

**T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İSTİSMARCI YÖNETİM ALGISININ ZORUNLU
VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARINA ETKİSİNDE
KARİYERİZMİN MODERATÖR ETKİSİ**

**EMEL DOĞAN
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**GEBZE
2019**

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İSTİSMARCI YÖNETİM ALGISININ
ZORUNLU VATANDAŞLIK
DAVRANIŞLARINA ETKİSİNDE
KARİYERİZMİN MODERATÖR ETKİSİ

EMEL DOĞAN
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMANI
DOÇ. DR. MERAL ELÇİ

GEBZE
2019

GE
TEKNİK

ÜNİVERSİTESİ

YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU

Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../..... tarih ve/..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 18/07/2019 tarihinde tez savunma sınavı yapılarak Meral Doğan'ın tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜY

(TEZ DANIŞMANI)

: Doç. Dr. Meral ELÇİ



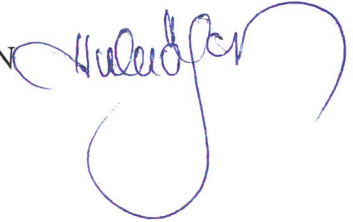
ÜY

: Prof. Dr. Hakan KİTAPÇI



ÜY

: Dr. Öğretim Üyesi Hakan ÖZCAN



ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

ÖZET

Bu çalışma ile yönetici davranışlarından biri olan istismarcı yönetim algısına, onun doğurduğu zorunlu vatandaşlık davranışlarına ve kariyerizm kavramlarına değinilmiştir. Çalışanların uzun süre maruz kaldığı istismarcı yönetimin birçok örgütsel davranış üzerindeki negatif etkisi ve bunun çalışanlar üzerindeki gerek psikolojik gerek fizyolojik etkileri ve kuruma yönelik zararları çalışmaya sebebiyet vermektedir. Bu çalışma istismarcı yönetimin; zorunlu vatandaşlık davranışları ilişkisine ve istismarcı yönetimin zorunlu vatandaşlık davranışlarına etkisinde kariyerizmin moderatör etkisinde anlamlı bir ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. Bu amaca yönelik olarak İstanbul, ilinde kamu sektöründe görev yapan 278 çalışana gönüllülük esasına dayalı anket uygulanarak veri toplanmış, toplanan veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda istismarcı yönetimin zorunlu vatandaşlık davranışları üzerinde istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ancak istismarcı yönetimin zorunlu vatandaşlık davranışları üzerinde kariyerizmin moderatör etkisi bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: İstismarcı Yönetim, Zorunlu Vatandaşlık Davranışları, Kariyerizm, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.

SUMMARY

In this study, the perception of abusive management which is one of the managerial behaviors, the compulsory citizenship behaviors and the concepts of careerism have been mentioned. The negative impact of the abusive management on which the employees are exposed for a long time on many organizational behaviors and its psychological and physiological effects on the employees and the damages to the institution cause the study. This study was conducted on the abuse management; It is aimed to find out whether there is a meaningful relationship between compulsory citizenship behaviors and careerism. For this purpose, 278 employees who work in the public sector in Istanbul were administered a voluntary questionnaire and the data were analyzed using the SPSS package program. As a result of the analyzes, it was determined that both the exploitative management had a statistically significant and positive effect on the compulsory citizenship behaviors and careerism and careerism on the compulsory citizenship behaviors.

Keywords: Abuse Management, Compulsory Citizenship Behaviors, Careerism, Organizational Citizenship Behaviors.

TEŞEKKÜR

Çalışma süresince yardımını hiçbir zaman esirgemeyen; öğrencisi olmaktan mutluluk duyduğum hocam Doç. Dr. Meral ELÇİ'ye, Arő. Gör. Gülay MURAT'a motivasyon kaynağım aileme, özellikle her zaman yanımda olan canım ablam Ayőe DOĞAN MÜLAYİM'e desteklerinden dolayı teşekkür ederim.



İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜRLER	vi
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR DİZİNİ	viii
TABLolar DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
GİRİŞ	
ZORUNLU VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI	1
	3
2.1. Zorunlu Vatandaşlık Davranışları Tanımı	3
2.2. Zorunlu Vatandaşlık Davranışlarının Önemi	5
2.3. Zorunlu Vatandaşlık Davranışlarının Etkileri	6
2.4. Zorunlu Vatandaşlık Davranışları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki Farklar	8
2.4.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	9
2.4.2.1. Diğergamlık (Özgecilik)	10
2.4.2.2. Vicdanlılık	10
2.4.2.3. Nezaket	11
2.4.2.4. Sivil Erdem	11
2.4.2.5. Centilmenlik	12
İSTİSMARCI YÖNETİM	13
3.1. İstismarcı Yönetim Tanımı	13
3.1. İstismarcı Yönetimin Etkileri	15
3.2.1. Örgütsel Etkileri	16
3.2.2. Çalışan Açısından Etkileri	17
3.2.2.1. İşten Ayrılma Niyeti	17
3.2.2.2. Performans Düzeylerinde Azalış	19
3.2.2.3. Sapkın Davranış Sergileme	20
	vii

3.2.2.4. Duygusal Tükenme	20
3.2.2.5. Kaytarma	21
3.2.2.6. Tükenmişlik	21
3.2.2.7. İş-Aile Çatışması	22
3.2.2.8. İşe Yabancılaşma	23
3.3. Benzer Kavram Olarak Yıkıcı Liderlik	24
3.4. Lider-Üye Etkileşimi	25
KARİYER VE KARİYERİZM	26
4.1. Sınırsız Kariyer	28
4.2. Kariyer Planlama	28
4.3. Kariyer Önemi	29
DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER	30
5.1. İstismarcı Yönetim ile Zorunlu Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiler	30
5.2. İstismarcı Yönetim ile Zorunlu Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkide Kariyerizmin Moderatör Etkisi	36
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI	40
6.1. Araştırmanın Amacı	40
6.2. Araştırmanın Kapsamı	41
6.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	41
6.4. Araştırmanın Yöntemi	41
6.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	42
6.6. Demografik Analizler	42
6.7. Faktör Analizi	44
6.8. Güvenirlilik Analizi	45
6.9. Korelasyon Analizi	45
6.10. Regresyon Analizi	46
6.11. Moderatör Etki Regresyon Analizi	47
SONUÇ VE ÖNERİLER	49
KAYNAKLAR	52
ÖZGEÇMİŞ	64
EKLER	65

KISALTMALAR DİZİNİ

- ÖVD** : Örgütsel Vatandaşlık Davranışları
ZVD : Zorunlu Vatandaşlık Davranışları
LÜE : Lider Üye Etkileşimi



TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo No:</u>	<u>Sayfa</u>
6.1: Demografik Analizler	42
6.2: Faaliyet Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı	42
6.3: Cinsiyet Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı	43
6.4: Medeni Durum Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı	43
6.5: Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı	43
6.6: Pozisyon Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı	44
6.7: Faktör Analizi	44
6.8: Güvenilirlik Analizi	45
6.9: Korelasyon Analizi ve Tamamlayıcı İstatistikler	45
6.10: Regresyon Analizi	46
6.11: İstismarcı Yönetimin Zorunlu Vatandaşlık Davranışlarının Etkisinde Kariyerizmin Moderatör Etkisi Regresyon Tablosu	47

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sekil No:

.Sayfa

6.1: Araştırma Hipotezi

40



GİRİŞ

Rekabetin artmasıyla birlikte işletmelerin başarılı olabilmeleri için değişime hızlı uyum sağlayabilen, motivasyonu yüksek, yenilikçi ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara olan ihtiyaçları artmıştır. Fakat günümüzde çalışanların iş tatmin seviyesi oldukça düşük düzeyde kalmakta (Bayrak Kök, 2006) ve çalışanlar daha iyi şartlarda yeni bir iş bulduklarında çalıştıkları örgütten ayrılma yoluna gitmektedirler (Abraham 1999; McNatt ve Judge 2008). Bu bağlamda yöneticilerin davranışları çalışanların iş tatminlerini, örgütsel motivasyonlarını, vatandaşlık davranışlarını, performanslarını, işe ve örgüte yönelik tutumlarını kariyerlerini etkilemektedir (Scandura ve Williams 2004; Tims, Bakker ve Xanthopoulou, 2011; Ogbonna ve Harris, 2000; Steyrer, Schiffinger ve Lang, 2008; Wang, Tsui ve Xin, 2011). Yıkıcı liderlik davranışlarından biri olarak, kötü niyetli denetim ABD işçilerinin tahmini %13,6'sını etkilemektedir, bu davranışların önemli maliyetlere neden olduğu görülmekle (Schat, Frone ve Kelloway, 2006) birlikte araştırmacılar ilgilerini yönetici davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkilerine yöneltmiştir.

Çalışanların karşılaştığı kötü yönetici davranışlarından biri olan istismarcı yönetim iş yerinde saldırganlığın bir türevi olarak “istismarcı yönetici” kavramı; astın, yöneticisi tarafından fiziksel şiddet içermeyen fakat süreklilik arz edecek bir biçimde sözlü ve sözel olmayan düşmanca bir muameleye maruz kalma durumuna ilişkin öznel değerlendirmesi” (Tepper, 2000) şeklinde tanımlanmaktadır. İstismarcı yönetim başta örgütsel bağlılığı zedeleyerek örgütsel vatandaşlık davranışlarının yapısını değiştirmesinin yanı sıra tükenmişlik, performans düzeyinde azalış, iş-aile, aile-iş çatışması, kaytarma, sapkın davranışlar gibi olumsuz sonuçlarla pozitif yönlü ilişkide olduğunu göstermektedir. Örgütsel etik iklimini bozarak çalışanların bireysel hedeflere odaklanmasına ve kariyerist davranışlara yönelmesine neden olmaktadır.

İstismarcı yönetim davranışlarının sonuçlarından biri olan örgütsel vatandaşlık davranışlarının yapısının yaşanan baskı neticesinde değişmesiyle çalışanların zorunlu vatandaşlık davranışlarına yatkınlık gösterdiği görülmektedir. Tanımlama yaparsak zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı, çeşitli baskılılar neticesinde oluşmuş

davranışlar bütünüdür. Bu tür baskıları ise piyasa temelli baskı, çalışma arkadaşlarının baskısı, sosyal ve yönetsel baskı istismarcı yönetim gibi dış baskılar olarak sınıflandırmak mümkündür. Vigoda-Gadot (2006) ayrıca zorunlu vatandaşlık davranışlarının inovasyon, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık ve biçimsel performans ile negatif ilişki içinde olduğunu öne sürmüştür. Bu önermelerden hareketle aslında örgütler için rekabet üstünlüğü, yenilikçilik ve katma değer yaratabilecek birçok faktörün zorunlu vatandaşlık davranışları ile sekteye uğrayabileceği ya da başka bir söylemle engellenebileceği belirtilmiştir.

İstismarcı ya da kötü niyetli yönetime uzun süreli maruz kalan çalışanlarda işe yabancılaşma zorunlu vatandaşlık davranışları işten ayrılma kariyerist davranışlara yönelme yapılan çalışmalarla desteklenmiştir. Son zamanlarda yapılan birkaç çalışma, kötü niyetli denetim algılarının performans sonuçlarını incelemiş ve sürekli olarak olumsuz ilişkiler gözlemlenmiştir (Aryee vd., 2008).

Kariyerizm tanımının, kariyerist yönelimlerin yeni bir kavram olduğu yapılan alanyazın çalışmasında görülmüştür. Kısacası kariyerizm (careerism), çalışanların kariyer ilerlemelerini adil ve doğru bir şekilde ilerlemeden uzak, performansa dayalı olmayan bir şekilde devam etme eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Feldman ve Weitz 1991). Tanımdan da anlaşılacağı üzere, bu eğilimin birey düzeyindeki olumsuz bir değişken olduğu söylenebilir. Bu düşünceyi destekleyen pek çok çalışmaya alanyazında rastlanılmaktadır. Örneğin; Yıldız vd.'nin (2015) yapmış oldukları çalışmada kariyerizmin olağan dışı iş yeri davranışlarının (üretkenlik karşıtı iş yeri davranışları, sapkın iş yeri davranışları) olumlu bir yordayıcısı olduğu bulgulanmıştır. Bu bağlamda kariyerizm' in olumsuz işyeri davranışlarından biri olan zorunlu vatandaşlık davranışları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olacağı ve istismarcı yönetimin kariyerist davranışlarına etkisi incelenmektedir.

Bu çalışma ile oluşturulacak araştırma modelinden hareketle, istismarcı yönetim, zorunlu vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki ve kariyerizmin moderatör etkisi incelenecektir. Tez içerisinde, literatürde istismarcı yönetimin, kariyerizm ve zorunlu vatandaşlık davranışlarıyla ilgili tanımlamalara, yapılan araştırma sonuçlarına, örnek vakalara yer verilecektir.

Çalışma sonunda, yapılan anketler sonucunda ortaya çıkan istismarcı yönetimin zorunlu vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi, istismarcı yönetimin zorunlu vatandaşlık davranışları üzerinde kariyerizmin moderatör etkisi ile ilgili

veriler analiz edilecek ve hipotezler test edilecektir. Analiz sonuçlarına göre ortaya çıkan sonuçlar ile ilgili değerlendirme ve önerilere yer verilecektir.

ZORUNLU VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI

2.1. Zorunlu Vatandaşlık Davranışları Tanımı

1980’li yıllarda Organ ve diğer meslektaşları örgütlerde gönüllü rol ötesi davranışları “iyi asker sendromu” olarak ifade etmişlerdir. Sonraki senelerde örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ifade edilen bu kavram, yönetim, işletme, örgütsel davranış insan kaynakları ve çeşitli alanlardan araştırmacıların çalışmalarına konu olmuştur (Vigoda-Gadot, 2006). Bütünlüklü olarak bakıldığında çalışanların isteyerek, gönüllü olarak gösterdikleri örgütsel ve bireysel anlamda olumlu bir davranış olarak ele alınan örgütsel vatandaşlık davranışı, yapılan bazı araştırmalar neticesinde çalışanların çeşitli zorlamalardan ötürü (çalışma arkadaşı baskısı, işten atılma korkusu yönetici baskısı, vb.) istemeden gösterdikleri davranışlar olduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır (Ahmadian vd., 2017; Salamon ve Deutsch, 2006; Vigoda-Gadot, 2006). Yönetim alanyazında yeni bir kavram olan zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel vatandaşlık davranışları incelenirken fark edilmeye başlanmıştır. Çalışanların örgütsel işlere gönülsüz olarak katılım sağladığı ve rol ötesi davranışlar olarak belirtilen zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışları uzun süre fark edilememiştir (Ahmadian vd., 2017). Bu bağlamda zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışları tarif edilirken istismarcı yönetimden kaynaklanan baskı başta olmak üzere çeşitli baskılarla gerçekleşen ve yapılmadığında olumsuz sonuçlar doğuracağı düşünülen örgütsel vatandaşlık davranışı olarak betimlenmektedir. Bu alanda yapılan çalışmalara bakıldığında çalışanların zorunlu vatandaşlık davranışlarını sergilemelerindeki ana sebep işlerini kaybetme korkularının oluşması ve yaşanan bu olumsuz durum neticesinde örgütsel ilişkilerde kopmalar ve çalışanların birbirlerinden uzaklaştıkları öne sürülmüştür. Çalışanlar zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışını verilen ödüllerden yararlanmak

statülerini korumak ve cezalardan kaçınmak için kullandıkları bir araç olarak görmektedir (Alkan ve Turgut, 2015).

Kısacası alanyazında zorunlu vatandaşlık davranışları çalışanın kendi iradesi ve takdiri ile gösterilen geleneksel örgütsel vatandaşlık davranışlarının aksine çeşitli baskılar sonucunda ortaya çıkan örgütsel vatandaşlık davranışlarının karanlık ve yıkıcı yönü olarak tanımlanmaktadır (Vigoda-Gadot, 2006; 2007). Zorunlu vatandaşlık davranışları, kurum içinde belli bir hiyerarşiye ve otoriteye sahip bireylerin, alt seviye çalışanlarına baskı uygulayarak karşı koyamayacakları bir şekilde istediklerini yaptırmaları ile de ortaya çıkmaktadır (Vigoda-Gadot, 2006). Örnek olarak, maliyetleri azaltmak adına ön büro çalışanlarının görev sorumluluklarının dışında olan işleri de onlara yaptırmak, hasta işe gelemeyen çalışanların görevlerini yapmak fazla mesaiye zorlanmak gibi durumlar ya da kurumun sosyal sorumluluk gibi ana görevi dışındaki konularla ilgili toplantılarına izin günlerine denk gelmesine rağmen çalışanları bu toplantılara katılmaya zorlamak gibi durumlar gösterilebilir. Bazı çalışanlar bu tip baskılardan gerek performans gerekse psikolojik açıdan oldukça olumsuz etkilenebilirler ve vicdanlılık, centilmenlik, nezaket, sivil erdem gibi daha önceden gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını artık sergilemekten vazgeçebilirler (Vigoda-Gadot, 2007). Zorunlu vatandaşlık davranışları örgütsel vatandaşlık davranışlarının karanlık baskıcı ezici tarafı olarak tanımlanabilmektedir. Başka bir ifadeyle genel olarak çalışanların kendi iradeleriyle istekli bir şekilde gösterdikleri olumlu bir davranış olarak ele alınan örgütsel vatandaşlık davranışı, yapılan bazı çalışmalar sonucunda çalışanların çeşitli baskılardan ötürü (çalışma arkadaşı baskısı, yönetici baskısı, işten atılma korkusu vb.) istemeden zoraki olarak gösterdikleri davranış olabileceği sonucuna varılmıştır. (Ahmadian vd., 2017; Salamon ve Deutsch, 2006). Bununla birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışlarından daha yüksek seviyelerde yararlanma baskısı, yöneticilerin ve yönetimlerin istismar ya da sömürücü faaliyetler gibi başka yollarla ekstra rol davranışlarını artırmaya yönelik başka stratejiler benimseme olasılığını da arttırmıştır. Bu davranışlar, bireylere resmi görev tanımlarının ötesinde ekstra rol faaliyetlerinde bulunmak için güçlü bir baskı uygulamak ve resmi iş gününün ötesinde fazladan çalışma yapılmasının resmi bir tazminat olmadan norm haline gelmediği sosyal bir atmosfer yaratmayı içermektedir. Bu baskı sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışları zorunlu vatandaşlık

davranışlarına evrilmesi kurum ve bireyler için son derece sorunlu hale gelmektedir. Aslında, küfürlü veya sömürücü denetimden ya da güçlü sosyal ve yönetsel baskıdan kaynaklanan işe (ve üyelerine) yatırılan benzersiz bir çaba boyutunu temsil eder. Zorunlu vatandaşlık davranışları yüksek olduğunda çalışanların istismara uğradığını ve kötüye kullanıldığını hissettiğini varsayılmaktadır (Tepper vd., 2004).

Çeşitli baskıların sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışlarının gönüllülükten çıkıp zorunlu hale gelmesi durumu kurum ve çalışan açısından büyük problemlere neden olmakla birlikte en çok örgütsel kültürü bozarak çatışmalara neden olur. Ve isteyerek yapılan davranışların seviyelerini azalması örgütsel bağların yitimini hızlandırır.

Kısaca özetlersek zorunlu vatandaşlık davranışları denetçilerin astları üzerinde hiyerarşik yapılardan dolayı baskı uygulayarak iradeleri dışında birçok olumsuz davranışlarına neden olan bireysel ve örgütsel olumsuz davranışlara sebep rol ötesi davranışlar bütünüdür. Örgütsel vatandaşlık davranışların yıkıcı karanlık tarafıdır.

