



T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİMDALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK VE ALGILANAN AŞIRI  
NİTELİKLİLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI  
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Ebru FIRAT

**Danışman**

**Doç. Dr. Metin KAPLAN**

NEVŞEHİR

Ocak 2022

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kurul ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tezi Hazırlayan

Ebru FIRAT

## TEZ YAZIM KLAVUZUNA UYGUNLUK

‘Çalışmaya Tutkunluk ve Algılanan Aşırı Nitelikliliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri’ adlı yüksek lisans tezi Nevşehir Hacıbekaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Klavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Ebru FIRAT

Tez Danışmanı

Doç.Dr.Metin KAPLAN

İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Suzan ÇOBAN

## KABUL VE ONAY SAYFASI

Doç. Dr. Metin KAPLAN danışmanlığında Ebru FIRAT tarafından hazırlanan ‘Çalışmaya Tutkunluk ve Algılanan Aşırı Nitelikliliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri’ adlı bu çalışma jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

### JÜRİ

**Danışman :** Doç. Dr. Metin KAPLAN

**Üye :** Prof. Dr. Adem ÖĞÜT

**Üye :** Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

### İMZA

.....

.....

.....

**ONAY: Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun ..... /..... / ..... tarih ve ..... sayılı**

**Kararı ile onaylanmıştır. .... /..... / .....**

..... **Enstitü Müdürü**

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimin süresince bana her türlü desteği gösteren, her daim yanımda olduğunu hissettiren ve tez yazım aşamalarının tamamlanmasında engin bilgileriyle beni yönlendiren çok kıymetli Danışmanım Doç. Dr. Metin KAPLAN'a, öğrencisi olduğum Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Öğretim üyelerine, beni bu yola çıkımda cesaretlendiren eşim Cuma FIRAT'a, hiçbir zaman desteğini esirgemeyen canım ablam Emel SEÇİLMİŐ'e, annem Sibel ÜLGEN'e, babam Hasan ÜLGEN'e ve bu süreçte en çok beni anlayan can parçam oğlum Atlas FIRAT'a beni destekledikleri için çok teşekkür ediyorum.

Ebru FIRAT

# ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK VE ALGILANAN AŞIRI NİTELİKLİLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Ebru FIRAT

Nevşehir Hacı Bektaş Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans,  
Ocak 2022

Danışman: Doç. Dr. Metin KAPLAN

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı, çalışmaya tutkunluk ve algılanan aşırı nitelikliliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini analiz etmektir. Araştırmanın örneklemini Nevşehir Belediyesinde 700 çalışan oluşturmaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre; çalışmaya tutkunluğun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışmaya tutkunluğun alt boyutları olan dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşmanın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Algılanan aşırı niteliklilik ve algılanan aşırı nitelikliliğin alt boyutu olan kendini üstün görme örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan algılanan aşırı nitelikliliğin alt boyutu olan kendini küçük görmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Çalışmaya Tutkunluk, Algılanan Aşırı Niteliklilik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

# **THE EFFECTS OF THE WORK ENGAGEMENT AND PERCEIVED OVERQUALIFICATION ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR**

**Ebru FIRAT**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences Department of  
Business Administration, M.B.A, January 2022**

**Supervisor: Associate Professor Metin KAPLAN**

## **ABSTRACT**

The purpose of this research is to analyze the impact of passion for the study and perceived overqualification on organizational citizenship behavior. The research's sample accounts for 700 employees in Nevşehir Municipality. According to the regression analysis results; passion for the study has been found to have positive and meaningful impact on organizational citizenship behavior. It was revealed that vigorousness, dedication and concentration, which are sub-dimensions of passion in the study, have positive faceted and meaningful impact on organizational citizenship behavior. Perceived overqualification and superior self-vision, the lower dimension of perceived overqualification, have been found to have positive and meaningful impact on organizational citizenship behavior. On the other hand, self-deprecation, the lower dimension of perceived overqualification, has been found to have no meaningful impact on organizational citizenship behavior.

**Key Words:** Work Engagement, Perceived Overqualification, Organizational Citizenship Behaviour

## KISALTMALAR

**ÖVD** : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

**PCI** : Psikolojik Sözleşme Envanteri





## İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	ii
TEZ YAZIM KLAVUZUNA UYGUNLUK .....	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI .....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET .....	vi
ABSTRACT.....	vii
KISALTMALAR.....	viii
İÇİNDEKİLER .....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiv
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK

1.1. Tutkunluk Kavramı .....	4
1.2. Çalışmaya Tutkunluk Kavramı ve Önemi.....	5
1.3. Çalışmaya Tutkunluğun Boyutları .....	8
1.3.1. Dinçlik .....	8
1.3.2. Adanmışlık.....	9
1.3.3. Yoğunlaşma .....	10
1.4. Çalışmaya Tutkunluğun Diğer Kavramlarla İlişkisi .....	11
1.4.1. Pozitif Psikoloji ve Çalışmaya Tutkunluk .....	11
1.4.2. İş Gerekleri Kaynakları ve Çalışmaya Tutkunluk .....	12
1.4.3. İş Tatmini ve Çalışmaya Tutkunluk .....	13
1.4.4. Örgütsel Bağlılık ve Çalışmaya Tutkunluk .....	14
1.4.5. Tükenmişlik ve Çalışmaya Tutkunluk.....	15

1.4.6. İşkoliklik ve Çalışmaya Tutkunluk.....	16
1.5. Çalışmaya Tutkunluğu Etkileyen Faktörler .....	17
1.5.1. Bireysel Faktörler .....	18
1.5.1.1. Kişilik.....	19
1.5.1.2. Öz-yeterlilik .....	20
1.5.1.3. Özsaygı .....	21
1.5.1.4. İyimserlik .....	21
1.5.2. Örgütsel Faktörler.....	22
1.5.2.1. Sosyal Destek.....	22
1.5.2.2. İşin Niteliği .....	23
1.5.2.3. Kişisel Gelişim Fırsatları .....	24
1.5.2.4. Personel Güçlendirme .....	25
1.6. Çalışmaya Tutkunluğun Sonuçları .....	26
1.7. Çalışmaya Tutkunluk ile İlgili Yapılmış Olan Çalışmalar.....	26

## İKİNCİ BÖLÜM

### AŞIRI NİTELİKLİLİK

2.1. Aşırı Niteliklilik Kavramı .....	29
2.2. Aşırı Nitelikliliğin Boyutları .....	31
2.2.1. Objektif Aşırı Niteliklilik .....	31
2.2.2. Subjektif Aşırı Niteliklilik.....	32
2.3. Aşırı Niteliklilik ile İlgili Teoriler.....	34
2.4. Aşırı Nitelikliliğin Öncülleri .....	36
2.5. Aşırı Nitelikliliğin Sonuçları.....	37

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı .....	40
3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	44

3.2.1. Diğergamlık .....	45
3.2.2. Vicdanlılık .....	46
3.2.3. Nezaket .....	47
3.2.4. Centilmenlik .....	48
3.2.5. Sivil Erdem .....	48
3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Teoriler .....	49
3.3.1. Sosyal Mübadele Teorisi .....	50
3.3.2. Psikolojik Sözleşme .....	51
3.3.3. Sosyal Temelli (Prososyal) Örgütsel Vatandaşlık .....	54
3.3.4. Örgütsel Spontanlık .....	55
3.3.5. Bağlamsal Performans .....	55
3.4. Çalışmaya Tutkunluk ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırma Sonuçları .....	58
3.5. Algılanan Aşırı Niteliklilik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırma Sonuçları .....	59

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK VE ALGILANAN AŞIRI NİTELİKLİLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK UYGULAMA**

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU .....	61
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	61
4.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	61
4.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI .....	63
4.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....	63
4.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	63
4.6.1. Anket Formunun Oluşturulması .....	63
4.6.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	64

