



THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL DISSENT AND THE MODERATING ROLE OF ORGANIZATIONAL TRUST IN THE RELATIONSHIP BETWEEN COMPULSORY CITIZENSHIP BEHAVIOR AND JOB CRAFTING

Murat BAŞ¹
Sabri ŞİRİN²

Abstract

The present study aims to examine the mediating role of organizational dissent and the moderating role of organizational trust in the relationship between compulsory citizenship behavior and job crafting. In this context, the data were obtained from 482 employees working in public institutions in Erzincan Municipality by survey method. The obtained data were analyzed using AMOS and SPSS programs. As a result of the analysis, it was determined that compulsory citizenship behavior increases employees' job crafting behaviors both directly and indirectly through organizational dissent. It was also found that organizational trust has a moderating role in the relationship between compulsory citizenship behavior and job crafting. To the knowledge of the researcher, in the related literature, there is no study examining compulsory citizenship behavior, job crafting, organizational dissent and organizational trust together and dealing with the relationship between them. In addition, there is no study analyzing the mediating and moderating role performed with these scales. In this study, only public employees were studied. In this context, different results can be obtained by examining the levels of compulsory citizenship behavior, job crafting, organizational dissent and organizational trust on private sector employees.

Article History:

Date submitted:
25 January 2021
Date accepted:
26 April 2021

Jel Codes:
M12

Keywords:

Compulsory
Citizenship Behavior,
Job Crafting,
Organizational
Dissent,
Organizational Trust

Suggested Citation: Baş, M. & Şirin, S. (2021). The Mediating Role of Organizational Dissent and The Moderating Role of Organizational Trust in The Relationship Between Compulsory Citizenship Behavior and Job Crafting. *Sivas Cumhuriyet University Journal of Economics and Administrative Sciences*, 22 (1), 356-378.

¹ Dr. Arş. Gör., Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, murat.bas@erzincan.edu.tr, ORCID ID: 0000-002-9479-4571

² Arş. Gör., Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, sabri.sirin@erzincan.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-3861-6690



ZORUNLU VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ GÖREV BECERİKLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN ARACILIK ROLÜ VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Murat BAŞ¹
Sabri ŞİRİN²

Öz

Bu çalışmada, zorunlu vatandaşlık davranışı ve görev becerikliliği arasındaki ilişkide örgütsel muhalefetin aracılık rolü ve örgütsel güvenin düzenleyici rolünün bulunup bulunmadığı incelenmiştir. Bu kapsamda, Erzincan Belediyesi'nde 482 çalışandan anket yöntemiyle veri elde edilmiştir. Elde edilen veriler AMOS ve SPSS programları kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, zorunlu vatandaşlık davranışının görev becerikliliğini hem doğrudan artırdığı, hem de örgütsel muhalefet yoluyla dolaylı olarak artırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel güvenin zorunlu vatandaşlık davranışı ve görev becerikliliği arasındaki ilişkide düzenleyici rolünün bulunduğu kaydedilmiştir. Literatürde zorunlu vatandaşlık davranışı, görev becerikliliği, örgütsel muhalefet ve örgütsel güven konularını bir arada inceleyen ve bunlar arasındaki ilişkiyi ele alan çalışma bulunmamaktadır. Ayrıca bu ölçeklerle yapılan aracılık ve düzenleyici rolü analiz eden çalışma da bulunmamaktadır. Bu çalışmada sadece kamu çalışanlarına yönelik çalışma yapılmıştır. Bu bağlamda özel sektör çalışanları üzerinde zorunlu vatandaşlık, görev becerikliliği, örgütsel muhalefet ve örgütsel güven düzeyleri incelenerek farklı sonuçlar da elde edilebilir.

Makale Geçmişi:

İletilen Tarih:

25 Ocak 2021

Kabul Tarihi:

26 Nisan 2021

Jel Kodları:

M12

Anahtar Kelimeler:

Zorunlu Vatandaşlık Davranışı, Görev Becerikliliği, Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Güven

Önerilen Alıntı: Baş, M. & Şirin, S. (2021). Zorunlu Vatandaşlık Davranışının Görev Becerikliliği Üzerine Etkisinde Örgütsel Muhalefetin Aracılık Rolü ve Örgütsel Güvenin Düzenleyici Rolü. *Sivas Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(1), 356-378.

¹ Dr. Arş. Gör., Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, murat.bas@erzincan.edu.tr, ORCID ID: 0000-002-9479-4571

² Arş. Gör., Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, sabri.sirin@erzincan.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-3861-6690

ZORUNLU VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ GÖREV BECERİKLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN ARACILIK ROLÜ VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

1. GİRİŞ

Teknolojinin gelişmesi, yaşanan küresel krizler ve küresel felaketler işsizliği her geçen gün artırmaktadır. Tüm ülkelerin istihdam ve işsizlik rakamları ülkelerin bir nevi gelişmişlik karnesini oluşturmaktadır. Deneyimli, tecrübeli ve iyi bir eğitim alan kişilerin bile iş araması, tüm sektörlerdeki çalışanların işlerini kaybedebileceği noktasında psikolojik bir baskı oluşturmuştur. İşletmelerin her zaman kâr etme arzusu, pazara sahip olma ve ortalama üzerinde sürekli kazanmak arzusu, çalışanları her zaman daha fazla çalışmaya ve daha fazla ekstra rol davranışında bulunmayı itmiştir. İş kaybetme korkusu veya yöneticilerle iyi geçinmek zorunluluğu çalışanları zorunlu vatandaşlık davranışına sürüklemektedir.

Literatürde sıklıkla incelenen örgütsel vatandaşlık davranışı, Organ (1988) tarafından “resmi ödül sistemi içerisinde doğrudan veya açıkça tanımlanmayan, bununla birlikte, örgütün etkin işleyişine yardımcı olan gönüllü bireysel davranış” olarak tanımlanmıştır. Söz konusu tanımdan hareketle, örgütsel vatandaşlık davranışını çalışanın görev tanımı içinde yer almayan, örgütün resmi olarak ödüllendirmemekte birlikte, örgüt açısından işlevselliği olan davranışları tamamen kendi inisiyatifiyle göstermesi olarak tanımlamak mümkündür. Örgüte olan faydalarından ötürü yöneticiler çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri konusunda teşvik etmektedir. Fakat bu teşvikler sınırı aşarak çalışan üzerinde baskı oluşturmaya başladığında, bu durum çalışanda zorunlu vatandaşlık davranışına dönüşebilmektedir (Vigoda-Gadot, 2006:85). Daha önce yapılan araştırmalar zorunlu vatandaşlık davranışının daha çok olumsuz sonuçlarına odaklanmış ve zorunlu olarak gösterilen bu davranış sonucunda çalışanın daha çok iş-aile çatışması ve iş-boş zaman çatışması, iş stresi ve duygusal tükenmişlik yaşadığını, işinde daha fazla ihmalkâr davrandığını, daha fazla işten ayrılmayı düşündüğünü, daha az örgütsel güvene sahip olduğunu, daha az yenilikçi düşündüğünü, daha az iş tatmini yaşadığını ve daha düşük görev performansı gösterdiğini iddia etmişlerdir. (Bolino vd., 2010:850; Vigoda-Gadot, 2007:394). Zorunlu vatandaşlık davranışı her ne kadar olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilse de, birtakım olumlu sonuçlarının bulunabileceği de değerlendirilmektedir. Örneğin, görev becerikliliği çalışanın görev kapsamında yöneticilerinden bağımsız olarak kendi inisiyatifiyle işinde yaptığı değişiklikleri içermekte olup, çalışanın zorunlu vatandaşlık davranışı sonucunda artan iş yükünü düzene koymak amacıyla başvurabileceği bir yöntemdir. Öte yandan, çalışanın örgütle uyuşmayan duygu ve düşüncelerini paylaşması anlamına gelen örgütsel muhalefetin zorunlu vatandaşlık davranışıyla birlikte artacağı tahmin edilmektedir (Kassing, 1997:311). Çünkü iş tanımı dışındaki görevleri yapmak zorunda kalan çalışanın, onaylamadığı veya farklı düşündüğü işyeri politikaları ve uygulamaları hakkındaki fikirlerini örgüt içinde veya dışında daha çok dile getireceği değerlendirilmektedir.

Diğer taraftan örgütsel güven ise, örgütteki lidere ve eylemlere karşı olan kuvvetli inancıdır (Demircan ve Ceylan, 2003:142). Zorunlu vatandaşlık davranışında bulunan çalışanın örgütsel güvene sahip olduğu takdirde, daha az görev becerikliliğinde bulunacağı değerlendirilmektedir. Bu itibarla, örgütsel güvenin zorunlu vatandaşlık davranışının görev becerikliliğine olan etkisini düzenlemesi muhtemel görülmektedir.

