



THE OTHER SIDE OF THE MEDALLION: COMPULSORY CITIZENSHIP BEHAVIORS

Bora YILDIZ*

* Istanbul University, Istanbul, Turkey.

E-mail: borayildiz@istanbul.edu.tr

Copyright © 2016 Bora YILDIZ. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT

This study focused on the compulsory citizenship behaviors (CCB) that are widely accepted as a dark side of organizational citizenship behaviors. CCB could be defined as an illusion of organizational citizenship behaviors. In other words, it refers that organizational citizenship behaviors are not always have a voluntary nature, instead, it could be a product of some pressure sources. Although there are numerous studies that investigate the positive effects of organizational citizenship behaviors, the studies, which investigate the potential predictors of compulsory citizenship behaviors, are interestingly limited in the literature. In this context, this paper provides a theoretical model on compulsory citizenship behaviors and its proposed antecedents (i.e. organizational commitment, intention to leave). Accordingly, the purpose of this study is to determine the proposed effect of organizational commitment on compulsory citizenship behaviors and the moderator role of intention to leave on this relationship. Managerial and further research implications are provided.

Keywords: Compulsory citizenship behavior, intention to leave, organizational commitment.

JEL: L2, C91, C92, D23.

Madalyonun Öteki Yüzü: Zorunlu Vatandaşlık Davranışı

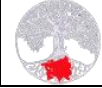
ÖZET

Bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışlarının karanlık yönü olarak bilinen zorunlu vatandaşlık davranışlarına odaklanılmıştır. Zorunlu vatandaşlık davranışları örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir illüzyonu olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle zorunlu vatandaşlık davranışları örgütsel vatandaşlık davranışlarının gönüllülük doğasından ziyade bir takım baskı kaynaklarının ürünü olduğunu işaret etmektedir.. İlgili literatürdeki örgütsel vatandaşlık davranışlarının pozitif etkilerini inceleyen çok sayıda çalışma olmasına rağmen, zorunlu vatandaşlık davranışlarının potansiyel öncüllerini inceleyen çalışmaların sayısı oldukça sınırlıdır. Bu kapsamda bu çalışma zorunlu vatandaşlık davranışları ve bu davranışların örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi potansiyel öncüllerine ilişkin teorik bir model sunmaktadır. Bu doğrultuda, bu çalışmanın amacı örgütsel bağlılığın zorunlu vatandaşlık davranışları üzerindeki öngörülen etkisini ve işten ayrılma niyetinin bu ilişkideki moderator (ılımlatıcı/düzenleyici) etkisini incelemektir. Yöneticiler ve gelecek araştırmacılar için çeşitli öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İşten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, zorunlu vatandaşlık davranışı.

1. GİRİŞ

Bu çalışmada literatürde geniş bir yer tutan örgütsel vatandaşlık davranışının karanlık yönü olan zorunlu vatandaşlık davranışının Türk literatüründeki kavramsal tanımlanması ve bu



yapının öncüllerinin neler olduğu teorik bir çerçevede incelenmiştir. Alanyazında, zorunlu vatandaşlık davranışı (compulsory citizenship behavior), geleneksel örgütsel vatandaşlık davranışında belirtilen çalışanın kendi iradesinin aksine çeşitli baskılar neticesinde ortaya çıkan ve örgütsel vatandaşlık davranışının karanlık ve yıkıcı yönü olarak tanımlanmaktadır (Vigoda-Gadot, 2006; 2007). Alanyazındaki bir çok çalışmanın örgütsel vatandaşlık davranışına odaklanması, bu davranışın insanların iradesinin bir neticesi olarak bakılması ve örgüte sağladığı faydalar düşünüldüğünde geçen otuz yıllık yazında bu davranışlar ile ilgili bir çok çalışmaya rastlanmaktadır (Organ, 1988, 1990, 1997; Smith vd., 1983; Organ ve Ryan, 1995; Lepine vd., 2002; Podsakoff vd., 1990, 2009; Dalal, 2005; Walumbwa vd., 2010; Ziegler vd., 2015). Ancak, örgütsel vatandaşlık davranışının her zaman gönüllü ve isteyerek yapılmadığına dikkat çeken çalışmalar örgütsel vatandaşlık davranışının görünürde olumlu gibi gözükse de bazı baskılar sonucu bu davranışların çalışanlara dayatılması ve bunun sonucunda bazı olumsuz sonuçlara yol açtığıнын fark edilmesi dikkatleri zorunlu vatandaşlık davranışına çekmiştir (Bolino vd., 2004; 2010; Makishi, 2008; Peng ve Zhao, 2011; Vigoda-Gadot, 2006; 2007; Zhang vd., 2011). Özellikle uluslararası yazında ilgi çekmeye başlayan bu konu ile ilgili ulusal ve uluslararası yazındaki çalışmaların oldukça sınırlı olması konuya olan ilgiyi daha da arttırmaktadır. İlgili literatür incelendiğinde zorunlu vatandaşlık davranışı ile ilgili bir takım algı tutum ve davranışlar arasındaki ilişkiler son zamanlardaki çalışmalarca incelenmiştir. Bu bağlamda bu araştırmanın temel motivasyonu çalışanların içinde bulundukları örgütlere karşı örgütsel bağlılık tutumlarının devam, normatif ve duygusal bağlılık boyutlarında incelemek ve işten ayrılma niyetinin bu ilişkilerdeki moderator etkisini Ajzen ve Fishbein (1977; 1980)'in akla dayalı davranış teorisi (*theory of reasoned action*) kapsamında çeşitli önermeler ile açıklamaktır. Bu açıklamalar doğrultusunda çalışmanın temel araştırma soruları şöyledir: (a) Çalışanların örgütsel bağlılık tutumları zorunlu vatandaşlık davranışının bir öncülü olabilir mi?, (b) işten ayrılma niyeti örgütsel bağlılık ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasında moderator etkiye sahip midir?