4.6.3. Verilerin Analizi .....	65
4.7. ARAŞTIRMA ÖLÇEKLERİNİN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRLİĞİ ....	65
4.8. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	65
4.9. ARAŞTIRMANIN BULGULARI .....	67
4.9.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle İlgili Bulgular .....	67
4.9.2. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	68
4.9.3. Regresyon Analizi Sonuçları .....	70
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	75
KAYNAKÇA.....	79
EKLER.....	106
ANKET FORMU .....	106
ÖZGEÇMİŞ .....	110

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 4. 1 Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları .....	65
Tablo 4. 2. Anketi Cevaplayan Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	67
Tablo 4. 3.Tanımlayıcı İstatistikler, Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar ve Cronbach Alpha Değerleri .....	69
Tablo 4. 4.Çalışmaya Tutkunluğun Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	70
Tablo 4. 5. Çalışmaya Tutkunluğun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları .....	71
Tablo 4. 6. Aşırı Nitelikliliğin Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	72
Tablo 4. 7. Aşırı Nitelikliliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	73
Tablo 4. 8. Hipotezlere İlişkin Sonuçlar .....	73

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1. Çalışmaya Tutkunluğun Boyutları.....	8
Şekil 1. 2. Çalışmaya Tutkunluğu Etkileyen Faktörler.....	18
Şekil 2 1.Objektif ve Subjektif Aşırı Nitelikliliğin Ölçümü.....	33
Şekil 4. 1. Araştırma Modeli.....	66



## GİRİŞ

Teknolojik gelişmeler, tüketici tercihlerinin her geçen gün daha fazla önemsenmesi ve bunun sonucu olarak müşteri odaklılık, küreselleşme, insan haklarındaki iyileşmeler gibi gelişmeler sonucunda işgücünün çeşitliliği de kaçınılmaz bir şekilde günümüz işletmelerinin yönetmesi gereken önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin varlıklarını uzun vadede sürdürebilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlamasında önemli bir faktör olan insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması kaçınılmaz hale gelmiştir. İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmesinde çalışanların sadece formal olarak tanımlanmış görevlerinin yanısıra örgütün resmi ödül sistemi tarafından tanımlanmayan ve gönüllük esasına dayalı olarak çaba göstermeleri yönetsel fonksiyonların gerçekleştirilmesinde önemli bir rol oynayacaktır. Bu çerçevede çalışanların literatürde “resmi ödül sistemi veyahut açıkça tanınmayan, isteğe bağlı olan ve örgütlerin verimli ve etkili bir şekilde ilerlemesini teşvik eden bireysel bir davranış” (Organ, 1988; akt., Bies, 1989: 295) olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri örgütsel amaçlara ulaşmada önemli katkılar sağlayabilecektir. Hedeflere etkili ve verimli bir şekilde ulaşma sürecinde çalışanların performanslarına ve başarısına etki eden örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı pek çok örgütün dikkatini çektiği ve üzerinde çokça çalıştığı konular arasında olduğu görülmektedir. Daha fazla hizmet odaklı ve esnek olan örgütlerde çalışanların yalnızca işin gerektirdiği görevleri yerine getirmeleri değil, aynı zamanda artık daha fazlasını yapmaları beklenmektedir. Bunlar, talep edilmeden de diğer çalışanlara yardım etmek, hemcinslerine karşı saygılı olmak, örgütsel amaçları benimseyip, desteklemek, yapıcı ve olumlu tavsiyelerde bulunmak ve işyeri hakkında olumlu şeyler söylemek gibi örgütün psikolojik ortamına katkıda bulunmak örgütsel vatandaşlık davranışlarını açıklamaktadır (Robbinson ve Yargıç, 2012: 565). Bu davranışı sergileyen çalışanlar, yöneticinin üzerindeki yükü hafifletmekte ve üretkenliği ve başarıyı paylaşmaktadır (Mackenzie, 1991: 123). Ancak, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri birtakım öncülere bağlı olduğu literatürde vurgulanmaktadır. Bu çalışma bu öncüllerden çalışmaya tutkunluk ve algılanan aşırı niteliklilik ile sınırlandırılmıştır.

Bu bağlamda, değişime ayak uydurabilen, yenilikçi, işletmeye katma değer yaratabilen, çalışmaya tutkunluk düzeyi yüksek ve nitelikli iş görenler, örgütler açısından bir üstünlük olarak değerlendirilebilir. Son dönemlerde yönetim literatüründe de güncel bir kavram olarak karşımıza çıkan çalışmaya tutkunluk (Saks, 2006: 601), özellikle hizmetler sektöründe faaliyet gösteren örgütler açısından daha da cazip hale gelmiş olup, çalışma zamanı içerisinde, hedeflenenden daha üretken çalışabilen, örgütün finansal kaynaklarını, verimli, sağlıklı, güvenli ve isteğe bağlı olarak kullanabilen çalışan profili olarak tanımlanmaktadır. Bu profil'deki çalışanlar tarafından yapılan geribildirimler, işletmeler açısından stratejik kararların alınmasında önemli bir yer tutmaktadır. Örgütlerin yönetim birimleri, daima işini tutkuyla yapan bir işgücünün var olması ve örgütsel bir öncelik olarak önem vermesi şartı olmaktadır. Bununla beraber, tutkulu çalışanlar, örgütsel etkinlik açısından belirleyici bir faktör olarak görülmektedir.

Küreselleşen rekabet ve sermaye fazlalığı ile fikirlerin hızlı ve ucuz bir şekilde hem geliştirilip hem de iletiliyor olması, çalışanları işlerini sık sık değiştirmeye yöneltmektedir. Dolayısıyla çalışanlarına iyi bir çalışma ortamı ve imkânlar sağlayamayan örgütlerin vasıflı ve yetenekli çalışanlarını kaybetmeleri kaçınılmazdır. Bu durumda, örgüte adanmış çalışanlar, rekabet avantajı bakımından önemli bir role sahip oldukları bilinmektedir. Çünkü işine katılım gösteren çalışanlar, yüksek enerjileri ile işlerine olan katılımları fazla olmakta ve coşkulu tavırları bulunmaktadır (Macey and Scheinder, 2008: 26; May et.al., 2004: 13).

Örgütlerin işine tutkuyla yaklaşan çalışanları bünyesinde bulundurması, verimliliğini ciddi oranda etkilemesinin yanı sıra, örgütün itibarı, memnuniyeti için önemli bir ayrıntıdır. Bu bağlamda, rekabet avantajı sağlamak için örgütler, işini tutkuyla yapacak çalışanları istihdam etmeye özen göstermek durumundadır.

Bilgi çağının kaçınılmaz bir sonucu olarak, çalışanlar yüksek eğitim ile niteliklerini artırmanın rakiplerine karşı bir üstünlük sağlayacağını farkına varmış ve bunun sonucu olarak da hem kişisel hem de mesleki niteliklerini artırmak için gereken çabayı göstermektedirler. Ancak, sanayileşmiş piyasalarda her zaman yükselen nitelikli çalışan arzını bariz olarak karşılayabilme yeteneğine sahip değildir. Ekonomideki yönelim hizmetler sektörüne ilerledikçe, çalışan ile yönetici arasındaki ilişki de değişmektedir. Birçok sektörde, yetersiz maaş ile işlerin tedariki, kişisel



olarak kendilerine uygun niteliklere sahip olanların gereksinimlerini karşılamaya yetmemektedir. Bu nedenle, birçok çalışan, var olan yeteneklerinin altında ve daha az beceri gerektiren işleri kabul etmek durumunda kalabilmektedir (Grau ve Perio, 2010: 667; Johnson ve Johnson, 2000: 538).