Bu çalışmada öncelikle, zorunlu vatandaşlık davranışı ve görev becerikliliği arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgütsel muhalefetin aracılık rolünün bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. Çalışmada ayrıca, zorunlu vatandaşlık davranışının görev becerikliliğine olan etkisinde örgütsel güvenin düzenleyici rolünün bulunup bulunmadığı sorgulanmıştır. Literatür incelemesinde özellikle zorunlu vatandaşlık davranışı ve bu kavramın örgütsel muhalefet, görev becerikliliği ve

örgütsel güvene etkisini inceleyen çalışmanın azlığı dikkat çekmiştir. Yine, örgütsel muhalefet ve görev becerikliliği arasındaki ilişki hakkında literatür eksikliğinin bulunduğu görülmüştür. Bu çerçevede, bu çalışmanın söz konusu değişkenler ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri incelemesi bakımından literatürde mevcut bilgi tabanını genişleteceği ve böylece gelecekteki araştırma ve uygulamalara önemli katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Zorunlu Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışının “karanlık tarafı” olarak adlandırılan (Zhao vd., 2013:177) zorunlu vatandaşlık davranışı terimi ilk kez Vigoda-Gadot (2006) tarafından kullanılmıştır. Buna göre, işyerinde çalışanlar iş tanımlarında yer almayan şeyleri yapmaları yönünde sosyal ve yönetsel baskı ile karşılaşmaktadır. Çoğu çalışan ise bu faaliyetler sonucunda resmi olarak ödül veya tazminat alamayacağını bildiği halde, bu faaliyetler sonucunda elde edeceği gayri resmi faydalardan (örn; sosyal tanınma/takdir, başkalarından saygı görme gibi) veya bu faaliyetleri yapmamanın getireceği zararlardan ötürü (örn; sahip olduğu ayrıcalıkları kaybetme, iş arkadaşlarının gazabına maruz kalma gibi) söz konusu baskılara boyun eğmektedir (Vigoda Gadot, 2006:85). Çalışanın istemeyerek yaptığı bu ekstra rol davranışları gönüllük esasına dayanan örgütsel vatandaşlık davranışının kapsamı dışına çıktığından, bu durum zorunlu vatandaşlık davranışı olarak değerlendirilmektedir (Vigoda-Gadot, 2007:377). Bu çerçevede, zorunlu vatandaşlık davranışı terimini çalışanların iradelerine aykırı olarak ekstra rol davranışlarına zorunlu olarak katılımı şeklinde tanımlamak mümkündür (Zhao vd, 2013:178). Yöneticinin çalışandan talepleri, görevlerin birbirine bağlı olması, iş arkadaşında performans düşüklüğü, takım tabanlı işlerde bazı grup üyelerinin tembel olması gibi faktörler çalışanda zorunlu vatandaşlık davranışına sebep olabilmektedir (Spector ve Fox, 2010:132; Zhag vd., 2011:370).

2.2.Görev Becerikliliği

Wrzesniewski ve Dutton (2001) işin yeniden tasarımının sadece yöneticiler tarafından yapıldığı (top-down redesign of job) klasik görüşten farklı olarak görev becerikliliği kavramını ortaya atmıştır. Görev becerikliliğinde çalışan, işi ile kendi ihtiyaçları, yetenekleri ve istekleri arasında uyum sağlamak için, işin değişik yönlerinde ve işyerinde başka kişilerle olan ilişkilerinde, yöneticinin/örgütün açık veya örtülü bir yönlendirmesi ve onayı olmaksızın değişikliğe gitmektedir (Tims vd., 2013; Berg vd., 2008). Çalışanlar görev becerikliliğini üç şekilde gerçekleştirebilmektedir. Birincisinde çalışan görevlerinin sayısını, kapsamını ve türünü değiştirerek işin sınırlarını değiştirir. Resmi iş tanımında yer alan görevlerden daha az, daha çok veya daha farklı görev yapan çalışan bu şekilde farklı bir iş ortaya çıkarır. İkincisinde işyerinde diğer kişilerle olan ilişkilerinin niteliğini veya miktarını değiştirerek işin ilişkisel sınırını değiştirir. Üçüncüsünde ise çalışan işinin bilişsel görev sınırlarını değiştirir. Örneğin, kişinin işini farklı işlerden oluşan bir görevler kümesi veya bir bütün olarak görmesi, işine yaklaşma şeklini temelden farklılaştırabilir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001:185).

Görev becerikliliği çalışanın işinde yaptığı değişiklikleri içerdiğinden, bunun örgütler için “iyi” ya da “kötü” olduğunu söylemek mümkün değildir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001:180). Literatürde görev becerikliliğinin “yaklaşma ve “kaçınma” olmak üzere iki türünden bahsedilir (Lichtenthaler ve Fischbach, 2019; Bruning ve Campion, 2018). Buna göre, yaklaşma görev becerikliliği sorunları çözmeye, çalışma durumunu iyileştirmeye ve stres faktörlerini olumlu bir şekilde kabul etmeye ve yorumlamaya yöneliktir; tersine kaçınma görev becerikliliği iş taleplerini

ZORUNLU VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ GÖREV BECERİKLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN ARACILIK ROLÜ VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

bastırma, görev ve sorumluluklarının sayısını, kapsamını, iş yükünü azaltma ve işyerindeki sosyal iletişimi ve etkileşimi düşürmeye yöneliktir (Lazazzara vd., 2019:9). Bu çalışmada yaklaşma görev becerikliliği referans alınmıştır.

2.3.Örgütsel Muhalefet

Örgütsel muhalefet, Kassing (1997) tarafından bir kişinin örgütle uyumlanmayan düşüncelerini ve duygularını ifade etmesi olarak tanımlanmıştır. Çalışan muhalefeti, çalışanın onaylamadığı veya farklı düşündüğü işyeri politikaları ve uygulamaları hakkında farklı gruplara görüşlerini bildirdiğinde ortaya çıkar. Çalışanın görüşlerini bildirdiği gruplara göre, çalışan muhalefeti üç grupta incelenmektedir: yukarı doğru muhalefet (upward dissent), yana doğru muhalefet (lateral dissent), yerinden uzaklaştırılmış muhalefet (displaced dissent). Çalışanların örgüte karşı muhalefetlerini doğrudan yöneticilerine ilettikleri durumda yukarı doğru muhalefetten söz edilir. Yöneticileriyle kaliteli ilişkiler sürdüren, yönetici pozisyonunda bulunan ve karar alma sürecine daha fazla katılım gösteren, ayrıca, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksek olan, örgütsel temelli benlik algısı bulunan çalışanların yukarı doğru muhalefet eğiliminde olduğu görülmektedir (Croucher vd., 2017:2). Öte yandan, çalışanın örgüt hakkındaki muhalif duygularını iş arkadaşlarına bildirmesi yanal muhalefet olarak adlandırılır. Genelde yöneticileriyle düşük kaliteli ilişkiler geliştiren, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı düşük olan, ifade özgürlüğü bulunmayan örgütte çalışan kişilerin yanal muhalefet yaptığı tespit edilmiştir (Kassing ve McDowell, 2008:36; Croucher vd., 2017:2). Son olarak, aileler veya iş dışı arkadaşlarıyla örgütsel muhalefetin paylaşıldığı durum literatürde yerinden uzaklaştırılmış muhalefet olarak adlandırılır. Yerinden uzaklaştırılmış muhalefet daha çok iş deneyimi düşük olan, genç çalışanlarda görülmektedir. Çalışan örgütte muhalefetinin iyi algılanmayacağı algısına sahip olduğunda görüşlerini iş dışı gruplarla paylaşmaktadır. Yerinden uzaklaştırılmış muhalefette, kişi örgüt politikaları ve uygulamalarını uygun görmemesine rağmen buna karşı koymamakta ve mücadele etmemektedir (Kassing, 2011:227).

2.4. Örgütsel Güven

Güven, kişinin karşı tarafın davranışıyla ilgili olumlu beklentilere girerek eylemlerine karşı savunmasız kalması ve bu konuda istekli davranması olarak tanımlanır (Pirson ve Malhotra, 2011:1088). Örgütsel güven ise, çalışanın işverenin kendisine karşı açık sözlü olduğu ve verdiği taahhütleri yerine getirdiğine dair inancı şeklinde ifade edilir (Gilbert ve Tang, 1998:322). Yani örgütsel güven, çalışanın örgütsel liderlere ve örgütsel eylemlerin kendisi için faydalı olacağına olan inancını ifade eder. Mishra ve Morrissey (1990), çalışanla açık iletişim sağlanmasının, önemli bilgilerin, duyguların ve fikirlerin paylaşılmasının, karar alma sürecine çalışanın daha fazla dâhil edilmesinin çalışanda örgütsel güveni artıracaklarını tespit etmiştir. Çalışanda örgütsel güvenin artışı sosyal değişim teorisinin karşılıklılık ilkesi çerçevesinde değerlendirmek mümkündür (Blau, 1964: 352). Buna göre, çalışan örgütün kendisine yönelik tutumunu devamlı olarak değerlendirmekte, örgütün kendisi için çabaladığına dair inancı ölçüsünde örgütsel güvenini geliştirmekte, bunun için kendini zorunlu hissetmektedir (Singh ve Srivastava, 2016:595).