2. TEORİK ÇERÇEVE

Ajzen ve Fishbein 'in (1977; 1980) akla dayalı davranış teorisi tutumların davranışların ortaya çıkmasında önemli bir yerinin olduğunu vurgulamaktadır. Başka bir söylemle akla dayalı davranış teorisi bir anlamda Blau'nun (1964) sosyal mübadele teorisindeki algılar ile davranışlar arasındaki ilişkiyi açıklamasında tutumların köprü görevi gördüğünü ve davranışların çeşitli algı ve tutumların sonucunda ortaya çıkan eylemler olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda bu çalışmada bir tutum değişkeni olan örgütsel bağlılığın boyutlar bazında (devam bağlılığı, normatif bağlılık, duygusal bağlılık) zorunlu vatandaşlık davranışı ile olan ilişkisi incelenecek olup, işten ayrılma niyetinin bu ilişki üzerindeki moderator etkisi tartışılacaktır.

2.1. Zorunlu Vatandaşlık Davranışı

Zorunlu vatandaşlık davranışı isminden de anlaşılacağı üzere örgütsel vatandaşlık davranışının zorunlu olarak yapılan hali olarak değerlendirilebilir. İlgili alan yazında zorunlu vatandaşlık davranışının kavramsal temellerinin oturtulmasında her ne kadar örgütsel vatandaşlık davranışından tamamen ayrı bir yapı olarak bahsedilmek istense de Zhang vd. (2011) zorunlu vatandaşlığın aslında bir çeşit örgütsel vatandaşlık davranışı olduğunu vurgulamıştır. Ancak buradaki ince ayırım yapılan davranışın gönüllü olarak yapılma seviyesine göre değişmektedir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışının gönüllülük



seviyesi oldukça yüksek düzeylerde iken, zorunlu vatandaşlık davranışlarının gönüllülük düzeyi ise daha düşük düzeylerde. Buna ek olarak Zhang vd. (2011) gönüllülük düzeyi düşük olan araçsal zorunlu vatandaşlık davranışının aslında çeşitli stres kaynaklarınca ortaya çıktığını vurgulamaktadır.

Yıldız ve Yıldız'ın (2015) çalışmasında ise zorunlu vatandaşlık davranışlarının bir şekilde örgütsel vatandaşlık davranışlarının etkisi altında kalınarak fark edilmediği ve görünürdeki örgütsel vatandaşlık davranışlarının da her zaman örgüte fayda sağlayacağı yanlış algısının yaygın olduğu vurgulanmıştır. Alanyazındaki özgür irade ve gönüllülük halinin her zaman geçerli olup olmadığını sorgulayan çalışmaların ortaya çıkmasıyla beraber zorunlu vatandaşlık davranışının gündeme gelmesi bir anlamda kaçınılmaz olmuştur (Bolino vd., 2004; 2010; Peng ve Zhao, 2012; Vigoda-Gadot, 2006; 2007; Zhang vd., 2011; Makishi, 2008). Özellikle zorunlu vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasında çeşitli baskı kaynaklarının rol alması bir çok araştırma tarafından desteklenmektedir (Alkan ve Turgut, 2015; Bolino vd., 2010; Vigoda-Gadot, 2006; 2007). Gönüllük ve özgür irade ile yapılmayan bu davranışlara zorunlu vatandaşlık davranışı ismini veren Vigoda-Gadot' un (2006; 2007) bir birini izleyen çalışmaları olmuştur. Bu anlamda zorunlu vatandaşlık davranışı, çalışanların rol ötesi davranışları isteyerek ve kendi özgür iradeleri yerine çeşitli baskı kaynaklarınca ortaya çıkan dayatmalar neticesinde yapması olarak tanımlanmaktadır (Vigoda-Gadot, 2007). Alkan ve Turgut'un (2015) çalışması bu tanımlamayı destekler niteliktedir. Buna göre kişinin kendisi, ailesi, başarılı çalışma arkadaşları, örgütsel iklim ya da yöneticisi tarafından yapılan baskılar bir anlamda zorunlu vatandaşlık davranışına temel teşkil eden baskı kaynaklarını temsil etmektedir.