Birçok araştırmacı, aşırı niteliklilik algısını olumsuz bir olgu olarak nitelendirmektedir. Aşırı niteliklilik 21.yy başlarında dünya genelinde ekonomik durgunluk ve iş imkânlarının eksikliği gibi faktörlerden dolayı nitelik algısını meydana getirmiştir. Çalışanların örgütte kalma isteğinde ve sadakatinde olumsuz etki yaratmaktadır. Aşırı niteliklilik; memnuniyetsizlik, stres, sıkılma ve diğer olumsuz duyguları hissetmesine sebep olabilmektedir. Bu bağlamda, nitelik algısı ne kadar yüksek olursa, bireysel verimliliğinde o kadar kötü olacağı ifade edilmektedir (Sarma ve Sandyna, 2019: 108). Nitelik algısı, çalışanın eğitim, iş deneyimi ve yetenek gibi niteliklerinin iş gereksinimlerinin ötesinde olduğu durumu ifade etmektedir (Zhang vd. 2016: 61).

Bu çalışmadaki kavramlar bir bütün olarak ele alınarak incelenmekte ve çalışmaya tutkunluk ve algılanan aşırı niteliklilikliliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri uygulamalı bir çalışma ile ortaya konulmaktadır. Bu çerçevede çalışmanın Türkçe yazın alandaki boşluğa katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırma sonuçlarının sektör temsilcilerine ve yöneticilere yol gösterici nitelikte bilgiler sunacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışmaya tutkunluk, ikinci bölümde algılanan aşırı niteliklilik, üçüncü bölümde örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenleri teorik olara açıklanmış olup, dördüncü bölümde ise alan araştırmasından elde edilen bulgular analiz edilerek araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK**

#### **1.1.Tutkunluk Kavramı**

Tutku kavramı, “insanların sevdiği, önemli bulduğu zamanını ve enerjisini adadığı bir aktiviteye yönelik bir eğilim” şeklinde tanımlanmakta olup, iki şekilde ele alınmaktadır. İlki uyumlu tutku; bireylerin sevdikleri faaliyetlere istekli olarak katılmasını ifade etmektedir. İkincisi takıntılı tutku; bireylerin faaliyetlerinde kontrol edilemez olarak gerçekleşen içgüdüsel bir durumu ifade etmektedir. Bununla birlikte bireyin içinde olduğu aktiviteye bilişsel, davranışsal ve performansal anlamda tutkunun etkileri olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bireyin gerçekleştirmiş olduğu her türlü faaliyetteki tutkusu faaliyetini büyük oranda etkilemektedir (Vallerand, 2008:1).

Tutkunluk kavramını (Personal Engagement) ilk olarak Kahn (1990) akademik alan yazınına kazandırmış ve bu kavramı ilk tanımlayan kişi olmuştur (Shuck ve Wollard, 2010: 93-94). Kahn (1990: 692)’a göre tutkunluk, birey işini yaparken tüm benliğiyle kendini işe vermesi şeklinde ifade etmiştir. Mache (2014: 182)’ye göre herhangi bir şeye, nesneye ya da olaya bağlı kalmadan sürekli olarak süregelen olumlu, tatmin sağlayan ve işe olan bağlılık olarak tanımlanmaktadır.

Metin (2010: 10) tutkunluk kavramını çalışanın işine gömülmesi olarak ifade etmektedir. Başka bir tanıma göre ise çalışanın işine kendini fazlasıyla kaptırması ve işiyle arasında derin bağ oluşturması olarak ifade edilmektedir (Ardıç vd. 2009: 37).

Farklı yazarların farklı bakış açıları; bireyin çalışırken kendini işine kaptırması ve bütün enerjisini vererek işini yapması olarak tanımlanan çalışmaya tutkunluk kavramının oluşmasına zemin hazırlamıştır (Christian, Garza ve Slaughter, 2011: 90).

## 1.2. Çalışmaya Tutkunluk Kavramı ve Önemi

Çalışmaya tutkunluk yeni bir kavram olmasına rağmen literatürde konuyla ilgili birçok tanıma rastlamak mümkün olup; adanmışlık, işe kapılma, işe cezbolma, işe angaje olma gibi farklı kavramlarla ilişkilendirildiği görülmektedir.

Çalışmaya tutkunluk, bireylerin çalışma ortamında sürekli etkileşim halinde olmasıdır. Çalışanların rol performansını sergilerken kendilerini bilişsel, fiziksel ve duygusal olarak ifade ettikleri bir durum şeklinde tanımlanmaktadır (Kahn, 1990: 694).

Çalışmaya tutkunluk tükenmişlik kavramının doğrudan karşıtı olan enerji, katılım ve etkinlik kavramları ile karakterize edilir. Herhangi belirli bir obje, olay, bireysel veya davranışa odaklanmayan daha kalıcı ve yaygın duygusal ve bilişsel bir durumu ifade eder (Schaufeli vd. 2002: 73).

Armstrong (2008: 141)'a göre, çalışmaya tutkun kişiler işlerine karşı istekli olmakta ve hatta heyecan duymaktadır. Dolayısıyla işlerini en iyi ve en doğru şekilde yapabilmek için elinden gelenin fazlasını yapmaya çalıştıkları görülmekte olup iş görenlerin işin olması gerektiği gibi yapılması için minimum seviyenin de ilerisinde daha fazla zaman, beyin gücü ve enerji harcadıklarını ifade etmektedir.

Çalışmaya tutkun bireylerin kendini neşeli ve sağlıklı olarak görmesi tutkunluğun göstergesidir. Örgütte çalışan bireyler amaçlarına ulaşmak için çaba sarf etmektedir. Dolayısıyla bireysel tutkunluğu yüksek olan kişilerin örgüte daha fazla fayda sağladığı görülmektedir (Poon, 2013: 1149).

Örgütler, çalışanlarının tutkuyla yapmış oldukları performanslarını, emeklerini ve her türlü olumlu faydalarını takdir ettiklerinde, çalışanların işyerinde yapmış oldukları işten dolayı gurur duymalarını sağlamaktadır. Bu gurur sayesinde çalışanların, örgüte duyduğu tutkulu bağlılıkları yinelenmektedir. Bu nedenle çalışanların iş rolünden kaynaklı olarak algıladıkları fayda, tutkunluk seviyelerini doğrulamaktadır (Kahn, 1990: 694; Saks, 2006: 610).

Britt vd. (2001: 54)'e göre, çalışmaya tutkun bireylerin işyerinde karşılaştıkları her türlü sorun veya stresi iyi yönettiği ve stresten uzaklaşmada yardımcı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Main (2011: 22)' e göre çalışmaya tutkunluk çalışanların mutluluğu ve iş tutumları ile alakalı bir kavramdır. Geniş çapta yapılan incelemeler ile elde edilen çalışmalarda, çalışmaya tutkunluk müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur (Harter, Schmit ve Hayes, 2002: 268-279). Bu nedenle, yüksek tutkunluğa sahip çalışanları istihdam eden ve yetiştiren organizasyonların genel anlamda üretkenliklerini ve kârlarını artırmaları beklenmektedir. Ayrıca var oldukları sektörlerde de ciddi bir rekabet avantajı elde edebilir (Erikson, 2005: 337; Smith, 2013: 4).