Yapılan çalışmalar, örgütsel güvenin hem bireysel hem de örgütsel başarıda önemli etkilerinin bulunduğunu göstermektedir. Örgütsel güven daha güçlü müşteri sadakati, çalışan moralinde artış, daha düşük personel devri ve kâr marjında artışı sağlamakta (Sonnenberg, 1994:14), çalışanın iş tatminini (Kath vd., 2010), iş performansını (Usikalu vd., 2015), örgütsel bağlılığını (Laschinger vd., 2015) ve örgütsel vatandaşlık davranışını artırmakta (Singh ve Srivastava, 2016) işten ayrılma niyetini ise azaltmaktadır (Kath vd., 2010).

3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

3.1.Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ve Görev Becerikliliği Arasındaki İlişki

Zorunlu vatandaşlık davranışı çalışanın istemeyerek iş tanımının dışında kalan görevleri sosyal ve yönetsel baskıdan ötürü yapmak zorunda kalmasıdır (Vigoda Gadot, 2006:85). Görev becerikliliği ise, çalışanın işyerinde örgütünden bağımsız olarak kendi iradesiyle yaptığı görev değişikliklerini içermektedir (Tims vd., 2013; Berg vd., 2008). Her ne kadar, yapılan bazı çalışmalar, çalışana işinde özerklik sağlayan, çalışan odaklı yönetsel uygulamaların (örn; Thun ve Bakker, 2018; Harju vd., 2017), çalışanın görev becerikliliğini artırdığını savunsa da, yüksek iş talepleri altında dahi çalışanların görev becerikliliğinde bulunabildiği tespit edilmiştir (Hakanen vd., 2017:619).

Zorunlu vatandaşlık davranışı ve görev becerikliliği arasındaki ilişkiyi İş Talepleri-Kaynakları Modeli kapsamında açıklamak mümkündür. Bu modele göre, her işte, iş talepleri (örneğin; iş yükü, fiziksel, bilişsel ve duygusal talepler) ve iş kaynakları (örneğin; özerklik, performans geribildirimi, sosyal destek ve yönetsel koçluk) bulunmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2008:218). İş kaynakları iş taleplerini ve buna bağlı fizyolojik ve psikolojik maliyetleri azaltan bir işlev görmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004:296). Hakanen ve arkadaşları (2017:619) çalışmalarında, bazı iş taleplerinin (iş yükü, duygusal uyumsuzluk, iş içeriği ve fiziksel talepler) tükenmişliğe ve işe adanmışlığa olan etkisinde iş becerikliliğinin düzenleyici etkisini İş Talepleri-Kaynakları Modeli kapsamında incelemiştir. Bu çerçevede, görev becerikliliğinin çalışanın bireysel ve sosyal iş kaynaklarını geliştirdiğini, bu nedenle iş talepleri ile başa çıkmada iş kaynakları ile benzer potansiyele sahip olduğunu değerlendirmiştir. Sonuçta, görev becerikliliğinin yüksek talepli iş koşullarında dahi yapıcı bir strateji olduğu ve iş taleplerinin tükenmişliğe ve işe adanmışlığa olan etkisinde düzenleyici rolünün bulunduğunu ortaya koymuştur. Söz konusu bulgulardan hareketle, zorunlu vatandaşlık davranışıyla birlikte iş yükü artan çalışanın yüksek iş taleplerinin kendi iyi oluşu üzerindeki olumsuz etkisini azaltmak ve artan iş yükünü düzene koymak amacıyla daha çok iş becerikliliğinde bulunacağı değerlendirilmektedir. Başka bir deyişle, görev becerikliliği kişinin işindeki verimliliği artırmak için başvurduğu bir yol olduğundan zorunlu vatandaşlık davranışı gibi olumsuz bir durum karşısında dahi çalışanın uygulayabileceği bir yöntemdir. Bu çerçevede aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H₁: Zorunlu vatandaşlık davranışı ve görev becerikliliği arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

3.2. Zorunlu Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki

Literatür incelemesinde zorunlu vatandaşlık davranışı ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi doğrudan ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmamakla birlikte, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiyi yine İş Talepleri-Kaynakları Modeli kapsamında açıklamak mümkündür. Bu modele göre, iş taleplerinin artması ve iş kaynaklarının azalması çalışanların iş yükünün artmasına neden olur. Bu süreçte devamlı surette fazla iş yüküne maruz kalma, çalışanların zihinsel ve fiziksel kaynaklarını tüketmesine yol açar. Bu da kişinin enerjisinin tükenmesine ve fiziksel ve psikolojik sağlık sorunlarının artmasına neden olabilir (Che, 2015:13). Benzer şekilde, zorunlu vatandaşlık davranışı durumunda çalışanlar devamlı surette extra rol davranışında bulduklarından zamanları ve enerjileri harcanmaktadır (Vigoda-Gadot, 2007:384). Bu durumda, iş taleplerinde artış ve iş kaynaklarında azalma olmaktadır (Che, 2015:13). Böylece çalışanlar zorunlu vatandaşlık davranışına karşı negatif tutum geliştirmekte, çok fazla extra iş talepleri ile karşılaştıklarında, mevcut durumu düzeltme veya başkalarından duygusal destek alma umuduyla endişelerini diğer

ZORUNLU VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ GÖREV BECERİKLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN ARACILIK ROLÜ VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

örgüt üyeleriyle paylaşabilmektedir (Zeng vd., 2020:4). Bu çerçevede, sosyal ve yönetsel baskıdan ötürü iş tanımını dışındaki görevleri yapmak zorunda kalan çalışanın, bu durum da dâhil olmak üzere onaylamadığı veya farklı düşündüğü işyeri politikaları ve uygulamaları hakkındaki fikirlerini (muhalefeti) daha çok dile getireceği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H₂: Zorunlu vatandaşlık davranışı ve örgütsel muhalefet arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

3.3. Örgütsel Muhalefet Ve Görev Becerikliliği Arasındaki İlişki

Örgütsel muhalefet, çalışanın onaylamadığı veya farklı düşündüğü işyeri politikaları ve uygulamaları hakkında farklı gruplara görüşlerini bildirdiğinde ortaya çıkar. Yapılan araştırmalar örgütsel muhalefetin bireysel ve örgütsel düzeyde olumlu sonuçlarının bulunduğunu ortaya koymuştur. Örneğin, işyerinde örgütsel muhalefete izin verilmesinin, çalışanların işe adanmışlığını (Kassing vd., 2012) ve iş tatminini (Lutgen-Sandvik, Riforgiate, & Fletcher, 2011) artırdığını; işten ayrılma niyetini (Kassing vd., 2012; Bilginoğlu ve Yozgat, 2020) ise azalttığını ortaya koymuştur. Ayrıca, örgütsel muhalefet çalışanların iş performanslarının, problem çözme ve karar alma kabiliyetlerinin artmasını sağlamaktadır (Garner, 2013:374). Buradan yola çıkarak onaylamadığı örgütsel politikalar hakkında görüşlerini dile getirebilen çalışanın işine karşı pozitif tutum geliştireceği ve işini sahiplenerek daha çok görev becerikliliğinde bulunacağı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₃: Örgütsel muhalefet ile görev becerikliliği arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

3.4. Zorunlu Vatandaşlık Davranışının Görev Becerikliliği Üzerine Etkisinde Örgütsel Muhalefetin Aracılık Rolü

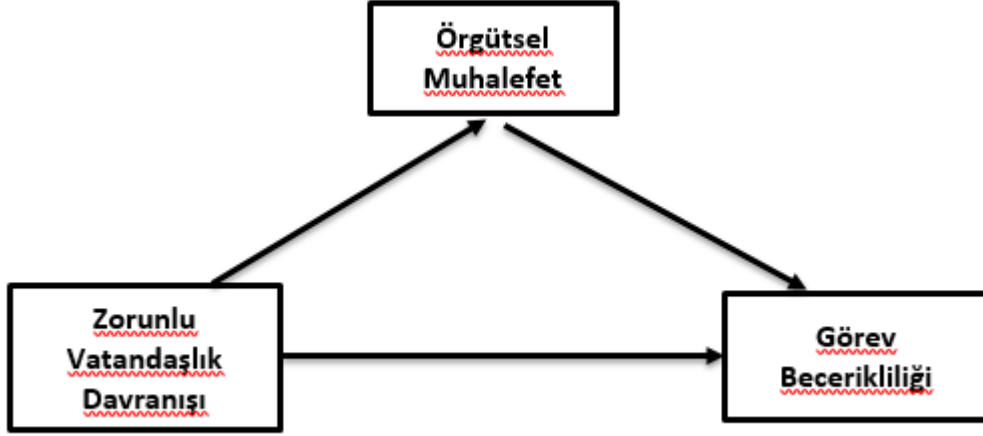
Literatür incelemesinde zorunlu vatandaşlık davranışının görev becerikliliği üzerine etkisinde örgütsel muhalefetin aracılık rolünü araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte, yukarıda kayıtlı değerlendirmelerden hareketle, zorunlu vatandaşlık davranışı sonucunda yüksek iş taleplerine devamlı surette maruz kalan çalışanların mevcut durumu düzeltme veya başkalarından duygusal destek alma umuduyla endişelerini diğer örgüt üyeleriyle daha çok paylaşacağı (Zeng vd., 2020:4), ayrıca, hem zorunlu vatandaşlık davranışının getirdiği iş yükünü düzene koymak, hem de örgütsel muhalefeti dile getirmenin sağladığı pozitif tutumla daha çok görev becerikliliğinde bulunacağı düşünülmektedir. Bu çerçevede, aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H₄: Zorunlu vatandaşlık davranışının görev becerikliliği üzerine etkisinde örgütsel muhalefetin aracılık rolü bulunmaktadır.

