardımcı olma, işin ve süreçlerin geliştirilmesi için önerilerde bulunma, işe vaktinde gelmeye özen gösterme, çalışma zamanını etkili değerlendirme gibi davranışlar, örgütsel vatandaşlık kavramı ile ilişkilidir (Kaskel, 2000). İşe gelemeyen bir mesai arkadaşına yardımcı olma, işin resmi olarak gerektirmediği, ancak örgüt açısından önemli olan şeyleri yapmaya gönüllü olma, iş tanımının bir parçası olmasa bile, yeni gelen işgörenlerin sosyalleşmelerine yardım etme, diğer işgörelere zorlukları aşmalarında destek olma, denetçilere ya da yöneticilere işlerinde yardımcı olma, onlara destek verme, örgüte katkıda bulunacak yeni ve yaratıcı düşünceler önerme, gerekenden daha fazla işe katılım gösterme (örneğin, yasal hakkından daha az izin alma) ve işe gelemeyeceği zamanlar önceden haber verme gibi davranışlar, ÖVD olarak değerlendirilmektedir (Kelloway ve diğerleri, 2002). ÖVD'ye ilişkin tanımların ortak noktası, bu davranışların örgütte isteğe bağlı ve gönüllülük esasına dayalı bir anlayış içinde sergilenen rol fazlası davranışlar olarak görülmesi ve bunların örgütsel etkililiğe katkıda bulunmasıdır.

ÖVD'ye neden olan iş tutumlarının iki boyutundan söz edilebilir: Birincisi, bir tutum nesnesinin özelliklerine yönelik bilişsel boyut ya da düşüncelerdir; ikincisi ise, tutum

nesnesine yönelik duyuşsal boyutu ya da duyguları içerir. Bu anlamda, bireyin işine yönelik bilişsel ve duyuşsal tutumları, ÖVD’de önemli bir rol oynar (Penner ve diğerleri, 1997). ÖVD’nin, pozitif bir duygu sonucu oluştuğunu belirtenlerin yanında, bilişsel bir nedeninin olduğunu ifade edenler de vardır. Aslında, örgütsel vatandaşlığın ya da rol fazlası davranışların temeli, işgörenlerin enerjilerini örgüt adına harcarken istekli olmaları gerektiğini vurgulayan Barnard’a (1938) kadar uzanabilir (Turnipseed ve Murkison, 2000). ÖVD’de kişisel istek, gönüllü çaba ve samimi davranış esastır (Goodman ve Svyantek, 1999). Bu süreçte, gönüllü olmayı bireyler kendileri seçerler, kişisel veya mesleki ilişkiler nedeniyle böyle davranmaları gerekmez (Penner ve diğerleri, 1997).

Bireyin samimi duygularla ve isteyerek yaptığı ÖVD’nin altında herhangi bir dışsal ödül beklentisi yatmaz. Örneğin, bir işgören, kendisinden böyle bir şeyi yapması istenmediği halde, iş çıkışında uzun süre ofisinde kalarak elindeki işi tamamlamaya çalışıyorsa ya da kendi resmi iş tanımının bir parçası olmadığı halde, işini yapmakta zorluk çeken bir mesai arkadaşına yardım ediyorsa, bu işgörenin örgütsel vatandaşlık davranışında bulunduğu söylenebilir.

Gönüllülük esasına dayalı olarak yapılan ÖVD, örgütte resmi değerlendirmenin ya da ödül sisteminin bir parçası olmadığı için, bu davranışları göstermedeki başarısızlığa da resmi olarak bir yaptırım uygulanmaz (Williams ve diğerleri, 2002; Ölçüm-Çetin, 2004). Ancak, iş hayatındaki ve sosyal yaşamdaki değişikliklerin ÖVD’nin anlamını da değişime zorladığını ifade eden ve bu nedenle kavramın yeniden tanımlamasını yapan Organ (1997), artık ÖVD’yi rol fazlası olarak ya da işin ötesinde veya formal sistemin ödüllendirmediği bir davranış olarak kabul etmenin gerekli olmadığını belirtmektedir. Bu anlamda, ÖVD’yi göstermedeki yetersizlik yaptırım gerektirmemekle birlikte, zaman içinde böyle davranışlar örgüt tarafından ödüllendirilebilir, kabul ve takdir görebilir. Çünkü, ÖVD gösteren işgörenler, örgüt yöneticileri ve diğer işgörenler üzerinde olumlu bir izlenim oluşturarak daha fazla ücret ya da terfi elde edebilirler. Buradaki temel nokta, ÖVD’nin bu tür getirilerinin resmi anlamda garanti altına alınmamış olmasıdır.

İşgörenler, kabul görme veya takdir edilme ihtiyacını karşılamak amacıyla, formal olarak tanımlanmayan ya da zorunlu görülmeyen, görev tanımlarının dışında fazladan rol davranışı sergileyebilirler. ÖVD'nin temelinde gönüllülük esas olsa da, bu davranışlar, kısmen örgütün resmi olarak yazılı iş tanımlarının gerektirdiği sorumluluklar biçiminde de belirlenebilir (Deluga, 1994). ÖVD, işgörenlerin kendi isteklerine bağlı olarak gösterebilecekleri, kişisel isteğe ve gönüllülük esasına dayalı davranışlar olarak görülmesine rağmen, örgütün resmi görev tanımlarında da böyle davranışların sergilenmesi gerektiği ya da bu tür rol fazlası davranışların ödüllendirileceği belirtilebilir.

ÖVD, örgütsel etkililiğin artmasını sağladığı için, insan kaynakları yönetimi, ekonomi ve sağlık gibi alanlarda çeşitli boyutlarıyla araştırılmıştır (Lievens ve Anseel, 2004). İşgörenlerin ekstra rol davranışlarının örgütsel etkililikteki teorik ve pratik öneminin giderek kabul edilmeye başlaması, işgörenleri ÖVD'ye yönelten güdüleyici etkenlerin de anlaşılmasının gereğini gündeme getirmiştir. Bu nedenle, ÖVD, çeşitli araştırmalarda örgütsel kültürün farklı boyutları ile ilişkilendirilerek incelenmiştir (McDonald, 1993; Organ ve Lingl, 1995; Penner ve diğerleri, 1997; Turnipseed ve Murkison, 2000; Wagner ve Rush, 2000; Kelloway ve diğerleri, 2002; Williams ve diğerleri, 2002; Feather ve Rauter, 2004; Ölçüm-Çetin, 2004).