Çalışmaya tutkunluk kavramının tanımı ile ilgili birçok araştırmacının da hem fikir olduğu husus, çalışanın rol performansını gerçekleştirirken duygusal, bilişsel ve davranışsal anlamda kendini ifade etmesidir. Bilişsel durum, çalışanların örgüt liderlerine ve örgüt kültürü hakkındaki inancını ifade etmektedir. Duygusal durum; çalışanların çalışma arkadaşı veya meslektaşları hakkında nasıl hissettiğini ifade etmektedir. Davranışsal durum ise; çalışanların göstermiş oldukları performanstaki çabayı yansıtmaktadır (Lockwood, 2007: 3). Çalışmaya tutkun kişiler; örgütün kültürünü benimser ve örgütün değerlerini güçlendirmeyi ve desteklemeyi hedeflemektedir. Sürekli gelişerek örgütün ihtiyaçlarını ve eksikliklerini gidermeye çalışmaktadır. Örgütün amaçlarına dikkatle yönelerek fark yaratacaklarına inanmaktadır. Dolayısıyla örgütle arasında derin bağlantı hissetmektedir. Kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte ve sadakat seviyesi artmaktadır. Tutkunluk seviyesi yüksek çalışanlar, üzerine düşenden fazlasını yapmaya eğilimlidirler. Örgütün faydası için yeniliği hedefleyip örgütün vizyonunu ve misyonunu daha da ileriye taşımayı amaçlamaktadır. Tüm bu gayretleri gerçekleştirirken müşteri memnuniyetini de sağlamaktadır (Ketter, 2008: 47; Macey, 2006; Sundaray, 2011: 54)

Alan yazında çalışmaya tutkunluk kavramı ile ilgili başka bir kavram ise tükenmişliktir. Tükenmişlikte, çalışmaya tutkun olan bireylerin göstermiş oldukları davranışların aksine, çalışanda işe karşı duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve düşük kişisel başarı gibi duygular hakimdir. Duygusal tükenme; bu kavram stres ile ilgilidir. Çalışanın işyerinde aşırı fiziksel ve duygusal durumlara maruz kalması sonucunda mutsuz, değersiz, stresli, hiçbir şeyden memnun olmayan bireyler haline gelerek aşırı tükenmesidir. Duyarsızlaşma; bireyin işyerine ve çevresine karşı

hissizleşmesidir. Tepkisiz kalması ve olumsuz duygular beslemesi şeklinde ifade edilmektedir (Maslach vd., 2001: 399). Düşük kişisel başarı ise; bireyin yetersizlik duygusu ile işyerinde beklenen başarıyı üretkenliği yakalayamaması olarak görülmektedir.

Maslach ve Leiter (1997: 102-115)'a göre, tükenmişlik çalışmaya tutkunluk kavramının karşı görüşü olarak ifade edilmiştir. Dolayısıyla tutkunluk seviyesi yüksek olan çalışanlar işyerinde birçok stres ve sorunla karşılaşsa bile bu durumu tersine çevirecek başarı ve inanca sahiptir. Ayrıca çalışanın örgüte olan bağlılığı ve güveni artmaktadır. Tutkunluk seviyesi düşük, tükenmişlik seviyesi yüksek çalışanlar ise, stres ve sorunlar karşısında baş edememekte ve bu duygular arasında ezilmektedir.

Bakker vd. (2012: 1363), proaktif tutkulu kişiliğin, tutkulu çalışmayı sağlayarak iş yaratma ve üretkenliği mükemmel bir şekilde etkilediğini ifade etmiştir. İş çevresini proaktif bir şekilde değiştirebilen çalışanlar, yüksek performans gösterebilir. Dolayısıyla çalışmaya tutkunluğun, proaktif kişilik ile doğrudan bağlantılı olduğu desteklenmiştir (Thompson, 2005: 1012). Örneğin; 2555 Finli dışçı üzerinde yapılan araştırmada, çalışmaya tutkunluk ile iş performansı arasında olumlu ilişki bulunmuştur. Çalışırken elinden gelenin fazlasını yapmak için kendince kişisel alan ve örgütsel faydalara dahil olmaya çalışan dış hekimlerinin, çalışmalarına istekli ve enerjik bir şekilde katılma olasılıkları daha yüksek olduğu görülmüştür (Hakanen ve ark. 2008: 79).

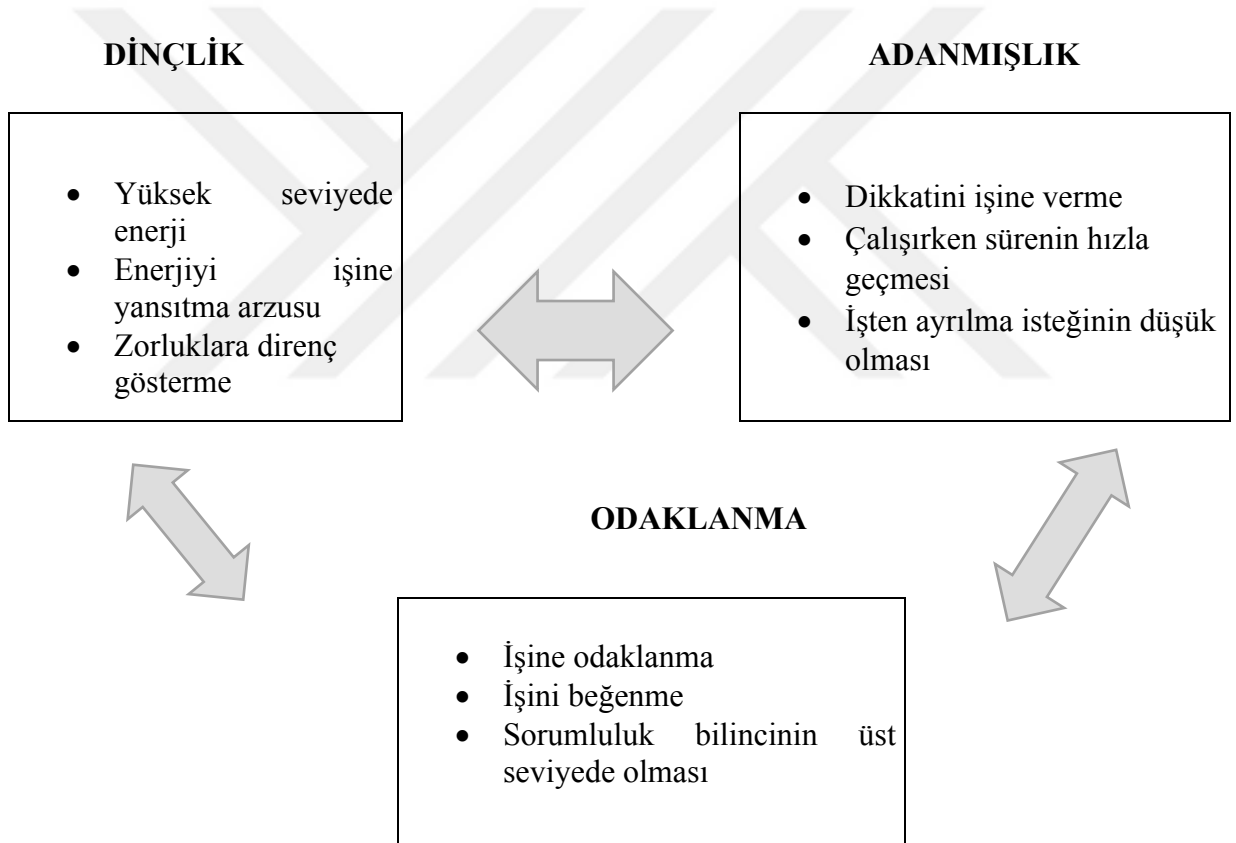
Benzer şekilde, 750 Finlandiyalı yönetici üzerinde yapılan bir araştırmada, çalışanlarını işleri hakkında kendilerini geliştirmeye ve mesleki anlamda bilgilerini sürekli yenilemeye meraklı olan hevesli yöneticilerin, işleriyle daha fazla meşgul oldukları tespit edilmiştir. Bu yöneticilerin hedeflerine ulaşmak için yüksek düzeyde çaba gösterdikleri gözlenmiştir. Ayrıca bu kişilerin işyerlerinde pasif olmadıkları aksine aktif çalışanlar olduğu gözlemlenmiştir (Hyvönen vd. 2009: 186).

