



Research Article

## Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kişilerarası Çarpıklık Tutumunu ve İşten Ayrılma Niyetini Etkiler mi? Eğitim Sektöründe Bir Araştırma<sup>a</sup>

### *Does Compulsory Organizational Citizenship Behavior Affects the Attribution of Interpersonal Deviance and Intention to Quit? A Research on Education Sector*

Rukiye Can Yalçın<sup>b</sup>, Memduh Beğenirbaş<sup>c</sup>

#### MAKALE BİLGİSİ

**Anahtar Kelimeler:**  
Zorunlu Örgütsel  
Vatandaşlık Davranışı,  
Kişilerarası Çarpıklık,  
İşten Ayrılma Niyeti

**Tarihler :**

Geliş 19 Mart 2020  
Düzeltilme geliş 22 Nisan  
2020  
Kabul 11 Mayıs 2020

#### ÖZ

Bu çalışmada, öğretmen ve akademisyenlerin zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışlarının (ZÖVD) işten ayrılma niyeti ve kişilerarası çarpıklık üzerine etkileri incelenmiştir. Bu amaçla, Ankara'da görev yapan 175 öğretmen ve akademisyenden anket yoluyla elde edilen veriler analiz edilmiştir. Çalışmada her bir değişkene ait doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapısal eşitlik modeli (AMOS) ile yapılmıştır. Değişkenler arası ilişkileri ortaya koymak için korelasyon analizi, hipotezlerin test edilmesi amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bulgulara göre, öğretmen ve akademisyenlerde Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, işten ayrılma niyeti ve kişilerarası çarpıklık üzerinde önemli etkilere sahiptir. Bu bağlamda, ZÖVD'nin hem kişilerarası çarpıklık hem de işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen bulgular ışığında, öğretmen ve akademisyenlerin etkinliğini ve verimliliğini artırabilmek için eğitim sektörü yöneticilerine de konu ile ilgili önerilerde bulunulmuştur. Bu kapsamda özellikle, öğretmenler üzerindeki baskının azaltılması onların işten ayrılma niyetleri ve kişiler arası çarpıklık yaşamalarında olumlu etkiler sağlayacağı vurgulanmıştır.

#### ARTICLE INFO

**Keywords:**  
Compulsory Organizational  
Citizenship Behavior,  
Interpersonal Deviance,  
Intention to Quit

**Article history:**

Received 10 October 2019  
Received in revised form 30  
January 2020  
Accepted 3 April 2020

#### ABSTRACT

In this study, the effects of teachers' and academicians' Compulsory Organizational Citizenship Behaviors (COCB) on their intention to quit and interpersonal deviance have been examined. For this purpose, the data obtained through a survey from 175 participants working in the education sector in Ankara were analyzed. Confirmatory factor analysis (CFA) of each variable was performed with the structural equation model (AMOS). In order to reveal the relationship between variables correlation analysis and to test the hypotheses hierarchical regression analysis have been carried out. According to the findings, it has been observed that teachers' and academicians' perceptions of COCB have significant effects on their interpersonal deviance and intention to quit. In this context, it has been concluded that COCB is positively related to both interpersonal deviance and intention to quit. In light of the findings obtained, suggestions for education sector managers have been presented in order to increase the efficiency and productivity of education sector employees. In this context, it was emphasized that reducing the pressure on teachers will have positive effects on their intention to quit and interpersonal deviance.

<sup>a</sup> "Bu makalenin bildiri hali 28. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sunulmuştur."

<sup>b</sup> Corresponding author, Dr. Öğr. Üyesi, Milli Savunma Üniversitesi, Kara Harp Okulu Dekanlığı, Savunma Yönetimi Bölüm Başkanlığı Ankara, Türkiye. E-mail: rcalcin@kko.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4500-6935

<sup>c</sup> Doç.Dr., Milli Savunma Üniversitesi, Kara Harp Okulu Dekanlığı, Savunma Yönetimi Bölüm Başkanlığı Ankara, Türkiye. E-mail: mbegenirbas@kko.edu.tr. ORCID: 0000-0003-0917-0973

## 1. GİRİŞ

Son yıllarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) kavramı ile ilgili, özellikle organizasyon performansı çalışmalarında en umut verici çalışmalar olarak ortaya çıkmaya başlamıştır. Birçok çalışmada ÖVD değişkeni incelemiş ve söz konusu değişken ile diğer örgütsel davranış değişkenleri arasındaki ilişkilere bakılarak, sektörler ve kültürler arasındaki yönetim çalışmalarındaki önemi sıklıkla vurgulanmıştır (Chen, Chun & Douglas, 1998; Dalal, 2005). Teorik olarak, bireylerin gönüllü ve kendi iradeleri ile gösterdikleri davranışlar, işyerindeki etkinliği, verimliliği ve olumlu iklimi artırmada önemli bir rol üstlendiği değerlendirilmektedir. Böylece yöneticiler ve çalışanlar, daha sağlıklı bir çalışma ortamı yarattığı, daha iyi iş sonuçlarının elde edebileceği ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasında yardım ettiği düşünüldüğünden söz konusu gönüllü faaliyetleri her anlamda desteklemişlerdir (Organ, 1988; Organ & Ryan, 1995). Ancak zaman içerisinde çalışanların gösterdikleri ÖVD'ler gönüllülük esasından çıkarak özellikle yöneticiler ve denetçiler tarafından tüm çalışanların göstermesi ve yapması gereken görevler olarak algılanmaya başlanmış ve bu durum ÖVD'nin karanlık yüzü olan Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ZÖVD)'ni beraberinde getirmiştir (Vigoda-Gadot, 2006).

Çalışanların yönetici ve amirleri ile olan ilişkileri önemlidir. Söz konusu ilişkinin kalitesi çalışanların iş ortamındaki tutum ve davranışları ile refahını, performansını, başarısını ve kariyer gelişimini etkilemektedir (Scandura & Schriesheim, 1994; Wayne, Shore & Liden, 1997). Çalışanların amirleri tarafından kendilerinden görev tanımlarında yer almayan işleri de yapmaları yönünde baskı kurmaları hatta bu yönde beklenti içine girmeleri çalışanlar üzerinde negatif etkiler yaratabilecektir (Tepper, 2000). Çalışanlar üzerindeki bu söz konusu olumsuz etki ve düşünceler onların çalışma ortamında iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerini de olumsuz etkileyebilecek, istismar, nezaketsizlik ve fiziksel şiddet içeren davranışlara yol açarak kişilerarası çarpıklık söz konusu olabilecek (Robinson & Bennett, 1995), hatta bu yaşanan istenmeyen durum onların işten ayrılma niyetlerine tesir edebilecektir (Tepper vd., 2009; Begenirbaş & Çalışkan, 2014).