ÖVD'nin bilimsel araştırmalarda ilgi görmesinin nedeni, örgütsel etkililiğe katkıda bulunmasıdır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997). Örgütlerin, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli olan işgören davranışlarının tüm boyutlarını resmi görev tanımları içerisinde belirlemesi zor olduğundan, ÖVD örgütün verimliliği için önemlidir (Deluga, 1994). Bu nedenle, bir çok araştırmada, ÖVD'nin gösterilmesini cesaretlendiren bireysel ve örgütsel özellikler, liderlik davranışları ve ilgili diğer değişkenler araştırma konusu edilmiştir. Bu araştırmalarda, ÖVD ile örgütte güven oluşturma davranışı (Deluga, 1994), kişilik özellikleri ve iş doyumunu (Organ ve Lingl, 1995), iş tutumları ve örgütsel değişkenler (Penner ve diğerleri, 1997), bu davranışların gösterildiği ortam (Turnipseed ve Murkison, 2000), işgörenlerin yaşı (Wagner ve Rush, 2000), akademik performans (Allison ve diğerleri, 2001), örgütsel bağlılık, iş doyumunu

ve değerler (Feather ve Rauter, 2004), örgütsel öğrenme (Somech ve Drach-Zahavy, 2004), bireysel ve örgütsel performans (Allison ve diğerleri, 2001) arasındaki ilişkiler incelenmiştir. ÖVD, örgütsel etkililik açısından taşıdığı önem nedeniyle, bazı araştırmalarda da kavramsal olarak çözümlenmiştir. Ayrıca, ÖVD ile ilgili yapılabilecek araştırmalara yönelik öneriler verilirken, konuya ilişkin daha fazla araştırma yapılmasının gerekli olduğu vurgulanmıştır (Organ, 1997; Podsakoff ve MacKenzie, 1997; Penner ve diğerleri, 1997; Banyan, 2004; Ölçüm-Çetin, 2004). Bu araştırmaların ortak noktası, örgütsel etkililikte, ÖVD'nin önemli bir etken olarak görülmesidir.

Türkiye'de ÖVD ile ilgili yapılan bazı araştırmalar, yüksek lisans ve doktora tez çalışmaları olmasına karşın, bu çalışmaların genelde işletme ve yönetim alanında olduğu görülmektedir (Çınar, 2000; Özen-İşbaşı, 2000; Smadi, 2001; Kamer, 2001; Altunkese, 2002; Kozakçıoğlu, 2002). Bu nedenle, Türkiye'de ÖVD'nin eğitim boyutunda, özellikle okul açısından ele alındığı çalışmaların sınırlı olduğu söylenebilir (Ölçüm-Çetin, 2004). ÖVD, işletme ve yönetim kökenli bir terim olmakla beraber, eğitim yönetiminin temel uygulama alanı olan okul açısından da önemli çıkarımlar sunabilir.

### 3. ÖVD'nin Boyutları

ÖVD ile ilgili araştırmalarda genellikle Organ'ın (1988), beş boyuttan oluşan tanımlamasından yararlanılmıştır. Bu beş boyut: 1. Özgecilik (Altruism), 2. Sivil Erdem (Civic Virtue), 3. Vicdanlılık (Conscientiousness), 4. Nezaket (Courtesy) ve 5. Sportmenlik (Sportmanship) biçiminde sıralanabilir (Allison ve diğerleri, 2001; Lievens ve Anseel, 2004; Ölçüm-Çetin, 2004). ÖVD'nin her bir boyutu, farklı biçimlerde örgütsel etkililiğe katkıda bulunur (Deluga, 1994). Bazı çalışmalarda, ÖVD'nin bunlardan farklı boyutları da tanımlanmış olmakla birlikte, araştırmalarda genellikle bu beş boyutun kullanıldığı görülmektedir (Turnipseed ve Murkison, 2000; Schnake ve Dumler, 2003). Örneğin, bu konuyla ilgili bir çalışmada, örgütsel sadakat, bireysel inisiyatif ve kişisel gelişim de ÖVD'nin boyutları arasında gösterilmiştir (Acquaah, 2004). Bununla birlikte, deneysel araştırma sonuçları, özgecilik, nezaket, bireysel

destek ve teşvik gibi davranışların, genel olarak ÖVD'nin yardımcı olma ya da yardım etme boyutunda birleştiğini göstermiştir (Podsakoff ve MacKenzie, 1997).

Özgecilik, örgütte işgörenlerin belirgin bir biçimde gönüllü olarak diğer işgörelere yardım etme yoluyla onların performanslarını ve etkililiğini artırmaya yönelik davranışta bulunmalarını ifade eder. Örgütte uzman ya da deneyimli ve kıdemli işgörelerin, yeni meslektaşlarına yardım etmesi özgecilik olarak kabul edilebilir (Ölçüm-Çetin, 2004). Özgecilik, işe ilişkin problemleri olan bir işgörelere yardımcı olmak için yapılan gönüllü etkinlikleri içerir (Penner ve diğerleri, 1997). İşgörelerin araç-gereç kullanmalarına, görevlerini tamamlamalarına, belirli bilgilere ulaşmalarına, bir projeyi ya da sunuyu zamanında hazırlamalarına yardımcı olmaya yönelik davranışlar, özgeciliğe örnek olarak verilebilir (Allison ve diğerleri, 2001). Örgüt içinde bireylere dönük yardımcı olma davranışını ifade eden özgecilik, bireysel düzeyde bir davranış olmasına rağmen, sonuçta bundan örgüt yarar sağlar (Schnake ve Dumler, 2003). ÖVD'nin özgecilik boyutunda, işin gerektirdiği başarıyı gösteremeyen ya da işinde zorlanan bir işgörelere yardımcı olma davranışı öne çıkmaktadır.

Sivil erdem, örgütün çıkarlarını en üst düzeyde gözeterek, mesleki ve sosyal anlamda örgütün işlevlerini destekleme, örgüte gönüllü olarak katılma ve örgütle ilgili olma davranışlarını içermektedir (Allison ve diğerleri, 2001). Sivil erdem boyutu, örgütün politik yaşamına katılım göstermeye dönük etkinlikleri içerir (Deluga, 1994). Örgütsel politika ve karar verme süreçlerine gönüllü katılım, düzenlenen toplantı, forum ve eğitim etkinliklerine devam etme, örgütün tehditlerini ve fırsatlarını denetleme, örgütte düzenlenen sosyal etkinliklere katılma ve destek verme gibi davranışlar, ÖVD'nin sivil erdem boyutunda yer almaktadır (Allison ve diğerleri, 2001). İşgörelerin, örgütün imajına katkıda bulunacak etkinliklere katılmaları, sivil erdem davranışına örnek olarak verilebilir (Ölçüm-Çetin, 2004).

Vicdanlılık, rolün ya da görevin minimum anlamdaki gereklerinin ötesine giden davranışları ifade eder (Deluga, 1994; Allison ve diğerleri, 2001; Schnake ve Dumler, 2003). Vicdanlılık, işe devam etme, çalışma zamanını etkili kullanma ve iş ortamında belirlenen çeşitli kurallara bağlılık gibi davranışlara öncelik vermeyi esas alır (Organ ve

Lingl, 1995). ÖVD'nin vicdanlılık boyutunu, ileri görev bilinci olarak tanımlayan Ölçüm-Çetin'e (2004) göre bu boyut, işgörenlerin kendilerinden beklenen rol davranışının üzerinde bir davranış göstermelerini ifade etmektedir.