2.2. Zorunlu Vatandaşlık Davranışlarının Önemi

Son yıllarda araştırmalar örgütsel vatandaşlık davranışlarının karanlık, yıkıcı çalışanların performansını düşüren, örgütsel etkinliği verimliliği etkileyen, gönüllülük olmaktan çıkıp baskı ve dayatma odaklı davranış biçimi olan zorunlu vatandaşlık davranışlarına yönelmişlerdir. Kötüye kullanım veya sömürücü denetim veya güçlü sosyal ve yönetsel baskıyla, çalışanları karşılığında herhangi bir resmi ödül alamayacakları istemsiz davranışlarda bulunmaya zorlamaktadır. Zorunlu vatandaşlık davranışlarına özgü kötüye kullanım bireyler gruplar ve genel olarak organizasyonlar için zararlı olan davranışları ortaya çıkarır. Zorunlu vatandaşlık davranışlarını istismarcı yönetim, daha önce ifade edilen çeşitli baskılar sonucu oluşmaktadır. Olumsuz ekonomik koşullar işten çıkarılma korkusu veya bu tür davranışları kabul ederek mesleklerinde ilerleyeceğinin düşünülmesi bu tür davranışları sergilemelerine neden olmaktadır.

Çalışanların kendini iradesini hiçe sayıp zorunlu vatandaşlık davranışları sergilemeleri örgütsel bağlılığı zedelemekte kurum ile çalışan arasında oluşturulmaya çalışılan örgütsel kültüre zarar vermektedir. Vigoda-Gadot (2007) kendi

çalışmalarında zorunlu vatandaşlık davranışları ile işten ayrılma niyeti, tükenmişlik iş stresi performans seviyeleri, ihmalkâr davranışlar gibi bazı kötü örgütsel davranışlar arasında olumlu ilişkili olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan zorunlu vatandaşlık davranışlarına maruz kalan çalışanlarda performans düşüklüğü, aşırı sorumluluk yüklenmesi ile yaşanan psikolojik ve fiziksel stres, kurum etik değerlerinin yozlaşma durumu örgütsel açıdan son derece olumsuz sonuçlar yaratmaktadır. Örgütsel anlamda çalışanların kuruma bağlılıklarının ölçütü olan örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalmalar yine örgütlerin karşılaştıkları en büyük sorunlardan biridir. Zorunlu vatandaşlık davranışlarının yönetici baskılarından kaynaklandığı durumlarda ise çalışanların kendileri güvende hissetmemelerinden kaynaklı farklı işlere yönelme istekleri, kurumlarda işten ayrılma niyetlerinin artmasına bunun sonucunda örgütsel maliyetlerin artmasına neden olmaktadır. Zorunlu vatandaşlık davranışlarını olumsuz sonuçları olabileceği gibi kişilerin algısına göre olumlu sonuçları da olabilir. Rol ötesi davranışlar kurumların verimliliği de arttırabilmektedir.

Zorunlu vatandaşlık davranışları çalışanların arasındaki iletişimin kopmasına bilgi alışverişinin yavaşlamasına takım çalışmalarını sekteye uğratmaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışlarının yerini zorunlu vatandaşlık davranışlarının aldığı kurumlarda yaşanabilecek sıkıntılar göz ardı edilmemelidir.

2.3. Zorunlu Vatandaşlık Davranışlarının Etkileri

Zorunlu vatandaşlık davranışları ile ilgili alan yazın incelendiğinde yapılan birçok 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, tükenmişlik işten ayrılma niyeti ve ihmalkâr davranışlar ile olumlu ilişkide olabileceği öne sürülmüştür. 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 söylemiştir. Bu araştırmalardan hareketle aslında örgütler için rekabet üstünlüğü, yenilikçilik ve katma değer yaratabilecek birçok faktörün zorunlu vatandaşlık davranışları ile sekteye uğrayabileceği ya da başka bir söylemle engellenebileceği önerilmektedir. Zorunlu vatandaşlık davranışlarının kavramsallaşmasını incelediğimizde, zorunlu vatandaşlık davranışlarının istismarcı yönetim algısı, piyasa temelli baskı, akran baskısı, sosyal gibi dış baskılar ve yönetsel baskı sonuçlarında ortaya çıktığı görülmektedir. Ayrıca zorunlu vatandaşlık davranışlarının örgütsel bağlılığı azalttığı, gönüllülük temeline dayanan davranışları daha aza indirdiği görülmektedir. Örgütlerde zorunlu vatandaşlık davranışlarının hissedilmesiyle örgütsel vatandaşlık kavramının parçaları olan vicdanlılık, nezaket, sivil erdem davranışlarını sergilemekten kaçınılırlar. Zorunlu vatandaşlık davranışları çalışanları hem psikolojik hem de fizyolojik yıldırmaya götürebilirler olası zorunlu vatandaşlık davranışlarının sonuçları arasında iş stresi tükenmişlik kurumsal politikalar çalışanların işten ayrılma niyeti ve ihmalkarlık gibi davranışlar görülmektedir. Böylece, zorunlu vatandaşlık davranışları otorite ve iktidar sahibi olanların avantaj sağladığı “hayır” diyemeyen ya da söyleyemeyen, daha az güçlü bireyler yaratmaktadır. Zorunlu vatandaşlık davranışlarının iktidar ve yöneticiler tarafından uygulanma sebepleri maliyetleri düşürüp performansları artırma amacıdır. Şimdiye kadar geliştirilen mantığa dayanarak, gönüllü olmayan davranışları örgütsel performansla ilişkilendirmektedir. Kuruluşlara verilecek en iyi hizmet için artan baskı nedeniyle, yöneticilerin zorunlu vatandaşlık davranışlarına katılmaya eğilimli oldukları görülmektedir. Tüm bunların sonucu olarak da çalışanlar zorlandıkları, sömürüldükleri ve suiistimal edildikleri algısı taşıdıklarından gönüllü davranışlarında azalma eğilimi içinde olabilirler. Çalışanlar yöneticilerinden gelen bir isteği karşılayamadıklarında rahatsızlık duymakta ve bu durumun sonradan kendilerine sorun yaratabileceğinden korkmaktadırlar (Vigoda-Gadot, 2007). Başka bir ifadeyle, yöneticilerden gelen ve çalışanları rol dışı davranışlarda bulunmaya teşvik eden istekler zorunlu tutulmasa bile çalışanlar isteği yerine getirmediikleri için yöneticilerine karşı güvensizlik hissedebilmektedirler. Ayrıca çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları göstermedikleri takdirde cezalandırılacakları inancının olması da söz konusudur (Salamon ve Deutsch, 2006). Bu durum ise çalışanlarda strese neden olmaktadır.

2.4. Zorunlu Vatandaşlık Davranışları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki Farklar

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı “şekilsel ödül sistemini dikkate almadan bütünlüklü olarak kurumların araçlarını etkin bir biçimde kullanarak görevlerin uygulanmasında sorumluluk alan, isteyerek yapılan, gönül bağında kaynaklı çalışan tutumları” olarak tanımlanmıştır (Organ, 1988). İsteyerek, gönüllü olarak ifadesi ile bu tür davranışların çalışanların kendi görev tanımlarında olmayan, iş tanımını içermeyen davranışlar olduğu anlatılmak istenmiştir (İşbaşı, 2000). Greenberg ve Baron (2000), örgütsel vatandaşlık kavramını bir çalışanın örgütün şekilsel yolla belirlediği yükümlülüklerin ötesine geçerek, beklenenden daha fazlasını yapmayı istemesi olarak tanımlamışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının temeli özsellik veya özgeciliğe dayanmaktadır, örgütsel operasyonun etkinliğini arttırarak nihayetinde personel için de yararlı hale gelmektedir (Wu vd., 2005). Bununla birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışları sadece özverili ve gönüllü davranışı ifade etmekle kalmaz, aynı zamanda çeşitli öz-çıkar davranışı içermektedir. Zorunlu vatandaşlık davranışları dışarıdan bir baskıyla kişinin kendi iradesi dışında şekillenir ve kurumlara yararlarından ziyade zararları olur. Örgütsel vatandaşlık davranışları bireysel davranış ve toplu olarak kuruluşun etkin işleyişini teşvik eden” davranış olarak tanımlanmıştır (Organ, 1988) veya örgütün hedeflerini sosyal ve psikolojik çevresine katkıda bulunmaya teşvik eden davranışlar bütünüdür. Zorunlu vatandaşlık davranışları ise örgüt kültürünü yozlaştıran, bireyde kuruma karşı güvensizlik duygusunu yaratan davranışlar bütünüdür. Örgütsel vatandaşlık davranışları ile zorunlu vatandaşlık davranışlarının arasındaki en önemli fark örgütsel vatandaşlık davranışlarının “doğal” ve içten gelerek” gösterilmesi, zorunlu vatandaşlık davranışlarının ise bu içtenlik ve doğallıktan uzak olması ve zorunluluktan dolayı gösterilmesi olarak belirtilmiştir (Vigoda-Gadot, 2006). Ayrıca, eğer konvansiyonel örgütsel vatandaşlık davranışları iş memnuniyeti ile pozitif ilişkiyse (Van Dyne ve Pierce, 2004) ve rol içi performans ile (Morisson, 1994; Turnley, Bolino, Lester ve Bloodgood, 2003) zorunlu vatandaşlık davranışlarının bu çalışma sonuçlarıyla ve belki de rol içi performansla olumsuz yönde ilişkili olacağını öne sürülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütsel adalet anlayışları pozitif ilişki

gösterirken zorunlu vatandaşlık davranışları negatif ilişkiler göstermiştir. İş tatmini iş-aile çatışması tükenmişlik stres kaytarma gibi davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışları oluştuğunda azalmaya başlarken zorunlu vatandaşlık davranışlarının etkisiyle artmaktadır

2.4.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Örgütsel vatandaşlık tanımını yapmaya kalkarsak kesinlikle zorlamaya dayalı olmayan iş davranışları olup kurum bağlılığına dayalı çalışanların kendi tercihleri doğrultusunda, gönüllüğüne dayalı sonunda ceza ya da ödül gibi davranışlar içermeyen davranışların tamamıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgüt açısından istenilen, beklenen ve örgütsel verimliliği arttıran çalışan davranışlarıdır (Organ, 1997).

Örgütsel bağlılığı yüksek motivasyonun kaynağını kendinde bulan ve bunu çalışma arkadaşlarına yansıtan böylece verimliliği arttıran davranışlar bütünüdür. Örgütsel vatandaşlık davranışlarını ile çalışmaların ifade ettiği gibi bu çalışanlar iş tatmini yüksek, örgütsel ve bireysel hedefleri uyuşan, örgütün adalet anlayışına güvenen çalışanlardır. Ayrıca şirketlerin etkinlik verimlilik kurumsal bağlılık ve pozitif bir kurumsal hava yarattığı yapılan araştırmalar arasında yer almaktadır. Mesai arkadaşlarına yardımcı olma, astlarına yol gösterme, işin geliştirilmesi için önerilerde bulunma, işe vaktinde gelmeye özen gösterme, çalışma sürelerini verimli değerlendirme gibi davranışlar, örgütsel vatandaşlık kavramı ile ilişkilidir (Kaskel, 2000). Ayrıca liderlerinden yöneticilerinden etkilenen desteklenen çalışanların kolaylıkla kurduğu bağdanda da söz edilebilir.

Mesai saatlerinde işine gelmeyen arkadaşına yardımcı olma, iş tanımının gerektirmediği, fakat kurum bakımından önem teşkil eden şeyleri yapmaya gönüllü olarak araştırma yapma etik kuralları önemseyerek, iş yaşamına yeni katılmış çalışanların çalışma ortamlarına uyumunu destek olma yardım etme, çalışanların karşılaştıkları zorluklar karşısında omuz verme, liderlere ya da yöneticilere kolaylık sağlama, onlara destek verme, organizasyonlara olumlu değer katmaya özen gösterme beyin fırtınalarına ön ayak olma, yeni ve yaratıcı düşünceler önerme, fazladan işe katılım gösterme (örneğin, izin durumlarını işin yoğunluğuna göre ayarlama) ve işlerin sekteye uğraması için işe gelinmeyecek durumlarda zamanlar

önceden haber verme gibi davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışları olarak ifade edilmektedir. (Kelloway vd., 2002).

Başka bir ifadeyle örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı “şekilsel ödül sistemini dikkate almadan bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını etkin biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı çalışan davranışı” olarak tanımlanmıştır (Organ, 1988). Bu tür davranışların bireyin organizasyondaki rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirdiği davranışlar olmadığı gönüllülük ifadesi ile anlatılmak istenmiştir (İşbaşı, 2000). Örgütsel vatandaşlık kavramını bir çalışanın örgütün çizdiği yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlamışlardır (Greenberg ve Baron 2000).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin, literatürde çok sayıda gönüllü davranış tanımlanmıştır. Bu tanımlamalar değerlendirildiğinde örgütsel vatandaşlık davranışını beş boyutta ele alır. Bu boyutlar vicdanlılık, nezaket, özgecilik, sivil erdem ve gönüllülük-centilmenlik olarak sıralanırlar.

2.4.2.1. Diğergamlık (Özgecilik)

Organizasyonda yapılan çalışmalarla ilgili yaşanan problemlerde diğer kişilere karşılıksız olarak çözüm üretmede yapılan yardımlardır (Podsakof ve Mackenzie, 1994) Organizasyona ilişkin görev sorumluluk ve sorunlarda başkalarına yardım etmeyi amaçlayan isteyerek yapılan davranışların hepsini içerir. İşe geciken birinin işinin onu beklemeden halledilmesi iş sorumluluğu yüksek olan veya işiyle ilgili problem yaşayan arkadaşlarına ya da kuruma yeni katılan kişilere yardımcı olunması bir konuda daha bilgili uzman kişinin diğer çalışana yardım etmesi bu tip davranışlara örnek oluşturmaktadır. Bu tip davranışlar kurum içi grup çalışmasını destekleyerek örgütsel bağlılığı arttırmaktadır.

2.4.2.2. Vicdanlılık

Vicdanlılık, zamanında işe gelme ve bunu rutin haline getirme, zamanı verimli kullanma, organizasyona ait demirbaşları koruma gibi örgütle ilgili konularda gerekenden daha fazla bir davranış sergilemeye gönüllü olmaktır. Örgüt üyelerinin

zor şartlar altında bile işlerine zamanında gelmeye çabalamaları, molaları dikkatli kullanmaları, toplantılara zamanında katılım sağlamaları gibi davranışlar örnek gösterilebilir. Başka örneklerle devam edersek; bitirilmesi gereken işin bitirilememesi durumunda çalışma saatlerinin bitmiş olmasına dikkat edilmeden çalışmaya devam edilmesi durumudur. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının bu boyutu tamamen gerekli olandan daha fazlasını yerine getirmeyi içerir. Vicdanlı bir birey bu türden bir davranış yerine getirirken bunun kötüye kullanılabileceği bir ortam olsa ya da çevrede onu görebilecek kimse olmasa dahi bu konularda bir özensizlik ya da dikkatsizlik göstermeyecektir.

2.4.2.3. Nezaket

Kurumlarda yaşanan iş paylaşımlarından dolayı çalışanların arasında yaratılan örgütsel kültür bağıyla birbirleri arasındaki düzgün iletişimi ifade etmektedir. Örnek olarak, işe gelinmemesi durumunda haber verilmesi, toplantı ve işlerin son günlerinin hatırlatılması, bilgi paylaşımı, öneri danışma gibi durumları içerir. Bu davranışlar yaşanabilecek sıkıntıları önlemede önemli rol oynar ve zamanın doğru bir şekilde kullanılmasını sağlar.

2.4.2.4. Sivil Erdem

Organizasyonlarda yaşanabilecek iyi ya da kötü durumlara faal olarak, isteyerek katılımı ifade etmektedir (Podsakof ve Mackenzie, 1994). Çalışanların terfi doğum günü özel günlerde veya şirket aktivitelerine isteyerek katılım bu tür davranışlara örnek verilebilir. Ayrıca kurumun ilerlemesine yardımcı olma, davranışı organizasyonu etkileyen olaylara karşı bireylerin kendisini bilgili kılmasıdır ve önemli toplantı ve kararlarda etkin bir sorumluluk hissederek yer almasıdır. Örnek davranışlar vermek istersek kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer almak ve tartışmalara aktif olarak katılmak, kurumdaki gelişmelere ayak uydurmaya çalışmak, kurumdaki değişimleri yakından izlemek ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol almak gibi davranışlar sıralanabilir. Sivil erdem yani örgüt gelişimine destek olmanın yanı sıra örgütsel olaylara kayıtsızlık, gelişmelerin takibi, iş yöntemleri ve şirket politikaları ile ilgilenerken bilgi sahibi olmayı ve kendini bu konularda geliştirmek için çaba sarf etmeyi anlatır.

2.4.2.5. Centilmenlik

Örgüt içinde bireyler arasında gerginlik yaratacak her türlü olumsuzlukları tolere etme anlamına gelmektedir. Problemleri hiç yoktan abartarak, zamanını işiyle ilgili sıkıntılardan bahsederek geçirmekten, çalışma arkadaşlarına saygısızca davranmaktan kaçınan çalışan davranışları örnek gösterilebilir.



İSTİSMARCI YÖNETİM

3.1. İstismarcı Yönetim Tanımı

Liderlik, bireyleri belli hedefler doğrultusunda yönetebilme iletilebilme kavratılabilme ve çözüm bulabilme kapasitesine sahip olmayı ifade eder. Bununla beraber tanımlamalarda genellikle “etkileme”, “ikna etme”, “yönlendirme”, “güdüleme” gibi özellikler ilk olarak akla gelmektedir (Avolio ve Bass, 1993; Block, 1993; Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2001; Akat, 1985; Bender, 2000; Erdoğan, 1997; Bender, 2000; Ertürk, 2000; Koçel, 2001). Yöneticiler liderler organizasyonları başarıya götüren kişiler arasında akla ilk gelen kişilerdir (McShane ve Von Glinow, 2009). Bu bakımdan yöneticilerin pek çok kişi tarafından başkalarının sahip olamadığı çeşitli yetilere ve erdemlere sahip olan kişiler olarak tanımlayabiliriz. Günümüze dek pek çok araştırmada (Bass vd., 1999; 2000; Brown vd., 2003; Avolio vd., 2004; Luthans vd., 2003; Burns, 1978; Bass, 1985; Trevino, vd., 2000; Reave, 2005; Trevino vd., 2005; Howel vd., 1993; Bass vd., 1996) başarılı liderlerin kişilik özellikleri ve diğerlerinden farklı olan ayırt edici yönleri araştırılmış ve değişik liderlik teorileri geliştirilmiştir. Liderlik yaklaşımlarından bazıları; otantik liderlik etik liderlik, işlemsel liderlik, dönüştürücü liderlik, karizmatik liderlik, demokratik liderlik ve otantik liderlik gibi olumlu ve erdemli yönleriyle öne çıkmaktadır (Brown & Trevino, 2006).