Yönetim ve insan kaynakları anlamında bakıldığında, çalışanların birbirleriyle yaşadıkları sorunlar (kişilerarası çarpıklık) ve işten ayrılma isteklerine yol açabilecek faktörler önemlidir.

Çalışanların işlerine devam etmelerini sağlayan birçok sosyal motive ediciler olmasına rağmen tersi de yani sorunlar da onların görevleri esnasındaki düşüncelerini, ilişkilerini ve davranışlarını olumsuz yönde etkilemektedir (Brashear & Zinta, 2005; Judge, Scott & Ilies, 2006). Çalışma ortamında söz konusu sorunlara sebebiyet veren unsurlardan birinin de ZÖVD olduğu değerlendirilmektedir. Bu kapsamda çalışmanın amacı eğitim sektöründe hizmet verenlerin ZÖVD algılarının onların çalışma arkadaşları (üstleri ve astları dâhil) ile ilişkilerine yansımalarını ve onların işten ayrılma niyetlerine etkilerini incelemektir. İlgili ulusal ve uluslararası yazın taraması neticesinde bu üç değişkeni tek bir model üzerinde ele alan bir çalışmaya rastlanılmamış olması, bu çalışmanın bulguları ve sonuçlarının alan yazına katkıları anlamında önemli olabileceğine işaret etmektedir. Çalışmanın sonuç bölümünde elde edilen çalışma bulgularına göre ilgili yöneticilere, yönetim ile ilgili departman görevlileri ile çalışanlara bazı tavsiye ve değerlendirmeler ile alan araştırmacılarına gelecek çalışmalara yönelik önerilerde bulunulacaktır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) kavramını ilk ortaya çıkaran Organ (1988), ÖVD'yi tanımlarken örgüt içindeki vatandaşlık kavramını diğergamlık, sportmenlik, nezaket, sivil erdem ve vicdanlılık gibi ekstra rol davranışları kapsamında gönüllülük esasına göre yapılmasının gerektiğini ve bu düşüncenin de vatandaşlık kavramını çalışanların görev performansından ayıran bir unsur olduğunu dile getirmiştir. İyi vatandaşlık davranışı, çalışanın herhangi bir resmi gereksinimin ötesinde ve ödül beklentisi olmaksızın sosyal çevrelerine çaba ve enerji harcama istekliliğini temsil eder. Organ ve meslektaşları iyi vatandaşlık davranışını işyerindeki ekstra rol davranışı olarak nitelendirerek bu durumu, "iyi asker sendromu" olarak tanımlamışlardır (Organ, 1988; Smith, Organ & Near, 1983). Bununla birlikte, son teorik (Salamon & Deutsch, 2006; Vigoda-Gadot, 2006) ve ampirik çalışmaların (Bolino, Turnley, Gilstrap & Suazo, 2010) ışığında çalışanlar için artık iyi vatandaşlık davranışının gerçekten gönüllülük esasına dayalı olarak yapılmadığı ve hatta zorunlu olabileceği düşünülmektedir. ÖVD'leri gerçekleştirme gereksinimi veya baskısı, çalışanların bu davranışları göstermesi için yöneticilerin, amirlerin ve denetçilerin beklentileri dâhilinde "daha azıyla daha fazlasını yapma" gibi organizasyonel zorunluluklardan kaynaklanabilmekte (Vigoda-Gadot, 2006) ve hatta çalışanlar ÖVD sergilemenin

gönüllük esası yerine zamanla işlerinin bir parçası olduğuna inanmaktadırlar (McAllister, Kamdar, Morrison & Turban, 2007; Morrison, 1994). Aslında ÖVD kavramı, çalışanlar için çalışma arkadaşlarının işlerini hafifletmek ve örgüt çıkarlarına yönelik davranışlarda bulunmak için yöneticiler tarafından başta bir teşvik unsuru olarak kullanılmaya başlanmıştır (Vigoda-Gadot, 2006). Ancak zamanla, yöneticilerin, denetçilerin, çalışma arkadaşlarının hatta müşteri ve tedarikçilerin baskılarından dolayı öncelikle normal olarak görülmüş ve zamanla söz konusu davranışlar görev tanımları içerisinde yer alarak rutin ve zorunlu hale gelmişlerdir (Porpara, 1989).

Gelinen noktada ÖVD davranışı içerisinde yer alan fedakârlık, vicdan, sportmenlik, nezaket gibi çalışanların örgüt ve çalışma arkadaşları yararına olan bireysel çabaları, dış baskı uygulandığında gönüllü olma niteliğini kaybedecektir (Vigoda-Gadot, 2006, 2007). Vigoda-Gadot (2006) bu durumu çalışanların genellikle istekleri ve görev tanımları dışında ekstra rol faaliyetlerine katılımları şeklinde nitelemiş ve sergilenen davranışı Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ZÖVD) olarak tanımlamıştır. Zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı bir anlamda örgütsel vatandaşlık davranışının karanlık yüzü olarak da ifade edilebilir (Yıldız & Yıldız, 2016) ve hem çalışanlara hem de örgütün kendisine olumsuz etkileri mevcuttur (Zhang, Liao & Zhao, 2011).

Vigoda-Gadot (2006; 2007) ZÖVD hakkındaki öncü çalışmaları kapsamında iki önemli noktaya dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki çalışanların üzerlerinde baskı algılamaları bir diğeri ise kendi iradesi dışındaki ekstra rol davranışlarıdır. Eğer çalışanlar kendileri üzerinde herhangi bir baskı algılayarlarsa, ÖVD'leri kendi rıza ve istekleri ile gerçekleşen klasik ÖVD olmayacaktır. Baskı altında ve gönüllü olmayarak gösterdikleri ÖVD'ler, başka bir deyişle ZÖVD'ler çalışanın iş yükünü artırmak için yönetici, denetçi, çalışma arkadaşları hatta kendisi ve ailesi tarafından istenebilecektir (Alkan & Turgut, 2015).

Çalışanların “iyi niyet” göstergesi olarak yapmayı seçtikleri ile yapmalarının “zorunlu olduğu” düşüncesi acaba çalışanlar üzerinde nasıl bir etki yaratacaktır? Başka bir anlatımla çalışanların iyi niyetleri, sömürücü bir tavırla yönetim tarafından kötüye kullanıldığında ne olur? Örnek olarak ÖVD'nin kişilere yönelik olarak ortaya koyduğu ve çalışma arkadaşlarına yardımı esas olan diğergamlık ve nezaket, acaba söz konusu davranışların gönüllülük esası yerine zorunluluk haline geldiği bir durumda özellikle zaman içerisinde çalışanlar tarafından nasıl algılanmaya başlanacaktır? Konu hakkında yapılan bazı çalışmalar (Podsakoff &

MacKenzie, 1997; Organ, 2006; Tepper vd., 2009; Zhao, Peng & Chen, 2014; Topçu, Beğenirbaş & Turgut, 2017) çalışanların zorunlu olarak göstermeleri istenen vatandaşlık davranışlarının zaman içerisinde çalışanların birbirlerine karşı davranışlarında bozulmalara, iş tatminsizliklerine, işten ayrılmalara sebebiyet verdiği ayrıca çalışan ve örgüt performanslarına olumsuz yansımaları olduğunu ortaya koymuştur.