Nezaket, örgütte diğer işgörenlerin işlerini etkileyecek problemlerden sakınmalarına yardımcı olacak davranışları anlatır (Podsakoff ve MacKenzie, 1994). Ayrıca, ÖVD'nin nezaket boyutunda, bireylere işlerini etkileyecek davranışlarda bulunmadan önce düşünceli davranışları ve kontrollü hareket etmeleri için yardımcı olmayı içermektedir (Allison ve diğerleri, 2001). Nezaket tabanlı bilgilendirme, başkalarının işlerini etkileyecek hareketler yapmadan veya kararlar almadan önce, bu bireyleri bilgilendirmeye dayanan davranışlar sergileme olarak görülebilir. Bu özelliği ile nezaket, örgütsel sorunları ortaya çıkmadan önlemede önemli bir rol oynar, zamanın etkili ve yapıcı bir biçimde kullanılmasına yardımcı olur (Ölçüm-Çetin, 2004). ÖVD'nin bireysel ve grup düzeyindeki etkilerini inceleyen Schnake ve Dumler'e (2003) göre nezaket, örgütte bireyin verdiği kararlar ve yaptığı davranışlar konusunda, bu karar ve davranışlardan etkilenecek olanları bilgilendirmesi ve gerekli bilgileri ilgili kişilere ulaştırması olarak görülebilir.

Sportmenlik, örgütte karşılaşılan güçlükler ve sıkıntılar karşısında şikayet etmeden ve olumlu bir tutum içerisinde çalışmaya istekli olmayı ifade eder. Bu boyutta, sorunları problem etmeme anlayışı vardır (Allison ve diğerleri, 2001; Schnake ve Dumler, 2003). Gönüllülük ve centilmenlik olarak da ifade edilebilen sportmenlik, işteki sıkıntılara karşı hoşgörülü olmayı içerir ve işgörenlerin şikâyet etmeden birçok zahmet ve zorluğa katlanmaları anlamına gelir. Böylece, işin olumsuz tarafları üzerinde yoğunlaşmadan, olumlu çabalar üzerinde harcanan zaman artmış olur (Ölçüm-Çetin, 2004). ÖVD'nin sportmenlik boyutu, işgörenlerin işe ve örgüt kültürüne ilişkin olumlu bir bakış açısı benimsemeleri ve karşılaşılan sorunları aşarak, istekli bir şekilde çalışmalarını anlamına gelir.



#### **4. Örgüt Kültüründe ÖVD**

Örgüt kültürü, örgütün baskın değerleri, işgörenlere ve müşterilere yönelik uygulamalarını belirleyen felsefesi, işlerin yapılış biçimi ve örgüt üyelerince paylaşılan temel varsayım ve inançlar olarak tanımlanabilir (Robbins, 1990:438; Schein, 1992; Şişman, 2002). ÖVD, formal tanımlarla belirlenmiş olmasa bile, örgüt kültürünün önemli bir unsuru ve örgütsel başarının anahtarı olarak kabul edilebilir. Örgüt kültürü açısından ÖVD'ye ilişkin tanımların çoğunda, davranışın hedefine bağlı olarak ayırt edilen iki temel düzeyden söz edilebilir: Birincisi, örgüt içinde spesifik bireylere ve/veya gruplara yönelik sosyal davranışlar; ikincisi ise, örgüte yönelik davranışlardır. Bu iki duruma örnek olarak, ÖVD'nin işe ilişkin problemlerinde başkalarına, iş arkadaşlarına yardımcı olmayı (birey boyutu) ve örgütün etkililiğini artırmak için görüşler sunmayı (örgüt boyutu) gerektirdiği söylenebilir (Finkelstein ve Penner, 2004). Başka bir ifade ile, ÖVD, diğer işgörenlere ya da örgüte yönelik davranışlar biçiminde olabilir (Turnipseed ve Murkison, 2003). ÖVD'nin boyutlarına ilişkin işgören davranışlarının yöneldiği hedef başka işgörenler ya da örgütün bütünü olabilir. Bu nedenle, ÖVD'nin, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu sonuçlarının olduğu söylenebilir.

Örgüt ortamının pek çok değişkenden oluşması nedeniyle, ÖVD'ye etki eden çeşitli etkenler vardır (Turnipseed ve Murkison, 2000). Bu nedenle, örgütsel kültüre ilişkin literatürde ÖVD, bağlamsal bir olgu olarak ele alınmakta (Somech ve Drach-Zahavy, 2004) ve örgüt kültürü ile ilişkili görülmektedir (McDonald, 1993). ÖVD, bireyin kişilik özelliklerinden, işin gereklerinden, örgütün özelliklerinden ve liderlik davranışlarından etkilenir (Somech ve Drach-Zahavy, 2004).

ÖVD'ye etki eden temel etkenlerden biri, yöneticilerin sergiledikleri liderlik biçimidir. Özellikle, bir işgören ile yöneticisi arasındaki güven ve işgörenler arasında liderlik becerilerinin geliştirilmesini teşvik eden bir yönetim biçimi, ÖVD'nin gösterilmesini cesaretlendirmektedir. Bu nedenle, işgörenlerden minimum beklentilerin ötesine gitmelerini isteyen örgütlerin, iş tanımlarını bu etkinlikleri içerecek şekilde yapmaları

ve güvene dayalı, yüksek kaliteyi teşvik edici ve destekleyici bir örgüt iklimi oluşturmaları daha uygun olabilir (Gibson ve diğerleri, 2003).

Örgüt kültürü bağlamında bireysel ve örgütsel değerlerin uyumu, birey-örgüt uyumunu olumlu yönde etkilemekte ve işgörenlerin iş doyumunu, örgütte kalıcı olma isteklerini ve örgütsel bağlılıklarını desteklemektedir (Cable, 1995; Finegan, 2000). Ayrıca, birey ve örgüt değerlerinin uyumunun örgütsel stresi azalttığı da söylenebilir (Parsons, 1999). Bununla birlikte, bireysel ve örgütsel değerlerin uyumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (McDonald, 1993). Bireysel ve örgütsel değerlerin uyumunun, güçlü bir örgüt kültürüne yol açtığı ve işgörenlerin ÖVD gösterme eğilimlerini artırdığı söylenebilir.

İş doyumunu, ÖVD ile en çok ilişkilendirilen değişkenlerden biridir (Wagner ve Rush, 2000). Bireyin işe ilişkin etkenlere ve örgüte yönelik duygusal bir tepkisi olan iş doyumunu, ÖVD ile tutarlı ilişkiler göstermektedir (Turnipseed ve Murkison, 2000). Bununla birlikte, Kaskel (2000), ÖVD'nin iş doyumunu ile ilgili olduğunu belirtmiş ve iş doyumunun, ÖVD'ye yol açtığı sonucuna varmıştır. Organ ve Lingl (1995) de, çeşitli araştırmalarda iş doyumunu ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu yönünde tutarlı bilgilerin olduğunu ve iş doyumunun, ÖVD'yi etkilediğini belirtmektedir.