Öte yandan bazı liderler ise bilinenin aksine çalışanlara çalışma hayatını ve dolaylı olarak aile hayatını, yaptıkları işi zor katlanılmaz içinden çıkılmaz bir hale getirebilmektedir. Çoğu çalışan profesyonel yaşantısında bu tip liderlerle karşılaşmış, onlarla çalışmış ve hatta uzun yıllar onlara katlanmak zorunda kalmıştır. Sonraki zamanlarda, kötü lider davranışları işletme yönetimi, psikoloji gibi değişik alanlardan çalışmacıların dikkatini çekmiş ve liderliğin karanlık tarafını oluşturan durumları açıklamaya yönelik araştırmalara başlanmıştır. Diğer taraftan bu tür davranış ve tutumlar; istismarcı yönetim (Tepper, 2000), küçük tiranlık (Ashforth, 1994), yıkıcı liderlik (Padilla, vd., 2007), kötü liderlik (Kellerman, 2004; Padilla vd., 2008), zehirleyici liderlik (Whicker, 1996; LipmanBlumen, 2005; Goldman, 2006) ve narsistik liderlik (Glad, 2002) doğrultusunda ifade etmeye çalışmışlardır.

Bu liderlik yaklaşımları aslında liderliğin yıkıcı karanlık, kötü yüzünü oluşturan yönetici davranışlarını açıklamaktadır. Bu bağlamda kötü niyetli liderlik tarzını ifade eden ilk çalışma Ashforth (1994) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ashforth araştırmasında otoritesini ve gücünü çalışanlar üzerinde baskı kurarak ve çalışanları sindirerek kullanan yöneticileri gözlemlemiş ve bu tip yöneticileri “küçük tiran” (Ashforth, 1994: 755) olarak ifade etmiştir. Bu yöneticilerin özelliklerine bakıldığında yöneticilerin kibirli davranışlar sergilemeleri çalışanları olduğundan aşağıda görme kendilerini yüceltme ve yükseltme yapılan işi aşağılama, çalışanlara karşı düşüncesizlik, çalışanlara fikirlerini zora kabul ettirme, inisiyatif kullanımına engel olma ve sebepsiz yere cezalandırma. Küçük tiran benzetmesindeki “küçük” sıfatı ise bu tür liderlerin dar görüşlülüğünü vurgulamak amacıyla seçilmiştir (Ashforth, 1997). Tepper (2000), Ashforth’un çalışmasından yola çıkarak “istismarcı yönetim” kavramını geliştirmiştir. İstismarcı yönetim, çalışanların üstleriyle ilgili olarak kendilerine karşı ne ölçüde sürekli bir şekilde sözlü ve sözlü olmayan düşmanca davranışlar sergilendiğine yönelik tutumları olarak tanımlanmıştır (Tepper, 2000). İstismarcı yönetim davranışlarında fiziksel temas bulunmamaktadır. Bunun yanı sıra düşmanca davranışların kişiler arasındaki diyalog sona erene dek sürmesi beklenmektedir. İstismarcı yönetimi oluşturan olumsuz lider davranışları; çalışanları haksın yere ve sürekli olarak herkesin içinde eleştirmek, yüksek sesle azarlamak, kötü kaba aşağılayıcı davranışlar sergileme, ilgisizlik davranışlar ve çalışanları iş tanımında olmayan işlere zorlamak olarak belirlenmiştir (Bies, 2001). Bunun yanı sıra Tepper (2000, 2007) istismarcı yöneticilerle birlikte çalışanların daha çok işten ayrılma niyetine sahip olduklarını gerek iş yaşamından gerek özel yaşamından zevk almayan ve örgütten çabuk kopan ve yoğun stres yaşadığını ortaya koymuştur. Ayrıca Kellerman (2004) göre liderlik çalışmalarına daha çok yapıcı ve olumlu yönlerin verildiği ancak karanlık yüzü oluşturan nedenlere değinilmediğini ifade ederek çalışanlara karşı istismarcı ve yıkıcı davranışlar sergileyen liderlik tarzını “kötü liderlik” olarak tanımlamıştır. Lipman-Blumen (2005), Whicker’ın (1996) yaklaşımından yola çıkarak “zehirleyici liderlik” kavramını geliştirmiştir.

Gerekli alanyazın incelendiğinde istismarcı yönetici tutumları ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında fiziksel olmayan düşmanlık (cinsel taciz, fiziksel taciz) gibi “yıkıcı” “yıldırıcı” olarak tabir edilebilecek yönetici davranışlarına odaklanıldığı görülmektedir. Çeşitli araştırmacıların bu tür davranışları adlandırırken adi zorbalık (Ashforth, 1997), saldırgan yönetici (Schat vd., 2006), baltalayıcı yönetici (Duffy

vd., 2002), iş yeri zorbalığı (Hoel vd., 2001) ve kurban etme (Aquino, 2000) gibi kavramları kullandıkları görülmekle birlikte, çoğu çalışmada istismarcı yönetici kavramının tercih edildiği göze çarpmaktadır (Tepper, 2000; 2007). Ayrıca istismarcı yönetici davranışlarının belirtilen diğer kavramlarla benzer nitelikteki davranış kalıplarını içermesinin yanı sıra, kötü davranışlarda bulunan kişinin yönetici olması, ve bu davranışların fiziksel/cinsel şiddet içermemesi, ayrıca bu davranışların niyeti açısından farklılıklar içermesi olarak tanımlanmıştır.

İstismarcı yönetim yöneticilerin astlarına uyguladıkları sözlü veya sözsüz sadece bir defalığına değil uzun süreli devam eden onur kırıcı aşağılayıcı davranışlar ve davranış biçiminde kesinlikle fiziksel bir şiddet bulunmamakla birlikte asıl amaç asta zarar vermek olmayan bilerek düşünülerek planlanmış düşmanca davranış biçimidir. Diğer ifade ile astlara uygulanan kötü duygusal ve psikolojik davranışlar bütünüdür. İstismarcı yönetim yöneticilerin sahip olduğu yetkilerini altında çalışanlara haksız ve keyfi bir biçimde uygulamalarıdır. Örgütsel boyutta düşünülünce kısaca işyeri tacizi denilebilir. Astlara karşı uygulanan istismarcı ve yıkıcı davranışlar sergileyen kötü liderlik olarak adlandırılabilir. Bu yaklaşımla yöneticinin düşmanca davranışlarının kişiler arasındaki ilişki son ere ne kadar sürdürmesi beklenmektedir. Ayrıca öznel bir değerlendirme olup farklı çalışanlarda farklı algılar oluşturabilir, yani biri için davranış istismarcı olarak algılanırken diğeri için algılanmayabilir.

3.1. İstismarcı Yönetimin Etkileri

İstismarcı yönetim gerek çalışanlar gerek yöneticiler gerekse kişilerin bağlı bulunduğu örgüt açısından sonuçları son derece önem arz etmektedir. Çalışanlar açısından işten ayrılma, kaytarma, tükenmişlik yaratıcılığın önüne ket vurma intikam alma ki yöneticiye ulaşamamış planların yerine örgüte dair zarar verici plan oluşturma örgütsel vatandaşlık davranışlarını zedeleme örgütsel bağlılığı azaltma iş tatmini öz yeterlilik iş -aile çatışma oranlarında artma, adalet algılarında azalma psikolojik stres düzeylerinde artış çalışanların karşılaştığı sorunların başında gelmektedir. İstismarcı yönetim, hayal kırıklığı çaresizliği ve işten uzaklaşma ile bağlantılı olduğu yapılan alan incelemeleriyle gözler önüne serilmiştir.

Günümüzde insanlar hayatlarının büyük bir kısmını işyerinde geçirmektedir bundan kaynaklı işyerinde karşılaştıkları kötü düşmanca davranışlar gerek aile gerek

iş hayatında gerek sosyal hayatında olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Yani işyerinde fiziksel olmayan saldırgan davranışlarla yöneticilerin astları kırdığı kasti olarak yapılmış davranışlardır. Kötü niyetli denetim çalışanların farkındalıklarıyla ortaya çıkar bundan dolayı çalışanlardan bazıları istismarcı yönetim etkilerini fark ederken bazıları fark etmeyebilir. Bu noktada kişiler arasındaki farklı karakter özellikleri istismarcı davranışlarını tanımlamada önemli bir unsur olduğu söylenebilir. Bu sebeple istismarcı yönetime uğrayan çalışanların bir kısmı bu sorunla baş edebilirken bazıları intikam duygusuna gidebilir. Çalışanlar iş ortamında kötü niyetli denetime maruz kaldıklarında bu olumsuz davranışlara karşı aynı derecede karşılık verme ihtiyacı hissedebilirler. İstismarcı yönetimin doğurduğu çalışanların sıklıkla baş vurduğu izlenim yönetimi sonucunda çalışanların gerçek performansını ölçemeyen göremeyen yöneticiler örgüt için sağlıklı terfi eğitim karar veremeyerek örgütsel yapıyı zedeleyebilirler. İşten ayrılma niyetlerinde artma, yaşadıkları stres sonucunda çalışmada meydana gelen sağlık problemleri örgütsel verimliliği azaltmaktadır.

3.2.1. Örgütsel Etkileri

Çalışanların istismarcı yönetim baskısı sonucunda oluşan öfkeyi yöneticiye karşı direk olarak gösterme olanağı bulamayabilirler. Yaşadıkları öfke ve kızgınlığı buldukları konularından kaynaklı yöneticiye yansıtamazlar. Diğer bir deyişle saldırgan yöneticiye cevaben öfkesini yönlendirme konusunda kendini serbest bulamayan çalışan, bu öfke ve kızgınlığı bu sefer başka bir çalışana veya örgüte yöneltir (Dollard vd., 1939). Çalışanların öfke ve kızgınlıklarını başka bir kaynağa aktarmalarının ardında yatın sebeplerden bazıları şunlardır; Birçok örgüt oldukça hiyerarşik ve sıkı kurullarla oturtulmuş bir düzene sahiptir. Bu yüzden istismara uğrayan çalışanın bu katı hiyerarşik düzende üstüyle muhatap olma ve intikam alma davranışı içinde olması çoğu zaman mümkün olmayabilir. İkinci sebep ise; istismara maruz kalan çalışanın herhangi bir karşılık vermesi sonrasında yaşadığı istismarın daha fazlasını yaşamasına yönelik korkusu ve yöneticilerin performans değerlendirme sistemleri içindeki karar verici rollerinin varlığıdır. Sonuç olarak bu iki durumun yarattığı sınırlayıcı durdurucu etki ile çalışan öfke ve kızgınlığı daha “zayıf” veya “rahat ulaşabileceği” olarak tanımladığı başka bir çalışana veya örgüte yöneltir (Mitchell ve Ambrose, 2007).

Sağlık alanında yapılan çalışmalarda kötü yönetime maruz kalan çalışanlarda iş memnuniyetsizliği, psikolojik sıkıntılarında artış gözlenmiştir. Adalet teorisine göre (justice theory) kötü yönetim davranışları sergileyen yöneticilerin astları ilk olarak örgütün adalet anlayışını sorgulamakta buna bağlı iş bırakma iş tatmini örgütsel bağlılık iş -aile çatışması ve psikolojik stres konularında çaresiz yaklaşımlar içine girmektedir. Örgütsel değerlerin yok olması ya da kontrol edilememesi durumu çalışanları kurumu karşı saldırgan tavırlara itmektir. Bu da örgütsel maliyetleri artıracaktır. Ayrıca yapılan çalışmalarda kaba davranan yöneticilerin, örgüt kültürünü ve örgütün etik iklimini kötü yönde etkiledikleri yönünde bulgular mevcuttur (Zellars vd.,2002). Bu tarz örgütlerde düşük düzeyde iş tatmini ve buna bağlı işten ayrılmalar (Tepper vd., 2004), işe olan katılım ve ilgide isteksizlik, devamsızlık (Aryee vd.,2007) görülmektedir.

3.2.2. Çalışan Açısından Etkileri

İstismarcı yönetime maruz kalan çalışanlarda meydana yıkıcı davranışların başında kuruma yöneticiye olan güven gelmektedir. İstismarcı yöneticilerin yarattığı güvensiz ortamda çalışanlarda bir takım fizyolojik psikolojik değişimler meydana gelmektedir. Yöneticilerin çalışanlarıyla karşılıklı güvensizliğin olduğu astların tehdit, korku ve ceza yöntemleriyle çalıştırıldığı , yönetici ve çalışanlar arasındaki yanlış eksik iletişimi ilişkilerin kopukluğu , iletişimin tek yönlü olarak işlediği, kararların çoğunun tartışılmadan alındığı bilgi aktarımı eksikliğinin yoğun yaşandığı hedeflerin örgütün üst kademelerinde yapıldığı ve örgütün denetleme sürecinin genellikle yüksek kademe denetçiler tarafından yapıldığı fiziksel şiddet içermeyen düşmanca astın duygusal ve psikolojik yılgınlığına sebep olan yıkıcı yıldırıcı olarak ifade edilen yönetici davranışlarının etkilerinin çalışan ve doğrudan örgüt etkileri büyük önem taşımaktadır. Örgüt yapılarının hiyerarşik yapıda olması otoritenin büyük oranda örgüte hâkim olması psikolojik saldırının zeminini oluşturmaktadır.

3.2.2.1. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti çalışma ortamından örgütten ya da yapılan işten duyulan yarattığı kötü durumdan kaynaklı çalışanların iş değiştirerek işlerini bırakma hissine sahip olması durumudur. Bu bağlamda işten ayrılma niyeti, çalışanların yarattığı

sonuçlarının iki taraf içinde yıkıcı olan eylem olarak tanımlanmaktadır (Rusbelt vd., 1988). İşten ayrılma niyeti iş tatmini (Mowday, 1983), örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi iş tutumlarının bir sonucu olarak görülmektedir. Çalışanlar kendi istekleri ile çalışma hayatının bir parçası oldukları gibi çalışmaya hayatındaki yaşadıkları problemler olumsuzluklar dahilinde işten ayrılma niyetinde olabilirler. Örgütsel davranışı zayıflatan performansı düşüren konuların başına gelen istismarcı yönetim algısı ile işten ayrılma niyeti pozitif anlamda ilişki olduğu yapılan araştırmalarla desteklenmiştir. Kısacası istismarcı yönetime maruz kalan çalışanlarda işten ayrılma niyetinde artışa neden olduğunu söyleyebiliriz. Kötü yönetime maruz kalan çalışanlarda örgütsel adalet kavramı yitirmekte bu davranış karşılığında çalışanları yeni iş arayışlarına yönlentmektedir. Çalışanlar vatandaşlık davranışını gerçekleştirmek için gönüllü olduğunda, yalnızca katılımın boyutları konusunda örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğunu göstermez, aynı zamanda örgütsel kimliklerinin tanıtımını da bir dereceye kadar gösterir. Liderlik davranışlarına bakıldığında çalışanların işten ayrılma durumları üzerinde etkisi yüksek olduğu gözlenmiştir. Telli ve arkadaşları (2012) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların yöneticilerinden liderlerin olumlu bahsettiği durumlarda işten ayrılma niyetlerinin azalacağı sonucuna ulaşılmıştır. Şahin (2011)'ün yapmış olduğu çalışma da ise, liderinden fazla destek göremeyen çalışanların ve lideriyle geliştirilen ilişkinin karşılıklı güven, sevgi, saygı gibi temel değerlerden yoksun olduğunu düşünen çalışanların, işten ayrılma eğiliminin yüksek olduğu ve daha fazla destek görme umudu ile başka bir iş bulma arayışı içine girdikleri tespit edilmiştir. Ferris (1985)'de çalışanların liderlerine yönelik toplam algılamalarının, işten ayrılma davranışına ilişkin süreci etkilediğini ortaya koymuştur. Zhanş ve arkadaşları (2013) tarafından yapılan araştırmada ise çalışanları etik liderlik algılamalarının yüksek olduğu durumlarda belirsizliğin ve duygusal tükenmenin azaldığı ve bu durumun işten ayrılma niyetinin de ortadan kalkma eğilimine girmesini sağladığı belirlenmiştir. Şrain ve arkadaşları (1982), lider-üye etkileşiminde, çalışanların liderlerinin hareketlerini izlediğini belirtmişlerdir. Liderlerin çalışanlar arasında adaletsiz davrandığı, özellikle zor işlerin yapımında onlara yardımcı olmadığı vb. durumlarda çalışanlar liderleri hakkında olumsuz tutuma sahip olmakta ve bu durum işten ayrılma eğilimine girmelerine neden olmaktadır.

3.2.2.2. Performans Düzeylerinde Azalış

Performans, çalışanların örgüte katılımlarından sonraki süreçte, örgütün amaç ve çıkarlarına katkıda bulunacak her türlü faaliyet ve davranışları şeklinde tanımlanabilir (Rotundo ve Sackett, 2002). Çalışanların sergiledikleri performans, örgütlerin devamlılıkları açısından hayati öneme sahiptir. Bu sebeple bütün örgütler çalışanlarının yüksek performans göstermelerini beklemekte, bunu bazen denetim, bazen ödüllendirme, bazen de cezalandırma yoluyla sağlamaya çalışmaktadır (Uyargil, 2008). Örgüte ait her bir çalışanın gösterdiği performans, toplamda bahse konu örgütün iş performansını oluşturmaktadır. İş performansı en genel tanımla iki alt boyuttan oluşmakta bunlar, “Bağlamsal Performans” ve “Görev Performansı” olarak ifade edilmektedir. (Jawahar ve Carr, 2007). Örgütsel olarak çalışanların ortaya koyduğu bağlamsal performans örgüt içerisinde iş birliği, ekstra çalışmaya gönüllü olma, diğer çalışanlara yardım etme, hoşgörü ve merhamet gösterme, örgütü koruma ve destekleme gibi gönüllülük esasına dayalı davranışları içermektedir. (Yüce ve Kavak, 2017). Bu noktadan bakıldığında her ne kadar görev performansından farklı bir kavram olarak ele alınsa da bağlamsal performans, sonuçları itibarıyla görev performansı üzerinde önemli etkiye sahiptir savunusu yerinde olacaktır (Van Scotter ve Motowidlo, 1996). Bağlamsal performans çeşitli sebepler sonucunda artabilmekte ya da azalabilmektedir. Algılanan örgütsel destek (Yıldız, 2016), yönetim inovasyonu, iş tatmini (Yıldız ve Dirik, 2017) gibi algı ve tutum değişkenleri ile bağlamsal performans artarken, istismarcı yönetim algısı (Yıldız ve Çakı, 2016), örgüte yabancılaşma gibi algı ve tutumlar nedeniyle de azalmaktadır. İstismarcı yönetime maruz kalan çalışanların performanslarına bakıldığında düşüşlere rastlanıldığı görülmektedir. Aşağılanma yapılan işin beğenilmemesi eleştiri örgütsel vatandaşlık davranışlarının yerini zorunlu vatandaşlık davranışlarının alması astların işi gönülsüzce yapmalarına işten kaytarmalarına iş üzerinde inisiyatif almaya cesaret edememelerinden kaynaklı performanslarında önemli ölçüde düşüş olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışanlar amirlerinden daha fazla baskı, tehdit ve suiistimal davranışlar gördüklerinde, psikolojik bir dengesizlik hissine sahip olacaklar, psikolojik dengeyi sağlamak için çalışanlar iş çabalarını azaltacak ve organizasyona ekstra bir katkı yapma olasılığı düşecektir. Diğer yandan bireyler adil bir çalışma ortamında çalışmayı ve performansa dayalı olarak değerlendirme yapılmasını, başarılarının karşılığında

ödüllendirilmeyi istemektedirler. Ayrıca böyle bir sistemin örgütsel bazda sağlamaya çalışılması çalışanların kurumlara bağlılığını performans seviyelerini arttırmayı ve örgütsel adalet algısının yüksek olmasını sağlayacaktır.