Zorunlu vatandaşlık davranışları ile ilgili alanyazın incelendiğinde yapılan bir çok çalışmanın bu değişkenin çeşitli olumsuz değişkenler ile pozitif yönde ilişki içinde olduğu gözlenmiştir. Zhao (2013) istismarcı yönetimi ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasında pozitif ilişki bulmuştur. Benzer şekilde Zhao ve Peng (2014) örgütsel özdeşleşme düzeyleri düşük olan çalışanların zorunlu vatandaşlık davranışları yapmaya daha eğilimli olduğunu vurgulamıştır. Vigoda-Gadot (2006) yapmış olduğu teorik çalışmasında zorunlu vatandaşlık davranışlarının örgütlerde oldukça yaygın olduğunu ifade etmiştir. Aynı çalışmada zorunlu vatandaşlık davranışının iş stresi, örgütsel politikalar, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik ve ihmalkar davranışlar ile ilişkili olabileceği önerilmiştir. Zorunlu vatandaşlık davranışlarının baskı ve istek dışı doğasından esinlenerek Vigoda-Gadot (2006) ayrıca zorunlu vatandaşlık davranışlarının inovasyon, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık ve biçimsel performans ile negatif ilişki içinde olabileceğini önermiştir. Bu önermelerden hareketle aslında örgütler için rekabet üstünlüğü, yenilikçilik ve katma değer yaratabilecek birçok faktörün zorunlu vatandaşlık davranışları ile sektöre uğrayabileceği ya da başka bir söylemle engellenebileceği önerilmektedir. Vigoda-Gadot 'un (2007) çalışması Vigoda-Gadot (2006) tarafından yapılan önerileri ampirik olarak test etmiş ve değişkenler arasındaki önerilen ilişkiler desteklenmiştir. Buna göre zorunlu vatandaşlık davranışları ile iş stresi arasında pozitif ($r=.030$), örgütsel politikalar arasında pozitif ($r=.30$), işten ayrılma niyeti arasında pozitif ($r=.32$), ihmalkar davranışlar arasında pozitif ($r=.42$) ve tükenmişlik arasında pozitif ($r=.40$) ilişkiler saptanmıştır. Benzer şekilde inovasyon ile negatif ($r=-.34$), iş tatmini ($r=-.27$), grup düzeyindeki örgütsel vatandaşlık davranışları ($r=-.21$), görev performansı ($r=-.16$) ve iş statüsü ile negatif ilişki içinde olduğu ($r=-.18$) gözlenmiştir.

Zorunlu vatandaşlık davranışları ile ilgili yazındaki çalışmalara öncülük eden çalışmalara ek olarak son zamanlardaki ulusal ve uluslararası düzeydeki bir çok çalışma bu davranışların



öncüllerin ve örgütlere olan olası etkilerini incelemeye başlamışlardır. Yıldız ve Yıldız'ın (2015; 2016) çalışmalarında sunmuş oldukları bu çalışmaların özet tablosu Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Zorunlu vatandaşlık Davranışı ile ilgili Çalışmalar

Kaynak	Öncüller	Davranış	Sonuçlar
Alkan, 2015 Alkan ve Turgut, 2015	• Örgütsel politikalar • Psikolojik güvenlik • Baskı kaynakları	Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	—
Bolino vd., 2010	• Vatandaşlık baskısı	Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	• Artan ÖVD • İş-Aile çatışması • İş-dinlenme çatışması • İş stresi • İşten ayrılma niyeti
Zhao vd., 2014	• Zorunlu Vatandaşlık Davranışı • Etkileşimsel adalet • Örgütsel özdeşleşme	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	—
Zhao vd., 2013	• Psikolojik güvenlik • İstismarcı yönetim	Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	—
Vigoda-Gadot, 2006		Kavramsal tanımlama	
Makishi, 2008	• Cinsiyet • ÖVD ve ZVD'nin Gönüllülük esası • Davranışın tipi	• Örgütsel Vatandaşlık Davranışı • Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	—
Vigoda-Gadot, 2007	• İş stresi • İnovasyon • Örgütsel politikalar • İş tatmini • İşte ayrılma niyeti • İhmalkar davranışlar • Örgüt seviyesindeki ÖVD • Örgütsel vatandaşlık davranışı • Görev performansı • Kararlara katılma • Özerklik • Statü • Eğitim • Kıdem	Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	—
Şeşen ve Soran, 2013	• İşten ayrılma niyeti • Tükenmişlik • İş stresi • İş performansı • Sosyal kaytarma davranışı • Çalışanlarla çatışma • Yenilikçilik • Özdeşleşme • Örgütsel vatandaşlık davranışı • Örgütsel güven	Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	—



Tablo 1. devam

Kaynak	Öncüller	Davranış	Sonuçlar
Peng ve Zhao, 2012	•Psikolojik sözleşme ihlali •Görev performansı •Bağlamsal performans •Örgütsel bağlılık •Çin'in geleneği	Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	—

Kaynak: Yıldız ve Yıldız (2015; 2016).

2.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık ile ilgili alanyazın incelendiğinde bu kavrama ilişkin bir çok tanıma rastlamakla beraber, tüm bu tanımların belirli ana hatlar üzerinde birleştiği söylenebilir. Genel olarak örgütsel bağlılık, kişinin üyesi olduğu örgütteki kalma çabası ya da isteği olarak tanımlanabilir. Bu genel tanıma ek olarak yine bu eksende bir çok tanımın olduğu söylenebilir. Porter vd. (1974) örgütsel bağlılığı bireyin içinde bulunduğu örgütle özdeşleme ve bu örgüte olan bağlılık gücü olarak tanımlamıştır. Durna ve Eren (2005) ise örgütsel bağlılığı bireyin kurumsal amaç ve değerleri özümsemesi, bu amaç ve hedeflere ulaşmak için gayret göstermesi ve kurumdaki varlığını devam ettirmesi olarak tanımlamıştır. Gürbüz (2006) ise örgütsel bağlılığı bireyin üyesi olduğu örgütü psikolojik olarak sahiplenmesi, özümsemesi ve bu örgütteki üyeliğini devam ettirme isteği olarak tanımlamıştır.

Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılık değişkeninin literatürdeki kavramsallaştırılmasının sınırlı olduğunu ifade etmiş, bu değişkenin davranışsal ve tutumsal psikolojik bir durumdan ziyade istek, ihtiyaç ve zorunluluk temelli bileşenlerden oluşan bir yapı sergilediğini vurgulamıştır. Buna göre örgütsel bağlılık yapısı normatif (zorunlu), duygusal ve devam bağlılığı olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır (Meyer ve Allen, 1991; Allen ve Meyer, 1990). Alanyazındaki birçok çalışmanın da bu üçlü sınıflandırmayı baz aldığı söylenebilir. Duygusal bağlılık bireylerin üyesi oldukları örgütlere karşı duygusal bir sahiplenme beslemeleri, bu durumdan memnuniyet duymaları ve kedi özellikleri ile örgütsel özellikler arasındaki uyumdan kaynaklanan bağlılıktır (Wiener, 1982). Diğer yandan Allen ve Meyer (1990) duygusal bağlılığı bireyin örgütüne karşı beslemiş olduğu yakınlık ve bireyin örgütü ile özdeşleşmesi olarak tanımlamaktadır. Normatif bağlılık ise bireylerin çeşitli zorunluluklar (ahlaki normlar, toplumsal baskılar vb.) sebebi ile örgüte bağlı kalmaları olarak tanımlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990). Buna ek olarak Durna ve Eren (2005) normatif bağlılıkta örgütün misyon, hedef ve kurumsal politikalarının etkili olduğunu vurgulamaktadır. Bir başka söylemle normatif bağlılıkta duygusal bağlılıktaki gibi içsel dinamiklerden ziyade dışsal etkenlerin etkisinden söz edilmektedir. Son olarak devam bağlılığı ise kişinin örgütte geçirmiş olduğu süre içerisindeki yapmış olduğu ilişki, haklar, beklentiler, kariyer gibi yatırımların neticesinde ortaya çıkan ve bu faktörlerin maliyetleri göz önüne alındığında kişinin üyesi olduğu örgütte devam etmesi gerektiği hissini yaratan bağlılık çeşididir (Allen ve Meyer, 1990). Başka bir söylemle örgütün üyesi olmanın beraberinde getirdiği ve zaman içerisindeki çaba neticesinde elde edilen kazanımların örgütün üyeliğinden ayrılma ile kaybedileceği korkusundan kaynaklanan bağlılık çeşididir (Yalçın ve İplik, 2005).

İlgili alanyazın incelendiğinde Örgütsel bağlılık ile ilgili bir çok çalışmanın varlığından söz etmek mümkündür. Gürbüz (2006) örgütsel bağlılık (duygusal) ile genel örgütsel vatandaşlık



davranışlar) arasında pozitif ilişkiler bulgulamıştır. Poyraz ve Kama (2008) örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisinin olduğunu bulgulamıştır. Uğurlu ve Üstüner (2011) ise etik liderlik algısı ve örgütsel adaletin örgütsel bağlılığın istatistiksel açıdan anlamlı bir yordayıcısı olduğunu bulgulamıştır. Benzer şekilde Taşkın ve Dilek (2010) duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile örgütsel güven arasında pozitif ilişkiler bulgulamıştır. Eisenberger vd. (1990) ise algılanan örgütsel desteğin özellikle duygusal bağlılığın önemli bir yordayıcısı olduğunu vurgulamıştır. Kim vd. (2016) algılanan örgütsel yerlilik ve rol ötesi davranışların duygusal bağlılıkla pozitif yönde ilişkili olduğunu bulgulamıştır. Benzer şekilde Ahmed (2016) algılanan örgütsel adalet, örgütsel destek ve iş tatmininin örgütsel bağlılıkla pozitif yönde ilişkili olduğunu, örgütsel politikalar ile negatif yönde ilişkili olduğunu belirtmiştir. Diğer yandan Mathieu ve Zajac (1990) yapmış oldukları meta analiz çalışmasında örgütsel bağlılık tutumunun öncülleri ve sonuçları ile ilgili kapsamlı bir çerçeve çizmişlerdir. Buna göre örgütsel bağlılık tutumunun işin özellikleri, örgütün özellikleri, bireysel özellikler, grubun özellikleri, rol durumları gibi öncülleri ve iş performansı başlığı altında işten ayrılma niyeti, katılım, gecikme, iş gücü devir oranı gibi değişkenler ile olan ilişkisi incelenmiştir. Buna ek olarak bağlılığın iş tatmini ve motivasyon gibi değişkenler ile olan ilişkisi tartışılmıştır. Meyer vd. (2002) yapmış oldukları meta analiz çalışmasında ise örgütsel bağlılığın duygusal, normatif ve devam bağlılığı başlıkları altında boyutsal değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu araştırmanın sonuçları da literatürdeki benzer çalışmalar ile tutarlılık göstermektedir. Buna göre devam bağlılığı ve duygusal bağlılığın öncülleri daha netken normatif bağlılık için aynı durum söz konusu değildir. Dahası bu üç bağlılık boyutu işgücü devri ile negatif yönde ilişkilidir. Duygusal bağlılık diğer iki boyut ile karşılaştırıldığında örgütsel düzeyde işe devamlılık, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi çıktılarla daha güçlü ve pozitif bir ilişki içindedir. Diğer yandan bireysel düzeyde stres ve iş-aile çatışması ile yüksek düzeyde ilişkilidir. Normatif bağlılığın istenilen düzeyde güçlü olmamasına rağmen arzulan çıktılar ile ilişkili olduğu saptanmıştır. Devam bağlılığı ise yukarıda bahsedilen çıktılar ile negatif yönde ilişkili ya da ilişkili değildir.