ÖVD, örgütsel katılım, akran baskısı, denetçi desteği, otonomi, görev yönelimi, işin açıklığı, yenilik ve fiziksel rahatlık gibi değişkenlerle ilişkilidir. İşe harcanan günlük çaba ve bireysel verimlilik de ÖVD ile pozitif ilişki göstermektedir (Turnipseed ve Murkison, 2000). Aynı şekilde, Finkelstein ve Penner (2004), ÖVD ile bunu güdüleyici etkenlerin ilişkisini araştırmış ve eş çalışanlara ve/veya örgüte yardımcı olma isteği ile ilgili güdüleyicilerin, ÖVD'yi belirlemede, üst yönetimi etkileme isteği ile ilgili güdüleyicilerden daha etkili olduğu sonucuna varmıştır. Başka bir çalışmada (Vey ve Campbell, 2004) ise, ÖVD ile rol içi davranışları (in-role) içeren bir liste içinde, araştırmaya katılanların çoğunluğu (%85), 30 örgütsel vatandaşlık davranışının 17'sini rol içi çalışma davranışı olarak nitelendirmiştir. Bu bulgu, aslında ÖVD olarak görülen çoğu davranışın, işgörenler tarafından normal işin gereği olarak değerlendirildiği biçiminde yorumlanabilir. Bu konuda benzer bir görüş öne süren Gibson ve diğerleri

(2003) de, yöneticiler tarafından rol fazlası davranış olarak görülen bazı davranışların, işgörenler tarafından formal görev tanımı içinde kabul edilebildiğini belirtmektedir.

Örgüt kültürünün önemli bir özelliği olarak örgütsel adalet kavramı, örgüt ortamında işgörenele dürüst davranılması gerektiğini anlatmak için kullanılır. Bu kavram, işgörenlerin ödülleri dağıtımına ve kendilerini etkileyecek kararlara ilişkin algılarının, kendilerine adil davranıldığı yönünde olmasını ifade eder. ÖVD'nin, örgütte algılanan adalet ve adaletsizlik duyguları ile bağlantılı olduğu görülmektedir (Penner ve diğerleri, 1997). Başka bir anlatımla, işgörenler örgütte ödülleri adil dağıtıldığını ve alınacak kararlarda adil davranıldığını düşünüyorlarsa, burada örgütsel adalet duygusunun varlığından bahsedilebilir.

Örgütte adaletsizlik algısı olduğunda işgörenler, belki doğrudan işin gereklerine yönelik çabalarını azaltmazlar, ancak bunun yerine ÖVD'yi azaltarak tepkilerini gösterebilirler. İşgörenlerin örgütte adaletsizlik olduğunu düşünmeleri, ÖVD'yi zayıflatabilir. Adalet duygusu hakim olduğunda ise, ÖVD gösterme eğiliminde artış olur. Bu noktada, bireyi motive eden temel etken, kendisine adil davranıldığına olan inancıdır. Birey, örgütte olan ilişkilerinde kendisine ne derece dürüst ve adil davranıldığına inanıyorsa, iş doyumunu ile ÖVD arasındaki ilişki de o ölçüde olumlu yönde değişmektedir (Fok ve diğerleri, 1999). İşgörenlerin ÖVD göstermelerini isteyen yöneticilerin, çalışanların kendilerine adil davranıldığını gördüklerinde, ÖVD gösterme eğilimlerinin artacağını dikkate almaları gerekir (Williams ve diğerleri, 2002). Başka bir anlatımla, işgörenlerin kendilerine adil davranıldığına ilişkin algılarındaki iyileşmeye bağlı olarak, ÖVD gösterme eğilimlerinin de artacağı söylenebilir.

## **5. Örgütsel Etkililik ve ÖVD**

ÖVD'nin, bireysel ve örgütsel performans ile pozitif ilişkili olduğu ve örgütsel etkililiğe katkıda bulunduğu bilinmektedir (Allison ve diğerleri, 2001). ÖVD, birey, grup ve örgüt düzeyinde çeşitli katkılar sağlamaktadır. İşgörenlerin vatandaşlık davranışları, örgütün sosyal yapısını güçlendirerek, anlaşmazlık ve sürtüşmeleri azaltıp, etkililiği artırarak performansı geliştirir. ÖVD'nin grup ve/veya örgüt performansına yönelik muhtemel

katkı alanları ve bu alanlara ilişkin açıklamalar, Tablo-1’de özetlenmiştir (Podsakoff ve MacKenzie, 1997; Penner ve diğerleri, 1997; Turnipseed ve Murkison, 2000; Allison ve diğerleri, 2001).

Tablo-1: ÖVD'nin Performansa Katkısı

ÖVD'nin grup ve/veya örgüt performansına katkısı	Açıklamalar
ÖVD, işgörenlerin verimliliğini ve yönetsel etkililiğini artırabilir.	ÖVD, işgörenlerin ve yöneticilerin verimlilik düzeyini artırarak örgütün etkililiğine katkıda bulunur. Örneğin, deneyimli bir işgören, örgüte yeni katılan işgörenlerin sosyalleşme sürecine gönüllü yardımcı olarak, onların örgüte daha iyi uyum sağlamalarına ve verimli olmalarına, böylece grubun ve birimin etkililiğine katkıda bulunabilir. Aynı zamanda, ÖVD, çeşitli kaynakların daha verimli amaçlara yönlendirilmesini sağlayarak örgütün etkililiğini artırır. Örneğin, işgörenler, iş ortamında karşılaştıkları sorunları çözmeye konusunda birbirine yardımcı olurlarsa, yöneticiler, bu sorunlarla uğraşmak zorunda kalmayacak ve enerjilerini daha verimli amaçlar için kullanacaklardır.
ÖVD, örgütün kıt kaynaklarının sırf bakım-onarım çalışmaları için ayrılması ihtiyacını azaltabilir.	ÖVD, kıt kaynakların sırf bakım-onarım işlevlerine ayrılması ihtiyacını azaltarak ve grup etkinliklerini eşgüdümlemeye yardımcı olarak örgütsel performansı artırabilir. İşgörenlerin birbirlerine yardımcı olmaları, doğal olarak, takım ruhunu, morali ve örgütsel bağlılığı artırır. Böylece, işgörenlerin ve yöneticilerin enerji ve zamanlarını, grubu bir arada tutmak için harcamaları gerekmez.
ÖVD, aynı takım içinde üyeler ve örgüt içinde farklı birimler arasında etkinliklerin etkili şekilde eşgüdümüne yardımcı olabilir.	Sivil erdem sayesinde, işgörenler, toplantılara gönüllü olarak katılırlar, takım üyelerinin çabaları eşgüdümlemlenir ve grubun etkililiği ve verimliliği artar. Böylece, hem aynı takım ya da grup içinde hem de farklı birimler arasında işbirliği ve eşgüdüm sağlanabilir.
ÖVD, örgütün yetenekli ve başarılı işgörenleri seçme ve örgütte kalıcı olmalarını sağlama becerisini artırarak performansı geliştirebilir.	İşgörenler arasında birbirlerine yardım etme davranışı, morali artırır, gruba bağlılığı geliştirir, ait olma duygusunu besler ve örgüt ortamını çalışmak için daha çekici hale getirir. Böylece, işgörenlerin çalışmaları için olumlu bir örgüt iklimi sunulabilir. Aynı şekilde, nezakete dayalı bilgilendirme sayesinde işgörenler, muhtemel sorunlar konusunda arkadaşlarını bilgilendirerek, takım performansına katkıda bulunabilirler.
ÖVD, örgütün çevresel değişimlere uyum sağlama yeteneğini artırabilir.	ÖVD, çeşitli yollarla, örgütün değişen çevreye ve koşullara uyum sağlama yeteneğini geliştirmesine yardımcı olabilir. Örneğin, ÖVD'nin sivil erdem boyutu, işgörenlerin gönüllü ve aktif olarak toplantılara ve eğitim seminerlerine katılmalarını gerektirir. Bu sayede işgörenler, yeni oluşumlar ve değişen koşullar hakkında bilgi edinerek örgüte katkıda bulunabilirler. Aynı şekilde, ÖVD'nin sportmenlik boyutu ile ilgili olarak işgörenler, yeni sorumluluklar almada, yeni bilgi ve beceriler kazanmada istekli olurlarsa, örgütün çevresindeki değişimlere uyum sağlama yeteneği gelişebilir.