3.2.2.3. Sapkın Davranış Sergileme

İşyerinde sapkın davranışları Robinson ve Bennett (1995), belirlenmiş örgütsel kurallara zarar vererek üyelerinin, örgütün düzenlerini bozarak huzurlarını kaçıran tehdit eden davranışlar olarak tanımlamışlardır.

Robinson ve Bennett (1995) sapkın davranışları farklı şekillerde sınıflandırmışlardır. Örgütsel alanda yer alan sapkın davranışlar, üretimle ilgi olanlar sapkın davranışlar olarak sınıflandırılabilir. Örnek verilecek olursa; kaynakları lüzumsuz harcama, iş yerinden zamanından önce çıkma, gereğinden fazla ve gereksiz molalar verme gibi davranışlardır. Büyük boyutlu ve örgütsel alanda yer alan davranışlar, mülke yönelik sapkın davranışlar bunları örneklendirirsek teçhizata sabotaj yapma, örgütten çalma gibi davranışlardır. Küçük boyutlu ve kişilerarası alandaki sapkınlıklar, politik sapkınlıklardır bunları ise; iş arkadaşları hakkında dedikodu yapma, iş arkadaşlarını suçlama gibi davranışlardır olarak belirtmişlerdir

Bireylerin çalışma hayatında azarlanma, suçlanma, alay edilme gibi istismarcı yönetici davranışlarıyla karşılaştıklarında bu olumsuz davranışlara aynı derecede olumsuz başka bir davranışla karşılık verme ihtiyacı hissedebilirler (Skarlicki ve Folder, 1997). Zira örgüt içinde gerçekleşen olumsuz olay, tutum veya davranışlar, çalışanları düşmanca fikirler geliştirmek, kızgınlık hissetmek veya utanç duymak gibi duygu ve düşüncelere itebilmektedir. Kısacası istismarcı yönetimle sapkın davranışlar arasında pozitif bir yönlü bir ilişki söz konusudur.

3.2.2.4. Duygusal Tükenme

Harvey vd. (2007)'ne göre, istismarcı yönetici algısı ile duygusal tükenme arasındaki ilişkiyi konu alan çoğu çalışma, bu durumun yönetici ile ast arasında yaşanan kişisel çatışmadan kaynaklandığını vurgulamaktadır. Kişilerarası (ast-üst) çatışma neticesinde yaşanan duygusal tükenme, istismarcı yöneticinin devamlılık arz edecek şekilde astının özsaygı ve öz yeterliğini hedef alan girişimlerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Daha önceki çalışmalarda duygusal tükenme ile istismarcı

yönetici algısı arasında olumlu yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (Tepper 2000, Harvey vd. 2007). Bu noktada ast açısından yaşanan stresin kaynağı, öncelikle lider desteğinin kaybı olarak değerlendirilmiştir (Tepper 2000). Özellikle çalışanlar örgütlerden yöneticilerden gerek duydukları bilgiyi alamama durumlarında destek ve geri bildirim yapılmadığında ve bu durum belli dönemler devam ettiğinde astlar psikolojik olarak yıkıma doğrudan duysal tükenmeye gitmektedir. Bir stres faktörü olarak, istismarcı yönetimin yarattığı psikolojik zorlanmaya yol açan faktörlerden biridir bağlamsal performansın azaldığı gerginlik semptomunu tetiklemektedir.

3.2.2.5. Kaytarma

Kaytarma kavramı, bir ya da birden fazla örgüt üyesinin yapabilecekleri halde diğerlerinden daha az örgüt faaliyetlerine katkı yapmasına yönelik bir algıdır (Comer 1995). Kaytarma, çalışanın iş ortamında yaşadığı sorunlarla bilinçli olarak mücadele etmemesi, geri çekilmesi, var olan durumun daha kötüye gitmesi haline aldırılmadan sonuçları görmezden gelmesiyle ilgilidir. Bu durum psikolojik sözleşmenin tahribatı, iş tatminsizliği (Turnley ve Feldman 1999), işe ve örgüte güvensizlik, olumsuz yönetici tutumlarına ya da çalışma koşullarına (Davis-Blake vd. 2003) bağlı olarak gelişen sorumsuzca davranışları ifade etmektedir. Zayıf sorumluluk kişilik özelliklerine ya da iş ortamlarındaki olumsuzluklara bağlı olarak işinin resmi performans gereklerini ve iş tanımında belirlenmiş hususları zamanında ve olması gerektiği gibi yerine getirmeyen çalışanlar; işlerinden soğuyup devamsızlık yapmaya ve sanal kaytarma eğilimi göstermeye (Köse vd. 2012), mesai zamanlarında işlerine dikkat vermek yerine başka konularla ilgilenmeye (Rusbult vd. 1988) yatkındırlar. İstismarcı yönetici algısı bir yönüyle çalışanların işe adanmışlıklarını ve motivasyonunu sekteye uğratmakta, işe yönelik genel tutumlarını olumsuz yönde etkilemektedir.

3.2.2.6. Tükenmişlik

İstismarcı yönetimin en önemli sonuçlarından biri tükenmişliktir. Tükenmişliğin tarihçesine bakıldığında tüm meslek dallarında yaşanabilecek ve mesleki tehlike olarak adlandırmak mümkündür kısacası enerji, güç ya da kaynaklar ile ilgili aşırı talepler nedeniyle başarısız olmak, yıpranmak ya da tükenmek, olarak

tanımlamıştır. Ayrıca tükenmişlik kişinin çalışanın yüksek düzeyde istenilenler karşısında fiziksel yorgunluk uzun süren bitkinlik hissi çaresizlik umutsuzluk çalışanın genel olarak her şeye karşı olumsuz negatif duygular taşıması olayı olarak tanımlanabilmektedir. Tükenmişlik sendromunun çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Sebeplerin başında iş yükü, rol çatışması, rol belirsizliği, sosyal destek, bilgi ve kontrol mesleğin yüz yüze insanlarla etkileşimi gerektirmesi, hiyerarşi, kariyer fırsatları, ömür boyu istihdam ve demografik özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum vb.) tabii ayrıca kişilik özellikleri (nevrotiklik, öz saygı, kontrol odaklılık vb.) ve iş tutumları (iş tatmini, beklentiler vb.) gibi (Maslach vd., 2001) sıralanabilir. Örgütlerde tükenmişlik bireysel anlamda çalışanlarda aşırı yorgunluk, uyku sorunları, enerjide düşme, sürekli endişe hali, depresyon, öz saygıda azalma gibi; örgütsel anlamda ise devamsızlık artışı, işten ayrılma niyetinde artış, işgören devir oranının artması, düşük verimlilik ve etkinlik, performansta düşüş, iş tatmininde ve işe ve örgüte olan bağlılıkta azalma, çalışanlar arasında çatışma yaşama, çalışanların müşterilere önem vermemesi ve onlarla yeterince ilgilenmemesi gibi olumsuz sonuçları doğurabilmektedir (Maslach vd., 2001). Kişilik özellikleri örgüt yapısı mesleğin türü işten beklentiler bu nedenlerden bazılarıdır. İstismarcı yönetim anlayışına sahip yöneticiler çalışanlarda bu duyguların oluşmasına neden olmaktadır, astların bu durum karşısında istismarcı yönetimle tükenmişlik seviyelerinde yapılan çalışmalarda artış gözlenmiştir.

3.2.2.7. İş-Aile Çatışması

İş-aile yaşam çatışmasını” iş ve aile rollerinin eş zamanlı olarak ortaya çıkması nedeniyle yaşanan uyumsuzluk durumu” olarak ifade edilmektedir Parasuraman ve Simmers (2001). Esas itibarıyla bir tür roller arası çatışma olan iş-aile yaşam çatışması, “iş ve aile alanlarından kaynaklanan rol taleplerinin bazı yönleriyle birbirleriyle uyumsuz olması durumu” olarak da belirtilebilir. İstismarcı yönetime maruz kalan kurbanlar aynı zamanda hayal kırıklığını yaşamaktadır, yöneticiyle karşı karşıya gelemeyen kavga edemeyen astlar daha fazla bu tür davranışlara maruz kalma korkusuyla yöneticileriyle karşı karşıya gelmemeye çalışarak iş yerine bırakan hayal kırıklığı ve öfkeyi daha fazla otorite sahibi olduğu evinde ve aile üyelerine aşılıyarak uğraşarak gerçekleştirir. Kısacası kötü yönetime maruz kalan çalışanların öfkesi yer değiştirerek ailelerine dönmektedir. Kötü niyetli denetim yaşayan

çalışanların, ailelerine yönelik olumsuz etki ve davranış göstermeleri muhtemeldir (Hoobler ve Brass, 2006). Bu eylemler, aile üyesine veya eşine yönelik saldırgan eylemlere atıfta bulunan aileyi zayıflatan davranışları temsil eder (Restubog ve diğerleri, 2011). Başka bir deyişle, taciz eden denetçilerin çalışanları, aile üyelerine zarar vererek, yerlerinden edilmiş öfke ve hüsrانlarını aile üyelerine yönlendirebilir. . Dahası, bu eylemlerin aile-iş arasındaki çatışmanın artmasıyla ilişkili olması muhtemeldir. Bu iddialara destek, Voydanoff'un (2002) iş-aile ara yüz modelinden gelir; bu, iş özelliklerinin, aile sonuçlarıyla ilgili olan iş-aile çatışması ile ilgili olduğunu belirtir. Özellikle, kötü niyetli denetim, çalışanların aile-aile çatışmasına neden olan bir iş stresi olarak işlev görür. Buna karşılık, aileden işe çatışmanın yüksek seviyeleri, aile üyelerinin kendi değerlerini zayıflatan eylemleri teşvik ediyor. Spesifik olarak, çalışanın iş alanında maruz kaldığı istismar, aile-aile çatışması yaşadığı için aile alanına yayılır.

3.2.2.8. İşe Yabancılaşma

İşe yabancılaşma kavramsal olarak, kişilerin görevlerine işlerine ilgisizlik durumu sorumluluğun azalması olarak tarif edilmektedir. İşe yabancılaşma, çalışanların kariyer hedeflerinde sapma yaşamaları ve örgütsel kurallarda uyumsuzluk sonucunda gerçekleşen olumsuzluklardır (Özbek, 2011). Diğer bir ifade ile, işe yabancılaşma, iş ile kurduğu heves ve bağlılık duyguların köreldiği ve işe yönelik psikolojik davranışlarıdır (Hirschfeld vd., 2000, Tonks ve Nelson, 2008). İşe yabancılaşma örgütsel ve kişisel faktörlerin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Ancak literatürdeki araştırmalarda çalışanların işe yabancılaşmalarını en önemli sebeplerden birisi örgütsel faktörler olduğu kanısındadır. Bu çerçevede, araştırmacılar işin tanımının, çalışma ortamındaki ilişkilerin, örgütsel hedeflerin örgütsel destek, örgütsel adalet, liderlik ve yönetim tarzı gibi uygulamaların işe yabancılaşma üzerinde etkili olacağını ileri sürmektedir. (Sarros vd., 2002, Banai vd., 2004, Şimşek vd., 2006, Nair ve Vohra, 2010). Bu doğrultuda, işe yabancılaşmanın hem çalışan hem de örgüt açısından olumsuz sonuçlar teşkil etmesi düşünülmektedir. Çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık, kariyer tatmini, örgütle özdeşleşme düzeylerini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemelerini azaltacağı; tükenme, işten ayrılma niyeti, sinizm ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarını ise arttıracığı işe yabancılaşmanın sonuçları olabileceği ileri sürülmektedir (Mendoza vd., 2007; Nair

ve Vohra, 2012: Tummers ve Dulk, 2013: Chiaburu vd., 2013: Yıldız ve Şaylıkay, 2014).

3.3. Benzer Kavram Olarak Yıkıcı Liderlik

Yıkıcı liderlik kavramı çalışma hayatında işverenlere, çalışanlara sivil hayatlarında çalışanların aileleri için önemli bir yerde durmaktadır (Tepper, 2007). Öte yandan bu kavramın doğurduğu sonuçlar astlar, örgüt, yapılan iş ve yöneticiler için olumsuz çıktıları da beraberinde getirmektedir. Bu çıktılara baktığımızda astların kurumu olumsuz değerlendirmelerine, motivasyon, iş memnuniyeti ve bağlılık seviyesinde azalma, iş-aile çatışmasına, duygusallık ve stres kaynaklı sorunlarda artış, performans seviyelerinde azalış, üretkenlik karşıtı işyeri davranışlarını arttırmaktadır (Harris vd., 2007; Schyns ve Schilling, 2013). Schaubroeck vd. (2007) yıkıcı liderlik davranışlarının iş doyumunu üzerinde de etkisi olduğunu belirtmişlerdir. İş tatmini yüksek çalışanlar yıkıcı liderlik davranışlarından etkilenmemiş düşük seviyelerdeki çalışanlarda etkiler görülmüştür. Bu etkilenmenin sonucunda çalışanlarda kaygı, depresyon, memnuniyetsizlik, kurumsal bağlılığın azalması ve işe gelmeme gibi durumlar gözlemlenmiştir

Yıkıcı liderliğin sonuçları sağlık açısından incelediğinde, çalışanların iyi olma durumunda azalma (Tepper, 2000), Kelloway ve diğerleri (2005) de yıkıcı liderlik davranışlarının astlarda strese neden olma ve yıkıcı liderlik ile olumlu ast davranışları (Schyns ve Schilling, 2013) ve iş memnuniyeti (Reed ve Bullis, 2009) arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Bireyin yıkıcı liderlik davranışlarıyla karşılaştıklarında performans düşüklüğü grup içerisinde çatışmaların alevlenmesi ve “ortak bir düşmana sahip olmanın” oluşturduğu bir dayanışma ortamının oluşabileceği belirtilmiştir (Schyns ve Schilling, 2013). Hauge, Skogstad ve Einarsen (2007) stres yaratan işyeri koşullarının ve yıkıcı liderliğin, çalışanların birbirine zorba davranışlar sergilediklerini ifade etmiştir. İşyerinde hırsızlığı, sabotajı, psikolojik huzursuzluğu ve kurumsal başarısızlığı arttıran yıkıcı liderlik davranışlarının sonucunda örgütlerde ağır sonuçlar görebilirler. (Tepper, 2007). Bu kavramın yıpratıcı, olumsuz etkilerinin bu kadar kapsamlı oluşu dikkate alındığında, kurumların yıkıcı liderlik davranışlarıyla mücadele etme ve yıkıcı liderliğin oluşmasını engelleme yollarını araması gerekmektedir.

3.4. Lider-Üye Etkileşimi

Bu kavram yani lider-üye etkileşimi liderlikle ilgili geliştirilen kavramların çıkmazlarına alternatif olarak ileri sürülmüştür. Daha önceki tanımlar, liderlerin karşılaştıkları durumlar karşısında yapmaları gereken davranışlar üzerinde durmaktadır. Ayrıca tüm astlara farklı davranmak esasına dayanan LÜE her bir asta farklı seviye ve şekillerde ilişki kurması gerektiğini ve bu ilişkilerin genellikle karşılıklı saygı ve güvene dayalı olarak, güçlü bir etkileşim sonucunda ortaya çıktığını değerlendirmektedir. LÜE, lider ve astlar arasındaki iletişim problemlerini esas alması yönüyle bilinen liderlik tanımlarından ayrılmakta, bilinen liderlik modellerinde görmezden gelinen etkileşim sürecini ve bu süreçteki ayrışmayı dikkate almaktadır (Baş, vd., 2010). Birçok araştırmacıya göre, dönüşümcü liderlikle lider-üye etkileşimi arasında ilişki olduğunu düşünmektedir. Bu durumda, Palmer'e (2001) göre dönüşümcü liderliğin çalışanlar üzerindeki yönetme gücü ve diğer çalışanların takip edilmesine imkân sağladığı için lider-üye etkileşimi ile bağlantılıdır. Bunu yanı sıra her ilki liderliğin yarattığı karşılıklı saygı, güven ve çalışma ilişkilerinin genel kalitesi bakımından örtüşmektedir. Bu açıdan bakıldığında dönüşümcü liderlik ve LÜE ve birbirinin yerine belirli şartlar sağlandığında ikame edilebilir. Krishnan vd., (2004; 2005) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, dönüşümcü liderlik ile LÜE arasındaki ilişkiyi anlamlı kılacak bir sonuca ulaşılmış ve dönüşümcü liderlik ile LÜE'nin birbirini tamamlaması durumunun örgütler açısından güçlü sayılabilecek bir etki alanı oluşturulacağı öne sürülmüştür. LÜE ile yapılan çalışmalarda çalışanlarını tanıyan doğru geribildirim yöneticilerin kurumlarda örgütsel vatandaşlık davranışlarını geliştirdiği gözlenmiştir. Zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışının tersi olarak ifade ettikleri örgütsel vatandaşlık davranışları yapılan çalışmalarca ile lider-üye yaklaşımlarıyla pozitif yönlü ilişkide olduklarını ifade etmişlerdir. (Anand vd., 2018; Ishak ve Alam, 2009; Wang vd., 2010; Huang vd., 2014).

KARİYER VE KARİYERİZM

Teknolojik gelişmelerin hız kazanması çalışanların istek ve beklentilerini etkilediği gibi organizasyon bazında da kurumları değişime itmiştir. Örgütsel bağlamda, belirgin bir şekilde insan kaynaklarını etkileyen bu değişiklikler ve iş tanımlarında gözlenen değişiklikler kariyer konusu daha önemli kılmıştır. Kariyer basit tanımlamalarla ve iş hayatında ilerleyerek yükselerek bir yer kazanmak, başarı elde etmek ve bireylerin tüm bu meslek hayatı boyunca üstlendiği görevleri ile ilgili tecrübelerinin hepsi olarak ifade edilmektedir. Kariyer kavramı bir insanın iş hayatında uzun yıllar boyunca adım adım fakat sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve bilgi beceri kazanması ve geliştirmesidir (Bayraktaroğlu, 2006).

Kariyer, çalışanların iş hayatları boyunca yaptıkları işleri ve bu süreçte çalışma hayatındaki iyi kötü değişimleri kapsayan bir kavramdır (Bingöl, 2004). Kariyer, genel anlamıyla karar verilen bir iş hakkında ilerlemek ve işin dayattığı sorumluluğu yerine getirmek, statü kazanmak ve saygınlık kazanmak anlamı taşımaktadır (Taştepe, 2001). Daha modern bir yaklaşım, kariyere bir veya daha fazla kuruluştaki deneyim ve gelişme süreci olarak bakar. Bir yandan kariyer, bireyler açısından bakıldığında “mülk”, ancak diğer yandan, istihdam edilen insanlar kurumları tarafından planlanacak ve yönetilecek süreçtir. Eski zamanlarda kariyer sadece bireyin sorumluluğundayken bu algı globalleşen dünya ile organizasyonların da sorumluluğuna girmiştir.