## 2.2. Kişilerarası Çarpıklık

İşyerinde örgüt kuralları, normları ve hatta yasalara aykırı olan ve örgüt içerisinde yapılması ve gösterilmesi istenmeyen her türlü davranışların tamamı iş yeri çarpıklığı olarak bilinmektedir (O'Neill & Hastings, 2011). Söz konusu bu istenmeyen davranışların bazıları (işe gelmeme veya geç gelme, düşük verimlilik ve performans düşüklüğü, hırsızlık, vb.) örgüte yönelik çarpıklık iken, bazıları ise doğrudan kişileri ve çalışanları hedef almakta ve kişilerarası çarpıklık olarak adlandırılmaktadır. Kişilerarası çarpıklık (sapma), önemli örgütsel normları ihlal eden ve örgüt içerisindeki çalışanların mutluluğu, refahı ve performansı için zararlı olan, bilerek veya farkında olmadan yapılan bir işyeri davranışı biçimidir (Bennett & Robinson 2000; Mitchell & Ambrose, 2007; Beğenirbaş & Çalışkan, 2014). Bu tür davranışlara örnek olarak, karşısındakine kötü ve kaba davranmak, sözlü taciz, muziplik yapmak, alay etmek ve etnik veya ırksal taciz verilebilir (Robinson & Bennett 1995; Bennett & Robinson 2000). Kişilerarası çarpıklık, değişik yoğunluklarda (düşük, orta, yüksek) olup, aleni olarak karşısındakine (çalışma arkadaşına) zarar vermeyi hedef alır (Blau & Andersson, 2005). Özellikle, çalışanların birbirlerine karşı gösterdikleri incitici davranışlar ve onur kırıcı söylemler, etnik kökenleri ve inançları hakkında küçük düşürücü eylemlerde bulunma düşük ve orta yoğunlukta kişilerarası çarpıklık olarak nitelendirilebilirken, şiddet kullanma ve fiziksel anlamdaki her türlü temas ise kişilerarası çarpıklığın yüksek yoğunluğuna işaret etmektedir (Beğenirbaş & Çalışkan, 2014).

Örgütsel normlar, genel olarak ahlaki olduğu kadar resmi ve gayri resmi standartları ve gösterilmesi gereken davranış biçimlerini (kurallar, politikalar, vb.) ortaya koyarken (Feldman 1984; Bennett & Robinson 2000), kişilerarası çarpıklık örgüt içerisinde çoğu zaman ve durumda etik dışı davranış biçimi olarak da düşünülebilir (Treviño, Weaver & Reynolds, 2006; Meier, Semmer & Spector, 2014).

Yöneticiler ve denetçilerin çalışanları zorlayıcı tavırlar sergileyerek işlerini yapmalarını istemeleri, baskı altında bırakarak onlarla alay etmeleri,

başkalarının önünde küçük düşürmeleri veya bu tür algılamalar yoğun olumsuz duygular neticesinde zamanla kişilerarası çarpık davranışlara dönüşebilir (Liang vd., 2016). Araştırmalar ayrıca çalışma arkadaşlarınıza yönlendirilen çarpık davranışlara (örneğin etnik ayrımcılık) tanık olmanın bile sizin refah, benlik saygısı ve iş tatmininiz de azalmaya neden olabileceğini ortaya koymaktadır (Low, Radhakrishnan, Schneider & Rounds, 2007). Ayrıca, örgüt içerisindeki kişilerarası çarpık davranışların, çalışanların duygusal deneyimlerine olumsuz yansımaları onlardaki agresif tutum ve eylemlere bulunma olasılığını önemli ölçüde artırmaktadır (Liang vd., 2016). Çalışanların kişilerarası çarpık davranışları da, bu tür durumlarla ilgilenen yönetici ve denetçiler için çevresel bir stres faktörü olarak işlev görür ve bu durum örgüt içerisinde istenmeyen duygular yaşanmasına katkıda bulunarak örgütü her anlamda olumsuzluğa itebilir (Porath & Erez 2009).

### 2.3. İşten Ayrılma Niyeti

En genel hali ile işten ayrılma niyeti çalışanın yakın zamanda işine son verme isteğine ilişkin düşüncesini (Mobley, 1982) ve bu konudaki bilinçli ve temkinli bir kararını veya eğilimini ifade eder (Bartlett, 1999; Çalışkan & Bekmezci, 2019). İşten ayrılma niyetinin ise çalışanın kendi kararı ile işe son verme davranışıyla ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000). Bu noktada, çalışanın kendi isteği ile işi bırakmasına neden olabilecek işten ayrılma niyeti örgütlere getirebileceği maliyetler açısından değerlendirildiğinde üzerinde durulması gereken bir konudur. Zira çalışanların sık sık işten ayrılmaları, diğer bir ifade ile iş gücü devrinin yüksek olması örgütler için istenilen bir durum değildir (Demir & Tütüncü, 2010). Bir çalışanın işten ayrılması diğer örgüt üyeleri arasında uyumun bozulmasına (Cascio, 1991) ya da işten ayrılan nitelikli bir personelin yerine alınacak yeni bir çalışan için işe alım ve adaptasyon süreci gerektirebilecektir (Baysal, 1984). Tüm bu durumlar ise örgütler için yeni maliyetlere ve istenmeyen sonuçlara sebep olacaktır (Çalışkan & Pekkan, 2019; Çalışkan & Urtekin, 2019).

### 2.4. Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Kişilerarası Çarpıklık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Zorunlu ÖVD sonuçlarının sosyal mübadele kuramı, karşılıklılık ve lider üye etkileşimin esasları kapsamında açıklamak mümkündür. İlk olarak, sosyal mübadele kuramı (Blau, 1964) davranışları algı ve tutumların sonuçları olarak değerlendirmektedir. Diğer bir ifade ile algılar, tutumlar ve davranışlar arasında mübadele ilişkisi

vardır ve bu noktada olumlu algıların olumlu davranışlara, olumsuz algıların ise örgütlerce istenmeyen sonuçlara neden olabileceği beklenmektedir. Diğer yandan; Yukl, Gordon ve Taber (2002) liderlerin çalışanlar üzerindeki etki gücüne işaret etmekte ve yapılan çalışmalar da birer rol model olarak liderlerin olumlu davranışların ortaya çıkmasını kolaylaştırdığı (Demirtaş & Akdoğan, 2014) ve yıkıcı ya da zararlı çalışan davranışlarını ise engellediğini ortaya koymaktadır.