ÖVD, bireysel düzeyde kişisel çaba ve katkı olarak kolektif düzeye taşındığında, örgütün performansına anlamlı bir katkı sağlar (Podsakoff ve MacKenzie, 1997). Bununla birlikte, bireyin işinin özellikleri ve karar verme yeterlikleri de, ÖVD ile iş performansı arasındaki ilişkinin etkililiği açısından önemli görülmektedir (Hunt, 2002). ÖVD, a) işgörenlerin ve yöneticilerin verimliliğini artırarak, b) kaynakların daha verimli amaçlar için ayrılmasını ve kullanımını sağlayarak, c) kıt kaynakların sırf bakım-onarım işlevleri için ayrılması ihtiyacını azaltarak, d) örgütte grup içinde ya da gruplar arasında etkinliklerin eşgüdümüne yardımcı olarak, e) örgütün başarılı ve yetenekli işgörenleri seçip onların örgütte kalıcı olmalarını sağlamasına destek vererek, f) örgütün performansında bir tutarlılık sağlayarak ve g) örgütün çevresel değişimlere daha etkili uyum sağlamasına yardımcı olarak, örgütsel etkililiğe katkıda bulunabilir. Üstelik, ÖVD'nin bireysel ve örgütsel düzeyde önemli katkılarının olduğunu belirten Banyan (2004), daha da ileri giderek, örgütsel vatandaşlığın avantajlarından yararlanılarak, toplumsal sağlığın ve refahın da geliştirilebileceğini öne sürmektedir.

ÖVD'nin aksine, örgütün temel politika, kural ve prosedürlerini çiğneyecek şekilde işgörenlerce kasıtlı olarak yapılan ve örgütsel etkililiği engelleyen davranışlar da olabilir (Hunt, 2002; Kelloway ve diğerleri, 2002). Bu olumsuz davranışlar, örgüte ve üyelerine zarar verir. Örgüt liderleri hakkında dedikodu yapma, psikolojik veya fiziksel saldırganlık, bilerek iş yavaşlatma, hatalarından dolayı iş arkadaşlarını suçlama gibi davranışlar, bu olumsuz davranışlara örnek verilebilir. Miles ve diğerleri (2002), bozucu ve zararlı etkisi olan olumsuz işgören davranışları ile destekleyici ve yardımcı bir özelliği olan ÖVD arasında negatif ilişki bulunduğunu belirtmektedir. Başka bir anlatımla, ÖVD gösteren işgörenlerin, meslektaşlarına ve örgüte yönelik zararlı davranışları gösterme eğilimleri daha azdır.

## **6. Okul Açısından ÖVD'nin Anlamı**

Bireysel ve örgütsel etkililiğe katkıda bulunan ÖVD'nin okul açısından ne anlama geldiğinin bilinmesi, öğretmen, yönetici ve okula taraf olan diğer tüm kesimlerin davranışlarının, okulun amaçları doğrultusunda daha iyi analiz edilmesini sağlayabilir.

Bu doğrultuda, çalışmanın bu bölümünde, ÖVD'nin alt boyutlarına ilişkin temel özelliklerin ve bu konudaki araştırma bulgularının, okul açısından bir değerlendirmesi yapılmıştır.

ÖVD'nin özgecilik boyutu, işgörenlerin gönüllü olarak meslektaşlarına yardımcı olmalarını ifade eder (Schanek ve Dumler, 2003). Özgecilikte, işin gerektirdiği başarıyı gösteremeyen ya da işinde zorlanan bir işgörene yardımcı olma davranışı öne çıkmaktadır. Daha çok bireye dönük yardım etme davranışını içermesine karşın, sonuçta örgüt açısından önemli yararlar sağlayan özgecilik, okulda göreve yeni başlayan öğretmenlere, daha deneyimli öğretmenlerin yardımcı olmalarını gerektirir. Göreve yeni başlayan öğretmenlere, mesleğe ve okula uyum sağlama, okulun kural ve prosedürlerini öğrenme, okuldaki hakim değer ve normları tanıma ve genel anlamda sosyalleşme sürecinde yardımcı olunması, ÖVD'nin özgecilik boyutuyla ilgili olarak okulun etkililiğine katkıda bulunabilir. Bu konuda Seferoğlu (2003), mesleğe yeni atanan bir öğretmenin yetiştirilmesinde ve mesleğe uyum sağlamasında mentörlüğün (kılavuz ya da danışman öğretmenlik) önemli bir yeri olduğunu ve bu sayede deneyimli öğretmenlerin okula yeni gelenlere yardımcı olabileceklerini ifade etmektedir. Başka bir çalışmada, ÖVD'nin özgecilik boyutunda, iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve yönetime güven gibi değişkenlerin, genç işgörenler tarafından daha önemli görüldüğü sonucuna varılmıştır (Wagner ve Rush, 2000). Bu nedenle, yeni öğretmenlerin okula uyum sağlama ve sosyalleşme süreçlerinde, iş doyumunu, bağlılık ve güven gibi kavramların öne çıkarılması, okulun etkililiğini artırabilir.

Öğretmenler, iş doyumunu, güven, bağlılık ve karşılıklı etkileşimi destekleyen bir örgüt iklimi sayesinde, özgeci ÖVD göstermeye daha istekli olabilirler. Takım çalışmasının teşvik edilmesi ve grup performansına bağlı olarak ödüllendirme gibi uygulamalar yoluyla, okulda öğretmenler arasında karşılıklı etkileşim, yardımlaşma ve mesleki gelişim için bilgi alış-verişinde bulunma davranışları güçlendirilebilir. Benzer şekilde, öğretmenlerin hizmetiçi eğitiminde, kılavuz öğretmenlik ve akran eğitimi yaklaşımlarını öneren Seferoğlu (2003), öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin sağlanmasının önemli olduğunu, bu amaçla öğretmenler arasında mesleki iletişimi sağlamak ve onlara kişisel

ve mesleki gelişimlerinde kendi öz kaynaklarını kullanma konusunda rehberlik yapabilmek için, paylaşım ve birbirine desteğin olduğu, yardım etmenin standart bir davranış hâline geldiği bir okul ortamının oluşturulması gerektiğini belirtmektedir.