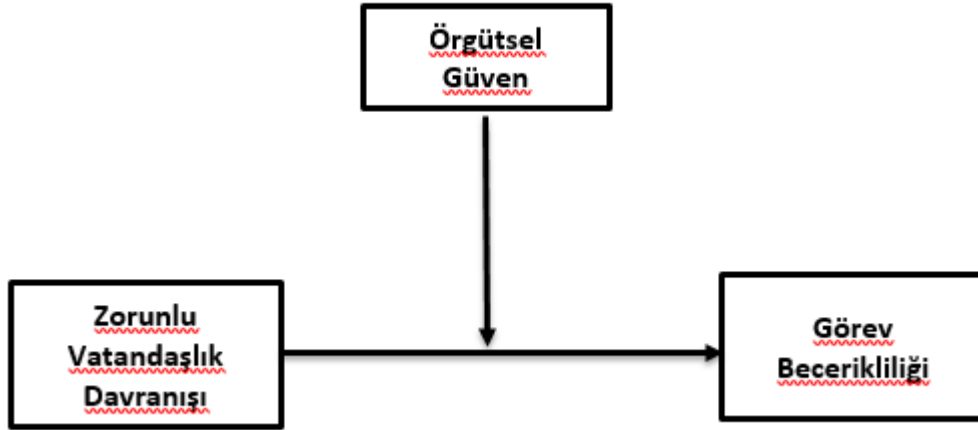
3.5. Örgütsel Güvenin Düzenleyici Rolü

Çalışanın örgütsel güveninin düşük olduğu durumda, zorunlu vatandaşlık davranışının görev becerikliliğine olan etkisinin artacağı değerlendirilmektedir. Yani, örgütsel güveni düşük olan çalışan üstüne görev tanımının dışında olan işleri yapmak zorunda kaldığında, görev tanımındaki işleri kendisi daha çok düzenlemeye çalışacaktır. Bununla birlikte, örgütsel güvenin olduğu durumda, zorunlu vatandaşlık davranışı gösteren çalışanın örgütüne duyduğu güvenden ötürü daha az görev kapsamında değişikliğe gideceği düşünülmektedir. Bu kapsamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H₅: Örgütsel güven, zorunlu vatandaşlık davranışı ve görev becerikliliği arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.



Şekil 1: Araştırma Modeli-1



Şekil 2: Araştırma Modeli-

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.1. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini Erzincan Belediyesi teşkilatında çalışan memur, sözleşmeli memur, işçi ve şirket çalışanları oluşturmaktadır. Erzincan Belediyesi 2021 Performans Programı raporuna göre, Erzincan Belediyesi'nde toplam 1249 çalışan bulunmaktadır (Erzincan Belediyesi,

**ZORUNLU VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ GÖREV BECERİKLİLİĞİ ÜZERİNE
ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN ARACILIK ROLÜ VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

2021). Araştırmada tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi ana kütlede ekonomik, hızlı ve kolay bir şekilde veri toplamayı sağlamaktadır (Haşiloğlu, vd., 2015). Türkiye’de yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunda kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmektedir (Kurtuluş vd., 2012). Bu kapsamda evren 1300 ve %95 güven aralığında 297 olarak tespit edilmiştir (Ural ve Kılıç, 2005:43). Erzincan Belediyesi çalışanlarına Şubat 2021- Mart 2021 tarihleri arasında 500 anket dağıtılmıştır. Ancak anket uygulamasında hatalı ve eksik olan anketler elendikten sonra, 432 anket analize tabi tutulmuştur. Elde edilen bu veriler SPSS 22 ve AMOS 24 paket programları aracılığı ile analiz edilmiştir. Ankete katılan çalışanların demografik özelliklerine ait bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Demografik Özellikler

Özellikler	Kategoriler	Frekans (N)	Yüzde (%)
Yaş	18-26	93	21,5
	27-35	150	34,7
	36-44	101	23,4
	45 yaş ve üstü	88	20,4
Cinsiyet	Kadın	161	37,3
	Erkek	271	62,7
Medeni Durum	Evli	257	59,5
	Bekâr	175	40,5
Eğitim Durumu	İlköğretim	106	24,5
	Lise	166	38,4
	Üniversite ve üstü	160	37,1
Kıdem	0-10 yıl	274	63,4
	11-21 yıl	143	33,2
	22 yıl ve üstü	15	3,4

4.2.Ölçekler

Zorunlu Vatandaşlık Davranışı Ölçeği, Vigoda-Gadot (2007) tarafından geliştirilen, Türkçeye uyarlaması Harmancı ve Ünaldı (2017) tarafından yapılan 5 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Görev Becerikliliği Ölçeği, Slemp ve Vella-Brodrick (2013) tarafından geliştirilen, Türkçe’ye uyarlaması Kerse (2017) tarafından yapılan 4 soruluk ölçek kullanılmıştır. Örgütsel

Muhalefet Ölçeği, Kassing (1998) tarafından geliştirilen 20 soruluk ölçek kullanılmıştır. Örgütsel Güven Ölçeği, Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen 13 soruluk ölçek kullanılmıştır. Cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

Tablo 2: Değişkenler İçin Ortalama, Cronbach Alfa, Standart Sapma ve Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları

	A	Ort.	Standart S.	ZVD	GB	ÖM	ÖG
ZVD	0,754	2,59	0,861	-			
GB	0,725	2,95	0,953	0,234**	-		
ÖM	0,804	2,77	0,526	0,408**	0,427**	-	
ÖG	0,786	2,95	0,919	0,104*	0,343**	-	-

Not: ** = $p < 0,01$ * = $p < 0,05$ ZVD: Zorunlu vatandaşlık davranışı, GB: Görev Becerikliliği, ÖM: Örgütsel Muhalefet, ÖG: Örgütsel Güven

Tablo 2 incelendiğinde araştırmada kullanılan değişkenlere ait ortalamalar ve standart sapma değerleri verilmiştir. Tablo 2 'de ZVD, GB, ÖM ve ÖG ölçeklerinin Cronbach Alpha katsayılarının referans alınan 0,70 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Ayrıca Tablo 2 incelendiğinde ZVD ile GB arasında %99 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişkinin ($r = 0,234$; $p = 0,000$) olduğu görülmektedir. Bu bulgu şu anlama gelmektedir. Zorunlu vatandaşlık davranışı arttıkça görev becerikliliği düzeyinin arttığı fakat bu artışın düşük düzeyde kaldığı söylenebilir. Değişkenler arasındaki korelasyonun düşük seviyede olması zorunlu vatandaşlık davranışının görev becerikliliğini çok fazla etkilemediğini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle örtük değişkenlerin bu ilişkide daha fazla etkisinin olduğunu ortaya koymuştur.

Tablodaki diğer bir bulgu ZVD ile ÖM arasında %99 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki ($r = 0,408$; $p = 0,000$) olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgu ise ZVD sergilemek zorunda kalan çalışanların ÖM düzeyinin de doğru orantılı olarak arttığı söylenebilir. ZVD ile ÖM arasındaki korelasyon katsayısı orta düzeyli olup ZVD'nin artması ÖM'i orta düzeyde artırmaktadır. Aynı zamanda ÖM ile GB arasında %99 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki ($r = 0,427$; $p = 0,000$) olduğu tespit edilmiştir. Tablodaki diğer bir değişken olan ÖG ile ZVD arasındaki ilişkide ise, %95 anlamlılık düzeyinde ve pozitif yönlü bir ilişki ($r = 0,104$; $p = 0,000$) olduğu, ÖG ile GB arasında %99 anlamlılık düzeyinde ve pozitif yönlü ($r = 0,343$; $p = 0,000$) bir ilişki olduğu görülmektedir. ZVD'nin ÖG ile arasındaki korelasyon katsayısı bu değişkenler arasındaki ilişkinin düşük düzeyli olduğunu göstermektedir. ZVD ile GB arasındaki korelasyon katsayısı ise değişkenler arasında orta düzey bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanların ZVD düzeyi arttıkça GB davranışı da arttığı ifade edilebilir. Aynı zamanda çalışanların örgütsel güven düzeyi görev becerikliliğini pozitif olarak etkilediği de tespit edilmiştir.