Ayrıca, Levinson'a (1965) göre, karşılıklılık ilkesi, çalışan-örgüt ilişkisinde karşılıklı beklenti ve memnuniyetin oluşturulması sürecidir. Bu nedenle ister olumlu isterse olumsuz karşılıklılık, sosyal sistemlerde ve özellikle örgütlerde dengenin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, bireyin örgüt ile ilişkisi, rol içi, vatandaşlık davranışları ve bağlılık açısından bireyin katkıları sosyal mübadele ve onunla ilişkili karşılıklılık normlarına da dayandırılabilir (Settoon, Bennet & Liden, 1996). Sosyal yaşamın karşılıklılık normları çalışan-örgüt ilişkisinin de temellerini oluşturabileceği ifade edilmektedir (Gouldner, 1960). Çalışan davranışları ve iş çıktıları, örgütün çalışandan beklentilerinden etkilenebilir. Çalışanın karşılıklılıktan beklentisi ödemeler, iyi bir çalışma ortamı, kariyer desteği ve fırsatlar olabilir (Vigoda-Gadot, 2007). Diğer yandan sosyal mübadele ve karşılıklılık normları lider-üye etkileşimi ile de ilişkilendirilmiştir (Hoffman, Morgeson & Gerras, 2003). Temelde, çalışanlar liderlerinin ya da yöneticilerinin sağladığı desteğe, lider ya da yöneticilerinin beklentilerine uyumlu davranışlar sergileyerek karşılık verirler. Kaliteli bir lider-üye etkileşimi ise iş performansı ve vatandaşlık davranışlarını olumlu etkilemektedir (Settoon vd.,1996). Olumlu sosyal mübadelenin daha iyi performansa ve daha az işten ayrılma niyetine neden olduğu ifade edilmektedir (Wayne vd., 1997).

Diğer yandan, karşılıklılık ilkesinin olumsuz normu (Negative Norm of Reciprocity)'na göre ise, insan kendisine zarar verene zarar vermeye çalışır. Bu anlamda teoriye göre, bir iş yerindeki çalışanlar da sosyal değişim sürecinde kendisine haksızlık ettiğini düşündüğü örgüte ve diğer çalışanlara karşı zarar verme ve kötülük yapma eğilimi göstermektedirler (Gouldner,1960).

ÖVD, yapılan birçok çalışmada, iş yerinde verimliliği artırmak amacıyla ve çalışandan kaynaklanan, spontan ve gönüllü davranışlar olarak ele alınmıştır. Bazı çalışmalar (Bolino, 1999; Organ, 1997) ÖVD'de bireysel çıkarlar, izlenim yönetimi gibi faktörlerin de etkili olduğunu ifade etse de konu ile ilgili genel yaklaşım ÖVD'nin

desteklenmesi gereken olumlu ve yapıcı bir davranış olduğu yönündedir.

Diğer yandan, Organ (1997) ÖVD'nin isteğe bağlı doğasını kabul ederken, en azından bireyin isteğinden bağımsız ortaya çıkan ekstra rol davranışların da ÖVD kapsamında değerlendirilip değerlendirilemeyeceği konusunun sorgulanmasına neden olmuştur. Müşterilere daha iyi hizmet etmek ve etkili performans için örgütler üzerindeki büyüyen baskı ise örgütlerde zorunlu vatandaşlık davranışını yaygınlaştırmıştır (Vigoda-Gadot, 2007). Çalışanlar sık sık informal iş faaliyetlerini yerine getirmek için toplumsal ya da yönetsel baskı altında kalmaktadır. Örgütlerde vatandaşlık davranışının baskı sonucu ortaya çıktığı durumlarda ise çalışanlar kendilerini suiistimal edilmiş hissetmekte (Tepper, Hoobler, Duffy & Ensley, 2004) ve ekstra örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemede daha az gönüllülük sergilemektedir. Bu noktada, yapılan bazı teorik (Salamon & Deutsch, 2006; Vigoda-Gadot, 2006) ve ampirik (Vigoda-Gadot, 2007) çalışmalar çalışanların vatandaşlık davranışını gönüllülük esaslı algılamadıklarını hatta zorunlu gördüklerini ortaya koymuştur. Çalışanlara ÖVD sergileme konusunda baskı yaratan unsurlar arasında ise yöneticilerin örgüte yardımcı olmak için formal iş tanımlarının ötesinde özveriyle çalışılması gerektiği yönündeki beklentileri (Vigoda-Gadot, 2006) ya da çalışanların işlerini kaybetme korkusuyla ÖVD'yi benimsemeye çalışması (Boline, Klotz, Turnley & Harvey, 2013) olabilmektedir.

ZÖVD ve diğer örgütsel davranış değişkenleri arasındaki ilişki çok çalışılmasa da, daha önce ÖVD ile test edilen birçok iş çıktısı ile ters yönlü ilişkili olması beklenmektedir (Vigoda-Gadot, 2007). Çalışanların karşılığında herhangi bir formal ödül almadan iş tanımlarının gereğinden daha fazla enerji harcamaya zorlanmaları durumunda,

tepkilerinin de negatif olması beklenmektedir. Zira çalışmalar, ZÖVD ile ÖVD arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Zhao vd., 2014; Vigoda-Gadot, 2006). Dolayısıyla geleneksel ÖVD, işten ayrılma niyeti (Chen vd., 1998) ve iş yeri çarpıklığı (Dalal, 2005) ile negatif ilişkili olduğuna göre zorunlu ÖVD ile bu değişkenler arasındaki ilişkinin tam tersi yönde gerçekleşmesi beklenmektedir. Bu bağlamda, yapılan çeşitli çalışmalarda ZÖVD'nin işten ayrılma niyeti ile arasında pozitif ilişki bulunmuştur (Vigoda-Gadot, 2007; Bolino vd., 2010; Şeşen & Soran, 2013). Diğer yandan, ZÖVD ve kişilerarası çarpıklık arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu kapsamda sosyal mübadele kuramı, karşılıklılık ve lider üye etkileşimin esasları, daha önce yapılan çalışmalardan elde edilen bulgular ve incelediğimiz değişkenlerin diğer örgütsel davranış değişkenleri ile ilişkilerinden yola çıkarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