Çalışmaya tutkunluk son zamanlarda işletmelerde oldukça önem kazanan popüler bir kavram olmuştur. İş yaşamında çalışanın kendini işine adanması ve bunu performansında göstermesi işletmeler açısından önem arz etmektedir. Örgüt içinde doğru ve ilgi alanına uygun istihdam edilen çalışan işine bağlanarak ve işini severek

tutkuyla yapmaktadır. Bu durum örgütleri pek çok yönden de olumlu etkilemekte ve örgütler daha kolay hedeflerine ulaşmaktadır. Genel anlamda ifade edersek çalışmaya tutkun bireyler hem kendileri açısından hem de örgüt açısından avantaj sağlamaktadır. Dolayısıyla örgütler her zaman vizyonlarını ve misyonlarını daha da ileriye taşıyacak tutkulu çalışanları tercih etmektedir.

### 1.3. Çalışmaya Tutkunluğun Boyutları

Çalışmaya tutkun bireyler başarılı performans ile kendini işine kaptırarak örgütün hedeflerine ulaşması için elinden gelenin fazlasını yapmaktadır. Shaufeli ve ark. (2002: 74-75) çalışmaya tutkunluk kavramını 3 boyutta incelemiştir. Bu boyutlar ise dinçlik, adanmışlık ve odaklanmadır.



Şekil 1. 1. Çalışmaya Tutkunluğun Boyutları

Kaynak: (Kanten, 2012: 13).

Bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

#### 1.3.1. Dinçlik

Dinçlik boyutu; kişi çalışırken pozitif enerjisini ve pratik zekasını kullanarak işe olan istek, enerji ve yeteneğini en yüksek performans ile göstererek çaba sarf etmesi

şeklinde ifade edilmektedir (Shauefeli ve ark., 2002a: 465; Shauefeli ve ark., 2002b: 74). İşyerinde faaliyet gösteren çalışanlar işlerini yaparken dinç hissetmektedir. Bu çalışanlar oldukça enerjik, istekli, coşkulu ve işini yaparken asla yorgunluk hissetmez. Aksine birçok zorluklarla karşılaştıklarında bile sakin bir şekilde durumu yöneterek işini yapmaya devam etmektedir.

Shauefeli ve ark. (2002a: 465, 2002b: 74)'na göre, bir çalışan "güne başladığında işe gitmek için hevesli olurum", "işimi yaparken çok enerjik hissederim", "ara vermeden uzun saatler çalışmaya dayanabilirim", "işle ilgili olumsuzluklar olduğunda bile yine işimi en iyi şekilde yaparım", "işimi yaparken her zaman zekâma güvenirim" ve "çalışırken kendimi aktif ve pozitif hissederim" diyorsa o halde şunu diyebiliriz; bu kişinin "dinçlik" durumu oldukça yüksektir.

Mauno ve ark., (2007: 151-152) dinçlik boyutunu, içten gelen bir dürtü olarak tanımlamıştır. Çalışan işyerinde büyük bir güç hissederek çalışmaktadır. Bu durum çalışanı büyük oranda motive etmektedir. İçsel motivasyon, kişinin işte var olma ihtiyacını gösterir ve bu durum çalışanda bir zevk ve mutluluk yaşamasına sebep olmaktadır.

### **1.3.2. Adanmışlık**

Çalışmaya tutkunluğun bu boyutunu Schaufeli ve arkadaşları adanmış bireylerin işe karşı yoğun bağı olduğunu belirtmektedir. Bireyde değerli hissetme, gurur, mutluluk ve direnç gösterme durumlarını içermektedir. Adanmışlık seviyesi yüksek çalışanların, işine karşı büyük bir ilgi beslemesi, yaptığı işi anlamlı bulması ve gerçekleştirdiği işlerden kendine ilham alması söz konusudur. Bu sayede yapmış oldukları işlere istekli olmakta ve gurur duymaktadırlar (Schaufeli ve ark. 2002a: 465; Schaufeli ve ark. 2002b: 75).

Tutkun bireyler yoğun enerjileriyle işlerini büyük bir inançla gerçekleştirmektedir. Bu kişilerin özelliği meraklı, yaratıcı, dikkatli ve kendini her durumda net ifade edebilen bireyler olarak tanımlanmaktadır. Hedeflerine ulaşmak için büyük bir emek harcamaktadır (Turgut, 2010: 63). Adanmışlık, yalnızca biliş ve inanç olgularından ziyade duygusal ve davranışsal boyutları da içermektedir. Yani, bireyin duygu ve davranışlarını yoğun olarak kullanmasıdır. Birey, yaptığı işte mutlu olursa mutluluğu başarısını etkiler ve başarısı ise kendine daha da güvenmeyi inanmayı sağlar.

Dolayısıyla birey duygusal ve davranışsal olarak işinde daha çok çaba göstermeye gayret eder (Turgut, 2010: 65).

Hallberg ve Shaufeli (2006: 119-271) adanmışlığı yüksek olan bireylerde depresyon, stres, uyku sorunları ya da tükenmişlik gibi durumsal şikâyetlerin gözlemlenmediğini belirtmektedir. Bu nedenle bu boyuttaki çalışanların her açıdan son derece sağlıklı olduğu gözlemlenmiştir. Yapılan birçok araştırmada bireyin adanmışlığı ile işe bağlılığı kavramı birbirine yakın kavram olmasından dolayı karıştırılmaktadır. Ancak bu iki kavram arasında bariz fark bulunmaktadır. Adanmış kişiler; işlerinden ayrılsa bile çok etkilenmemektedir. Çünkü tutkulu duyguları sayesinde başka bir iş hayatında yine aynı tempoyu ve hevesi yakalayabilirler. Kendilerine duydukları inançları sayesinde kimlik kaybı yaşamamaktadırlar. İşe bağlılığı yoğun olan kişilerde ise işten ayrıldıklarında yoğun bir depresyon hali ve uzun süre kendini toparlayamama durumları görülmektedir. Bunun nedeni işe bağlılığı yüksek olan bireylerin işleri sayesinde kimlik kazandıklarına inanmalarıdır. Dolayısıyla bu kişilerin işlerini kaybettiklerinde kimlik kaybı yaşamaları oldukça yüksektir (Turgut, 2010: 66).

Adanmışlık, kişinin iş arkadaşları ile arasında bir bağ kurarak mevcut değerlerini, inançlarını ve fikirlerini işine yansıtması olarak tanımlanmaktadır (Kahn 1990: 694). Öngöre (2016: 57)'ye göre, adanmışlığı yoğun kişiler işlerini gerçekleştirirken duygularıyla hareket ederek işini büyük bir şevk ve coşkuyla yapmaktadır. Bu durumda bireyin başarısının artmasına katkı sağlamaktadır.

### **1.3.3.Yoğunlaşma**

Tutkunluğun son boyutu olan odaklanma, bireyin kendini işine tamamen konsantre etmesi ve mutlu bir şekilde işine tüm benliğiyle yoğunlaşması olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla zamanın nasıl hızlı bir şekilde geçtiğini anlamamaktadır. Kendini işten ayırmakta zorluk yaşamaması şeklinde karakterize edilir (Schaufeli ve ark.2002: 74).

Bir işe tamamen odaklanma; dikkat, güçlü zihin, vücut birliği, zaman ve içsel isteği barındırmaktadır (Schaufeli ve Bakker 2004: 295). Kişi çalışırken kendini çevresinden soyutlamakta ve başka hiçbir şeyle ilgilenmeme durumunu ifade etmektedir. Kendini adeta zamanın akışına kaptırarak çalışmaktadır. Bu sayede kişi



kendi yeteneklerinin farkında olmakta ve bu yeteneğini iyi yönde kullanarak işinde kendini gerçekleştirme memnuniyeti elde edebilmektedir (Schaufeli 2004: 74). Bakker vd. (2008: 188)'a göre çalışmaya odaklanmış kişiler, kendini geliştirmek için sorumluluk alan ve kapasitesinin üzerinde performans gösteren iş görenler olarak adlandırılmaktadır. Dolayısıyla bu kişiler gösterdikleri performanstan mutlu olup kolay kolay işlerini bırakmak istememektedir.