ÖVD'nin sivil erdem boyutunda, örgütün karar verme süreçlerine gönüllü katılım, düzenlenen toplantı, forum ve eğitim etkinliklerine devam etme, örgütün tehditlerini ve fırsatlarını denetleme, örgütte düzenlenen sosyal etkinliklere katılma gibi davranışlar yer alır (Allison ve diğerleri, 2001). Öğretmenler, hizmetiçi eğitim programlarına katılarak, mesleki yayınları ve bilimsel gelişmeleri takip ederek, yeni öğretim yöntem ve tekniklerini kullanarak, kişisel ve mesleki gelişimlerine önem vererek, ÖVD'nin sivil erdem boyutuna ilişkin davranışlarda bulunabilirler. Özellikle, öğretmenlerin meslekî gelişimlerinin sağlanması, hem öğretmenler hem de okul açısından önemli görülmelidir. Benzer şekilde, etkili eğitim sistemlerinin geliştirilmesine ilişkin bir çalışmada (Karip ve Köksal, 1996), öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin önemine dikkat çekilmiş ve öğretmenler arasındaki bilgi alış-verişinin, okul etkililiğine katkısı vurgulanmıştır. Allison ve diğerleri (2001) ise, ÖVD ile örgütte bireysel başarı ve akademik performans arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Buna göre, okulda öğretmenlerin gösterdiği ÖVD'nin okulun etkililiğine ve eğitim başarısına olumlu katkısı olduğu belirtilebilir.

İşgörenlerin işin ya da görevin gerektirdiklerinin ötesinde çaba göstermeleri ya da kendilerinden istenen minimum beklentileri aşarak daha fazlasını yapmaları, ÖVD'nin vicdanlılık boyutu ile ilişkilidir (Deluga, 1994; Organ ve Lingl, 1995). Okulda öğretmenlerin, tutarlı olarak işe devam etmeleri, çalışma zamanını etkili ve verimli bir şekilde kullanmaları, işe zamanında gelmeleri ve belirlenen çeşitli kurallara bağlılık göstermeleri, ÖVD'nin vicdanlılık boyutuna yönelik davranışlar olarak kabul edilebilir. Ayrıca, sınıf içinde öğretim etkinlikleri için ayrılan zamanın etkili kullanılması ve akademik öğrenme zamanının artırılması, bu boyutta değerlendirilebilir.

ÖVD'nin nezaket ya da nezaket temelli bilgilendirme boyutu, örgütte bireyin verdiği kararlar ve yaptığı davranışlar konusunda, bu karar ve davranışlardan etkilenecek olanları bilgilendirmesi ve gerekli bilgileri ilgili kişilere ulaştırması olarak açıklanabilir

(Schnake ve Dumler, 2003). Okulda, nezaket temelli bilgilendirme, öğretmenlerin karşılaştıkları sorunlar konusunda meslektaşlarını bilgilendirmelerini gerektirir. Öğretmenlerin aldıkları kararlar ve yapacakları etkinlikler hakkında diğer öğretmen arkadaşlarını bilgilendirmeleri, okul yönetimine gerekli bilgileri vermeleri, öğrencileri ve gerektiğinde aileleri haberdar etmeleri, nezaket temelli bir bilgilendirme olarak okulda iletişimi kolaylaştırabilir.

ÖVD'nin sportmenlik boyutu, örgütte karşılaşılan güçlükler ve sıkıntılar karşısında şikayet etmeden ve olumlu bir tutum içerisinde çalışmaya istekli olma ya da karşılaşılan sorunları çok fazla büyütmemeye düşüncesini ifade eder (Allison ve diğerleri, 2001; Schnake ve Dumler, 2003). Gerek çalışma koşulları ve gerekse mesleğin kendine has özellikleri nedeniyle, her meslekte olduğu gibi öğretmenlik mesleğinde de çeşitli zorluklarla karşılaşmak olasıdır. Aslında, öğretmenlik mesleğinin, diğer mesleklerle oranla çalışma koşulları açısından daha dezavantajlı olduğu söylenebilir (Özdemir ve diğerleri, 2004). Ancak, okulun başarısı, öğretmenlerin çalışma koşullarının olumsuzluğuna rağmen, örgütsel bağlılık göstermelerini gerekli kılmaktadır. Öğretmenler, karşılaştıkları güçlükleri problem etmeden, kişisel enerjilerini daha çok yapabilecekleri şeyler üzerinde yoğunlaştırırlarsa, eldeki zamanın büyük çoğunluğu olumlu işlere harcanabilir. Çünkü, her koşul altında, eğer istenirse, eğitim adına nitelikli çalışmalar yapılabilir.

ÖVD ile ilgili bir araştırmada, sözleşmeli öğretmenlerin, kadrolu-daimi statüdeki öğretmenlere oranla daha fazla ÖVD sergiledikleri sonucuna varılmıştır. Sözleşmeli öğretmenlerin daha fazla ÖVD sergilemeleri, iş güvensizliği duygusuyla pozitif ilişkili bulunmuştur (Feather ve Rauter, 2004). Başka bir anlatımla, işgörenlerin iş güvensizliği duygularının artmasının ya da iş garantisi olmamasının, örgütte kalıcı olmak adına ekstra çaba göstermeye ve ÖVD'ye neden olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, Türkiye'de öğretmenlik mesleği, devlet memuru statüsünde kamu okullarında çalışan öğretmenler açısından iş güvencesi sağlamaktadır. Ancak, kamuda çalışan öğretmenler açısından iş güvencesinin olması, bu öğretmenlerin ÖVD göstermelerine engel değildir. Yapılması gereken, öğretmenleri ÖVD göstermeye, karşılıklı yardım ve işbirliğine,



okula ve öğrencilere daha fazla yararlı olmaya yöneltecek güdüleyicilerin ve buna uygun güven ve adalet duygusunun hakim olduğu bir okul ikliminin sağlanmasıdır. Bu güdüleyicilerin sırf maddi olması gerekmez. Öğretmenlerin takdir edilme, başarı ve kabul görme ihtiyaçlarının karşılanması ve mesleki gelişimleri için onlara fırsatlar sunulması da, bu konuda yardımcı olabilir.

ÖVD'nin örgütsel katılım ile ilişkili olduğu görülmektedir (Turnipseed ve Murkison, 2000). İşgörenlere örgütte alınan kararlara ve uygulamalara katılım fırsatı vermek, etkili bir motivasyon tekniğidir. Katılmalı yönetimin özü, işgörenlerin kararlara katılması durumunda, verilen kararı benimseyip destekleyebilecekleri düşüncesidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Öğretmenlerin karara katılmasını sağlama, etkili okul yöneticilerinin özellikleri arasında sayılmaktadır (Balcı, 2002). Benzer şekilde, Bursalıoğlu (1999), karara katılımın, kararların uygulanmasını kolaylaştıracağını belirtmektedir. Bu noktada, okulda alınan kararlara öğretmenlerin katılımı sağlanmalı ve bu yolla kişisel görüş ve önerilerin dikkate alındığı olumlu bir okul iklimi oluşturularak, ÖVD gösterme konusunda öğretmenler cesaretlendirilmelidir.