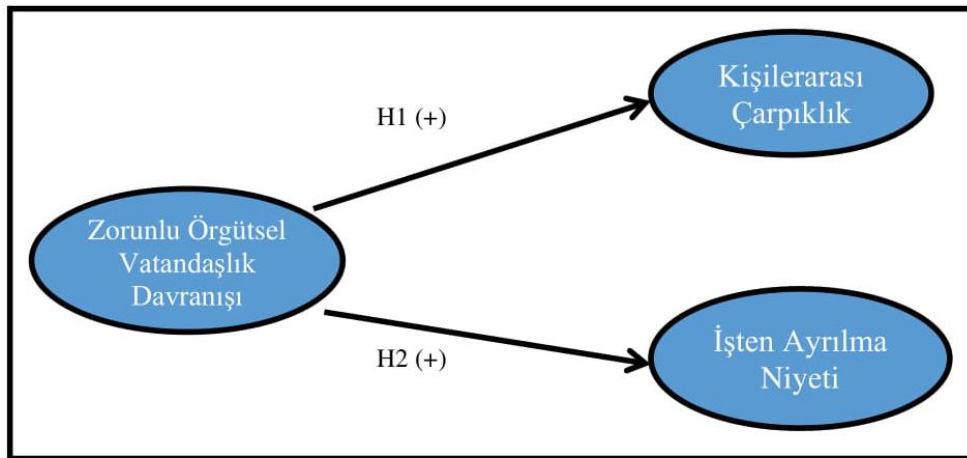
**Hipotez 1:**Zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı kişilerarası çarpıklığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

**Hipotez 2:**Zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı işten ayrılma niyetini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

### 3. YÖNTEM

Çalışmanın amacı ZÖVD'nin, çalışanların örgüt içerisinde yaşadıkları kişilerarası çarpıklığa ve işten ayrılma niyetlerine olan etkisini tespit etmektir. Bu maksatla Şekil-1'deki araştırma modeli kurulmuş ve model üzerinde geliştirilen hipotezlere yer verilmiştir.

Bu çalışmada, korelasyonel araştırma deseninden faydalanılmıştır. Söz konusu desenin amacı,



Şekil 1: Araştırmanın Modeli ve Geliştirilen Hipotezler

değişkenler arasındaki nedensel ilişkiyi ortaya çıkarmak olduğundan (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz & Demirel, 2008), araştırmada bu ilişkilerin test edilebileceği katılımcılardan yararlanılmış ve kolayda örneklem metoduyla veriler toplanmıştır. Katılımcılardan elde edilen veriler öncelikle ölçeklerin geçerlemesi kapsamında yapısal eşitlik modeli (SPSS AMOS 21) kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizlerine tabi tutulmuş, daha sonra SPSS (21) paket programı kullanılarak güvenilirlik analizleri yapılmış, değişkenler arasındaki ilişkiler için korelasyon, etkilerin ortaya konması ve hipotezlerin test edilmesi için ise regresyon analizleri uygulanmıştır. Ayrıca katılımcıların demografik değişkenlerine (eğitim durumu, yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi) göre ZÖVD, kişilerarası çarpıklık ve işten ayrılma niyetleri ortalamaları arasındaki farklılıkların ortaya çıkarılması için t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Değişkenlerin normallik testleri için ise Kolmogorov-Smirnov testi kullanılmış, test değerlerinin  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde ve verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir (Büyüköztürk, 2007).

### 3.1. Katılımcılar

Çalışmanın evrenini Ankara'da Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) ile kamu ve vakıf üniversitesi bünyesinde görevli öğretmen ve akademisyenler oluşturmaktadır. Bu kapsamda değişkenler arası nedensel ilişkiyi ortaya koyabilecek ve çalışmanın teorik alt yapısına uygun olarak kolayda örneklem metodu kullanılarak 237 katılımcıya anket formu ulaştırılmış ancak söz konusu ölçeklerden 189'u geri dönüş olarak alınabilmıştır. Toplanabilen veriler üzerinde yapılan uç analizi neticesinde uygun doldurulmadığı veya aykırı değerlerin (outliers) tespit edildiği 14 ölçek formu çalışma kapsamında dışında bırakılarak analizler 175 katılımcıdan toplanan veriler ışığında yapılmıştır.

Katılımcıların % 39'unu (68) kadınlar, % 61'ini (107) erkekler oluşturmaktadır. Eğitim düzeyleri kapsamında % 57'si (100) lisans, % 28'si (50) yüksek lisans, % 15'i (25) ise doktora ve üzeri eğitime sahiptir. Söz konusu katılımcılardan %26'sı (46) MEB, % 74'ü (129) üniversiteler bünyesinde görev yapmaktadır. %73'ü (128) evli, % 27'si (47) ise bekârdır. Yaş kategorisine bakıldığında, % 35'i (61) 20-29, % 32'si (56) 30-39, %30'u (53) 40-49 yaş aralığında, %3'ü(5) ise 50 yaş ve üstündedir.

### 3.2. Ölçekler

**Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği.** Çalışmada, Vigoda-Gadot'un (2007) geliştirdiği tek

boyutlu ZÖVD ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Harmanlı Seren ve Ünalı Baydın (2017) tarafından yapılmış ve Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0.83 olarak bulunmuştur. Ölçek tek boyutlu, 5 maddeden oluşan ve 5'li Likert tipi ölçek olup, sorular "Bu kurumda herhangi bir resmi ödül olmadan, resmi iş yükünün ötesinde ekstra sürelerde çalışmak için sosyal bir baskı vardır.", "Kendimi isteksiz hissetsem de diğer çalışanlara işlerinde yardımcı olmam konusunda benden bir beklenti olduğunu hissediyorum." şeklindedir. Yapısal eşitlik modeli kullanılarak yapılan DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri  $\Delta\chi^2=4.119$ ,  $sd=2$ ,  $\Delta\chi^2/sd=2.060$ ,  $RMR=0,025$ ,  $CFI=0,996$ ,  $GFI=0,991$ ,  $AGFI=0,931$  olarak bulunmuş ve bu değerler ölçeğin önceki çalışmalardaki tek faktörlü yapısını doğrulamıştır. Bu çalışmada ölçeğe ait Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0.892 olarak tespit edilmiştir.

**Kişilerarası Çarpıklık Ölçeği.** Çalışmada kişiler arası çarpıklık seviyesini tespit etmek için Aquino ve çalışma arkadaşlarının (1999) geliştirdiği ve 6 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçekteki sorular "Bu kurumda iş arkadaşlarıyla konuşmayı reddedenler vardır." ve "Bu kurumda iş arkadaşı ile diğer çalışanların önünde alay edenler vardır." şeklindedir. Ölçekte 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Çelik ve arkadaşları (2011) tarafından ölçeğin Türkçe uyarlama ve geçirme çalışması yapılmış ve Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0.90 olarak bulunmuştur. Ölçeğin Doğrulayıcı Faktör Analizleri (DFA) için yapısal eşitlik modelinden istifade edilmiştir. Yapılan DFA neticesinde kişilerarası çarpıklık ölçeğinin Aquino ve çalışma arkadaşları (1999) ile Çelik ve arkadaşları (2011) tarafından da ortaya konan tek faktörlü yapıyı doğruladığı ve bu kapsamda analiz neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerlerinin  $\Delta\chi^2=14.456$ ,  $sd= 5$ ,  $\Delta\chi^2/sd=2.891$ ,  $RMR=0.051$ ,  $CFI=0.981$ ,  $GFI=0.974$ ,  $AGFI=0.890$  olduğu bulunmuştur. Çalışmada Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0.822vekabul edilebilir düzeydedir.

**İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği.** Wayne ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen, tek boyutlu ve 3 maddeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, 5'li Likert tipi ölçek olup, farklı çalışmalarda (Küçükusta, 2007; Turunç & Çelik, 2010; Begenirbaş & Çalışkan, 2014) kullanılarak geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Bu çalışmada yapısal eşitlik modeli kullanılarak ölçeğe ilişkin DFA yapılmış ve uyum iyiliği değerleri  $\Delta\chi^2=0.548$ ,  $sd=1$ ,  $\Delta\chi^2/sd=0.548$ ,  $RMR=0.009$ ,  $CFI=0.998$ ,  $GFI=0.998$ ,  $AGFI=0.984$  olarak tespit edilmiştir. Bu değerler ölçeğin tek faktörlü modelini doğrulamaktadır. Ölçeğe ait Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ise 0.877 olarak bulunmuştur.

**Tablo 1:** Ölçeklere Ait Uyum İyiliği Değerleri

	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/ sd$ <5	RMR <.08	CFI >.90	GFI >.85	AGFI >.85
<b>Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ZÖVD)</b>	4.119	2	2.060	0.025	0.996	0.991	0.931
<b>Kişilerarası Çarpıklık (KAÇ)</b>	14.456	5	2.891	0.051	0.981	0.974	0.890
<b>İşten Ayrılma Niyeti (İAN)</b>	0.548	1	0.548	0.009	0.998	0.998	0.984

Çalışmada kullanılan ve yukarıda bahsedilen ölçeklere DFA neticesinde ulaşılan uyum iyiliği değerleri toplu olarak Tablo 1’de verilmiştir.

#### 4. BULGULAR

Çalışmada ilk olarak verilere ait ortalamalar, standart sapmalar ile değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerini ortaya koyan korelasyon düzeylerine bakılmıştır. Analiz neticeleri Tablo-2’de verilmiştir.

Tablo-2’de görüldüğü üzere, ZÖVD ile hem kişilerarası çarpıklık, hem de işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyde ilişkilerin (Büyüköztürk, 2008) olduğu tespit edilmiştir. ZÖVD ile kişilerarası çarpıklık ( $r=.458$ ,  $p<0,01$ ) ve çalışanların işten ayrılma niyetleri ( $r=.485$ ,  $p<0,01$ ) arasındaki ilişkiler pozitif ve anlamlıdır. Bu bulgular bağımsız değişken ZÖVD’nin bağımlı değişkenler ile aralarında orta düzeyde ilişkilerin olduğuna işaret etmektedir.

Ayrıca, demografik değişkenlerin (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, kurum) diğer değişkenler üzerindeki ortalamaları arasında anlamlı farklılıklara t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile

bakılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, çalışma ele alınan değişkenler ile genel anlamda demografik değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

Çalışmada, ZÖVD’nin kişilerarası çarpıklık ve işten ayrılma niyetine olan etkisini ölçülme ve ortaya konan hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Söz konusu analizlerde demografik değişkenlerin etkilerini kontrol altına almak amacıyla ilk aşamada söz konusu demografik değişkenler, daha sonraki aşamada ise bağımsız değişken olan ZÖVD değişkeni modele dâhil edilerek, bağımlı değişken olan kişilerarası çarpıklık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Yapılan regresyon analizlerine ait sonuçlar Tablo 3’te görülmektedir.

Tablo 3’te de görüldüğü üzere, kişilerarası çarpıklık ve işten ayrılma niyeti genel anlamda ve teker teker çalışmada ele alınan demografik değişkenler tarafından anlamlı olarak yordanmamıştır (kişilerarası çarpıklık değişkeni için:  $\Delta F=1.630$ ,  $\Delta R^2=0.046$ ,  $p>0,05$ , işten ayrılma niyeti değişkeni için:  $\Delta F=1.166$ ,  $\Delta R^2=0.033$ ,  $p>0,05$ ).

**Tablo 2:** Ortalama, Standart Sapma ve Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

	Ort.	Ss.	ZÖVD	KAÇ	İAN
<b>Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ZÖVD)</b>	2,504	0,988	(0,98)		
<b>Kişilerarası Çarpıklık (KAÇ)</b>	2,068	0,737	,458**	(0,82)	
<b>İşten Ayrılma Niyeti (İAN)</b>	2,087	1,118	,485**	,433**	(0,87)

\* $p<0,005$ , \*\* $p<0,001$ , **Not:** Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde verilmiştir

**Tablo 3:** Kişilerarası Çarpıklığı ve İşten Ayrılma Niyetini Yordayan Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Kişilerarası Çarpıklık (KAÇ)		İşten Ayrılma Niyeti (İAN)	
	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$
<b>1. Demografik Değişkenler</b>		.046		.033
Cinsiyet	-,147		,067	
Medeni Durum	-,010		,159	
Yaş	,022		-,007	
Eğitim	,135		,054	
Kurum	-,006		,037	
$\Delta F$		1.630		1.166
<b>2. Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b>	.467	.205	.544	.279
$\Delta F$		46.097**		68.302**

\*p&lt;0,05 \*\*p&lt;0,01

Analiz neticesinde, ZÖVD'nin hem kişilerarası çarpıklığı ( $\beta=,467$ ,  $p<0,01$ ) hem de işten ayrılma niyetini ( $\beta=,544$ ,  $p<0,01$ ) pozitif ve anlamlı olarak yordadığı tespit edilmiştir. Ayrıca ZÖVD kişilerarası çarpıklık toplam varyansının % 20.5'ini, işten ayrılma niyeti toplam varyansının ise %27'9'unu açıklamaktadır. Ulaşılan bu bulgular, eğitimcilerin ZÖVD sergilemeleri veya yöneticilerin bu yönde onlardan bir beklenti içerisine girmelerinin, onların görevlerini icra ederken yatay veya dikey olarak iletişime geçebileceği kişilerle ilişkilerinde davranışsal boyutta çarpıklık meydana getirebileceğini ve hatta işten ayrılma niyetlerine pozitif yönde etki edebileceğini göstermektedir. Bu anlamda çalışmada geliştirilen Hipotez-1 ve Hipotez-2 desteklenmiştir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

ZÖVD çalışmalarının aslında gönüllülük esaslı vatandaşlık davranışlarının sorgulanması sonucu ortaya çıktığı ifade edilebilir. Zira, müşterilere daha iyi hizmet emek ve daha etkili sonuçlar elde edebilmek için örgütler üzerinde büyüyen toplumsal ve yönetsel baskı sonucu çalışanlar iş tanımları dışındaki faaliyetleri gönülsüz de olsa yerine getirmek zorunda olduklarını hissetmeye başlamışlardır. ZÖVD kavramıyla açıklanan bu durum ise iş stresi, işten ayrılma niyeti, iş-aile çatışması, tükenmişlik ve düşük iş tatmini gibi hem çalışanlar hem de örgütler açısından istenmeyen sonuçlara neden olabildiği ifade edilmektedir (Bolino vd., 2010; Vigoda-Gadot, 2007).