Yukarıdaki çalışmaların sonuçları göz önüne alındığında örgütlerdeki bireylerin örgütlere olan duygusal bağlılıklarının artırılmasının örgütün performansına katkı sağladığı ve bu çalışanların motivasyon ve iş tatminlerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Diğer yandan çalışanların içinde bulundukları örgüte karşı devam bağlılığı ya da normatif bağlılık tutumlarına sahip olmalarının duygusal bağlılıktaki gibi istikrarlı bir şekilde pozitif çıktılar ile ilişkili olmadığı söylenebilir. Özellikle normatif bağlılıktaki dışsal zorunluluklar ve devam bağlılığındaki maliyetler için devamlılık düşüncesi göz önüne alındığında duygusal bağlılığa kıyasla bu çalışanların zorunlu vatandaşlık davranışları sergileme potansiyellerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu kapsamda yukarıdaki çalışmalardan hareketle aşağıdaki önermeler geliştirilmiştir;

Önerme 1: Duygusal bağlılık ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasında negatif bir ilişki vardır.

Önerme 2: Devam bağlılığı ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.

Önerme 3: Normatif bağlılık ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.



2.3. İşten Ayrılma Niyetinin Moderator Etkisi

İnsan kaynakları yönetiminin alanına giren doğru işe doğru kişinin alınması, personel seçme ve yerleştirme faaliyetlerinde büyük önem arz etmektedir. Bu yönüyle değerlendirildiğinde çalışanların işlerinden yeterli düzeyde tatmin olmaları için bu faaliyetin mümkün olan en iyi şekilde yapılması beklenmektedir. Aksi durumda ortaya çıkacak uyumsuzluklar çalışanların işlerinden yeterli düzeyde tatmin olmamalarını tetikleyebilmektedir. Rusbult vd. (1988) çalışanların mevcut iş koşullarından tatmin olmaması durumunda örgütler için yıkıcı etkileri olan işten ayrılma niyetinin ortaya çıkacağını belirtmiştir. Hellman'ın (1997) iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki bulmuş olduğu negatif ilişki bu görüşü destekler niteliktedir. Buna ek olarak Rusbult vd. (1988) çalışanların mevcut iş koşullarına ilişkin tatminsizlik durumlarının iki ucu keskin bir kılıç gibi olduğunu vurgulamıştır. Başka bir söylemle Rusbult vd. (1988)'e göre çalışan tatminsizlik durumuna iki şekilde tepki göstermektedir; (a) işten ayrılma davranışı sergilemek ve (b) tatminsizliği dile getirerek tatminsizliğe kaynak teşkil eden sorunu çözmeye çalışmak.

İşten ayrılma niyeti Onay ve Kılıcı (2011, s.365) tarafından “çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemler” olarak tanımlanmaktadır. İlgili alanyazın incelendiğinde işten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışının en güçlü yordayıcısının olduğu gözlenmektedir (Griffeth vd., 2000; Porter ve Steers, 1973). Turunç ve Çelik (2010) algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetinin önemli bir yordayıcısı olduğunu bulgulamış ve örgütsel özdeşleme ile çatışma türlerinin (iş-aile, aile-iş) bu ilişkideki aracılık etkilerini test etmiştir. Benzer şekilde Loi vd. (2006) algılanan örgütsel adaletin düşük olmasının işten ayrılma niyetini tetiklediğini ve algılanan örgütsel desteğin bu direkt ilişkide aracılık etkisinin olduğunu bulgulamıştır. Bu araştırmalara paralel olarak Onay ve Kılıcı (2001) bireysel ve örgütsel stres kaynaklarının işten ayrılma niyetinin önemli yordayıcıları olduğunu ve duygusal tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişkiler olduğunu vurgulamıştır. Gürbüz ve Bekmezci (2012) ise işten ayrılma niyeti ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracılık etkisini incelemiştir. Belirtilen çalışmada insan kaynakları uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki anlamlı ilişkileri saptanmakla beraber duygusal bağlılığın bu ilişkide kısmi aracılık etkisine sahip olduğu bulgulanmıştır. Djurkovic vd. (2008) ise işyeri zorbalığının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin algılanan örgütsel desteğin düşük olduğu durumlarda daha yüksek olduğunu vurgulamıştır. Bu bulgulara ek olarak Peng ve Zhao (2012) zorunlu vatandaşlık davranışları ile genel örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki bulmuştur. Ancak belirtilen çalışmadan farklı olarak bu çalışmada örgütsel bağlılık genel bağlılık olarak ele alınmamış, zorunlu vatandaşlık davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki örgütsel bağlılığı boyutlar bazında ele alarak belirtilen ilişkilerin boyutlar bazında farklılık gösterebileceği öngörülmüştür.