Bireylerin ihtiyaçları ve kişilik özellikleri, ÖVD gösterme eğilimlerini etkiler (Penner ve diğerleri, 1997). ÖVD'nin daha kolektif ve grup yönelimi yüksek bireyler tarafından gösterilme derecesi daha fazladır (Gibson ve diğerleri, 2003). Okulun, işbirliği esasına dayalı etkinliklerin düzenlendiği sosyal bir ortam oluşu (Özdemir ve diğerleri, 2004) dikkate alındığında, öğretmenler arasında işbirliği ve yardımlaşma duygularının teşvik edilmesi, kolektif çaba ve takım çalışması, öğretmenlerin ÖVD göstermelerine yardımcı olabilir.

Yaptıkları işten doyum sağlayan ve örgütte kendilerine dürüst davranıldığını düşünen işgörenler, iş doyumunu düşük ve kendilerine dürüst davranılmadığını düşünen işgörenlerden daha fazla ÖVD gösterme eğilimindedirler (Penner ve diğerleri, 1997). Bu nedenle, okulda öğretmenlerin alınan kararlar konusunda bilgilendirilmeleri, görev dağılımında ve ödüllendirmede adil olduğunu düşünmeleri ve bu konuda yönetime güvenmeleri, onların ÖVD gösterme eğilimlerini artırabilir.

Öğretmenlerin okullarında ÖVD'yi ne ölçüde gerçekleştirdiklerini belirlemek üzere yapılan bir araştırmada, öğretmenlik mesleğini isteyerek seçenlerin, diğerlerini düşünme, yardım etme ve nezaket temelli bilgilendirme boyutlarında, öğretmenlik mesleğini isteyerek seçmeyenlere oranla daha olumlu bir tutum içinde oldukları sonucuna varılmıştır. İlgili araştırmada, mesleğe yeni başlayan genç öğretmenler ile kariyer gelişiminin son dönemindeki öğretmenlerin ÖVD gösterme konusunda çok da başarılı olamadıkları belirtilmiş ve öğretmenlerin hizmetiçi eğitim yoluyla insan hakları, etik, örgütsel davranış, gelişim psikolojisi ve yönetim konularında yetiştirilmeleri önerilmiştir (Ölçüm-Çetin, 2004). Bu nedenle, öğretmenlik mesleğinin meslekleşme koşulları açısından cazip kılınması, mesleğin toplumsal statüsünün artırılması ve bu yolla öğretmenlik mesleğinin severek ve isteyerek seçilmesi, öğretmenlerin okulda ÖVD göstermelerini destekleyebilir.

Örgütsel öğrenme, ÖVD ile pozitif bir ilişki göstermektedir (Somech ve Drach-Zahavy, 2004). Başka bir araştırmada, özdenetimi yüksek bireylerin, diğer bireylere oranla ÖVD'yi daha fazla gösterdikleri sonucuna varılmıştır (Blakely ve diğerleri, 2003). Örgütsel öğrenme ve kişisel özdenetim becerisinin gerekliliği, örgüte ilişkin holografik beyin metaforunu desteklemektedir. Morgan (1998), örgütün holografik bir yapıya sahip olduğunu, parçaların hepsinin, bütünü niteliklerini içerdiğini ve bütünü parçaların hepsine yerleştirmede öğrenmeyi öğrenmenin önemli olduğunu öne sürmektedir. Bu anlayışla, okulda öğretmenin, okulun tüm olumlu özelliklerini yansıtan bir ayna olması, okulun amaçlarına ve etkinliklerine ilişkin kişisel farkındalık düzeyini artırması ve ÖVD gösterme konusunda diğer meslektaşlarına örnek teşkil etmesi gerektiği düşünülebilir.

## **7. Sonuç**

Örgütlerin etkililiği, maddi kaynakların niceliğinden çok, insan kaynaklarının niteliğine bağlıdır. İşgörenlerin, formal görev tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak örgütsel etkililiğe katkıda bulunmaları, zorunlu olmasalar bile, diğer işgörene yardım ederek ya da görevin gerektirdiğinden fazlasını yaparak ekstra çaba göstermeleri, örgütün

başarısı için önemlidir. Bu nedenle, ÖVD'nin özgecilik, sivil erdem, vicdanlılık, nezaket ve sportmenlik boyutları, bilimsel araştırmalarda kullanılmış ve ÖVD'nin bireysel ve örgütsel performansa olumlu katkılarının olduğu görülmüştür.

ÖVD ile ilgili yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunun, işletme kökenli olduğu ve bu konuda eğitim yönetimine ya da okula yönelik sınırlı sayıda çalışmanın yapıldığı söylenebilir. Sınırlı sayıdaki araştırmaya rağmen, ÖVD'nin çeşitli özelliklerinin, okul ve öğretmenler açısından önemli çıkarımlar sunabileceği görülmektedir. ÖVD'nin, işbirliğine dayalı etkinliklerin düzenlendiği, informal yanı güçlü, sosyal bir örgüt olan okulun etkililiğine katkıda bulunabileceği açıktır. Ancak, ÖVD'nin gerçekleştirilebilmesi için, işgörenleri bu yönde teşvik edici, katılımcı ve karşılıklı etkileşime dayalı, bilgi alış-verişinin önemli görüldüğü bir örgüt ikliminin oluşturulması gereklidir. Bu nedenle, okulda öğretmenlerin ÖVD göstermelerini destekleyecek, güçlü bir örgüt ikliminin oluşturulması, öğretmenler arasında iletişimi, bilgi alış-verişini, yardımlaşmayı ve paylaşımı kolaylaştırabilir.

ÖVD'nin iş doyumu, örgütsel bağlılık ve performans ile ilişkili olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin iş doyumu, bağlılık ve performans düzeylerindeki farklılıkların yorumlanmasında ve anlaşılmasında, ÖVD'nin özellikleri bazı ipuçları sunabilir. Özellikle, öğretmenlerin ÖVD göstermelerine neden olan güdüleyicilerin neler olduğunun bilinmesi ve bu konuda öğretmenleri desteklemek için okul yönetimince neler yapılabileceğinin araştırılması gereklidir.

ÖVD ile örgütsel adalet kavramı arasındaki ilişki, okulda öğretmenlerin ÖVD göstermeleri için, kendilerine adil davranıldığını hissetmelerinin ve okul yönetiminin alınan kararlarda ve günlük uygulamalarda tüm öğretmenlere adil davrandığını açıkça göstermesinin gereğini ortaya koymaktadır. Bu anlamda, okulda güvene dayalı bir örgüt ikliminin tesis edilmesi önem taşımaktadır. Sonuç olarak, öğretmenlerin, ÖVD gösterme konusunda okul yönetimince desteklenmesi, okulda güven, işbirliği, yardımlaşma, paylaşım ve adalet gibi kavramların öne çıkarılması, ÖVD gösteren öğretmenlerin bu davranışlarının ödüllendirilmesi, bu öğretmenlerin kabul ve takdir

görmesi, okulun etkililiğinde işbirliği ve yardımlaşmanın önemini vurgulanması gerekmektedir.