Bu çalışmanın amacı ise, ZÖVD'nin öğretmenler ve akademisyenler özelinde, işten ayrılma niyeti ve kişilerarası çarpıklık ile ilişkisini incelemektir. Blau (1964)'ün davranışları algı ve tutumların sonucu olarak ele alan yaklaşımına benzer şekilde Settoon ve arkadaşları (1996) da bireyin örgüt ile ilişkisini rol içi, vatandaşlık ve bağlılık açısından bireyin katkılarını sosyal mübadele ve onunla ilişkili karşılıklı normları esasında değerlendirmektedir. Dolayısıyla iş yaşamında karşılığında herhangi bir formal ödül olmaksızın, rol ötesi davranışlar için çalışanlar üzerindeki yönetsel ve toplumsal baskının bir noktadan sonra çalışanlarda işten ayrılma niyeti ve kişilerarası çarpıklığa neden olabileceği hipotezleri geliştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre de öğretmen ve akademisyenlerde ZÖVD'nin hem işten ayrılma niyeti hem de kişilerarası çarpıklığa neden olduğu sonucuna varılabilir. Bu sonuçlardan ZÖVD ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki hem Bollini ve arkadaşları (2010) hem de Ahmadian vd. (2017) tarafından ulaşılan sonuçları destekler niteliktedir. Diğer yandan, ZÖVD ve kişilerarası çarpıklık ilişkisini inceleyen bir araştırmaya ulaşılmasına rağmen, Apaydın ve Şirin (2016) ve Dalal (2005)'in ortaya koyduğu ÖVD ve işyeri çarpıklığı arasındaki negatif yönlü ilişkinin çalışmamızın sonucu ile paralel olduğu düşünülmektedir. Zira, örgüte karşı olumlu bir tutumu ifade eden vatandaşlık davranışının artan beklenti ve baskılara paralel olarak zorunlu bir zeminde olumsuz bir tutuma dönüşmesinin sonuçları da aynı yönde etkilemesi muhtemeldir.

Araştırma, örneklemimiz açısından değerlendirildiğinde ise öğretmenlerin özelde görev yaptıkları okullarına ya da genelde bir parçası



oldukları milli eğitim sistemine karşı olumsuz duygu ve tutumlarının işlerine yansması olasılığı oldukça kritik görünmektedir. Zira öğretmenlikte temel çıktı toplumun geleceğini inşa edecek olan gençlerdir. Örgütlerine karşı vatandaşlık duygusu ve davranışları ise hem gençleri hem de toplumu geleceğe hazırlayan öğretmenliğin aslında temel unsurudur. Dolayısıyla artan beklenti veya baskı sebebiyle ve duyguları göz ardı edilerek öğretmenleri vatandaşlık davranışlarını zorunlu olarak sergilemeye itmek eğitim başarısını ve etkililiğini de doğrudan azaltabilecek sonuçlara neden olabilir. Bu bağlamda, öğretmenler üzerindeki baskının azaltılarak, onları kişilerarası çarpıklığa ya da işten ayrılma niyetine kadar götüren olumsuzlukların tespit edilerek ortadan kaldırılmasının önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Bu çalışma sonuçlarına göre ileride yapılacak çalışmalar için bazı önerilerde bulunulabilir. Öncelikle, örgütsel vatandaşlık davranışlarının hem örgütler hem de çalışanlar için sonuçları üzerinde pek çok araştırma yapılmasına rağmen ZÖVD'nin öncüllüğündeki çalışmaların ise oldukça sınırlı olduğu söylenebilir. Dolayısıyla ZÖVD'nin sebep olabileceği sonuçların farklı değişkenlerle çalışılarak yazına katkı sağlanabileceği ve örgüt yöneticilerine ışık tutulabileceği değerlendirilmektedir. Kullandığımız değişkenler ile ilgili genellenebilir sonuçlara ulaşabilmek için ise farklı meslek gruplarında da çalışmalara ihtiyaç vardır.

Çalışma bazı sınırlılıklar da içermektedir. İlk olarak, bu çalışmada elde edilen bulgular Ankara'da eğitim sektöründe görev yapan öğretmen ve akademisyenlerden oluşan katılımcı özellikleri ile sınırlıdır. Diğer yandan, veriler katılımcıların kendi değerlendirmelerini yansıtmakta ve dolayısıyla sonuçlar değerlendirilirken ortak yöntem varyansı ve sosyal beğenirlik faktörleri göz önünde bulundurulmalıdır.

## ETİK BEYANATI

**Destek Bilgisi:** Bu çalışma, kamu, ticari veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar gibi herhangi bir organizasyondan destek almamıştır.

**Çıkar Çatışması:** Tüm yazarlar adına, sorumlu yazar çıkar çatışması olmadığını belirtir.

**Etik Onay:** İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki

değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur.