**ZORUNLU VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ GÖREV BECERİKLİLİĞİ ÜZERİNE
ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN ARACILIK ROLÜ VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Tablo 3: Değişkenlere İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

	χ^2/df ≤ 5	RMSEA $\leq .08$	CFI $\geq .90$	GFI $\geq .85$	NFI $\geq .90$	TLI $\geq .90$
ZVD	1.54	0.055	0.95	0.90	0.94	0.95
GB	2.25	0.047	0.90	0.95	0.91	0.91
ÖM	2.47	0.063	0.92	0.92	0.93	0.90
ÖG	1.89	0.065	0.97	0.90	0.95	0.98
Model-1	2.87	0.078	0.92	0.94	0.91	0.90
Model-2	3.05	0.069	0.95	0.96	0.97	0.94

Not: ZVD: Zorunlu vatandaşlık davranışı, GB: Görev Becerikliliği, ÖM: Örgütsel Muhalefet, ÖG: Örgütsel Güven

Tablo 3’deki değişkenlere ait uyum iyiliği değerleri, referans alınan uyum iyiliği değerlerini sağladığını, Model 1 ve Model 2 ile uyumlu olduğunu, modelin kabul edildiğini göstermektedir.

4.3. Hipotez testi

4.3.1. Aracılık etkisi

Tablo 4: Aracılık Modeli Regresyon Katsayıları

Model Özeti	R	R ²		F	p	SD1	SD2
	0,431	0,186		48,93	0,000	2,00	427,00
Örgütsel Muhalefet							
Değişkenler		B	SH	T	p	EDGA %95	EYGA %95
Sabit		2,13	0,073	28,90	0,000	1,986	2,276
Zorunlu Örgütsel vatandaşlık		0,248	0,027	9,194	0,000	0,195	0,301
Görev Becerikliliği							
Değişkenler		B	SH	T	p	EDGA %95	EYGA %95
Sabit		0,753	0,226	3,321	0,001	0,307	1,198

Örgütsel Muhalefet	0,718	0,086	8,307	0,000	0,548	0,888
Zorunlu vatandaşlık (Doğrudan Etki)	0,081	0,052	1,534	0,125	-0,022	0,185
Zorunlu vatandaşlık(Toplam Etki)	0,259	0,052	4,989	0,000	0,157	0,362
			<i>Etki</i>	<i>SH</i>	EDGA %95	EYGA %95
Aracı Etki			0,178	0,035	0,025	0,325

Not1: Standardize regresyon katsayıları belirtilmiştir.

Not2: EDGA: En Düşük Güven Aralığı; EYGA: En Yüksek Güven Aralığı

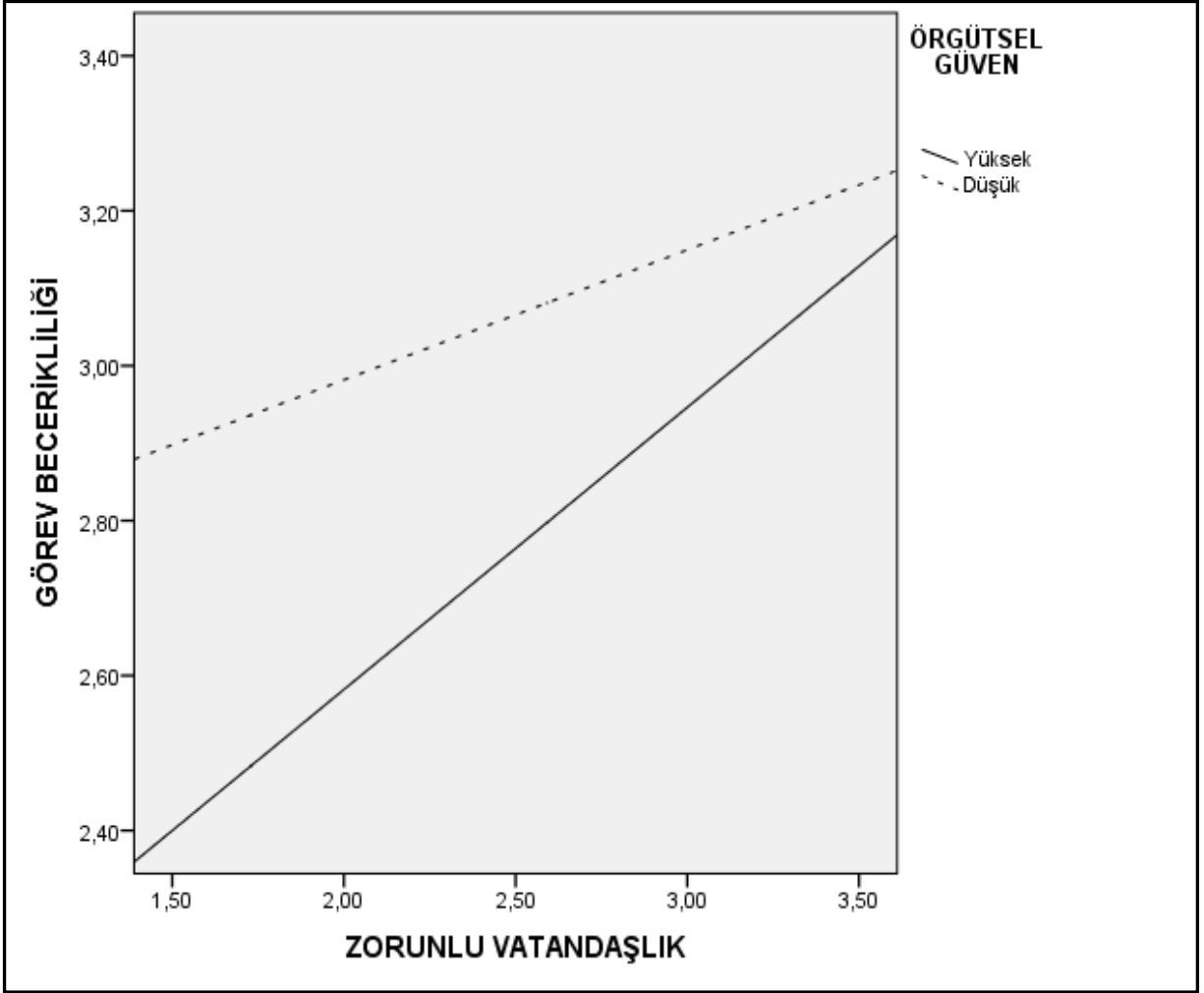
Oluşturulan modelin gerekli şartları sağladığı ve anlamlı bir model olduğu görülmüş bunun akabinde aracılık etkisinin varlığı sorgulanmıştır. Aracı etkinin varlığından söz etmek için bütün değişkenler arasında anlamlı bir etkiden söz edilmesi gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986). Tablo 4’de çoklu regresyon modelinin katsayıları görülmektedir. H_1 hipotezinde zorunlu vatandaşlık ile görev becerikliliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sorgulanmıştır. Zorunlu vatandaşlık davranışının ile görev becerikliliği arasındaki regresyon katsayısına bakılarak aradaki ilişkinin düşük düzeyli ilişki olduğu söylenebilir. Zorunlu vatandaşlık davranışının artması görev becerikliliğini artırmakta fakat aralarındaki ilişkinin çok kuvvetli olmadığı görülmektedir. Analiz sonucunda zorunlu vatandaşlığın görev becerikliliği üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu anlaşılmıştır ($B = 0,259$; $p = 0,000$). Bu bağlamda H_1 hipotezi kabul edilmiştir. H_2 hipotezinde zorunlu vatandaşlık ile örgütsel muhalefet arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. H_2 hipotezi incelendiğinde zorunlu vatandaşlığın örgütsel muhalefetin %24,8’ini açıkladığı görülmüştür. H_1 hipotezinde olduğu gibi H_2 hipotezinde de değişkenler arasında düşük düzeyli ilişki görülmüştür. Zorunlu vatandaşlık davranışının artması örgütsel muhalefeti artırmakta fakat artış yüksek düzeyde olmamaktadır. Bu bağlamda H_2 hipotezi kabul edilmiştir. Araştırmanın üçüncü hipotezinde örgütsel muhalefetin görev becerikliliği üzerindeki etkisi araştırılmış olup analiz çıktılarına göre örgütsel muhalefet görev becerikliliğinin %71,8’ini açıklamaktadır. Bu bağlamda H_3 hipotezi kabul edilmiştir. Regresyon katsayısı örgütsel muhalefetin görev becerikliliğine etkisinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Değişkenler arasındaki hipotezlerin anlamlı çıkması aracı etkinin varlığını sorgulama imkânı vermiştir. Bağımsız değişken olan zorunlu vatandaşlık davranışı ile bağımlı değişken olan görev becerikliliği arasındaki ilişkiye örgütsel muhalefetin aracı değişken olarak eklenerek aracı etki sorgulanmıştır. Örgütsel muhalefetin aracı değişken olarak modele eklenmesi ile ZVD’ nin GB üzerindeki etkisi anlamsızlaşmıştır ($B = 0,081$; $p = 0,125$). Bu bağlamda örgütsel muhalefetin bu ilişkide tam aracı etkisi olduğu anlaşılmıştır (Etki: 0,178, [0,025-0,325]). H_4 kabul edilmiştir.