#### **1.4. Çalışmaya Tutkunluğun Diğer Kavramlarla İlişkisi**

Çalışmaya tutkunluk kavramı gerek yerel yazında gerekse ulusal yazında birçok kavramlarla ilişkilendirilmiştir. Bu kavramlar; pozitif psikoloji, iş gerekleri kaynakları, iş tatmini, örgütsel bağlılık, tükenmişlik ve işkolikliklerdir. Bu bölümde çalışmaya tutkunluk ile bu kavramlar arasındaki ilişki incelenecektir.

##### **1.4.1. Pozitif Psikoloji ve Çalışmaya Tutkunluk**

Olumlu tecrübelerin ve olumlu kişisel özelliklerin gelişmesine katkı sağlayan pozitif psikoloji; bireyin refahıyla ve optimal durumuyla ilgilenen bir alandır (Leeduckworth ve Seligman, 2005: 630). Yaşamda olumsuz durumları tolere etmek, bireyin yaşam kalitesini iyileştirmeyi amaçlayan, yaşamın kısır ve anlamsız olduğu durumları önlemeyi vaat eden psikolojik bir bilim olduğu ifade edilebilir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2014: 279).

Schaufeli ve ark., (2004) çalışmaya tutkunluk kavramını pozitif psikoloji kavramıyla birlikte açıklamaktadır. Pozitif psikoloji'nin olguları olan iyimserlik, dayanıklılık, mutluluk ve psikolojik iyilik kavramlarıyla çalışmaya tutkunluk kavramlarını harmanlamaktadır. Bireyin işine karşı hissettiği iyimser duygu ve işini anlamlı bulması olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda, bireyin işini yaparken canlı hissetmesi, hevesli olması ve tüm benliğiyle kendini işine kaptırması sonucunda çalışmaya tutkunluğun yazında pozitif ruhsal bir durum olduğu düşünülmektedir (akt.:Bezuidenhout ve Cilliers, 2010: 2).

Pozitif psikoloji, işini tutkuyla yapan iş görenlerin dirençli olma, her türlü sorunun üstesinden gelme, mevcut kapasitelerinin desteklenmesini ve devamlılığının sağlanması gerektiğini ifade etmektedir. Kişinin daha iyi bir gelecek için proaktif adımlar atmaları hususunda yardımcı olan psikolojik bir olgudur (Froman (2009: 60).

Linley ve Joseph (2004: 242), pozitif psikoloji kavramını stres, anksiyete ve psikolojik negatif duyguların karşı görüşü olarak refah düzeyini olumlu yönde etkileyen coşku ve yüksek oranda neşe durumlarının gelmesi gerektiğini dile getirmektedir.

Çalışmaya tutkunluk ile pozitif psikoloji kavramı arasındaki ilişkinin pozitif yönde olduğu yazında vurgulanmaktadır. İş görenler, çalıştıkları süre boyunca olumlu yada olumsuz durumlarla karşılaşmaktadır. Bu durumlar karşısında doğru yanıt verebilme ve canlı bir şekilde bu durumları olumlu yönde sürdürmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla pozitif psikolojinin başlıca amacı her durumda umutlu bakış açısına sahip olmak, fırsatların farkına varmak ve bu fırsatların takip edilmesi olasılığını yüksek seviyede tutmaktır (Froman, 2009: 60).

#### **1.4.2. İş Gereklere Kaynakları ve Çalışmaya Tutkunluk**

İş gereklere, işlerin sürekli fiziksel ya da zihinsel açıdan çaba gerektiren ve bundan dolayı fiziksel ve psikolojik açıdan maliyetlerle bağlantılı olan farklı yönlerini ifade etmektedir (Demerouti vd., 2001: 501). İş gereklere taleplerini, işin yoğun bir şekilde yüklenmesi duygusal talepler (bireylerarası çatışma), bilişsel talepler (kapasitenin üzerinde bilgi almak durumunda kalmak) ve fiziksel talepler (ağır şeyleri kaldırmak zorunda kalmak) şeklinde açıklanmaktadır.

İş gereklere kaynakları kavramı, kişilerin işlerini yaparken iş ile ilgili destekleyici olumlu yönlerini ifade etmektedir. Çalışanların çalışma ortamlarında dayanıklı olmalarını ve olumsuz durumlara karşı mücadele etmelerine yardımcı olduklarından dolayı iş kaynaklarının yararlı olduğu düşünülmektedir (Trepannier vd. 2014: 354).

Schaufeli ve Bakker (2004: 296)' ya göre, iş gereklere kaynakları işlerin yerine getirilmesinde kolaylık sağlamaktadır ve iş görenlerin gelişmesine yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla birçok kaynakların kazanılması ile neticelendiği için tek başına değerli olmaktadır (Hobfoll, 2002: 309).

İş gereklere kaynakları, çalışanların hedeflerine ulaşmaları için katkı sağlamakta ve motive edici süreci teşvik etmektedir. Bireyin ailesinden, çevresinden ve eşinden destek görmesi, iş motivasyonunu artırmaktadır. Bunun aksi durum söz konusu olduğunda destek görmeyen, aşırı iş yoğunluğu ve performans baskısı yorgunluğa ve tükenmeye sebebiyet vermektedir.

Aşırı iş gerekleri ile baş başa kalan çalışanlar, bu istekleri telafi etmek için bir takım girişimlere yönelmektedir. Yani ekstra çaba ve güç kullanarak yeterli düzeyde çıktı sağlamaya çalışmaktadır. Bu durumun tersi ise iş gerekleri kaynaklarının eksikliğidir. Eksiklik iş akışını karmaşık hale getirmektedir. Sonuç olarak geri çekilmeye yol açmakta ve uzun vadede işten çıkarma ile sonuçlanmaktadır (Trepanier vd. 2014: 354).

### **1.4.3. İş Tatmini ve Çalışmaya Tutkunluk**

İş tatmini insanların işlerini ne kadar sevdiğiyile ilgili bir kavram olarak ifade edilmektedir. Genel olarak duygusal bir tepkiyi anlatan kişisel düzeydeki tutumdur (Lee 2012: 40). Sadece işinden memnun bir kişi tutkuyla çalışan olmaktadır. Bir kuruluşun çalışanına sunduğu kariyer, hedefleriyle örtüştüğünde işinden keyif alan ve işinden tatmin olan bir çalışan olarak düşünülmektedir (Sundaray, 2011: 56).

Koyuncu ve ark.(2006: 301)'na göre, bireyin çalışmaya tutkunluk düzeyi yükseldikçe işinde duyduğu iş tatmini de artmaktadır. Dolayısıyla çalışan işini büyük bir coşku, enerji ve tüm benliğiyle yoğunlaşarak gerçekleştirmesi, iş tatminini beraberinde getirmektedir (Saks, 2006: 602). Tutkuyla çalışanların iş tatminleri ve örgüte olan bağlılıklarının yüksek olması çalışanların örgüte karşı olumlu duygular hissetmesiyle açıklanmakta ve bu duygularını kolay kolay değiştirmedikleri görülmektedir (Garcia-Sierria ve ark. 2016: 102).

Kurumların çalışanlarına uygun ortam, yeteneğine uygun pozisyon, ekonomik doyum, işyerinde duygu ve düşüncelerini özgürce paylaşma imkânı verilen çalışanın işinden tatmin olması beklenmektedir. Yüksek düzeyde performans gösteren çalışanlarda öğrenme motivasyonu ve proaktif tavırlar görülmektedir. Bunun nedeni yorgunluk yaşasalar bile işlerini büyük bir heyecanla yapmakta olmalarıdır. Dolayısıyla yorgunluk, çalışanlar açısından negatif bir durum olmaktan ziyade bu durum, olumlu başarılar ile ilişkilendirilmektedir. Ayrıca işinde yeterince doyuma sahip olan çalışanlar strese ve depresyona daha az maruz kalmaktadır (Demerouti al. 2001: 280 & Schaufeli ve Bakker, 2004: 294).