### Kaynaklar

- Acquaah, M. (2004). Human Factor Theory, Organizational Citizenship Behaviors and Human Resources Management Practices: An Integration of Theoretical Constructs and Suggestions for Measuring the Human Factor. *Review of Human Factor Studies Special Edition*, 10(1), 118-151.
- Allison, B. J.; Voss, R. S. ve Dryer, S. (2001). Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Education for Business*, p.282-288, May/June 2001.
- Altunkese, T. N. (2002). *Psikolojik İklim, Örgüte Adama ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balcı, A. (2002). *Etkili Okul. Okul Geliştirme. Kuram, Uygulama ve Araştırma*. Üçüncü Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Banyan, M. E. (2004). Wiring Organizations for Community Governance: Characteristics of High Organizational Citizenship. *Administrative Theory & Praxis*, 26(3), 325-344.
- Blakely, G. L.; Andrews, M. C. ve Fuller, J. (2003). Are Chameleons Good Citizens? A Longitudinal Study of The Relationship Between Self-Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business & Psychology*, 18(2), 131-144.
- Bursalıoğlu, Z. (1999). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Onbirinci Basım. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Cable, D. M. (1995). *The Role of Person-Organization Fit in Organizational Entry*. Unpublished Doctoral Dissertation. Cornell University.
- Çınar, F. (2000). *Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (67), 315-326.
- Feather, N. T. ve Rauter, K. A. (2004). Organizational Citizenship Behaviours in Relation to Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Job Satisfaction and Work Values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (77), 81-94.

- Finegan, J. E. (2000). The Impact of Person and Organizational Values on Organizational Commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149-169.
- Finkelstein, M. A. ve Penner, L. A. (2004). Predicting Organizational Citizenship Behavior: Integrating the Functional and Role Identity Approaches. *Social Behavior and Personality*, 32(4), 383-398.
- Fok, L. Y.; Hartman, S. J.; Patti, A. L. ve Razek, J. R. (1999). The Relationships Between Equity Sensitivity, Growth Need Strength, Organizational Citizenship Behavior, and Perceived Outcomes in the Quality Environment: A Study of Accounting Professionals. *Journal of Social Behavior and Personality*, 15(1), 99-120.
- Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M.; Donnelly, J. H. ve Konopaske, R. (2003). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Eleventh Edition. New York: McGraw Hill/Irwin.
- Goodman, S. A. ve Svyantek, D. J. (1999). Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *Journal of Vocational Behavior*, (55), 254-275.
- Hunt, S. T. (2002). On the Virtues of Staying 'Inside of the Box': Does Organizational Citizenship Behavior Detract from Performance in Taylorist Jobs? *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 152-159, Marc/June 2002.
- Kamer, M. (2001). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karip, E. ve Köksal, K. (1996). Etkili Eğitim Sistemlerinin Geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Yıl: 2, Sayı: 2, Sayfa: 245-257.
- Kaskel, R. J. (2000). *Value Congruence and Satisfaction*. Unpublished Doctoral Dissertation. The California School of Professional Psychology at Alameda.
- Kelloway, E. K.; Loughlin, C.; Barling, J. ve Nault, A. (2002). Self-Reported Counterproductive Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors: Separate but Related Constructs. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), March/June, 2002, 143-151.
- Kozakçıoğlu, R. (2002). *Relationship of Organizational Commitment and Work Rewards with Organizational Citizenship Behavior*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lievens, F. ve Anseel, F. (2004). Confirmatory Factor Analysis and Invariance of an Organizational Citizenship Behaviour Measure Across Samples in a Dutch-Speaking Context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (77), 299-306.

- McDonald, P. R. (1993). *Individual-Organizational Value Congruence: Operationalization and Consequents*. Unpublished Doctoral Dissertation. London, Ontario: The University of Western Ontario.
- Miles, D. E.; Borman, W. E.; Spector, P. E. ve Fox, S. (2002). Building an Integrative Model of Extra Role Work Behaviors: A Comparison of Counterproductive Work Behavior with Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), March/June, 2002, 51-57.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. (Çeviren: Gündüz Bulut). İstanbul: MESS Yayınları.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W. ve Lingl, A. (1995). Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Social Psychology*, 135(3), 339-350.
- Ölçüm-Çetin, M. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özdemir, S.; Yalın, H. İ. ve Sezgin, F. (2004). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*. Yenilenmiş Beşinci Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özen-İşbaşı, J. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Parsons, J. G. (1999). *The Relationship of Values to Performance: A Case Study of The Washington State Criminal Justice Training Commission*. Unpublished Doctoral Dissertation. Oklahoma: University of Central Oklahoma.
- Penner, L. A.; Midili, A. R. ve Kegelmeyer, J. (1997). Beyond Job Attitudes: A Personality and Social Psychology Perspective on the Causes of Organizational Citizenship Behavior. *Human Performance*, 10(2), 111-131.
- Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Pohlman, R. A. ve Gardiner, G. S. (2000). *Value Driven Management. How to Create and Maximize Value Over Time for Organizational Success*. New York: AMACOM.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory. Structure, Design, and Applications*. Third Edition. New Jersey: Prentice-Hall International Editions.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: ALFA Basım Yayım Dağıtım.

- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Second Edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schnake, M. E. ve Dumler, M. P. (2003). Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behaviour Research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (76), 283-301.
- Seferoğlu, S. S. (2003, Mayıs). *Öğretmenlerin Hizmetiçi Eğitiminde Yeni Yaklaşımlar*. Eğitimde Yansımalar: VII. Çağdaş Eğitim Sistemlerinde Öğretmen Yetiştirme Ulusal Sempozyumunda sunulmuş bildiri, Cumhuriyet Üniversitesi Kültür Merkezi, Sivas.
- Smadi, S. M. (2001). *Yabancı Çalışanların Uyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Bir Yüksek Eğitim Kurumunun İncelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Somech, A. ve Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring Organizational Citizenship Behaviour from an Organizational Perspective: The Relationship Between Organizational Learning and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (77), 281-298.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Turnipseed, D. ve Murkison, G. (2000). Good Soldiers and Their Syndrome: Organizational Citizenship Behavior and The Work Environment. *North American Journal of Psychology*, 2(2), 281-302.
- Vey, M. A. ve Campbell, J. P. (2004). In-Role or Extra-Rol Organizational Citizenship Behavior: Which Are We Measuring? *Human Performance*, 17(1), 119-135.
- Wagner, S. L. ve Rush, M. C. (2000). Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition, and Age. *The Journal of Social Psychology*, 140(3), 379-391.
- Williams, S.; Pitre, R. ve Zainuba, M. (2002). Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment. *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 33-44.