**ZORUNLU VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ GÖREV BECERİKLİLİĞİ ÜZERİNE
ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN ARACILIK ROLÜ VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Tablo 5: Düzenleyici Model Regresyon Katsayıları

Model Özeti	R	R-sq	F	P	df1	df2
	0,290	0,084	13,11	0,000	3,0	426,0
Görev Becerikliliği						
Model	B	SH	t	P	EDGA	EYGA
Sabit	1,060	0,467	2,267	0,023	0,141	1,980
Örgütsel Güven	0,792	0,283	2,792	0,005	0,234	1,350
Zorunlu vatandaşlık	0,560	0,174	3,205	0,001	0,217	0,904
Etkileşim (ÖGxZVD)	-0,196	0,104	-1,873	0,041	-0,402	0,009
Rol Belirsizliği Doğrudan Etki	Etki	SH	t	p	LLCI	ULCI
-1 SS (-.92)	0,364	0,08	4,50	0,000	0,205	0,523
+1 SS (+.92)	0,167	0,06	2,51	0,012	0,036	0,299

Hipotez 5' i test etmek amacıyla düzenleyici etki analizi uygulanmıştır. Zorunlu vatandaş ile görev becerikliliği arasındaki ilişki anlamlıdır. Düzenleyici etkinin varlığını test ederken örgütsel güvenin düşük ve yüksek olduğu durum dikkate alınmıştır. Örgütsel güvenin düzenleyici etkisinin anlamlı olup olmadığını anlamak adına örgütsel güven ile zorunlu vatandaşlığın etkileşimine dikkat edilir. Etkileşim düzenleyici etkinin anlamlı olduğunu göstermektedir (p=0,041). Tablo 5' deki sonuçlara göre zorunlu vatandaşlık davranışının görev becerikliliği üzerindeki pozitif etkisi örgütsel güven yüksek iken zayıf (B= 0,167 p=0.012), düşükken güçlü olduğu görülmüştür (B= 0,364 p=0.000). Bu bağlamda H₅ hipotezi desteklenerek örgütsel güvenin zorunlu vatandaşlık ile görev becerikliliği arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle örgütsel güvenin yüksek olduğu durumda zorunlu vatandaşlık davranışı ile görev becerikliliği arasındaki etkileşim azalmakta iken, örgütsel güvenin düşük olduğu durumda değişkenler arasındaki ilişki kuvvetlenmektedir.



Şekil 3: Zorunlu Vatandaşlık ile Görev Becerikliliği Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Düzenleyici Etkisi

Şekil 3’de örgütsel güvenin düşük olması durumunda görev becerikliliğinin daha fazla arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel güven seviyelerine göre zorunlu vatandaşlık ve görev becerikliliği arasındaki ilişki aynı yönde devam etmesine rağmen, düşük örgütsel güven hissedildiği durumlarda bu ilişkinin güçlendiğini ifade etmek mümkündür.

ZORUNLU VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ GÖREV BECERİKLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN ARACILIK ROLÜ VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada Erzincan ilinde faaliyet gösteren kamu kurum ve kuruluşlarda çalışanlardan anket yöntemiyle veri toplanıp, zorunlu vatandaşlık davranışı ile görev becerikliliği arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgütsel muhalefetin aracılık rolünün olup olmadığı araştırılmıştır. Aynı zamanda çalışmada bu ilişkide örgütsel güvenin düzenleyici rolünün bulunup bulunmadığı incelenmiştir.

Günümüz işletmelerinin her geçen gün artan rekabet ve teknoloji karşısında ayakta durmalarının ve faaliyetlerini devam ettirmelerinin yükü sadece işletme yöneticilerini değil, çalışanları da tehdit etmektedir. Yöneticilerin çalışanlardan beklentileri de bununla doğru orantılı olarak artmaktadır. Yöneticiler çalışanlarını hep bir fazla mantığıyla ekstra rol davranışında bulunmaları ve devamlı görev tanımlarında yer almayan davranışlarda bulunmaları yönünde baskıya maruz bırakabilmektedir. Bu baskı ya da ekstra performans beklentisi çalışanın performansını çoğu zaman olumsuz etkilemekle birlikte, olumlu etkilediği durumlar da bulunmaktadır. Örneğin, bu çalışmada zorunlu vatandaşlık davranışının görev becerikliliği üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre, zorunlu vatandaşlık davranışının çalışanın işindeki verimliliğinin artırmasına pozitif etki gösterdiğini söylemek mümkündür. Yani çalışan kendisinden beklenen ekstra rol davranışları karşısında artan iş yükünü hafifletmek ve bu yolla verimliliğini artırabilmek için görev ve sorumluluklarının kapsamını ve miktarını değiştirebilir veya işe yaramadığını düşündüğü uygulamalarda değişikliğe gidebilir. Bu sonuç zorunlu vatandaşlık davranışının yalnızca olumsuz sonuçlarının bulunduğu savunan diğer çalışmaların aksine olumlu etkilerinin de bulunabileceğini ortaya koyması açısından önemlidir (Vigoda-Gadot, 2006; Bolino vd., 2010; Topçu vd., 2017; Ahmadian vd., 2017; He vd., 2018; Liu vd., 2019; Köksal, 2020). Araştırmada ayrıca, zorunlu vatandaşlık davranışı ile bağımlı değişken olan görev becerikliliği arasındaki ilişkiye örgütsel muhalefet aracı değişken olarak eklenerek aracı etki sorgulanmıştır. Örgütsel muhalefetin aracı değişken olarak modele eklenmesi ile zorunlu vatandaşlık davranışının görev becerikliliği üzerindeki etkisinin anlamsızlaştığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda örgütsel muhalefetin bu ilişkide tam aracı etkisinin olduğu anlaşılmıştır. Buna göre, zorunlu vatandaşlık davranışı sonucunda yüksek iş taleplerine devamlı surette maruz kalan çalışanların mevcut durumu düzeltme veya başkalarından duygusal destek alma umuduyla endişelerini diğer örgüt üyeleriyle daha çok paylaşacağı, ayrıca, hem zorunlu vatandaşlık davranışının getirdiği iş yükünü düzene koymak, hem de örgütsel muhalefetini dile getirmenin sağladığı pozitif tutumla işini daha çok sahipleneceği ve böylece daha çok görev becerikliliğinde bulunacağı düşünülmektedir.

Araştırmada son olarak zorunlu vatandaşlık davranışı ve görev becerikliliği arasındaki ilişkide örgütsel güvenin düzenleyici rolünün bulunduğu tespit edilmiştir. Örgütsel güvenin düşük olması durumunda çalışan üstüne ekstra rol davranışı göstermesine yönelik baskı hissettiğinde, kendi başının çaresine bakacağından daha çok görev becerikliliğinde bulunacaktır. Tersine örgütsel güveninin yüksek olduğu durumda, örgütünün kendisini sahiplendiğini düşündüğünden daha az görev becerikliliğinde bulunacaktır.

Araştırmada zorunlu vatandaşlık davranışının görev becerikliliğinde artışla birlikte çalışanın verimliliğini artırdığı sonucuna ulaşılmakla birlikte, çalışandan sürekli görev tanımı dışındaki işleri yapmasının istenmesi, kişide bıkkınlığa ve işten soğumaya neden olabilecektir. Baskıyla bir yere kadar çalışanın daha çok çıktı üretmesi sağlansa bile, bunun uzun vadede verimli olmayacağı ve sürdürülemeyeceği açıktır. Bu nedenle, yöneticilerin zorunlu vatandaşlık davranışı

yerine, çalışanın kendi inisiyatifiyle vatandaşlık davranışında bulunmasına yönelik ortam oluşturması önem arz etmektedir. Bunun için çalışanın örgüt içinde değerli olduğu hissettirilmeli, karar alma mekanizmalarına çalışan dâhil edilmeli, işinde kısmen de olsa özerklik sağlanmalı, fazla mesai ücretlendirilmeli, işyerindeki sosyal iletişim de güçlendirilmelidir. Böylece çalışan, ekstra rol davranışlarında kendiliğinden bulunmaya başlayacaktır.

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle araştırma yalnızca Erzincan ilinde yapılmış olup, başka illerin de dâhil olduğu araştırmalarda farklı sonuçların elde edilmesi mümkündür. Araştırma ayrıca, yalnızca kamu personeli üzerinde ve sağlık personeline uygulanmıştır. Özel sektör çalışanları ve farklı sektörler üzerine yapılacak çalışmalarda da farklı sonuçların ortaya çıkabileceği önerilmektedir.