Yukarıdaki çalışmaların sonuçları göz önüne alındığında işten ayrılma niyetinin algılanan örgütsel destek, örgütsel stres ve örgütsel adalet gibi örgütsel düzeydeki algıların düşük olduğu durumlarda ortaya çıktığı, benzer şekilde bireysel stresin yüksek olduğu ve iş tatminsizliğinin olduğu durumlarda ortaya çıktığı söylenebilir. Diğer bir ifadeyle olumsuz tetikleyicilerin işten ayrılma niyetine yol açtığı alanyazındaki bir çok araştırma tarafından ifade edilmektedir (Stone vd., 2006; Jourdain ve Chênevert, 2010; Arnold ve Davey, 1999; Weisberg, 1994; Williams, 2016; Redelinguys ve Botha, 2016). İşten ayrılma niyetinin genel olarak iş tatminsizliğinden kaynaklandığı düşünüldüğünde ve örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık dışındaki devam bağlılığı ve normatif bağlılığın kişinin kendi içsel gerekçelerinden

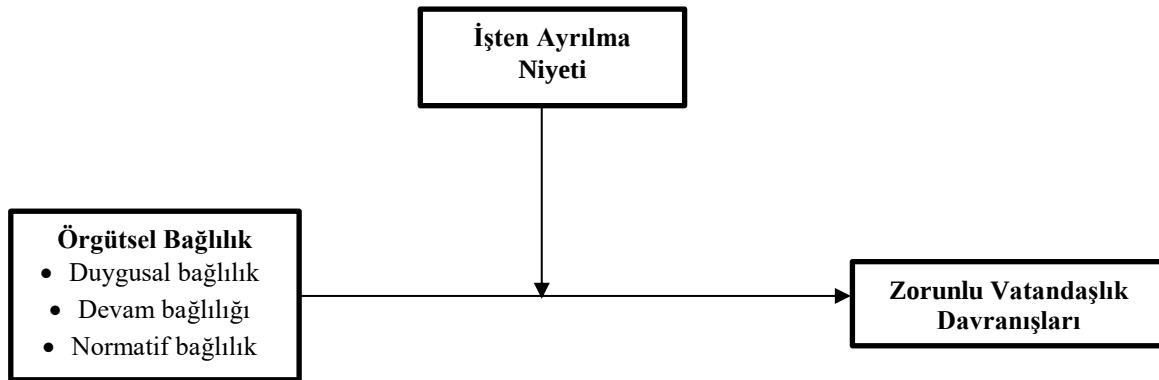


(işini sevmek gibi) ziyade çeşitli maliyet hesapları ve dışsal zorunluluklar neticesinde ortaya çıktığı düşünüldüğünde bu çalışanların zorunlu vatandaşlık davranışları sergileme eğiliminde olabilecekleri ve bu eğilimin işten ayrılma niyeti yüksek olan çalışanlarda daha yüksek olabileceği söylenebilir. Bu açıklamalar doğrultusunda geliştirilen önermeler aşağıdaki gibidir;

Önerme 4: Devam bağlılığı ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasındaki pozitif ilişki işten ayrılma niyeti yüksek olan çalışanlarda daha güçlüdür.

Önerme 5: Normatif bağlılık ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasındaki pozitif ilişki işten ayrılma niyeti yüksek olan çalışanlarda daha güçlüdür.

Önerme 6: Duygusal bağlılık ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasındaki negatif ilişki işten ayrılma niyetinin düşük olan çalışanlarda daha güçlüdür



Şekil 1. Kavramsal Model

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada örgütsel davranış alanındaki son zamanların yükselen konularından biri olan zorunlu vatandaşlık davranışı ve bu davranışın potansiyel öncüllerinin neler olacağı teorik bir çerçevede ele alınmıştır. Konuya olan ilginin özellikle son 10 yıllık zaman dilimi içinde olmasının temel sebeplerinden birinin genellikle rol ötesi davranışlara çalışanların özgür iradesi ve gönüllülüklerinin bir sonucu olarak bakılmasından kaynaklandığı söylenebilir. Zorunlu vatandaşlık davranışları ile ilgili yapılan çalışmaların temeline baktığımızda sorgulamanın örgütsel vatandaşlık davranışı ile başladığını söylemek mümkündür. Peng ve Zhao (2012)'nin "örgütsel vatandaşlık davranışları gerçekten örgütler için faydalı mıdır?" isimli çalışması bu düşüncüyü destekler niteliktedir. Diğer yandan zorunlu vatandaşlık davranışlarının fark edilmesinin bir diğer sebebi olarak örgütlerin rekabetin oldukça çetin olmuş olduğu faaliyet alanlarında varlıklarını sürdürebilmek için çalışanlarından beklediklerinden fazlasını isteme eğilimleri gösterilebilir (Alkan ve Turgut, 2015; Bolino vd., 2010; Vigoda- Gadot, 2006; 2007).