Bununla birlikte, örgütsel yapılar, kültürler ve süreçler kariyer sistemleri için girdileri için esastır. Kariyer iş çevresinde gelişen önemli bir yaşam seçim bölgesidir. Meydan okuma, kendini beğenme ve tabii ki gelir iş amaçlarının olmazsa olmazlarıdır. Geçmişte, insanların tüm çalışma hayatı boyunca organizasyonlarına hizmet etmeleri bekleniyordu, gerçek durum olmasa bile, istenen gelişme bu yöndeydi. Şimdi insanlar örgütün onlara hizmet etmesini beklemektedir. Artan küreselleşme, hızlı teknolojik gelişmeler gibi çevresel değişiklikler artan işgücü çeşitliliği ve dış kaynak kullanımı ile yarı zamanlı kullanımın genişlemesi, geçici çalışanlar, geleneksel ilişkiler ve çalışma bağlamı, bireylerin kariyerlerindeki değişiklikler, örgütün bireyin kariyerini nasıl etkiledikleri geleneksel organizasyon yapılarını değiştirmektedir. Kariyer planlaması yaparken çalışanlar sadece

yeteneklerin organizasyonlarda ilerlemek için yeterli olduğunu düşünmemektedir. Öte yandan kurumların yeniden yapılandırılmaları neticesinde idari kariyer fırsatları değişime gitmiştir. Kısaca birçok insan kaynakları uzmanları, kariyer yönetimi ve geliştirme sorumluluğunun artık örgütten ziyade bireylerin sorumluluğunda olduğunu vurgulamıştır (Whymark ve Ellis, 1999). Kariyer, bireylerin performanslarına dayalı olarak kişisel ve kariyer hedeflerine ulaşmadaki faaliyetlerine işaret eder (Feldman,1985). Çalışanlar beklentileri üzerine bazen yeteneklerini çeşitli nedenler ile işverenlere karşı yanlış yansıtır. Sosyal arzularda hareket edebilirler istihdam kazanmak buldukları konumları korumak adına kişiliklerini gizleyerek veya terfi kazanmak için “bukalemun gibi” davranışlarını ele alarak kendi gerçeklerini ilgili alanlarını çarpıtarak ilerleyebilirler. Çünkü kariyeriler kariyer peşinde yetkinlikten başka durumlarla ilerleneceğine inanarak kariyerizme yönelirler bu da kuruluşları olumsuz etkilemektedir. Diğer yandan araştırmacılar ayrıca belirli bireylerin performansının temel olarak yetkinlik, beceri ve motivasyona dayanmadığını, daha çok kariyeri oryantasyonu yoluyla kariyer ilerlemesini güvence altına alabilecek politik taktiklere dayandığını da düşünmüşlerdir. Kariyerilik, “performansa dayalı olmayan yollarla kariyer ilerlemesini sürdürme eğilimi” olarak tanımlanmaktadır (Feldman ve Weitz 1991). Bu yönelimi benimseyen bireyler, sadece liyakat ve yetkinliğin kariyer gelişimi için yetersiz olduğuna ve sosyal ağ oluşturma, başarılı bir görünüm ve aldatıcı davranışın kariyer başarısı sağladığına inanmaktadır. Kariyer araştırması büyük ölçüde, bu tür sosyal etki ve izlenim yönetimi taktiklerini insanların birbirleriyle ilgili geliştirdikleri izlenimleri nasıl şekillendirdiğini açıklayan sosyal etki teorisine (Levy ve diğerleri 1998) dayanmaktadır. Ayrıca Feldman ve Weitz (1991), kariyer yöneliminin, memnuniyet, motivasyon, katılım ve bağlılık gibi iş tutumlarıyla olumsuz yönde ilişkili olduğunu ve işleri değiştirmek için bir eğilim ile olumlu ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Buna bağlı olarak, kariyerilerin örgütsel bağlılık göstermeleri daha az olasıdır ve istifa niyetleri daha yüksektir (Chay ve Aryee 1999). Bu olumsuz sonuçlar, kariyerilerin ben merkezli hedeflerinin genellikle kurumun kolektif hedefleriyle uyumsuz olmasından kaynaklanmaktadır (Feldman 1988; Feldman ve Weitz 1991).Kariyerizm eğiliminde olan çalışanlar yalnızca performans ve yetkinliklerin, kariyer hedeflerini ve isteklerini güvence altına almak için yeterli olmayacağına inanmaktadır. Basit bir sadakat ve bağlılık mutlaka işverenleri tarafından ödüllendirilmeyebilir ve bu nedenle gelecekteki konumlarını kendi ellerine almak istemektedirler. Bu nedenle, kariyer gelişimleri

bakımından, kariyercilerin işinde araçsal olarak davranma olasılıkları daha yüksek olduğu düşünülmekte, politika oluşturma, aldatma, izlenim yönetimi gibi performansa dayalı olmayan stratejilerin uygulanması yoluyla istenen kariyer gelişim fırsatlarının aranması istenmektedir (Feldman, 1985).

4.1. Sınırsız Kariyer

Kariyer düşüncelerinin farklılaşması neticesinde, kariyer alanında büyük değişimler meydana geldi. Kariyer planlamaları geliştirmeleri kurumsallıktan çıkıp yöneticinin görevi olmaktan ziyade, bireylerin sorumluluğuna girdi değişmeye başladı ve geleneksel örgütsel kurallarını yıkarak sınırsız bir hal aldı (Inkson ve Arthur, 2002; Soysal, 2003). Tanımlaya gidilirse sınırsız kariyer, bazı araştırmacılar göre, tek bir örgütle kariyerini sınırlandırmayan kariyer olarak tanımlanır (Carson vd.1995). Sınırsız kariyerin değişimine neden olan durumlar ise ekonomik (Creehan, 2001), siyasi (Lam, 2002), kültürel (Mills,2002), ailesel (Granrose ve Chua 1996), kariyer (Forster,1997)dir.

4.2. Kariyer Planlama

Kişilerin sahip olduğu bilgi beceri ve fırsatların daha çok farkında olması ile kendi gayretleri kariyer planlaması olarak ifade edilir. Kariyer planlama kariyerle ilgili hedeflere yönelme ve bu hedefleri geliştirmeye yönelik çabaların bütünüdür. Ayrıca kariyer planlaması, bireylerin farkında oldukları yeti ilgi ve güdülerinin geliştirilmesi iş hayatındaki çeşitli yükselme ve ilerlemenin betimlenmesidir. Yöneticilerin günümüzdeki en elzem görevlerinde biri çalışanlarını tanıyarak doğru kariyer planlama yapabilmesidir. Çalışanların fikirlerini dinleyen yeteneklerini açığa çıkartan ve geliştiren yöneticiler kariyer planlamayı teşvik ettiklerinde, personelin yönlendirmesiyle kariyer amaç ve çalışmalarının düzenlemesi daha olanaklı hale gelmektedir. Yöneticiler, daha fazla eğitim ya da diğer kariyer geliştirme etkinlikleri için kurumlara baskı yaparak çalışanların örgüte duyulan bağlılığını arttırabilirler. Kariyer planlaması, bireysel kariyer amaçları ile örgütsel hedeflerin bütünlemesiyle ortaya çıkmaktadır (Çetin,1996).

Kısaca kariyer planlamasında yöneticinin, çalışanın ve örgütün sorumlulukların doğru bir şekilde ortaklaşmasıyla ilerleme sağlanacaktır. Burada önemli olan örgütün

ile çalışanların hedefleri arasında ortak payda oluşturmak ve her ikisinin de beklentilerini buluşturmak. Feldman (1985, 1988) çağdaş yöneticiler arasında değişen kariyer değerlerini ve hedeflerini " kariyerçi bir tutum " olarak tanımlamıştır. Bu yeni kariyerçilik perspektifi, " performansa dayalı olmayan yollarla kariyer ilerlemesini sürdürme eğilimi " olarak tanımlanmaktadır. '(Feldman ve Weitz, 1991). Performansa dayalı olmayan bu araçlar arasında kariyer hareketliliği taktikleri (örneğin, lateral transferler, aşağı doğru hareketler, değişen şirketler) ve meslektaşlar, süpervizörler veya diğer örgütsel mentorlarla sosyal ilişkilerin araçsal kullanımı yer almaktadır.

4.3. Kariyer Önemi

Kariyer planlanmasında en doğru yolun örgüt-kişi uyumundan geçtiği daha önce ifade etmiştik. Çalışanların kurum ile aynı düzlemde hareket etmesi çalışanların motivasyonunu artırırken kurumu duyulan güveni de arttırmaktadır. Kuruma yöneticiye duyulan güven iş tatmini, motivasyonu, performansı artırarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının yerleşmesine katkıda bulunur. Ayrıca örgüt yapılarındaki değişimler ve bununla beraber çalışanların beklentilerine ilgi, kariyer geliştirme programlarının yaygınlaşması ve örgütlerin başarılı çalışanlarını ellerinde tutma konusunda kariyer yönetiminin doğru bir şekilde yürütülmesi örgütsel bağlılığın belirleyicilerinden biri olmuştur. Doğru kariyer ilerleme ve iş tatmini sağlanmış çalışanlar ise genellikle örgütsel bağlılığı güçlü motivasyonu yüksek olup işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmek konusunda tutkulu, ve extra rol davranışlarını gönüllü bir şekilde yerine getirmeyi hedeflemektedirler. Öte yandan kariyer hedefleri ve planlamasından memnun olan çalışanların uzun süre kurumdan ayrılmamayı düşündüğünden kaynaklı örgütsel maliyetlerin azalması söz konusu olmaktadır. Örgüt tarafından sağlanan kariyer geliştirme, çalışanların beceri, bilgi ve yeteneklerini geliştirme ile ilgili olanakların sağlandığı süreçtir. Bu durumda başarı örgütün ve çalışanın ortak ürünü olmaktadır. Kariyer planlamasının geliştirilmesinde örgütün ve bireyin hedeflerinin ortak paydada buluşturulması amaçlanmalıdır. Gerek örgütsel gerekse çalışan bazında kariyer hedeflerinin planlarını oluşturulması çalışanlara özgüven başarı sağlarken onların motivasyon ve performansını artırarak örgütsel temelli verimliliği de sağlamaktadır.

DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

Alanyazın incelendiğinde istismarcı yönetim ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü ilişki ve istismarcı yönetimin zorunlu vatandaşlık davranışlarına etkisinde kariyerizmin moderatör etkisinin anlamlı etkisi olması beklenmektedir. Şu ana kadar ki çalışmalara değinilerek kurulan hipotezler hakkında bilgi verilecektir.

5.1. İstismarcı Yönetim ile Zorunlu Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiler

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının başka bir yüzü olan yöneticilerin ve çalışanların algılarına göre değişen zorunlu vatandaşlık davranışları, başka bir deyişle örgütsel vatandaşlık davranışının karanlık ve yıkıcı yönü olarak tanımlanmaktadır (Vigoda-Gadot, 2006; 2007). Literatür taraması yapıldığında vatandaşlık davranışlarının kuruma ve çalışana faydalarına bakılmış çalışanların kurumla nasıl bir ilişkide olması gerektiği araştırılmış ve bu yöndeki sonuçlar incelenmiştir. Ancak örgütsel vatandaşlık davranışlarının zorlamayla veya gönülsüzce yapıldığında ortaya çıkabilecek sorunların fark edilmesiyle bu defa zorunlu vatandaşlık davranışlarına ve nedenlerine odaklanılmıştır. Zorunlu vatandaşlık davranışlarının öncüllerinden biri olan istismarcı yönetimin ile zorunlu vatandaşlık davranışlarının ilişkide olduğu durumlar aktarılmaya çalışılacaktır. İstismarcı yönetimin çalışanların üzerindeki baskısıyla ortaya çıkan zorunlu vatandaşlık davranışlarına arttırıcı etkisi var mıdır? Sorusunun da cevabı aranacaktır.

Zorunlu vatandaşlık davranışları ile ilgili alan yazın incelendiğinde yapılan birçok 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.

Alanyazın incelendiğinde Zhao (2013) Çin merkezli 5.000'den fazla çalışanı olan büyük bir hizmet şirketindeki yapılan çalışmalarında sosyal baskıyla birleştirilen istismarcı yönetim çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının bu kötü niyetli faaliyetler (özgecil davranış, vicdan, sportmenlik, nezaket ve sivil erdem) ile ilgili

olumlu yönlerin gönüllü anlamlarını yitirme ve zorunlu vatandaşlık davranışlarına daha yatkın olma durumunu belirtmiştir (Vigoda-Gadot, 2007). Ayrıca Zhao (2013) kötü niyetli denetimin, psikolojik güvenliklerini tehdit ederek dolaylı bir etki ile zorunlu vatandaşlık davranışları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olacaktır (özellikle kötü niyetli denetim doğrudan zorunlu vatandaşlık davranışlarına yol açar) diye belirtmiştir. Bununla birlikte, bu bulgu, kötü niyetli denetimin, çalışanlara resmi işlerinin ötesinde ekstra rol davranışlarında bulunmaları için güçlü bir baskı yapılmasını içerebileceğini öne süren bazı önceki araştırmalarla tutarlılık göstermektedir (Zellars ve diğerleri, 2002; Vigoda-Gadot, (2006, 2007). Çalışanların zorunlu vatandaşlık davranışlarını yapmayı reddetmeleri durumunda istismarcı yöneticilerin onlara kızdıklarına veya cezalandırdıklarına inanmakta ve zorunlu vatandaşlık davranışlarını yerine getirmektedir, böylece çalışanlar zorunlu vatandaşlık davranışlarına daha meyilli hale gelmektedir.

Vigoda-Gadot, (2006, 2007) kötü niyetli veya sömürücü bir yönetimin zorunlu vatandaşlık davranışlarını çalışanlara dayatabileceğini ifade etmektedir. Vigoda-Gadot'a (2006) göre, zorunlu vatandaşlık davranışları piyasaya temelli bir teoridir, çünkü artan pazar baskıları yöneticileri istismarcı yönetim algısının yanı sıra mevcut tüm araçlarla ekstra rol faaliyetleri gerçekleştirmeye zorlamak için teşvik etmektedir. Kötü niyetli denetimin birincil amacı, başkalarını bilinçli bir şekilde kontrol etmek ve bunu korkutma ve zorlama yoluyla elde etmektir (Einarsen, Aaslanda, & Skogstad)

İsrail'in kuzeyindeki 13 okulda 286 öğretmenden oluşan bir çalışmada yönetsel baskılar sonucu çalışanlardan yüksek performans seviyeleri elde etmek için hiçbir resmi bir ödül almadan dayatılan baskı çalışanları zorunlu vatandaşlık davranışlarda bulunmaya zorlanmakta bunun sonucunda da motivasyonları azalmaktadır (Vigoda-Gadot, 2007). Zorunlu vatandaşlık davranışlarının uzun süre devam etmesi sonucu yaşanan motivasyon kaybı istismarcı yönetimle ilişkilendirilebilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarına yakın olan, benzeyen kavramlardan birisi bağlamsal performanstır. Örgütsel vatandaşlık davranışları ile bağlamsal performans arasında ince bir ayırım vardır bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışlarında beklenen bir ödül yok iken bağlamsal performans karşılığında çalışanlar ödüllendirilir (Motowidlo, 2000; Goodman ve Svyantek, 1999). Yıldız (2016) yaptığı araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışları gibi bağlamsal performansın da örgütsel vatandaşlığın öğeleri arasında sayılan bir çok yardım etme ve ortak

davranma ögelerini, toplum yanlısı davranışları, örgütsel yararına doğaçlama davranışlarını içerdiği söylenebilir (Organ, 1988; Brief ve Motywidlo, 1986; George ve Brief, 1992) İstanbul ilindeki hizmet sektöründe çalışan 407 kişi üzerinde yapılan çalışmada istismarcı yönetimin bağlamsal performansı negatif yönde etkilediği belirtilmiştir.

Ayrıca Özdevecioğlu (2013) tarafından Kırşehir’de 353 kamu memuru ile yapılan çalışmada kötü niyetli yönetimin örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir parçası olan görev ve bağlamsal performansla negatif ilişkide olduğu belirtilmiştir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez oluşturulur,

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 ihmalkâr davranışlar ile ilişkili olabileceği öne sürmüştür. 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 öne sürmüştür. Bu önermelerden hareketle aslında örgütler için rekabet üstünlüğü, yenilikçilik ve katma değer yaratabilecek birçok faktörün zorunlu vatandaşlık davranışları negatif yönlü ilişki oluşturulduğu öne sürülmüştür.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının düşük seviyelerde yaşandığı örgütlerde yönetici davranışlarına bakılmaktadır. Rekabetin artmasıyla birlikte işletmelerin sürdürülebilirlikleri için çalışanların beklentilerini karşılamaları kariyer planları oturtulmuş örgütsel bağlılığı yüksek yenilikçi rol ötesi davranışları yerine getirecek çalışanlarla örgütsel iklim oluşturmaları gerekmektedir. Ancak günümüzde çalışanların iş tatminlerinde sıkıntılar oluşmakta (Bayrak Kök 2006) ve çalışanlar daha iyi şartlarda yeni bir iş arayışlarına gitmekte örgütlerinden vazgeçmek durumunda kalmaktadırlar (Abraham 1999; McNatt ve Judge 2008). Bu bağlamda yöneticilerin davranışları çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını, zorunlu vatandaşlık davranışlarını, performanslarını motivasyonlarını güven ve başarıya yetilerini, kariyerlerini etkilemektedir (Ogbonna ve Harris 2000; Scandura ve Williams 2004; Steyrer vd., 2008; Tims vd.,2011; Wangvd., 2011).

Yöneticiler çalışanların yeteneklerinin farkına varmasına, çalışanların becerilerini geliştirme, örgütün verimli, bir şekilde ilerlemesini engelleyen yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruma, güçlü koordinasyon yeteneğiyle örgütün etkinliği

ile performansını arttırmayı amaçlamaktadır (Basım ve Şeşen, 2006). Zorunlu vatandaşlık davranışı ile ilişkilendiren kavramlar göz önüne alındığında zorunlu vatandaşlık davranışının belirleyici faktörlerinden biri yönetici tutum ve davranışlarıdır. Çalışanların belirli kötü durumlar karşısında yaşadığı endişeden kaynaklı gönüllülüğten uzak baskı sonucu gösterdiği diğer bir ifade ile zoraki yapılan davranışların bütünü olarak ifade edilebilir.

İstismarcı yönetim anlayışının tersine yapıcı geliştirici motive edici yönetim tarzı olan dönüştürücü yönetim çalışanların beklenenden daha fazlası yaparak performans seviyelerinin yükselmesini sağlayan yönetimdir (Podsakoff vd. 1990).

Podsakoff ve meslektaşları (1990) bir kamu bankasındaki 148 kişi ile yürütülen anket çalışmasında zorunlu vatandaşlık davranışlarının tam zıttı olan örgütsel vatandaşlık davranışlarının dönüştürücü yönetimin üzerindeki etkilerini araştırmayı amaçlayan çalışmada, dönüştürücü yönetim ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu verilere dayanarak istismarcı yönetim ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında negatif yönlü, zorunlu vatandaşlık davranışları ile pozitif yönlü ilişkiden söz etmek mümkündür.

İstismarcı yönetimin baskısıyla çalışma arkadaşının görevini eksik ya da kayıtsızca yapması sonucu görevi tamamlamak için çalışanlar fazladan fedakârlık gösterecektir. Zorunlu fedakârlık sonucu oluşacak durum, zorunlu vatandaşlık davranışı için iyi bir örnek teşkil etmektedir. Artan görev ve sorumluluktan dolayı kalan işlerin yapılabilmesi için ortaya konulacak ekstra rol davranışı, diğer grup üyelerine aşırı iş yükü oluşturacaktır (Price, Harrison ve Gavin, 2006; Schippers, 2014). Çalışanlarda meydana gelen aşırı yük stres tükenmişlik durumlarını ortaya çıkarmakla birlikte çalışanların extra rol davranışlarında azalmalar, zorunlu vatandaşlık davranışlarına yatkınlık, bunun sonucunda da örgütsel davranışları etkileyecek olumsuz sonuçlar oluşmaktadır.