Bakker (2011: 266)'ya göre, bireyin kişisel kaynakları ( motivasyon, performans, iş ve yaşam tatmini) ne kadar güçlü olursa bireyin kendine olan özsaygısı da olumlu

olmaktadır. Bundan dolayı bu bireyler hedeflerine ulaşmak için kendilerini motive etmekte ve yüksek düzeyde performans sergileyerek iş tatmini elde etmektedir.

Genel anlamda çalışmaya tutkunluk; çalışanın kurumdan ziyade kendini işine kaptıran, coşkuyla ve tüm benliğiyle kendini işine vermesi olarak ifade edilirken, iş tatmini çalışanın işinden duyduğu doyumunu yani olumlu duyguları ifade etmektedir (Macey ve Scheinder, 2008: 8).

#### **1.4.4. Örgütsel Bağlılık ve Çalışmaya Tutkunluk**

Örgütsel bağlılık; birçok araştırmacı tarafından son zamanlarda çok fazla irdelenen bir kavram olmuştur. Örgütler hedefledikleri başarıyı yakalamak için beraber hareket etmek durumundadır. Birlikte hareket sonucunda çalışanların örgüte olan bağlılıkları güçlenmektedir (Karataş, 2016: 73).

Camp (1994: 280)'a göre, örgütsel bağlılık, bireyin örgütle olan bütünleşik uyumu ve gayesini ifade etmektedir. Bireyin örgüte beslediği olumlu değerler ve gayeler örgüte olan bağlılığını ve inancını artırmaktadır. Dolayısıyla bu bağlılık arttıkça bireyin örgütten ayrılma isteğindeki azalmanın yanı sıra örgüte karşı sorumluluk bilincinde artış olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık birçok yönden kavramlaştırılmış ve ölçülmüştür. Bu konuyla ilgili Allen ve Mayer, örgütsel bağlılığı çalışanlar ve kurumlar arasındaki psikolojik bağ olarak tanımlamaktadır. Çalışanların, örgütün vizyonunu benimseyerek ve inanarak bağlılıklarını artırmaktadır. Allen ve Mayer örgütsel bağlılığı üç bileşende incelemiştir. Bu bileşenler duygusal, devam ve normatif bağlılığı'dır.

Duygusal bağlılık; çalışanın örgüte karşı duygusal bağını, duygusal anlamda kimlik ve katılımını ifade etmektedir. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüte olan inancı ve isteği oldukça yoğundur ve örgütte kalmaya istekli olmaktadır. Çalışanların örgütte gösterdikleri yüksek performans ve başarı, örgütü daha ileriye taşımaktadır. Çalışanlar, örgütün hedeflerini tamamen benimser ve içselleştirerek başarı düzeylerini artırmaktadır (Sunday ve Fagbola, 2020: 3).

Devam bağlılığı; çalışanın örgütten ayrılma isteği ile ilgili ilişkilendirilen durumu ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile, çalışanların örgütle olan ilişkilerini, çabaları karşılığında değer gördüklerine inanmaktadır. Örgütten beklentileri (maaş, avantaj, dernek) ile örgütün sunduğu imkânlar karşılaştırıldığında, beklentileri karşılanan

çalışan gerekli çabayı göstermektedir. Ayrıca çalışanlar işyerinde çalışmayı bıraktıklarında nasıl bir sonuç ile karşılaşacaklarının farkında olmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar bu farkındalık ile örgütte kalmaya devam etmektedir.

Normatif bağlılık; çalışanların davranış ve sosyal normları dahilinde örgüt standartlarına uygun olarak örgütte kalmaları durumudur. Yani, örgütte kalma zorunluluğudur (Sunday ve Fagola, 2020: 3).

Örgütsel bağlılık, çalışanların performansını, inançlarını ve tutumlarını ifade eden önemli bir faktördür. Örgüt ile ilgili bu faktörler iş katılımı, sadakat ve inanç duygusudur. Bundan dolayı örgütsel bağlılık bireyin örgüte olan psikolojik bağlıdır (Sethi, 2014: 215). Örgütsel bağlılık iş başarısında da etkili faktördür. İş gücü ve örgütsel bağlılık birbirine bağlı ve enerji veren güçlerdir (George ve Sabapath, 2011: 92).

Çalışmaya tutkunluk ve örgütsel bağlılık kavramları birbirine benzer olsa da bir takım farklılıklar bulunmaktadır. Çalışmaya tutkun kişiler işine karşı her zaman büyük tutku duymaktadır. Tutkunluk düzeyleri kalıcı davranış olarak kalmaktadır. Oysa ki örgütsel bağlılığı yüksek olan bir çalışan, işine karşı her zaman tutkun olmamaktadır. Bu kişilerde işlerine karşı tutkunluk seviyesi artış ve azalış gösterebilmektedir. Tutkun bireyler her zaman örgütsel bağlılık göstermeyebilir. İşlerinden memnun olmadıkları takdirde, işlerini rahatlıkla bırakabilirler. Ancak bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar işyerinde sorunlarla karşılaşsalar bile çeşitli nedenlerden (maddi-manevi durumlar) ötürü işine devam etmek zorunda kalmaktadır (Robert ve Davenport, 2002: 21).

#### **1.4.5. Tükenmişlik ve Çalışmaya Tutkunluk**

Tükenmişlik kavramı alan yazında çalışmaya tutkunluk kavramı ile tam tersi bir kavramdır. Tükenmişlik, bireyin zaman içinde işyerine ve işine karşı enerji kaybı, aşınma, tükenme ve yorgunluk gibi psikolojik duyguların hakim olması olarak tanımlanabilmektedir. Bu durum bir süre sonra verimsizlik ve başarının yokluğu olarak ortaya çıkmaktadır (Maslach ve Leiter, 2017: 37). Çalışmaya tutkunluk ise, kişinin işine karşı büyük bir istek ve coşkuyla tutkun olmasıdır. İşyerinde ne türlü sorunlarla karşılaşsalar da, işlerine olan tutkunluklarını asla kaybetmezler ve negatif durumlardan kolayca kurtulabilmektedirler. Bununla beraber, iş etkileşimini ve

tükenmişliği anlamaya yönelik bir kapsamdır. Tutkunluk koşul olarak yoğun duygusal enerji (canlılık) ile ifade edilirken, tükenmişlik düşük duygusal enerji (tükenme) olarak kabul edilmektedir (Demerouti vd. 2001: 501).

İnsanlara hizmet sunan çalışanların, diğer insanlarla yoğun bir şekilde iletişimde olması ile zamanın büyük bir kısmını harcaması gerekmektedir. Çalışanlar müşterilerin her türlü psikolojik ya da sosyal sorunlarıyla ilgilenmek durumunda kalmakta ve bu durum öfke, utanç ve korku duygularının oluşmasına neden olabilmektedir. Bu tür problemlerle uğraşmak durumunda kalan çalışanlar da bir süre sonra bıkkınlık ve belirsizlik duygusu oluşmakta kendilerini psikolojik açıdan işlerine vermekte zorlanmaktadır. Dolayısıyla çalışanların işe karşı isteksizlik, duyarsızlaşma ve tükenme duygularına kapıldığı görülmektedir. Tükenmişlik yaşayan çalışanlar, çalışma hayatlarında her zaman sağlıklı bir bağ kuramamakta ve işlerine gitme isteğinde azalma olmaktadır. Ayrıca zihinsel ve fiziksel sağlık veya aile üyeleriyle de kötüleşen ilişkiler içeren sonuçlar doğurabilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981: 99).