Yukarıdaki açıklamalara ek olarak örgütsel bağlılık tutumu örgütler için pozitif ya da yapıcı işyeri davranışlarının ortaya çıkmasında hayati bir role sahiptir. Örgütsel bağlılık genel olarak bireyin örgütteki varlığını devam ettirme isteği ya da eğilimi olarak tanımlanabilir (Porter



vd., 1974; Durna ve Eren, 2005; Meyer ve Allen, 1991). İlgili alanyazın incelendiğinde yapılan çalışmalar çoğunlukla örgütsel bağlılık tutumuna sahip çalışanların rol ötesi davranışlar sergilediğini ve dolaylı olarak örgütün performansına pozitif yönde katkı sağladığını öne sürmektedirler. Bu çerçevede değerlendirildiğinde örgütsel bağlılık tutumunun her çalışmada olması istenen bir tutum olduğu söylenebilir. Örgütsel bağlılık ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki Peng ve Zhao (2012) tarafından daha önce çalışılmasına rağmen, belirtilen çalışmada örgütsel bağlılık bir bütün olarak değerlendirilmiştir. Ancak ilgili alanyazın incelendiğinde pozitif davranışların daha çok duygusal bağlılık alt boyutu ile ilişkili olduğu, normatif ve devam bağlılığı ile pozitif davranışlar arasındaki ilişkinin duygusal bağlılıktaki gibi istikrarlı olmadığı söylenebilir. Bu kapsamda normatif bağlılık ve devam bağlılığının çeşitli sosyal baskılar ya da çekincelerden kaynaklanması ve devam bağlılığındaki çeşitli maliyetlerden ötürü bir devam bağlılığının söz konusu olduğu düşünüldüğünde bu çalışanların zorunlu vatandaşlık davranışlarını sergileme potansiyeline sahip çalışanlar oldukları söylenebilir.

Gerek Blau'nun (1964) sosyal mübadele teorisi gerekse Ajzen ve Fishbein'in (1977) akla dayalı davranış teorisi kapsamında tutumların algılar ile davranışlar arasında taşıyıcı bir rol oynadığı, başka bir anlatımla köprü görevi gördüğü söylenebilir. Bu kapsamda bu çalışmada algılardan ziyade tutumların davranış ile olan ilişkisi incelenmiş ve işten ayrılma niyetinin bu ilişkideki moderator (ılımlatıcı) etkisi teorik olarak tartışılmıştır. Bu kapsamda işten ayrılma niyetinin iş tatminsizliği, düşük motivasyon, düşük kişi-örgüt uyumu gibi değişkenler ile olan ilişkisi düşünüldüğünde işten ayrılma niyeti yüksek olan çalışanların zorunlu vatandaşlık davranışları sergilemeye daha eğilimli oldukları söylenebilir. Başka bir anlatımla devam ve normatif bağlılık ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin işten ayrılma niyeti yüksek olan çalışanlarda daha güçlü olacağı öngörülmektedir.

Yukarıdaki teorik ve ampirik çalışmalardan yola çıkarak bu çalışmada zorunlu vatandaşlık davranışlarının öncülleri olabilecek çalışan tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık değişkeninin boyutlar bazında değerlendirilmesi yapılmış ve bu kapsam çeşitli önermeler geliştirilmiştir. Buna ek olarak bu ilişkilerin hangi koşullar altında daha güçlü ya da zayıf olacağı işte ayrılma niyetinin moderator etkisi tartışılarak belirlenmeye çalışılmıştır.

Sosyal bilimlerdeki bir çok araştırma gibi bu çalışmanın da bazı sınırlılıkları vardır. İlk olarak insan doğasının karmaşıklığı göz önüne alındığında çalışanların davranışlarına etki edecek bir çok tutumun olduğu söylenebilir. Bu kapsamda gelecek araştırmaların farklı çalışan tutumlarının moderator ya da mediator etkisine bakmasının konunun daha iyi anlaşılması yönünde katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Benzer şekilde sosyal mübadele teorisindeki algıların rolü düşünüldüğünde zorunlu vatandaşlık davranışlarına zemin hazırlayan örgüt düzeyindeki algıların belirlenmesinin bu davranışların yönetilmesinde önemli bir adım olacağı düşünülmektedir. Çalışanların liderlerine yönelik algıları, liderlik tarzlarının etkisi, örgütsel iklim gibi algıların gelecek araştırmacılarca ele alınmasının zorunlu vatandaşlık davranışına ilişkin resmin bütününe görme açısından faydalı olacağı düşünülmektedir. Son olarak, bu çalışmada zorunlu vatandaşlık davranışları ile ilgili geçmişten günümüze mevcut durumun fotoğrafı sunulmuş ve ilgili alanyazındaki boşluk geliştirilen teorik model ile kapatılmaya çalışılmıştır. Bu anlamda bu araştırmanın bir diğer kısıtı modelin ampirik olarak test edilmemesidir. Araştırma kapsamında geliştirilen modelin gelecek araştırmacılarca ampirik olarak test edilmesi ile bu çalışmanın gerçek amacına ulaşacağı düşünülmektedir.