İş ve yaşam tatminsizliği, alkoliklik, işe bağlılıkta azalma, işten ayrılma niyeti, fiziksel ve psikolojik sağlık problemlerinin artması, mutsuzluk, devamsızlık, sapkın davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma, iş/aile çatışmaları, hırsızlık, sabotaj ve başkaldırı gibi durumlar istismarcı yönetimin çalışanlara yönelik baskıları sonucu oluşmaktadır (Liu vd., 2012; Harris vd., 2007; Tepper vd., 2009; Wei ve Si, 2013; Palanski vd., 2013; Thau vd., 2009). Kısacası istismarcı yönetimin olumsuz sonuçlarından biri olan zorunlu vatandaşlık davranışları sadece çalışanların iş stresini arttırmaz, aynı zamanda aşırı yüklenildiğinde iş anlamlarını da bozar.

Bazı araştırmacılar (Tepper, Hoobler, Duffy, & Ensley,2004; Vigoda-Gadot, 2006, 2007) yönetimin zorunlu vatandaşlık davranışlarını çalışanlara dayattığı durumu istismarcı ya da sömürücü olduğunu belirtmiştir. Psikolojik güvenliğin belirleyicileri üzerine geçmişte yapılan araştırmalar da temel olarak liderlik davranışlarına odaklanılmıştır (Edmondson, 1999; Nembhard ve Edmondson, 2006). Yöneticiler için çalışanların başarı duygularının geliştirilmesi, organizasyonların hedeflerine ulaşmasında önemli yer tutmaktadır (Özdevecioğlu, 2003). Diğer taraftan, bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışları göstermeleri örgütsel bağlılığı arttırmasıyla kurumda başarı artırıcı etkiler meydana getirmektedir. Ayrıca bazı kanıtlar yöneticilerin psikolojik güvenliğini etki eden güçlü bir pozisyona sahip olduklarını takipçilerin değerlendirmeleri sonucundaki veriler ile gösterilmiştir (Zellars vd., 2002, Gilson ve Harter, 2004). Bu nedenle, kötü niyetli denetimin çalışanların psikolojik güvenliği etkileyebileceği mümkün olmaktadır. Etki kötü yönetimin bir sonucudur. Düşmanlığı ve tehdit sinyallerini kötüye kullanım ya da sömürücü davranışlar istismara uğrayan çalışanlara iletmektedir. (Tepper, 2000). Ayrıca, psikolojik güvenlik de tutarlı bir şekilde zorunlu vatandaşlık davranışlarının sonucunda görölmektedir. Çünkü bu çalışanlar psikolojik olarak daha az güvende hissederler, ekstra rol etkinliklerine katılmak daha az istekli olurlar (Li & Yan, 2009). Yine de alışanlar “Sıklıkla resmi olmayan iş faaliyetlerinde gönüllü olarak çalışmak için güçlü sosyal veya yönetimsel baskılarla yüz yüze gelirler” (Vigoda-Gadot, 2006). Bu faaliyetlere katılmayı ret ederlerse, kariyerlerinin sosyal konumlarını, örgütsel fırsatların geleceğinin de tehlikeye gireceğini düşünürler (Vigoda-Gadot).

İstismarcı yöneticilerin adalet anlayışlarına güvenmeyen çalışanlar örgüte işe ve yöneticiye karşı farklı tutumlara gidebilirler. Adalet teorilerine kısaca değinmek gerekirse *dağıtım adaleti* alışanların kazandıklarını (sosyal haklar gelir, prim, gelir terfi,) adil ya da adil olmayan olarak düşünmektedirler. Diğer bir ifade ile çalışanlar, kendi sahip oldukları ile diğer çalışanların sahip oldukları arasında mukayeseye gitmekte, sonrasında kendilerine adil dağıtım yapılmadığını anladıklarında davranışlarını değişmektedir. Ayrıca *Dağıtım adaleti*; bireylerin paylaşım yapılan kaynakların (terfi, ücret, vs.) adaletli bir şekilde dağıtıldığı düşünmesi olarak belirtilmektedir (Özdevecioğlu, 2003, Chambers, 2002).

Örgütsel adalet ile ilgili ilk araştırmalar çalışanların görev yaptıkları örgütün çalışanlarına sunduğu, çalışanın elde ettiği kazanımlara bağlı olarak algıladığı adalet,

dağıtım adaleti olarak kavramsallaştırılmıştır. Örgütsel adalet kapsamında dağıtım adaletinin eksik kaldığı noktaları *Prosedür adaleti* açıklamaktadır (Karaeminoğulları, 2006). Çalışanların hak ettiği kazanımların oluşturulmasında ve kararların alınmasında kullanılan şekilsel uygulamalar, zamana ve metotlara ilişkin adaleti ifade eden prosedür adaleti; herhangi bir prosedür uygulanırken oluşan ilişkinin adil ve doğru olup olmadığı karşılıklı tarafsızlık, samimiyet, uzlaşma, iletişim ve nezaket gibi duygu ve davranışlar gibi ilkelere bağlı olduğunu öne sürmektedir (Luo, 2009, Duffy vd., 2003, Chambers, 2002). Yapılan çalışmalar prosedür adaletinin işsel doyum, bağlılık ve örgüte duyulan güvenle ilişkili olduğunu kabul etmekte (Karatepe, 2006) ve çoğu araştırmacı, prosedür adaletini örgüt içinde dağıtım adaletinin yerleşmesi ve bunun sürmesi için ilk adım olarak kabul etmektedir (Halis ve Akova, 2008). *Etkileşim Adaleti*: Etkileşim adaleti, prosedürler uygulanırken çalışanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliğine yönelik adalet algısı olarak tanımlanmaktadır (Bies ve Moag, 1986).

Çalışanların örgüte karşı duydukları adalet anlayışları sadece dağıtıma ilişkin son kararı ve süreci etkilememekte; bunu yanı sıra iş hayatındaki sosyal ilişkilerde davranışlarda değişikliğe sebep olmaktadır. Dolayısıyla, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin durumu örgütsel adalet algıları üzerinde belirleyici olan etkileşim adaletinin sınırlarını oluşturmaktadır Karaeminoğulları (2006). Bu durumda çalışanlar bu kararların alınması süreçlerinde kendileriyle iletişim kurulması ve alınan kararların açıklanmasını istemekte ve bu iletişimin saygının getirdiği zorunluluk olduğunu düşünmektedirler.

Kısaca örgütsel adalet kavramı çalışanların extra rol davranışlara karşı tutumlarını olumlu yönden etkilemektedir. İstismarcı yönetimi benimseyen liderler işletme içindeki prosedürel adalet algısını ve çalışanların örgütsel vatandaşlık algısını negatif yönde etkilediği (Zellars vd., 2002), çalışanların olumsuz duygulanımlarını ve depresyon düzeylerini artırdığı (Tepper vd., 2006), performans değerlendirmesi ve performans çıktıları üzerinde negatif yönde etkiye sahip olduğu (Harris vd., 2007; Tepper vd., 2011), iş tatminini ve örgütsel bağlılığı düşürdüğü, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sapkın davranışları artırdığı (Tepper vd., 2009), duygusal tükenmeyi artırdığı ve işe adanmayı azalttığı (Aryee vd., 2008), algılanan örgütsel destek algısını düşürdüğü (Shoss vd., 2013) ve işletme içindeki tükenmişlik algısı, aile-iş çatışması ve iş-aile çatışmasını artırıcı yönde etkileri olduğu belirtilmektedir (Carlson vd., 2012).

Zellars, Tepper, Duffy (2002) tarafından 373 Ulusal Hava Muhafız üyelerine ve askeri denetçilere uygulanan çalışmada prosedürel adaleti ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiş ve çalışanların yine extra görevlere katılımının daha yüksek seviyelerde olduğunu gözlemlemişlerdir.

Basım ve Şeşen (2010) tarafından 116 kamu çalışanı ile yapılan çalışmada örgüt içinde adalet algılarının yüksek seviyede olması örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutlarını arttırdığı görülmektedir. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H₁: İstismarcı yönetim zorunlu vatandaşlık davranışları ile pozitif yönde ilişkilidir.

5.2. İstismarcı Yönetim ile Zorunlu Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkide Kariyerizmin Moderatör Etkisi

Yapılan çalışmalarda süpervizörler ile ilişki, denetçilerin desteği bireyler üzerinde bir etkisi olacağını öne sürerken, hangi çalışma ortamlarının veya işle ilgili olayların duygusal ve davranışsal tepkilerle ilişkili olabileceğini, bir astı ve onun kötüye kullandığı yönetici arasındaki etkileşimdir. Bir kariyerçi oryantasyonunun benimsenmesinin, iş güvenliğinin azalması ve çalışanların yönetim tarafından öngörülemez muamelelerinden kaynaklandığı söylenmektedir (Chay ve Aryee, 1999).

İstismarcı yöneticiler sürekli düşmanca sözel ve sözel olmayan davranışlarda bulunan kişiler olarak kavramsallaştırılmıştır (Tepper, 2000). Bu tür yöneticiler astları için zehirlidir ve örgüt için olumsuz dışsallıklara neden olabilecek davranışsal sonuçlara neden olabilir, bunlardan biri gönüllü çalışanların sayısının azaldığı yönündedir (Harvey vd., 2007; Hogan vd., 2018). Dayatılan baskı neticesinde çalışanların sürekli değişmesi ve kurumda kariyerlerine devam etmek istememeleri kuruluşlarda potansiyel olarak önemli maliyetler oluşturmaktadır (Tepper vd., 2009). Ayrıca örgütsel bağlılığı azaltıp çalışanın yöneticiye karşı inancını güvenini yitirerek bireyci kararlar almaya itmektir.

Kariyeristler kendileri için daha kısa vadeli çözümlere yönelme eğiliminde oldukları için örgütsel vatandaşlık gibi uzun vadeli sonuçları olan bir davranış türünü tercih etmeyebilirler (Adams, 2011). Kısacası kariyer planlaması çalışanlar açısından

ve örgütsel bazda ortak hareket noktası olduğundan verimliliği arttırmakla birlikte bireylerin motivasyonunun yükseltmektedir. Ayrıca yüksek ihtiyaçlarının tatmini için personelin gelişmesine yönelik katkı sağlamak, iyi bir yöneticinin en önemli görevlerindedir. Fakat kariyer tatmini yaşamayan yada kariyer planlamasını yapılamadığı bir örgütte çalışanlar işten ayrılma yerine kariyerist tavırlar gösterip işlerinde kalarak beklentilerini gerçekleştirmek istemektedirler (Yıldız ve Arda, 2018).

Horner'e (1997) göre, dönüşümcü liderlikte liderin çalışanların kendilerine duydukları güven, irade, öğrenme becerisi, gelişme ve başarıma gibi duygularını harekete geçirmesi açısından oldukça önem taşımaktadır. Kişilerde harekete geçen bu duygular kişinin başarıma ve gelişme gibi konulara yoğunlaşmasına ve iş tatmini yaşayarak kariyer memnuniyetleri üzerinde olumlu etki yarattığı düşünüldüğünde, dönüşümcü liderliğin kariyer memnuniyeti ile doğrusal bir ilişkisinden bahsedebilir. Çalışanların hedeflerine ulaşmalarında kendilerine güven duymalarını sağlamak dönüşümcü liderliğin önemli görevlerindedir (Koçel, 2003). Bu yönüyle de çalışanların örgüte ve lidere ilişkin subjektif algılamaları üzerinde etkiler yaratmakta ve onların kariyer memnuniyetleri üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Bu bağlamda dönüşümcü liderler çalışanlarda örgütün çıkarını kendi çıkarlarının önünde tutma hissi uyandırdıklarından gönüllü örgütsel vatandaşlık davranışlarını benimsediklerinden çalışanların kariyerist davranışlarına yönelmelerini engellemiş olacaktır.

Yapısal Eşitlik Modellemesi sonucu, dönüşümcü liderliğin ve örgüte güvenin hem kariyer memnuniyeti doğrudan etkisi olduğu Muğla ilinde faaliyet gösteren 293 çalışana uygulanan anket çalışması ile tespit edilmiştir (Avcı ve Turunç, 2012).

Buradan hareketle istismarcı yönetim algısının kariyer memnuniyeti ve kariyer planlama üzerinde negatif yönlü bir ilişkisi varsa kariyerizmle pozitif yönlü ilişkide olması beklenmektedir.

Kariyerizm eğilimine sahip çalışanların bağlamsal ve görev performanslarına odaklanmak yerine, bunlarla ilgili olmayan, sırf kendi çıkarlarına yönelik davranışlara yönelmeleri söz konusu olabilmektedir (Chiaburu vd., 2013). Performansa dayalı, ön yargılarda uzak değerlendirme bir personelin kariyer hedeflerinin şekillenmesinde en önemli araçlardan biridir. Performans değerlendirmelerin tarafsızlığını yitirdiğini düşünen çalışanlar kariyerist yönelimler göstermektedirler. İstismarcı yöneticilerin çalışanların performanslarını azalttığı

yapılan çalışmalarca desteklenmiştir o halde çalışanları kariyerist davranışlarına yönelmeleri istismarcı yönetimle ilişkilidir.

İstismarcı yönetim davranışlarının yaşandığı kurumlarda çalışanlarda örgütsel iletişimde kopmalar, iş tatminsizliğinde artmalar, örgütsel adalete duyulan inanç kaybı örgütsel vatandaşlık davranışında isteksizlik terfi ve eğitim gibi konularda yönetici ilgisizliği, iş stresi, örgütsel destek seviyelerinde azalmalar, terfi ve kariyer fırsatlarının çalışanların beklentilerinin altında yaşanması durumlarında örgüte duyulan bağlılık azalmaktadır. Bunun sonucunda örgütsel verimlilik düşmekte ve üretkenlik karşıtı davranışlarda artma gözlenmektedir.

Kariyerizme yönelim kurumlarda düşük performans, örgütsel güvenin azalması, duygusal düzensizlik gibi olumsuz sonuçlar ile ilişkilidir (Chiaburu vd., 2013; Aryee ve Chen, 2004). Bunların yanı sıra, kariyerizm ayrıca kişisel amaçları örgütsel amaçlarının üzerinde tutma, üretkenlik karşıtı iş yeri davranışları sergileme gibi değişkenler ile de olumlu yönde ilişkilidir (Feldman ve Weitz, 1991; Chiaburu vd., 2011; Yıldız vd., 2015). Bu açıklamalar ışığı altında kariyerizm eğilimine sahip çalışanların olumsuz bir çalışan davranışı olan zorunlu vatandaşlık davranışlarını sergilemeleri muhtemeldir.

Yıldız ve Arda, (2018) tarafından İstanbul'da çalışan 330 banka görevlisi üzerinde yaptıkları çalışmada araştırma bulguları göstermektedir ki, kariyerizm eğilimi zorunlu vatandaşlık davranışlarının istatistiksel açıdan anlamlı ve olumlu bir belirleyisidir.

Zorunlu vatandaşlık davranışları, kurum içinde belli bir hiyerarşiye ve otoriteye sahip bireylerin, alt seviye çalışanlarına baskı uygulayarak karşı koyamayacakları bir şekilde istediklerini yaptırmaları ile de ortaya çıkmaktadır (Vigoda-Gadot, 2006). Örnek olarak, maliyetleri azaltmak adına ön büro çalışanlarının görev sorumluluklarının dışında olan işleri de onlara yaptırmak gösterilebilir. Ya da kurumun sosyal sorumluluk gibi ana görevi dışındaki konularla ilgili toplantılarına izin günlerine denk gelmesine rağmen çalışanları bu toplantılara katılmaya zorlamak gibi durumlar gösterilebilir.

Gerek örgütsel vatandaşlık davranışları olarak görülen davranışların kurum içinde gayri resmi olarak ödüllendirilmeleri, gerekse çalışanlara uygulanan çeşitli baskı ve dayatmalar sonucunda da zorunlu vatandaşlık davranışları ortaya çıkabilmektedir (Bolino vd., 2010). Bir önceki bölümdeki açıklamalarda da görüldüğü üzere, kariyerizm amacı güden çalışanlar kurumları tarafından sağlanmış olsa bile

kendileri için yapılmış kariyer planlarıyla ilgilenmektense kendi kişisel çıkarlarının izinde gitmeyi seçmektedirler. Kariyerizm eğilimi kurumlarda düşük performans, örgütsel güvenin azalması, duygusal düzensizlik gibi olumsuz sonuçlar ile ilişkilidir (Chiaburu vd., 2013; Aryee ve Chen, 2004). Bunlara ek olarak, kariyerizm ayrıca kişisel amaçları kurumsal amaçlarının üzerinde tutma, üretkenlik karşıtı iş yeri davranışları sergileme gibi değişkenler ile de olumlu yönde ilişkilidir (Feldman ve Weitz, 1991; Chiaburu vd., 2011; Yıldız vd., 2015). Bu açıklamalar ışığı altında kariyerizm eğilimine sahip çalışanların olumsuz bir çalışan davranışı olan zorunlu vatandaşlık davranışlarını sergilemeleri muhtemeldir. Bu kişiler kariyer hedeflerine ulaşmak için gerek yöneticiler gerekse de çalışanların gözünde gönüllü olmasalar dahi yardımsever ve kurumun yararına davranan kişiler olarak kendilerini lanse edebilmektedirler. Çünkü kariyerist çalışanlar örgütlerde liyakatla ilerlemenin imkânsız olduğuna, hak etmedikleri terfileri almak için zaman zaman aldatıcı davranışlarda bulunmanın doğruluğuna, çalışanın örgütün çıkarlarını arttırmaktansa kişisel olarak ilerlemesini sağlayacak faaliyetlerde bulunmasının zaman zaman gerekmektedir diye düşünürler. Dolayısıyla, kariyerist kişilerin zorunlu vatandaşlık davranışlarını sergileyebilme potansiyeline sahip oldukları düşünülmektedir. Gerek teorik gerekçeler gerekse önceki çalışmaların bulgularına binaen geliştirilen araştırmanın ikinci hipotezi şöyledir;

H₂: İstismarcı yönetim ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide kariyerizmin moderatör etkisi vardır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI

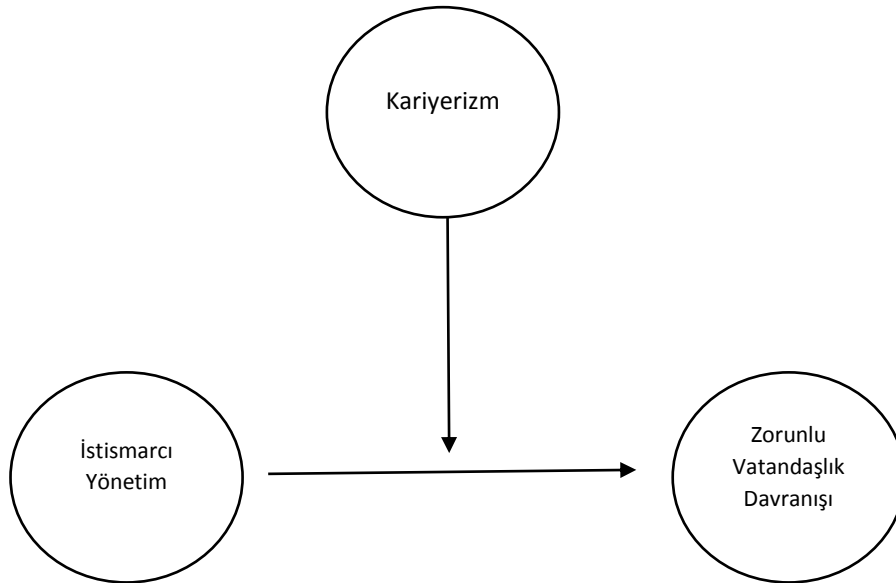
Çalışmanın daha önceki bölümlerinde istismarcı yönetim, zorunlu vatandaşlık davranışları kariyerizm kavramları ve bu kavramların birbiriyle ilişkisi incelenmiştir. Bu bölümde ise kuramsal olarak ele alınan bu kavramların uygulamalı olarak incelenmesi hedeflenmiştir. Bu doğrultuda Marmara bölgesinde bir kamu kurumunda çalışan 278 kişi ile anket tekniğine dayalı bir uygulama gerçekleştirilmiştir.