**Bilgilendirilmiş Onam Formu:** Çalışmaya katılan tüm bireysel katılımcılardan bilgilendirilmiş onam formu alınmıştır.

## KAYNAKÇA

- Ahmadian, S., Sesen, H. & Soran, S. (2017). Expanding the boundaries of compulsory citizenship behavior: Its impact on some organizational outputs. *Business and Economic Horizons*, 13(1), 110-118.
- 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.
- Apaydın, C. & Sirin, H. (2016). The relationship between organizational citizenship behavior, group cohesiveness and workplace deviance behavior of Turkish teachers. *International Education Studies*, 9(10), 58-69.
- Aquino, K., Lewis, M.U. & Bradfield, M. (1999). Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1073-1091.
- Bartlett, K.R. (1999). *The relationship between training and organizational commitment in the health care field*. The Degree of Doctor of Philosophy, Urbana, The University of Illinois.
- Baysal, A.C. (1984). İşletmelerde işgücü devri sorunu, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Güz(6): 81-97.
- Begenirbaş, M. & Çalışkan, A. (2014). Duygusal emeğin iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde kişilerarası çarpıklığın aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal*, 5(2), 109-127.
- Bennett, R.J. & Robinson, S.L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360.
- Blau, P.M. (1964), *Power and exchange in social life*, Wiley, New York, NY.
- Blau, G. & Andersson L. (2005). Testing a measure of instigated workplace incivility. The British Psychological Society, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 595-614.
- Bolino, M. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors?. *Academy of Management Review*, 24, 82-98
- 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, 835-855.
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H. & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542-559.
- Brashear, B. & Zinta, S. (2005), Fairness reduces the negative effects of organizational politics on turnover intentions, citizenship behavior and job performance, *Journal of Business and Psychology*, 20, (2).
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri, Geliştirilmiş 2. Baskı*, Ankara: Pegem Akademi.
- Cascio, W. (1991). *Costing human resources: the financial impact of behavior in organizations, 3rd edition*, Boston, PWS Kent.
- Chen, X.P., Chun H. & Douglas, J.S. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83, 922-931.
- Çalışkan, A. & Bekmezci, M. (2019). Aşırı iş yükünün işten ayrılma niyetine etkisinde iş tatmini ve yaşam tatmininin rolü: sağlık kurumu çalışanları örneği. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 381-431.
- Çalışkan, A. & Pekkan, N.Ü. (2019). Sağlık sektörü çalışanlarında tükenmişlik duygusunun işten ayrılma niyetine etkisi: kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal*, 10(2), 469-481.
- Çalışkan, A. & Urtekin, S. (2019). Yenilikçi davranışların bireylerin işten ayrılma niyetine etkisi, çalışma arkadaşları ile çatışmanın aracılık rolü üzerine Mersin ili serbest muhasebesi mali müşavirlerine ve muhasebe çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 19-34.
- Çelik, M., Turunç, Ö. & Beğenirbaş, M. (2011). Örgütsel performansın sağlanmasında örgütte güven, tükenmişlik ve kişiler arası çarpıklığın rolü, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 1, 1-29.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and unproductive workbehavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241-1255.
- Demir, M. & Tütüncü, Ö. (2010). Ağır işletmelerinde örgütsel sapma ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21 (1), 64-74
- Demirtas, O. & Akdoğan, A. A. (2014). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 1-9. doi:10.1007/s10551-014-2196-6
- Feldman, D.C. (1984). The development and enforcement

- of group norms. *Academy of Management Review*, 9, 47–53.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178.
- 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.
- Harmancı Seren A.K. & Ünalı Baydın, N. (2017). Validity and reliability study of the compulsory citizenship behaviour scale in Turkish: a study among nurses. *Journal of Health and Nursing Management*, 4(2): 43-49.
- Hofmann, D. A., Morgeson, F. P. & Gerrass, S. J. (2003). Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: Safety climate as an exemplar. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 170–178.
- Judge, T.A., Scott, B.A. & Ilies, R. (2006). Hostility, job attitudes, and workplace deviance: Test of a multilevel model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 126–38.
- Küçükusta, D. (2007). *Konaklama işletmelerinde iş-yaşam dengesinin çalışma yaşamı kalitesi üzerindeki etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, İzmir.
- Liang, L.H., Lian, H., Brown, D.J., Ferris, D.L., Hanig, S. & Keeping, L.M. (2016). Why are abusive supervisors abusive? A dual system self-control model. *Academy of Management Journal*, 59, 1385–1406.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The Relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- Low, K.S.D., Radhakrishnan, P., Schneider, K.T. & Rounds, J. (2007). The experiences of bystanders of workplace ethnic harassment. *Journal of Applied Social Psychology*, 37, 2261–2297.
- McAllister, D. J., Kamdar, D., Morrison, E. W. & Turban, D. B. (2007). Disentangling role perceptions: How perceived rolebreadth, discretion, instrumentality, and efficacy relate to helping and taking charge. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1200–1211.
- Meier, L.L., Semmer, N. K. & Spector, P. E. (2014). *Unethical behavior as a stressor*. In R. A. Giacalone & M. D. Promislo (Eds.), G. Eissa et al., *Handbook of unethical work behavior: Implications for individual well-being* (168–182). New York: Routledge.
- Mitchell, M.S. & Ambrose, M.L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1159-1168.
- Mobley, W.H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research, *Academy of Management Review*, 7(1), 111–116.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behaviour: The importance of the employee's perspective, *Academy of Management Journal*, 37, 1543–1567.
- O'Neill, T.A. & Hastings, S.E. (2011). Explaining workplace deviance behavior with more than just the “Big Five, *Personality and Individual Differences* 50, 268–273.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books. Publishing Ltd. 2006.
- Organ, D.W. (2006). Compulsory citizenship behavior: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations, *Journal for the Theory of Social Behavior*, 36(1), 77-93.
- Organ, D. W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85–97.
- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1997). The impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10, 133–151.
- Porpara, D.V. (1989). Four concepts of social structure, *Journal for the Theory of Social Behavior*, 19, 195–211.
- Porath, C. L. & Erez, A. (2009). Overlooked but not untouched: How rudeness reduce on lookers' performance on routine and creative tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 29–44.
- Robinson, S. & Bennett, R., (1995). A Typology of deviant workplace behaviors: A Multidimensional scaling study, *Academy of Management Journal*, 38, 555–572.
- Salamon, S. D. & Deutsch, Y. (2006). OCB as a handicap: An evolutionary psychological perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 185–199.
- Scandura, T. A. & Schriesheim, C. A. (1994). Leader-member exchange and supervisor career mentoring as

- complementary constructs in leadership research. *Academy of Management Journal*, 37, 1588–1602.
- Settoon, R. P., Bennett, N. & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219–228.
- Smith, C.A., Organ, D.W. & Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653–663.
- Şeşen, H. & Soran, S. (2013). *Örgütsel vatandaşlıktan zorunlu vatandaşlığa: Zorunlu vatandaşlık davranışının bazı faktörlerle ilişkisi*. 21. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 407-410.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178–190.
- Tepper, B.J., Hoobler, J., Duffy, M.K. & Ensley, M.D. (2004). Moderators of the relationship between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89, 455–465.
- Tepper, B., Carr, J.C., Breaux, D.M., Geider, S., Hu, C. & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 109, 156–167.
- Topçu, M.K., Beğenirbaş, M. & Turgut, E. (2017). Örgütsel sinizm, zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş tatmininin bireysel iş performansına etkilerinin belirlenmesine yönelik imalat sanayide bir uygulama, *Manisa Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24(2), 505-522.
- Treviño, L.K., Weaver, G. R. & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32, 951-990.
- Turunç, Ö. & Çelik, M. (2010). Örgütsel özdeşleşme ve kontrol algılamalarının, çalışanların işten ayrılma niyeti ve iş performansına etkileri, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 163-181.
- Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory citizenship behavior: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 36, 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.
- Wayne, S.J., Shore, L.M. & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82–111.
- Yıldız, H. & 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.
- Yukl G, Gordon A. & Taber T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9, 15–32.
- 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. & 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.