KAYNAKÇA

- Ahmed, N. O. A. (2016). Organizational Factors and Organizational Commitment. *Journal for Studies in Management and Planning*, 2(01), 1-14.
- Alkan, S. E. (2015). A Research About The Relationship Of Psychological Safety and Organizational Politics Perception With Compulsory Citizenship Behavior. Unpublished Master Thesis, Marmara University.
- Alkan, S. E., & Turgut, T. (2015). A Research about the Relationship of Psychological Safety and Organizational Politics Perception with Compulsory Citizenship Behavior and the Pressures Behind Compulsory Citizenship Behavior. *Research Journal of Business and Management*, 2(2), 185-203.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84(5), 888.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). Understanding attitudes and predicting social behaviour. Prentice Hall; Englewood Cliffs, NJ
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990) "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63.
- Arnold, J., & Davey, K. M. (1999). Graduates' work experiences as predictors of organisational commitment, intention to leave, and turnover: Which experiences really matter?. *Applied Psychology: An International Review*. 211-238.
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. Transaction Publishers.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Niehoff, B. P. (2004). The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 14(2), 229-246.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B., & Suazo, M. M. (2010). Citizenship under pressure: What's a "good soldier" to do?. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 835-855.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241.
- Djurkovic, N., McCormack, D., & Casimir, G. (2008). Workplace bullying and intention to leave: the moderating effect of perceived organisational support. *Human Resource Management Journal*, 18(4), 405-422.
- Durna, U., & Eren, V. (2011). Üç bağıllık unsuru ekseninde örgütsel bağıllık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of applied psychology*, 75(1), 500-507.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağıllık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 3(1), 48-75.
- Gürbüz, S., & Bekmezci, M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağıllığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 189-213.
- Hellman, C. M. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *The Journal of Social Psychology*, 137(6), 677-689.
- Jourdain, G., & Chênevert, D. (2010). Job demands-resources, burnout and intention to leave the nursing profession: A questionnaire survey. *International journal of nursing studies*, 47(6), 709-722.
- Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52.
- Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120.
- Makishi, N. (2008). Same Behavior, Different Consequences: Reactions To Men's and Women's Compulsory Citizenship Behaviors. Unpublished Master Thesis. Utica College of Syracuse University.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171-194.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.



- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Onay, M., & Kılıcı, S. (2011). İş stresi ve tükenmişlik duygusunun işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Garsonlar ve aşçıbaşılar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 363-372.
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12(1), 43-72.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Peng, Z. L., & Zhao, H. D. (2012). Does organization citizenship behavior really benefit the organization? Study on the compulsory citizenship behavior in China. *Nankai Business Review International*, 3(1), 75-92.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational work and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Poyraz, K., & Kama, U. B. (2008). Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 145-162.
- Redelinguys, K., & Botha, E. (2016). Person-environment fit, job satisfaction and intentions to leave: The moderating effect of leader empowering behaviour. *Journal of Psychology in Africa*, 1-11.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management journal*, 31(3), 599-627.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653.
- Şeşen, H. ve Soran, S. (2013). Örgütsel Vatandaşlıktan Zorunlu Vatandaşlık Davranışının Bazı Faktörlerle İlişkisi. 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 407-410.
- Stone, P. W., Larson, E. L., Mooney-Kane, C., Smolowitz, J., Lin, S. X., & Dick, A. W. (2006). Organizational climate and intensive care unit nurses' intention to leave*. *Critical care medicine*, 34(7), 1907-1912.
- Taşkın, F., & Dilek, R. (2010). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma/The Effect of Perceived Organizational Support on Work-Family Conflict, Family-Work Conflict, Org. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 209-232.
- Uğurlu, C. T., & Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41(41), 434-448.
- Vigoda-Gadot, E. R. A. N. (2006). Compulsory citizenship behavior: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 36(1), 77-93.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace. *Journal of Business and Psychology*, 21(3), 377-405.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517.
- Weisberg, J. (1994). Measuring workers' burnout and intention to leave. *International Journal of Manpower*, 15(1), 4-14.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organization a normative view, *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 3, 418-428.



- Williams, B. E. (2016). Job Satisfaction, Organizational Culture, and British Nurses' Intention to Leave Employment.
- Yalçın, A., & İplik, Ö. G. F. N. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yıldız, B. ve Yıldız H. (2015). Örgütsel Vatandaşlıktan Zorunlu Vatandaşlığa: Karşılaştırmalı Bir Yaklaşım, Türkiye Alim Kitapları, Saarbrücken, Almanya: OmniScriptum GmbH & CO.KG.
- Yıldız, H. ve Yıldız, B. (2016). The Effects of Ethical Leadership, Servant Leadership and Leader-Member Exchange on Compulsory Citizenship Behaviors, *International Business Research*. 9(2), 19-33.
- Zhang, Y., Liao, J., & Zhao, J. (2011). Research on the organizational citizenship behavior continuum and its consequences. *Frontiers of Business Research in China*, 5(3), 364-379.
- Zhao, H., Peng, Z., Han, Y., Sheard, G., & Hudson, A. (2013). Psychological mechanism linking abusive supervision and compulsory citizenship behavior: A moderated mediation study. *The Journal of Psychology*, 147(2), 177-195.
- Zhao, H., Peng, Z., & Chen, H. K. (2014). Compulsory citizenship behavior and organizational citizenship behavior: the role of organizational identification and perceived interactional justice. *The Journal of psychology*, 148(2), 177-196.
- Ziegler, R., Schlett, C., Casel, K., & Diehl, M. (2015). The role of job satisfaction, job ambivalence, and emotions at work in predicting organizational citizenship behavior. *Journal of Personnel Psychology*.