6.1. Araştırmanın Amacı

İstismarcı yönetim algısının zorunlu vatandaşlık davranışlarına etkisinde kariyerizmin moderatör etkisine bakılarak aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir. Buna göre;

H1: İstismarcı yönetim zorunlu vatandaşlık davranışlarına pozitif yönde etki eder.

H2: İstismarcı yönetimin zorunlu vatandaşlık davranışları üzerinde kariyerizmin moderatör etkisi vardır



Şekil 6.1: Araştırma Hipotezi

6.2. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma, Marmara bölgesinde yerleşik bir kamu kuruluşunda uygulanmış ve toplam 278 çalışandan toplanan anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Bu doğrultuda, çalışanların istismarcı yönetim algısıyla karşılaştıklarında zorunlu vatandaşlık davranışlarını gösterme zorunlulukları ve zorunlu vatandaşlık davranışlarının sonucunda kariyerizm yönelimlerini nasıl etkilediğini değerlendirmeleri sağlanmıştır.

6.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın en önemli kısıtı araştırmanın ülke çapında değil yalnız bir bölgede uygulanmış olmasıdır. Bununla birlikte, araştırma sonuçlarında elde edilen veriler ve yorumlar, çalışmaya gönüllü katılan çalışmalardan elde edilen bulgularla sınırlıdır. Bunun yanı sıra istatistiksel verilerin güvenilirliği, veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özelliği ile sınırlıdır.

Araştırmanın en önemli kısıtlarından biri de sadece kamu sektöründe uygulanmış olmasıdır. Çalışma saatlerinin kamuya nazaran daha uzun olduğundan istismarcı yönetime daha fazla daha fazla yaşandığı özel sektörde daha farklı etkileneceği düşünülmektedir.

İstismarcı yönetim, zorunlu vatandaşlık davranışları ve kariyerizm yönelimleri zamana karşı duyarlı olduğundan aynı örnekleme üzerinde tekrar anket yapıldığında farklı sonuçlar çıkabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır.

6.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket çalışması uygun görülmüştür. Anket formu SurveyMonkey, Google form platformları üzerinden ve elden ilgili çalışan ve yöneticilere dağıtılmış, nasıl cevaplayacakları açıklanmış ve doldurulan anket formları geri toplanmıştır.

6.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Kariyerizm eğilimini ölçmek için Feldman ve Weitz (1991) tarafından geliştirilen ve Yıldız (2015) tarafından Türkçe güvenilirlik ve geçerlilik çalışması yapılan 7 ifadeden oluşan kariyerizm ölçeği kullanılmıştır. Zorunlu vatandaşlık davranışları ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin Türkçe'ye uyarlanması ise Brislin vd. (1970) tarafında önerilen geri çeviri (back translate) yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Buna göre zorunlu vatandaşlık davranışlarını ölçmek için Vigoda-Gadot (2007) tarafından geliştirilen ve 5 ifadeden oluşan zorunlu vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır. Son olarak istismarcı yönetim kavramını ölçmek için Tepper vd. (1997) tarafından geliştirilen 15 ifadeden oluşan istismarcı yönetim ölçeği kullanılmıştır. Araştırma kapsamındaki tüm ölçeklerdeki ifadeler, beşli Likert tipidir (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum).

6.6 Demografik Analizler

Tablo 6.6.1: Demografik Analizler

	Yaş	Kıdem
N	278	278
Ort	31,3417	6,0288
SS	6,63938	5,40349
Minimum	22	1
Maximum	64	28

Yukarıdaki tabloda katılımcıların yaş ve kıdem değişkenine ilişkin dağılımları verilmiştir. Buna göre katılımcıların ortalama yaşı 31,34 ($\pm 6,63$) iken ortalama kıdem süresi 6,02 ($\pm 5,40$)'dir.

Tablo 6.6.2: Faaliyet Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı

Faaliyet	N	%
Öğretmen	149	53,6
Memur	129	46,4
Toplam	278	100

Yukarıdaki tabloda katılımcıların faaliyet değişkenine göre dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların; %53,6'sı öğretmen ve %46,4'ü memur olarak dağılmıştır.

Tablo 6.6.3: Cinsiyet Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Kadın	107	38,5
Erkek	171	61,5
Toplam	278	100

Yukarıdaki tabloda katılımcıların cinsiyet değişkenine göre dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların; %38,5'i kadın ve %61,5'i erkek olarak dağılmıştır.

Tablo 6.6.4: Medeni Durum Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı

Medeni Durum	N	%
Bekar	131	47,1
Evli	147	52,9
Toplam	278	100

Yukarıdaki tabloda katılımcıların medeni durum değişkenine göre dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların; %47,1'i bekar ve %52,9'u evli olarak dağılmıştır.

Tablo 6.6.5: Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı

Eğitim Düzeyi	N	%
Lise	7	2,5
Önlisans	15	5,4
Lisans	235	84,5
Yüksek lisans	21	7,6
Toplam	278	100

Yukarıdaki tabloda katılımcıların eğitim düzeyi değişkenine göre dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların; %2,5'i Lise, %5,4'ü Önlisans, %84,5'i Lisans ve %7,6'sı yüksek lisans olarak dağılmıştır.

Tablo 6.6.6: Pozisyon Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı

Pozisyon	N	%
Personel	222	79,9
Alt düzey yönetici	17	6,1
Orta düzey yönetici	23	8,3
Üst düzey yönetici	16	5,8
Toplam	278	100

Yukarıdaki tabloda katılımcıların pozisyon değişkenine göre dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların; %79,9'u Personel, %6,1'i alt düzey yönetici, %8,3'ü orta düzey yönetici ve %5,8'i üst düzey yönetici olarak dağılmıştır.

6.7 Faktör Analizi

Tablo 6.7: Faktör Analizi

	Bileşenler		
	İstismarcı Yönetim	Zorunlu Vatandaşlık davranışları	Kariyerizm
IY4: Yöneticim beni başkalarının önünde küçük düşürür.	0,899		
IY6. Yöneticim geçmişteki başarısızlık ve hatalarımı yüzüme vurur.	0,877		
IY12.Yöneticim bana karşı kabadır.	0,875		
IY2.Yöneticim bana duygu ya da düşüncelerimin saçma olduğunu söyler.	0,869		
IY8. Yöneticim kendisinden kaynaklanan problemlerden beni sorumlu tutar.	0,857		
IY5. Yöneticim benim özelime girer.	0,845		
IY3. Yöneticim beni umursamaz.	0,83		
IY13. Yönetişim iş arkadaşlarımla etkileşim kurmama engel olur.	0,8		
IY1. Yöneticim benimle alay eder.	0,79		
IY7. Yöneticim fazla çaba gerektiren işlere atılmama fırsat vermez.	0,782		
IY9. Yöneticim vermiş olduğu sözleri tutmaz.	0,739		
IY10. Yöneticim başka bir konuya olan kızgınlığını bana yansıtır.	0,713		
IY11. Yöneticim hakkımda olumsuz yorumlar yapar.	0,697		
IY14. Yöneticim yetersiz olduğumu söyler.	0,694		
IY15. Yöneticim bana yalan	0,686		
ZVAT2			
ZVAT2. Bu kurumda herhangi bir karşılığı olmaksızın, çalışanların normalden daha fazla çalışması için sosyal baskı vardır.		0,832	
ZVAT4. Yasal zorunluluğum, yeterli zamanım ve enerjim olmamasına rağmen diğer çalışanlara yardım etmeye zorlandığımı hissediyorum.		0,828	

ZVAT5. Yasal zorunluluğum olmamasına ve gönüllü olmamama rağmen, yöneticime yardım etmeye zorlandığımı hissediyorum.		0,802	
ZVAT3. Bu kurumda iş gereklerinden daha fazla çaba harcamam yönünde bir beklenti olduğumu hissediyorum.		0,769	
ZVAT1. Bu kurumdaki yönetim çalışanların mevcut görev tanımlarının ötesinde davranmaları için baskı yapar.		0,712	
CAR3. Başarılıymış gibi görünmek terfi edebilmek açısından yetenekli olmaktan çok daha faydalıdır.			0,821
CAR4. Haklı olduğunuzu düşündüğünüz bir terfiyi alabilmek için bazen yanıltıcı davranışlarda bulunmak gerekir.			0,726
CAR1. Kurumlar içerisinde yalnızca liyakat ile yükselmek (ilerlemek) zordur.			0,625
CAR5. Uzun dönemde bireyin kariyer amaçları örgütün çıkarları ile uyumlayabilir.			0,487
Açıklanan toplam varyans: 66,897			

Yukarıdaki tabloda İstismarcı yönetim, Zorunlu Vatandaşlık davranışları ve Kariyerizm alt boyutlarına yönelik faktör analizi verilmiştir. Çalışma sonucunda açıklanan toplam varyans 66,89 olarak bulunmuştur.

6.8 Güvenilirlik Analizi

Tablo 6.8: Güvenilirlik Analizi

	Alfa güv.	İtem sayısı	Toplam item sayısı	Çıkarılan soru adedi
Kariyerizm	0,627	4	7	3
İstismarcı Yönetim	0,965	15	15	-
Zorunlu Vatandaşlık Davranışları	0,901	5	5	-

Yukarıdaki tabloda Kariyerizm, İstismarcı Yönetim ve Zorunlu Vatandaşlık davranışları alt boyutlarına yönelik güven testi verilmiştir. Araştırmalarda yüzde 60 ve üzeri güvenilirlik oranı güvenilir olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle üç alt boyutunda güven düzeyi sınırının üstünde olduğu söylenebilir.

6.9 Korelasyon Analizi ve Tamamlayıcı İstatistikler

Tablo 6.9: Korelasyon Analizi ve Tamamlayıcı İstatistikler

	Ortalama	SS	N	İstismarcı Yönetim	Kariyerizm
İstismarcı Yönetim	1,5808	0,7291	278	1	

Kariyerizm	2,7509	0,81709	278	,222**	1
Zorunlu Vatandaşlık Davranışları	2,2079	0,96364	278	,561**	,332**

Yukarıdaki tabloda Kariyerizm, İstismarcı Yönetim ve Zorunlu Vatandaşlık Davranışları alt boyutlarına yönelik korelasyon analizi verilmiştir. Korelasyon analizi; iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve derecesinin saptanması için kullanılmaktadır. Buna göre; kariyerizm ve istismarcı yönetim,($r=0,222$, $p<0,01$) Zorunlu Vatandaşlık Davranışları ve istismarcı yönetim ile Zorunlu Vatandaşlık Davranışları ve kariyerizm pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.($r=0,332$, $p<0,01$)

6.10 Regresyon Analizi

Tablo 6.10: Regresyon Analizi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (sabit)	1,035	,115		9,034	,000
İstismarcı Yönetim	,742	,066	,561	11,266	,000

a. Bağımlı Değişken: Zorunlu Vatandaşlık Davranışları

ANOVA

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	81,028	1	81,028	126,927	,000 ^b
Residual	176,194	276	,638		
Total	257,223	277			

a. Bağımlı Değişken: Zorunlu Vatandaşlık Davranışları

b. Predictors: (Constant), İstismarcı Yönetim

Model	B	Std. Error	Beta	t	p	R	R Square
1 (Sabit)	1,035	0,115		9,034	0	,561 ^a	0,315
İstismarcı Yönetim	0,742	0,066	0,561	11,266			

Tablo 6.10'da istismarcı yönetim ve zorunlu vatandaşlık davranışları arasındaki regresyon analizi sonuçları bulunmaktadır. Bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olup olmadığını anlamaya yönelik gerçekleştirilen regresyon analizleri yapılmıştır. Tablo 6.10'a göre; istismarcı

yönetim, zorunlu vatandaşlık davranışlarını, istatistiki olarak anlamlı ve pozitif olarak ($t=9,034$, $B=0,732$ $Sig=0,00$) etkilemektedir. Dolayısıyla kurmuş olduğumuz H_1 hipotezi desteklenmektedir. ($p<0,01$)

6.11 İstismarcı Yönetimin Zorunlu Vatandaşlık Davranışların Etkisinde Kariyerizmin Moderatör Etkisi Regresyon Analizi

Tablo 6.11: İstismarcı Yönetimin Zorunlu Vatandaşlık Davranışların Etkisinde Kariyerizmin Moderatör Etkisi Regresyon Tablosu

Model	Standartlaştırılmış Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Bağımlı Değişken	2,208	,046		47,585	,000
Kariyerizm	,210	,048	,218	4,403	,000
İstismarcı Yönetim	,494	,048	,513	10,367	,000
2 Bağımlı Değişken	2,206	,048		46,132	,000
Kariyerizm	,210	,048	,218	4,394	,000
İstismarcı Yönetim	,493	,049	,511	10,149	,000
Moderatör Etki	,009	,051	,009	,175	,862

a. Bağımsız Değişken: Zorunlu Vatandaşlık Davranışı

ANOVA

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	92,632	2	46,316	77,385	,000 ^b
Residual	164,591	275	,599		
Total	257,223	277			
2 Regression	92,650	3	30,883	51,418	,000 ^c
Residual	164,573	274	,601		
Total	257,223	277			

a. Dependent Variable: Zorunlu Vatandaşlık Davranışları

b. Predictors: (Constant), Zscore(İstismarcı Yönetim), Zscore(Kariyerizm)

c. Predictors: (Constant), Zscore(İstismarcı Yönetim), Zscore(Kariyerizm), Moderatör

Özet

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,600 ^a	,360	,355	,77364	,360	77,385	2	275	,000
2	,600 ^b	,360	,353	,77500	,000	,030	1	274	,862

a. Predictors: (Constant), Zscore(İstismarcı Yönetim), Zscore(Kariyerizm)

b. Predictors: (Constant), Zscore(İstismarcı Yönetim), Zscore(Kariyerizm), Moderatör

Tablo 6.11’de istismarcı yönetimin zorunlu vatandaşlık davranışları üzerindeki kariyerizmin moderatör etkisi regresyon analizi sonuçları bulunmaktadı. Tablo 6.11’e göre; istismarcı yönetimin zorunlu vatandaşlık davranışlarını üzerinde kariyerizmin moderatör etkisinde anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. (Sig=0,862) etkilemektedir. Dolayısıyla kurmuş olduğumuz H₂ hipotezi desteklenmemektedir. Anket sorularının anlaşılamaması, sektörel farklılıklar, örneklemin sayısı sonucu etkilemektedir.(p<0,01)



SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma kapsamında incelenen doğrudan (istismarcı yönetim-zorunlu vatandaşlık davranışları) ve etkileşimsel (zorunlu vatandaşlık davranışlarının kariyerizm) ilişkilerin gerek ilgili alanda çalışan akademisyenlere gerekse profesyonellere faydalı olacağı düşünülmektedir. İstismarcı yönetimin zorunlu vatandaşlık davranışları üzerinde kariyerizmin moderatör etkisinin farklı sonuçlar vermesi açısından araştırmacılara yeni alanlar açması beklenmektedir.

İstismarcı yönetim algısıyla, görev tanımının dışında ve gönüllülükle gösterilen davranışlarını yerini zorunlu vatandaşlık davranışları almaktadır. Böylece örgütsel vatandaşlık davranışlarının kurumlar tarafından zorunlu kılınması, çalışanların bu davranışları istekleri dışında gerçekleştirmelerine sebebiyet vermekte böylelikle örgütsel vatandaşlık davranışlarının temel yapısı değişmektedir (Bolino vd., 2013). Vigoda-Gadot, (2006, 2007) kötü niyetli veya sömürücü bir yönetimin zorunlu vatandaşlık davranışlarını çalışanlara dayatabileceğini ifade etmektedir. Vigoda-Gadot'a (2006) göre, zorunlu vatandaşlık davranışları piyasaya temelli bir teoridir, çünkü artan pazar baskıları yöneticileri istismarcı yönetim algısının yanı sıra mevcut tüm araçlarla ekstra rol faaliyetleri gerçekleştirmeye zorlamak için teşvik etmektedir. Yönetici baskısıyla çalışanlarda oluşan örgütsel bağlılıktan doğan örgütsel vatandaşlık davranışlarının yerini zorunlu vatandaşlık davranışları almakta ve örgütsel ve çalışanlar açısından birçok yıkıcı yıpratıcı sonuçlar oluşturmaktadır.

Gerçekleştirilen bulgular neticesinde, istismarcı yönetimin zorunlu vatandaşlık davranışları üzerinde yapılan analizler doğrultusunda istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla istismarcı yönetim baskısının artmasıyla zorunlu vatandaşlık davranışlarında artma olması beklenmektedir. Zhao (2013) yaptığı araştırma istismarcı yönetim ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki araştırma tez sonuçlarını desteklemektedir.

İstismarcı yönetimin kariyerizmi pozitif yönlü etkilediği daha önceki çalışmalarla ortaya çıkmaktadır. İstismarcı yönetime uzun süre maruz kalan çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışların azalmasıyla zorunlu vatandaşlık davranışlarının arttığı bunun sonucunda kariyerist yönelimlerde yükselme, yöneticiye karşı güvenin giderek yok olması çalışanların örgütsel hedeflerden koparak bireysel

hedeflerine yönelmesi gibi durumlara neden olmaktadır. Daha önce konu ile ilgili alan yazın incelendiğinde çalışmanın pozitif yönlü ilişkide olması beklenmekteydi fakat yapılan analizlerde olumlu bir ilişki çıkmamıştır. Anket sorularının anlaşılabilmesi, sektörel farklılıklar, örneklemin arttırılması farklı sonuçlara sebebiyet vermiş olabilir.

Özellikle zorunlu vatandaşlık davranışlarının ve kariyerizm ile ilgili alan yazının oldukça sınırlı olduğu düşünüldüğünde araştırmacılara daha fazla katkı sağlayacağı ileri sürülebilir. Doğası itibariyle ÖVD, görev tanımının dışında ve gönüllülükle gösterilen davranışlardan oluşmaktadır. Ancak ÖVD'nin kurumlar tarafından zorunlu kılınması, çalışanların bu davranışları istekleri dışında gerçekleştirmelerine sebebiyet vermekte böylelikle ÖVD'nin temel yapısı değişmektedir (Bolino vd., 2013). Bu noktadan hareketle çalışmada zorunlu vatandaşlık davranışlarının kariyerizmi istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi olduğuna dair yapılan çalışmalar yer verilmiştir. Başka bir ifadeyle, kurumlarındaki konumlarını, çıkarları doğrultusunda görev alanları dışında kalan konuları dikkate alarak sağlamlaştırmaya çalışan bireylerin ZVD göstermeleri söz konusu olabilmektedir (Chay ve Aryee, 1999; Chiaburu, 2011). Bu konuda Yıldız, Arda (2018) tarafından yapılan çalışmaya yer verilmiştir.

Araştırmamızın bazı kısıtları bulunmaktadır. Çalışma, Marmara Bölgesinde kamu sektöründe faaliyet gösteren bireylerle gerçekleştirilmiştir. Özel, karma veya yabancı sektörlerde ya da farklı bölgelerde yürütülecek çalışmalarla sonuçlarda değişiklikler olacağı tahmin edilmektedir. Ayrıca örneklemin sayısı arttırılarak ile daha kapsamlı sonuçların bulunacağı düşünülmektedir.