Araştırmanın bir diğer sınırlılığı 5’li Likert formatında hazırlanmış soruların katılımcılarca cevaplanmasıyla elde edilen sayısal verilere dayanan nicel bir araştırma olmasıdır. Bu nedenle, elde edilen sonuçlar nicel yaklaşımın getirdiği sınırlılıklar dâhilindedir. Gelecekteki çalışmalarda, araştırmaya konu değişkenler arasındaki ilişkilerin nitel araştırma tekniğiyle de incelenmesinin, bu konuda daha derinlemesine analiz yapılmasını sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmada son olarak belli bir örneklemden bir kereye mahsus veri toplanarak analizi yapılmıştır. Ancak değişkenler arasındaki ilişkilerin daha iyi analizinin yapılabilmesi için belli bir sürede verilerin elde edilmesini içeren boylamsal analizinin yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Ek olarak, bu çalışmada görev becerikliliğinin yalnızca olumlu yönünü vurgulayan “yaklaşma görev becerikliliği” esas alınmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda zorunlu vatandaşlık davranışının “kaçınma görev becerikliliği”ne etkisinin de incelenmesinin literatüre önemli katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

**ZORUNLU VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ GÖREV BECERİKLİLİĞİ ÜZERİNE
ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN ARACILIK ROLÜ VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

KAYNAKÇA

- Ahmadian, S., Sesen, H. & Soran, S. (2017). Expanding the Boundaries of Compulsory Citizenship Behavior: Its Impact on Some Organizational Outputs. *Business and Economic Horizons*, 13(1), 110-118.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International*, 13 (3), 209-223.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and Responding to Challenges in Job Crafting at Different Ranks: When Proactivity Requires Adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 158–186.
- Berg, J.M., Dutton, J.E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is Job Crafting and Why Does it Matter? From The Center of Positive Organizational Scholarship, *Michigan Ross School of Business*.
- Bilginöglü, E. & Yozgat, U. (2020). İş tatmini, örgütsel muhalefet ve işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerine bir araştırma, *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1): 255-271.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley
- 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.
- Bruning, P.F. & Campion, M.A. (2018). A Role-Resource Approach-Avoidance Model of Job Crafting: A Multi-Method İntegration and Extension of Job Crafting Theory. *Academy of Management Journal*, 61 (2), 499-522.
- Che, X. (2015). *Effects of Occupational Stressors on Nurses’ Safety Performance and Well-Being:A Within-Individual Study* (Doktora Tezi). Güney Florida Üniversitesi, Psikoloji Bölümü, ABD.
- Croucher, S. M., Zeng, C., Rahmani, D., & Cui, X. (2017). The Relationship Between Organizational Dissent and Workplace Freedom of Speech: A Cross-Cultural Analysis in Singapore. *Journal of Management & Organization*, 1–15.
- Erzincan Belediyesi (2021, 15 Ocak). *Erzincan Belediyesi 2021 Performans Programı*, https://www.erkincan.bel.tr/upload/dokuman/2021_YILI_PERFORMANS_31-12-2020.pdf.
- Garner, J. T. (2013). Dissenters, Managers, and Coworkers: The Process of Co-Constructing Organizational Dissent and Dissent Effectiveness. *Management Communication Quarterly*, 27(3), 373–395.
- Gilbert, J. A., & Tang, T. L.-P. (1998). An Examination of Organizational Trust Antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321–338.
- Hakanen, Jari J.; Seppälä, Piia; Peeters, Maria C. W. (2017). High Job Demands, Still Engaged and Not Burned Out? The Role of Job Crafting. *International Journal of Behavioral Medicine*, (24), 619-627.

- Harju, L. K., Schaufeli, W. B., & Hakanen, J. J. (2018). A Multilevel Study on Servant Leadership, Job Boredom and Job Crafting. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 2–14.
- Harmancı Seren, A. K., & Ünalı Baydın, N. (2017). Zorunlu Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Türkçede Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 4(2), 43-49.
- Haşiloğlu, S. B., Baran, T., & Aydın, O. (2015). Pazarlama Araştırmalarındaki Potansiyel Problemlere Yönelik Bir Araştırma: Kolayda Örneklem ve Sıklık İfadeli Ölçek Maddeleri. *Pamukkale İşletme Ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, (1), 19-28.
- He, P.; Wang, X.; Li, Z.; Wu, M. & Estay, C. (2018). Compulsory Citizenship Behavior and Employee Silence: The Roles of Emotional Exhaustion and Organizational Identification. *Social Behavior And Personality*, 46(12), 2025–2048.
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, Antagonizing, and Displacing: A Model of Employee Dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311–332.
- Kassing, J. W. (1998). Development and Validation of The Organizational Dissent Scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229
- Kassing, J. W. (2011). Stressing Out About Dissent: Examining The Relationship Between Coping Strategies and Dissent Expression. *Communication Research Reports*, 28(3), 225–234.
- Kassing, J. W., Piemonte, N. M., Goman, C. C., Mitchell, C. A. (2012). Dissent Expression as An Indicator of Work Engagement and Intention to Leave. *Journal of Business Communication*, 49(3), 237–253.
- Kath, L. M., Magley, V. J., & Marmet, M. (2010). The Role of Organizational Trust in Safety Climate's Influence on Organizational Outcomes. *Accident Analysis & Prevention*, 42(5), 1488–1497.
- Kerse, G. (2017). İş Becerikliliği (Job Crafting) Ölçeğini Türkçe 'ye Uyarlama ve Duygusal Tükenme ile İlişisini Belirleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 283-304.
- Köksal, K. (2020). Otel Çalışanlarında Zorunlu Vatandaşlık Davranışı İş ile Aile Çatışması İlişkisi: Çoklu Grup Analiziyle Cinsiyete Göre Bir Karşılaştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3, 2669-2684.
- Kurtuluş, K. (2004). *Pazarlama Araştırmaları* (7. Baskı). Literatür Yayıncılık.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., & Shamian, J. (n.d.). The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment. *Advances in Health Care Management*, 59–85.
- Lazazzara, A., Tims, M. & de Gennaro, D. (2019). The Process of Reinventing A Job: A Meta–Synthesis of Qualitative Job Crafting Research. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 1-50.
- Lichtenthaler, P.W.& Fischbach, A. (2016). Job Crafting and Motivation to Continue Working Beyond Retirement Age. *Career Development International*, 21(5), 477-497.
- Lichtenthaler, P.W.& Fischbach, A. (2019). A Meta-Analysis on Promotion- and Prevention-Focused Job Crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 30-50.

**ZORUNLU VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ GÖREV BECERİKLİLİĞİ ÜZERİNE
ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN ARACILIK ROLÜ VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

- Liu, F., Chow, I. H. & Huang, M. (2019). Increasing Compulsory Citizenship Behavior and Workload: Does Impression Management Matter? *Frontiers in Psychology*, 10 (1726), 1-35.
- Lutgen-Sandvik, P., Riforgiate, S., & Fletcher, C. (2011). Work as a Source of Positive Emotional Experiences and The Discourses Informing Positive Assessment. *Western Journal of Communication*, 75, 2-27. Perceptions of Justice and Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 25(1), 34–43.
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443–486.
- Nyhan, R. C., & Marlowe Jr, H. A. (1997). Development and Psychometric Properties of The Organizational Trust Inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Solider Syndrome*. Lexington Books.
- Payne, H. J. (2014). Examining The Relationship Between Trust in Supervisor–Employee Relationships and Workplace Dissent Expression. *Communication Research Reports*, 31(2), 131–140.
- Pirson, M., & Malhotra, D. (2011). Foundations of Organizational Trust: What Matters to Different Stakeholders? *Organization Science*, 22(4), 1087–1104.
- Schaufeli, W. B.& Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (3), 293-315.
- Singh, U., & Srivastava, K. B. L. (2016). Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviour. *Global Business Review*, 17(3), 594–609.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2010). Theorizing About The Deviant Citizen: An Attributional Explanation of The İnterplay of Organizational Citizenship and Counterproductive Work Behavior. *Human Resource Management Review*, 20(2), 132–143.
- Thun, S., & Bakker, A. B. (2018). Empowering Leadership and Job Crafting: The Role of Employee Optimism. *Stress and Health*, 34, 573-581.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The İmpact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230–240.
- Topçu, M. K., Beğenirbaş, M. & Turgut, E. (2017). Örgütsel Sinizm, Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve İş Tatmininin Bireysel İş Performansına Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik İmalat Sanayide Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi*, 24 (2), 505-522.
- Ural, A. & Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Detay Yayıncılık.
- Usikalu, O., Ogunleye, A. J. & Effiong, J. (2015). Organizational Trust, Job Satisfaction and Job Performance Among Teachers in Ekiti State, Nigeria. *British Open Journal of Psychology*, 1(1), 1- 10.
- Vigoda Gadot, E. (2006). Compulsory Citizenship Behavior in Organizations: Theorizing Some Dark Sides of The Good Soldier Syndrome. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 36(1), 77–93.

- Vigoda Gadot, E. (2007). Redrawing The Boundaries of OCB? An Empirical Examination of Compulsory Extra-Role Behavior in The Workplace. *Journal of Business and Psychology*, 21(3), 377–405.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26, 179- 201.
- Zeng, C., Permyakova, T. M., Smolianina, E. A. & Morozova, I. S. (2020). Exploring the Relationships Between Employee Burnout, Organizational Dissent and Work-family Culture in Russian Organizations. *Journal of Intercultural Communication Research*, 1–14.
- Zhang, Y., Liao, J., & Zhao, J. (2011). Research on The Organizational Citizenship Behavior Continuum and its Consequences. *Frontiers of Business Research in China*, 5(3), 364-379.
- Zhao, H., Peng, Z., Han, Y., Sheard, G., & Hudson, A. (2013). Psychological Mechanism Linking Abusive Supervision and Compulsory Citizenship behavior: A Moderated Mediation Study. *The Journal of Psychology*, 147(2), 177–195.

**ZORUNLU VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ GÖREV BECERİKLİLİĞİ ÜZERİNE
ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN ARACILIK ROLÜ VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

EXTENDED ABSTRACT

The development of technology, global crises and global disasters are leading to dramatic increases in unemployment. Employment and unemployment figures of all countries constitute a kind of development scorecard of the countries. The fact that even experienced and well-educated people have difficulty in finding employment has created a psychological pressure on the point that employees in all sectors could lose their jobs. The desire of businesses to profit all the time, to own the market and to increase their earnings above average have inevitably pushed employees to work harder and perform extra role behaviors. Fear of losing job or the necessity to get along with managers is expected to drive employees to involve in compulsory citizenship behavior.

Organizational citizenship behavior, which has been frequently examined in the literature, was defined by Organ (1988) as “voluntary individual behavior that is not directly or explicitly defined within the official reward system, but also helps the effective functioning of the organization” (1988: 4). Based on the aforementioned definition, it is possible to define organizational citizenship behavior as actions displayed that are not included in the employee's job description and that are not officially rewarded by the organization, but which are functional for the organization on its own initiative. Because of the benefits to the organization, managers encourage employees to demonstrate organizational citizenship behavior. However, when these incentives exceed the limit and start to put pressure on the employee, this situation can turn into compulsory citizenship behavior for the employee (Vigoda-Gadot, 2006: 85). Previous studies focused on the negative consequences of compulsory citizenship behavior, and as a result of this mandatory behavior, the employee experienced more work-family conflict and work-leisure time conflict, job stress and emotional burnout, behaved more negligently in his job, and quit more. They were claimed to think less, have less organizational trust, less innovative thinking, less job satisfaction, and lower task performance (Bolino et al., 2010: 850; Vigoda-Gadot, 2007: 394). Although compulsory citizenship behavior is associated with negative consequences, it is also considered that it may have some positive consequences. For example, job competence includes the changes made by the employee on his own initiative within the scope of the task, independent of the managers, and is a method that the employee can apply to regulate the increased workload as a result of compulsory citizenship behavior. On the other hand, it is estimated that organizational dissent (Kassing, 1997: 311), which means the employee's sharing of feelings and thoughts that are incompatible with the organization, will increase with compulsory citizenship behavior. Because it is considered that the employee, who has to perform tasks outside the job description, will express his opinions about workplace policies and practices that he does not approve or think differently within or outside the organization.

The universe of this research consists of civil servants, contracted officers, workers and company employees working in Erzincan Municipality. According to Erzincan Municipality 2021 Performance Program report, the total number of employees in Erzincan Municipality is 1249 (Erzincan Municipality, 2021). In the study, convenience sampling method was preferred among the non-random sampling methods. Convenience sampling method allows collecting data from the main population in an economical, fast and easy way (Haşiloğlu, et al., 2015). The majority of studies in Turkey prefer easy sampling method (Liberation et al., 2012). In this context, the population was determined as 1300 and 297 at 95% confidence interval (Ural and Kılıç, 2005: 43). 500 questionnaires were distributed to Erzincan Municipality employees between February 2021

and March 2021. However, after the incomplete and wrongly filled questionnaires were eliminated from the survey application, the number of remaining questionnaires was 432. The data obtained from the analysis of them were analyzed through SPSS 22 and AMOS 24 package programs.

In the H₁ hypothesis, it was questioned whether there was a significant and positive relationship between compulsory citizenship and job crafting. By looking at the regression coefficient between compulsory citizenship behavior and job crafting, it can be estimated that the relationship between them was at low levels. Increasing compulsory citizenship behavior increased job crafting, but it is seen that the relationship between them was not very strong. As a result of the analysis, it was understood that compulsory citizenship had a significant and positive effect on job crafting (B = 0.259; p = 0.000). In this context, the H₁ hypothesis seems acceptable. The H₂ hypothesis aimed to explore whether there was a significant and positive relationship between compulsory citizenship and organizational dissent. When the H₂ hypothesis was examined, it was seen that compulsory citizenship explained 24.8% of organizational dissent. As in the H₁ hypothesis, a low-level relationship was observed between the variables in the H₂ hypothesis. Increasing compulsory citizenship behavior increased organizational dissent, but the increase was not at a high level. In this context, the H₂ hypothesis seems acceptable. In the third hypothesis of the research, the effect of organizational dissent on job crafting was investigated, and according to the analysis outputs, organizational dissent explained 71.8% of the job crafting. In this context, the H₃ hypothesis seems acceptable. The regression coefficient showed that the effect of organizational dissent on job crafting was high. The significance of the hypotheses between the variables gave us the opportunity to question the existence of the intermediary effect. The mediating effect was questioned by adding organizational dissent as the mediator variable to the relationship between the independent variable, compulsory citizenship behavior, and the dependent variable, task resourcefulness. With the addition of organizational dissent to the model as a mediator variable, the effect of ZVD on GB became meaningless (B = 0.081; p = 0.125). In this context, it has been understood that organizational dissent had a full mediating effect on this relationship (Effect: 0.178, [0.025-0.325]). H₄ seems acceptable.

The relationship between compulsory citizenship and job crafting is significant. While testing the presence of the regulatory effect, the situation whether the organizational trust was low or high was taken into account. In order to understand whether the regulatory effect of organizational trust is significant, attention was paid to the interaction of organizational trust and compulsory citizenship. It was shown that the interaction-regulating effect was significant (p = 0.041). According to the results in Table 5, the positive effect of compulsory citizenship behavior on job crafting was found to be weak when organizational trust was high (B = 0.167 p = 0.012), and strong when low (B = 0.364 p = 0.000). In this context, supporting the H₅ hypothesis, it can be said that organizational trust had a regulatory role in the relationship between compulsory citizenship and job crafting.

Managers can put their employees under pressure forcing them to act in extra roles and to behave that is not included in their permanent job descriptions. Although this pressure or extra performance expectation often negatively affects the performance of the employees, there are situations where it also yields some positive effects. For example, in the present study, it was determined that compulsory citizenship behavior had a positive and significant effect on job crafting. According to this result, it is possible to say that compulsory citizenship behavior has a positive effect on increasing the productivity of the employees at work. In other words, the employees can change the scope and amount of their duties and responsibilities or change the

**ZORUNLU VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ GÖREV BECERİKLİLİĞİ ÜZERİNE
ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN ARACILIK ROLÜ VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

applications they think not useful in order to alleviate the increased workload, and thus increase their productivity in the face of extra role behaviors expected from them. This result is important in that it demonstrates that compulsory citizenship behavior may have positive effects, unlike other studies arguing that it had only negative consequences (Vigoda-Gadot, 2006; Bolino et al., 2010; Topçu et al., 2017; Ahmadian et al., 2017; He et al., 2018; Liu et al., 2019; Köksal, 2020). In the present study, the mediating effect was also questioned by adding the organizational dissent as a tool variable to the relationship between compulsory citizenship behavior and task resourcefulness, which is the dependent variable. It was found that the effect of compulsory citizenship behavior on job crafting became meaningless with the addition of organizational dissent to the model as a mediator variable. In this context, it has been understood that organizational dissent had a full mediating effect on this relationship. Accordingly, employees who are constantly exposed to high job demands as a result of compulsory citizenship behavior are likely to share their concerns more with other organization members in the hope of improving the current situation or receiving emotional support from others, and also to regulate the workload of compulsory citizenship behavior and to express organizational dissent. It is thought that they are more likely to own their job more with the positive attitude they are provided, and thus they will have more job crafting.

In the present study, although it is concluded that compulsory citizenship behavior increases the productivity of the employees together with the increase in job crafting, asking the employee to perform tasks outside the job description may also cause boredom and dismissal from the job. It is clear that even if the pressure is provided to some extent for the employees to produce more output, it will not be efficient and sustainable in the long run. For this reason, it is important for managers to create an environment for the employees' own initiative, instead of compulsory citizenship behavior. For this, the employees should be provided a working environment in which they will feel valuable for the organization, they should be included in the decision-making mechanisms, autonomy should be provided, even partially, in their work, overtime should be reflected in their earnings, and social communication in the workplace should be strengthened. Thus, the employees will spontaneously start to voluntarily involved themselves in extra role behaviors.