Çalışma kurumlar, insan kaynakları yöneticileri ve uygulayıcılar açısından bazı çıkarımlar sunmaktadır. Kurumların istismarcı yönetici davranışları sergileyen yöneticilere yol göstererek zorunlu vatandaşlık davranışları sonucu kariyerizm eğilimine sahip çalışanlardan kaynaklanan maliyetleri minimuma indirmesi şirket için verimlilik ve etkinliği istenen seviyelere taşıyabilecektir. Diğer yandan insan kaynakları yöneticilerinin işe alma, seçme ve yerleştirme faaliyetlerinde rutin olarak uygulamış oldukları kişilik testlerinde kariyerizm eğilimini de göz önüne almaları yerinde olacaktır. Çünkü bu durum kurumların belirtilen davranışlara karşı farkındalık kazanmasını sağlayacaktır. İşe alım sürecinde fark edilemeyen kariyerist yönelim gösteren çalışanların, bu alışkanlıklarından kurtulmalarının sağlanması için; işletme içerisinde etik iklimin hâkim olduğu, çalışanların öngörülemeyen işlerden

endişe duymadıkları, sağlıklı ve adil bir iş ortamı sağlamak yine yöneticilere düşen önemli sorumluluklardandır.

Bu konu üzerinde çalışmayı düşünen araştırmacılara da yardımcı olması temennisiyle bazı fikirler sunulabilir. Yapılan analizlerin sonucunda değişkenler arasındaki ilişkilerde kariyerist davranışlara yönelen çalışanların dönüşümcü liderlik davranışlarıyla kariyerist yönelimlerin ne düzeylerde yaşandığı incelenebilir. Daha büyük bir örneklem ile farklı sektörlerle uygulanabilir. Bölgesel, sektörel ve hatta ülkeler arası karşılaştırmalı incelemeler yapılabilir.



KAYNAKLAR

- Abraham, R. (1999). Emotional dissonance in organizations: conceptualizing the roles of self-esteem and job-induced tension. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(1), 18-25.
- Adams, J.W., Srivastava, A., Herriot, P. ve Patterson, F. (2013). Careerist Orientation and Organizational Citizenship Behavior in Expatriates and NonExpatriates. *Journal of Career Development*, 40(6), 469-489.
- 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.
- Ahmed, N. O. A. (2016). Organizational Factors and Organizational Commitment. *Journal for Studies in Management and Planning*, 2(01), 1-14.
- 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
- 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.
- 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.
- Aryee, S., & Chen, Z. X. (2004). Countering the trend towards careerist orientation in the age of downsizing: Test of a social exchange model. *Journal of Business Research*, 57(4), 321-328.
- Aryee, S., & Tan, K. (1992). Antecedents and outcomes of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 40(3), 288-305

Avci, U., & Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Journal of Alanya Faculty of Business/Alanya İletme Fakültesi Dergisi*, 4(2).

Avci, U., & Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Journal of Alanya Faculty of Business/Alanya İletme Fakültesi Dergisi*, 4(2).

B. E. (2016). Job Satisfaction, Organizational Culture, and British Nurses' Intention to Leave Employment.

Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory* (Vol. 1). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall.

Barling, J., Loughlin, C., & Kelloway, E. K. (2002). Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety. *Journal of applied psychology*, 87(3), 488.

Basım, H. N., & Şeşen, H. (2015). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*; Yıl: 2006 Cilt: 61 Sayı: 4.

Bies, R.J. ve Moag, J.S. (1986), "Interactional Justice: Communication Criteria For Fairness", B.H. Sheppard (eds), *Research on Negotiation in Organizations*, Greenwich: JAI Press, ss. 43-55.

Blau, G. (1988). Further Exploring the Meaning and Measurement of Career Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 32, 284–297

Blau, G. L. (1985). Measurement and Prediction of Career Commitment. *Journal of Occupational Psychology*. 58(4), 277–288.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.

Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24, 82–98.

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.

Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management Review*, 11(4), 710-725.

Cavanaugh, M. A., & Noe, R. A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*:

The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 20(3), 323-340.

Chambers, B.A. (2002), "Applicant Reactions and Their Consequences: Review, Advice and Recommendations for Future Research", International Journal of Management Reviews, Vol.4(4), pp. 317-333.

Chay, Y. W., & Aryee, S. (1999). Potential moderating influence of career growth opportunities on careerist orientation and work attitudes: Evidence of the protean career era in Singapore. Journal of Organizational Behavior, 20(5), 613-623.

Chiaburu, D. S., Lorinkova, N. M., & Van Dyne, L. (2013). Employees' social context and change-oriented citizenship: A meta-analysis of leader, coworker, and organizational influences. Group & Organization Management, 38(3), 291-333.

Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. Journal of Vocational Behavior, 83(2), 181-197.

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.

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.

Day, R., & Allen, T. (2004). The Relationship Between Career Motivation and Self-Efficacy with Protege Career Success. Journal of Vocational Behavior, 64, 72-91.

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.

Duffy, R.; Fearne, A. ve Harnibook, S. (2003), "Measuring Distributive and Prosedural Justice", British Food Journal, Vol.105(10), ss. 682-694.

Durna, U., & Eren, V. (2011). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(2), 210-219.

E Eurasian Business & Economics Journal October (2016). Volume: S2 99 Williams,

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative science quarterly, 44(2), 350-383.

Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2008). The nature, prevalence and consequences of destructive leadership. SIOP San Francisco, CA.

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.

Eren, E. (2001). Yönetim ve organizasyon (çağdaş ve küresel yaklaşımlar). Genişletilmiş 5. Baskı, Yayın no: 1067. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Eren, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Yayınları, 7.Baskı.

Feldman, D. C., & Weitz, B. A. (1991). From the invisible hand to the gladhand: Understanding a careerist orientation to work. *Human Resource Management*, 30(2), 237-257.

George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological bulletin*, 112(2), 310.

Glad, B. (2002). Why tyrants go too far: Malignant narcissism and absolute power. *Political Psychology*, 23(1), 1-2.

Goldman, A. (2006). Personality disorders in leaders: Implications of the DSM IV-TR in assessing dysfunctional organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 392-414.

Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of vocational behavior*, 55(2), 254-275.

Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). *Behavior In Organization*. A Pearson Education Company.

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 bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 3(1), 48-75.

Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.

Gürbüz, S., & Bekmezci, M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 189-213.

Halis, M. ve Akova, O. (2008), "Turizm İşletmelerinde Örgütsel Adalet", Fevzi Okumuş ve Umut Avcı (Eds.) *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2008, ss. 459-486

Hellman, C. M. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *The Journal of Social Psychology*, 137(6), 677-689.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.

Hogan, R., Curphy, G., Kaiser, R. B., & Chamorro-Premuzic, T. (2018). Leadership in organizations. In D. S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran, & H. K. Sinangil (Eds.), *The Sage handbook of industrial, work & organizational psychology* (pp. 193–214)

Horner, M. (1997). Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management: An International Journal*, 3(4), 270-287.

Hsiung, H., H., Lin, C., W., Lin, C., S. (2012). Nourishing or Suppressing? The contradictory Influences of Perception of Organizational Politics on Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 258–276.

Hui, C., Law, K. S., & Chen, Z. X. (1999). A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader–member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77, 3–21.

İşbaşı, J. Ö. (2000). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

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.

Karaeminoğulları, A. (2006), “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karatepe O. M. (2006), “Consumer Complaints And Organizational Responses: The Effects Of Complainants’ Perceptions Of Justice On Satisfaction And Loyalty”, *International Journal of Hospitality and Management*, Vol.25, ss. 69-90.

Karpman, B. (1948). The myth of the psychopathic personality. *American Journal of Psychiatry*, 104(9), 523-534.

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*.

- Klich, N. R., & Feldman, D. C. (1992). The role of approval and achievement needs in feedback seeking behavior. *Journal of Managerial Issues*.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım A.Ş.8.Baskı
- Kök, S. B. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317.
- Lee, C.; Wu, C. ve Lee, H. (2009), “Factors that Influence Employees’ Organizational Identity After M&A: The Acquirer and Acquired Perspective”, *African Journal of Business Management*, Vol.3(11), ss. 695-704.
- 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.
- Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-40.
- 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.
- London, M., & Smither, J. W. (1999). Career-related continuous learning: Defining the construct and mapping the process.
- London, M., & Stumpf, S. A. (1982). *Managing Careers*. MA: Addison-Wesley.
- Louis, M. R. (1980). Career transitions: Varieties and commonalities. *Academy of Management review*, 5(3), 329-340.
- Luo, Y. (2009), “Are we on the same page? Justice Agreement in International Joint Ventures”, *Journal of Business Research*, Vol.44(9), ss. 383-396.
- 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.
- Martins, L. L., Eddleston, K. A., & Veiga, J. F. (2002). Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction. *Academy of management journal*, 45(2), 399-409.
- Maslyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader–member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of applied psychology*, 86(4), 697.
- 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.

- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- McNatt, D. B., & Judge, T. A. (2008). Self-efficacy intervention, job attitudes, and turnover: A field experiment with employees in role transition. *Human Relations*, 61(6), 783-810.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89. 98
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, 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.
- Morrison, E. (1994). Role definitions and organizational citizenship behaviors: The importance of the employees' perspective. *Academy of Management Journal*, 37, 1543-1567.
- Motowidlo, S. J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 115-126.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 941-966.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- 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. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 2, 46-53.
- 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. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.

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.

Özdevecioğlu, M. (2003), “Algılanan Örgütsel Adaletin Saldırgan Davranışlar Üzerinde Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Vol.21, ss- 77-96.

Özdevecioğlu, M., & Mahmut, A. K. I. N. (2013). Yöneticilerin örgüt kültürü ve örgütlerarası vatandaşlık davranışları algılamaları. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(2), 112-131.

Padilla, A., & Mulvey, P. (2008). Leadership toxicity: Sources and remedies. *Organisations and People*, 15(3), 27-37.

Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.

Pan, W., Sun, L. Y., & Chow, I. H. S. (2011). The impact of supervisory mentoring on personal learning and career outcomes: The dual moderating effect of self-efficacy. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 264-273.

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.

Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25, 897–933.

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.

Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10, 133–152.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, 259–298.

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, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- 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.
- Price, K. H., Harrison, D. A., & Gavin, J. H. (2006). Withholding inputs in team contexts: member composition, interaction processes, evaluation structure, and social loafing. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1375.
- Ramaswami, A., Dreher, G. F., Bretz, R., & Wiethoff, C. (2010). Gender, mentoring, and career success: The importance of organizational context. *Personnel Psychology*, 63(2), 385-405.
- Ramaswami, S. N., Agarwal, S., & Bhargava, M. (1993). Work alienation of marketing employees: Influence of task, supervisory, and organizational structure factors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(3), 179-193.
- Redelinghuys, 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.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Vohra, N. (2013). *Organizational behavior*. Pearson.
- 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.
- Salamon, S. D., & Deutsch, Y. (2006). OCB as a handicap: An evolutionary psychological perspective. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(2), 185-199.
- Scandura, T. A., & Williams, E. A. (2004). Mentoring and transformational leadership: The role of supervisory career mentoring. *Journal of vocational behavior*, 65(3), 448-468.
- Schippers, M. C. (2014). Social loafing tendencies and team performance: The compensating effect of agreeableness and conscientiousness. *Academy of Management Learning & Education*, 13(1), 62-81.

Schlenker, B. R. (1980). *Impression management*. Monterey, CA: Brooks/Cole Publishing Company.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A Social Capital Theory of Career Success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219–237.

Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance,

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653.

Steyrer, J., Schiffinger, M., & Lang, R. (2008). Organizational commitment—A missing link between leadership behavior and organizational performance?. *Scandinavian Journal of management*, 24(4), 364-374.

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.

Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(7), 821-838.

Şeşen, H. ve Soran, S. (2013). Örgütsel Vatandaşlıktan Zorunlu Vatandaşlığa: Zorunlu Vatandaşlık Davranışının Bazı Faktörlerle İlişkisi. 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 407-410.

Taşkın, F., & Dilek, R. (2010). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1). 37-46.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178–190.

Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2001). Personality moderators of the relationships between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology*, 86, 974–983.

Tepper, B. J., Eisenbach, R. J., Kirby, S. L., & Potter, P. W. (1998). Test of a justice-based model of subordinates' resistance to downward influence attempts. *Group and Organization Management*, 23, 144 –160.

Tepper, B. J., Henle, C. A., Lambert, L. S., Giacalone, R. A., & Duffy, M. K. (2008). Abusive supervision and subordinates' organization deviance. *Journal of applied psychology*, 93(4), 721.

Tepper, B. J., Lockhart, D., & Hoobler, J. (2001). Justice, citizenship, and role definition effects. *Journal of Applied Psychology*, 86, 789–796.

Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131.

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. (2007). Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extrarole behavior in the workplace. *Journal of Business and Psychology*, 21(3), 377-405.

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.

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.

Wang, H., Tsui, A. S., & Xin, K. R. (2011). CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. *The leadership quarterly*, 22(1), 92-105.

Weisberg, J. (1994). Measuring workers' burnout and intention to leave.*International Journal of Manpower*, 15(1), 4-14.

Whicker, M. L. (1996). Toxic leaders: When organizations go bad. Praeger Publishers.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organization a normative view, *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 3, 418-428.

Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of management Review*, 14(3), 361-384.

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. (2016). The Other Side of the Medallion: Compulsory Citizenship Behaviors.

Yıldız, B. ve Yıldız H. (2015). Örgütsel Vatandaşlıktan Zorunlu Vatandaşlığa: Karşılaştırmalı Bir Yaklaşım, Türkiye Alim Kitapları, Saarbrücken, Almanya: OmniScriptum GmbH & CO.KG.

Yıldız, B., & Alpkan, L. (2015). A theoretical model on the proposed predictors of destructive deviant workplace behaviors and the mediator role of alienation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 330-338.

Yıldız, B., & Arda, Ö. A. (2018). İyi bir asker mi? İyi bir illüzyonist mi? Kariyerizm ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide işten ayrılma niyetinin rolü. *Business and Economics Research Journal*, 9(1), 151-168.

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.

Zellars, K., L., Tepper, B., J., Duffy, M., K. (2002). Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.6, 1068-1076.

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.

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.

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*.

ÖZGEÇMİŞ

Emel DOĞAN Çorum doğumludur. 2013 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Ekonometri Bölümünden mezun olmuştur. 2015 yılında Gebze Teknik Üniversitesinde Yüksek Lisans Tezine başlamış ve 2019 yılında mezun olmuştur. Okan Üniversitesinde araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır.

EKLER

Bu anket formu, akademik bir araştırma projesi ile ilgilidir. Anketin amacı; Türkiye'deki firmaların iş ahlakı özelliklerinin tespit edilmesi ve bunun çalışan personel üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılmasıdır. Anketi oluşturan soruları cevaplamak, çok kıymetli olduğunu bildiğimiz 15 dakikanızı alacaktır, ancak bu çalışma sonucu elde edilecek bulguların Türk iş hayatına önemli katkıları bulunacağı kanaatindeyiz. Gönderilecek cevaplarda firmanız ile ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar firma adı belirtilmeksizin genel ve ortalama şeklinde anketi cevaplayan firmalara gönderilecektir. Soruların bazıları kendilerini tekrar eder gibi gözükseler de bu durum araştırmanın tekniği açısından gereklidir.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz.
Saygılarımızla,

Bu anket çalışmasında firmanızın iş ortamı ve kendinizle ilgili ilgili ifadeler bulunmaktadır. Soruları cevaplarken her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtiniz. Uygun bulduğunuz dereceyi rakamla sağdaki boşluğa yazınız.

KARİYERİNİZ HAKKINDA GÖRÜŞLERİNİZ

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

CAR1.Kurumlar içerisinde yalnızca liyakat ile yükselmek (ilerlemek) zordur.

CAR2.Yükselmek için genellikle üstler, çalışma arkadaşları ve arkadaşlar ile sosyal ilişkiler içerisinde olmak gerekir.

CAR3. Başarılıymış gibi görünmek terfi edebilmek açısından yetenekli olmaktan çok daha faydalıdır.

CAR4. Haklı olduğunuzu düşündüğünüz bir terfiyi alabilmek için bazen yanıltıcı davranışlarda bulunmak gerekir.

CAR5. Uzun dönemde bireyin kariyer amaçları örgütün çıkarları ile uyumlayabilir.

CAR6. İşverene sadık olmak kariyer gelişiminde etkili değildir.

CAR7. Bazen terfi için kurum çıkarlarından ziyade kişisel gelişimi destekleyen eylemlerde bulunmak gerekir.

YÖNETİCİNİZ HAKKINDA GÖRÜŞLERİNİZ

IY1. Yöneticim benimle alay eder.

IY2.Yöneticim bana duygu ya da düşüncelerimin saçma olduğunu söyler.

IY3. Yöneticim beni umursamaz.

IY4. Yöneticim beni başkalarının önünde küçük düşürür.

- IY5. Yöneticim benim özelime girer.
IY6. Yöneticim geçmişteki başarısızlık ve hatalarımı yüzüme vurur.
IY7. Yöneticim fazla çaba gerektiren işlere atılmama fırsat vermez.
IY8. Yöneticim kendisinden kaynaklanan problemlerden beni sorumlu tutar.
IY9. Yöneticim vemiş olduğu sözleri tutmaz.
IY10. Yöneticim başka bir konuya olan kızgınlığını bana yansıtır.
IY11. Yöneticim hakkımda olumsuz yorumlar yapar.
IY12. Yöneticim bana karşı kabadır.
IY13. Yönetişim iş arkadaşlarımla etkileşim kurmama engel olur.
IY14. Yöneticim yetersiz olduğumu söyler.
IY15. Yöneticim bana yalan söyler.

KURUMUNUZ HAKKINDA GÖRÜŞLERİNİZ

- ZVAT1. Bu kurumdaki yönetim çalışanların mevcut görev tanımlarının ötesinde davranmaları için baskı yapar.
ZVAT2. Bu kurumda herhangi bir karşılığı olmaksızın, çalışanların normalden daha fazla çalışması için sosyal baskı vardır.
ZVAT3. Bu kurumda iş gereklerinden daha fazla çaba harcamam yönünde bir beklenti olduğunu hissediyorum.
ZVAT4. Yasal zorunluluğum, yeterli zamanım ve enerjim olmamasına rağmen diğer çalışanlara yardım etmeye zorlandığımı hissediyorum.
ZVAT5. Yasal zorunluluğum olmamasına ve gönüllü olmamama rağmen, yöneticime yardım etmeye zorlandığımı hissediyorum.

İŞLETMENİN GENEL BİLGİLERİ

İşletmenizin Faaliyet alanı (sektör):	
Çalışan sayısı:	
Sahiplik Türü:	1) Özel 2) Kamu 3) Yabancı 4) Karma

SİZİN GENEL BİLGİLERİNİZ

Yaşınız:	
Cinsiyetiniz:	1) Kadın 2) Erkek
Medeni Durumunuz:	1) Bekar 2) Evli
Eğitim Durumunuz:	1) İlköğretim 2) Lise 3) Ön Lisans 4) Lisans 5) Yüksek Lisans 6) Doktora
Kaç Yıldır Bu Firmada Çalışıyorsunuz:	
İşletmedeki Pozisyonunuz:	1) Personel 2) Alt D. Yönetici 3) Orta D. Yönetici 4) Üst D. Yönetici 5) İşortağı/Patron

Değerli katkılarınızdan ötürü çok teşekkür ederiz.