#### **1.4.6. İşkoliklik ve Çalışmaya Tutkunluk**

Çalışmaya tutkunluğun literatürde ilişkilendirildiği diğer bir kavram işkolikliklerdir. İşkoliklik, gönüllü olarak iş ile ilgili faaliyetlere çok zaman harcayarak aile, sosyal ve diğer faaliyetlere zaman ayıramamak olarak tanımlanmaktadır. İşkolikler işyerinde olmasalar dahi iş hakkında düşünmeye devam etmekte ve ekonomik çıkarlarını göz ardı ederek sürekli iş ile alakalı olmaktadır (Andreassen vd. 2007: 616).

Japonya'da **karoshi** ( ka-ro-şi diye telaffuz edilir) adında, tam olarak 'ölümüne çalışma' olarak çevrilen bir stres olgusu vardır.1980'lerin sonlarında, ' Çok sayıda yüksek rütbeli Japon yöneticisi, daha ilk yıllarında,hiçbir hastalık belirtisi göstermeden aniden ölmüştür.'Halkın endişesi artmış Japonya Çalışma Bakanlığı konuya dahil olmuştur ve karoshi ölümlerinin sayısı yayınlamaktadır.Japon çok uluslu şirketlerin işlerini; Çin, Kore ve Tayvan'a doğru genişletmesi, karoshi kültürünün etkilerinin devam edebileceğine dair endişe yaratmıştır (Çetin, 2013: 208).

Bu bireylerin hayatlarında işleri her şeyden önemlidir ve iş dışındaki her şeyin onlar açısından anlamsız ve zaman kaybı olarak görülmektedir (Andreassen vd. 2007: 616). İşkolikler içlerinden gelen yoğun istek ile kendilerini işlerine kaptırmakta ve iş dışında hiçbir şey düşünemeyecek hale gelmektedir.

Çalışmaya tutkun bireylerde ise, işlerini yaparken motivasyonlarını kendi içlerindeki tutkun duygularıyla motive etmekte ve bu duygu bireye büyük bir ilham vermektedir. Dolayısıyla tutkun bireyler işkolikler gibi her zaman iş düşünmemektedir (Açıkgöz, 2009: 34).

Oates (1971) işkolikliği, bireyin karşı koyamadığı sürekli çalışma dürtüsü olarak tanımlamaktadır. Bu dürtü zamanla bağımlılık duygusuna dönüşmeye meyilli bir duygu olmaktadır. İşkoliklik bireyin sosyal yaşantısına negatif yönde etki etmektedir.

İşle ilgili kazanç ve mutluluk duygularını yaşamaktan ziyade sürekli işine odaklanmaktadır. Yaptığı işin sonuçlarıyla ilgilenmemekte ve en iyi performansı gösteren en iyi işi yapmayı hedefledikleri görülmektedir. Oysaki çalışmaya tutkun çalışanlar yaptıkları işin sonucunda iş ile ilgili tatmin ve kazanç duygularını yaşamaktadır. Yaptıkları işlerden keyif almakta ve işi yaparken de sosyal yaşamını ihmal etmedikleri görülmektedir (Oates, 1971; akt., Schaufeli vd. 2008: 175).

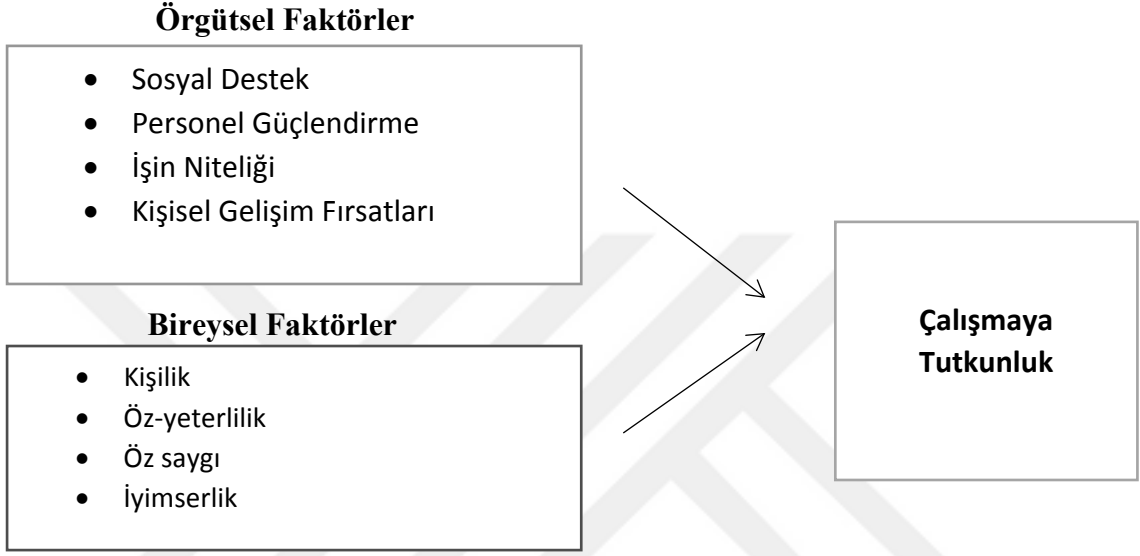
Yazında yapılan birçok araştırma sonucunda tutkun çalışanlar pozitif bir tutum olarak ifade edilirken, işkoliklik negatif bir tutum olarak tanımlanmaktadır. Bunun sebebi işkolikler kendilerine zaman ayıramamaktadır. Ancak işkoliklik yani çalışanın sürekli işiyle meşgul olması durumu, örgütler açısından arzu edilen bir durum olabilmektedir. Örgütler, çalışanlarının işine gerekli çaba ve zaman ayırmasını istemektedir ve örgütlerin hedeflediği bir çalışan modeli olmaktadır (Tabassum ve Rahman, 2013: 83).

### **1.5. Çalışmaya Tutkunluğu Etkileyen Faktörler**

Çalışanların işlerini büyük bir tutkuyla yapmaları ve her zaman başarı getiren sonuçlar alması beklenmektedir. Bu beklentileri gerçekleştirebilmesi için çalışan işyerinde her yönden kendini doğru ifade edebilmesi ve gerekli imkânların sağlanarak destek görmesi gerekmektedir. İş görenlerin çalışmaya tutkunluk düzeyleri üzerinde hem bireysel (kişilik, öz yeterlilik, öz saygı, iyimserlik) hem de

örgütsel (sosyal destek, personel güçlendirme, işin niteliği, kişisel gelişim fırsatları) faktörler etkili olabilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2008: 218).

Bu çalışmada çalışmaya tutkunluğu etkileyen faktörleri bireysel ve örgütsel faktörler olarak 2 başlıkta ele alınmaktadır.



**Şekil 1. 2. Çalışmaya Tutkunluğu Etkileyen Faktörler**

Kaynak: Bakker ve Demerouti, 2008: 218.

Bu faktörler aşağıda açıklanmıştır.

### **1.5.1. Bireysel Faktörler**

Bireysel faktörler, bireylerin çevrelerine güçlü bir şekilde hakim olma ve etkileme yönündeki kabiliyetlerinin başarılı bir şekilde yönetilmesiyle bireydeki olumlu öz değerlendirmeler olarak ifade edilebilir (Demerouti ve Bakker, 2008: 213). Bireylerin yeteneklerine vurgu yapan bireysel faktörler, çalışanların işlerine olan tutkunluk düzeylerine etki etmektedir. Çalışmaya tutkun çalışanlarda iyimserlik, öz-yeterlilik, öz saygı ve kişilik gibi unsurların var olması karşılaşılabilecekleri her türlü sorun ya da zorluklarla baş edebilme kabiliyetine sahip olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla bireysel faktörler, çalışanlarda olumlu yönde yol gösterici olmakta ve çevrelerini etkilemeye yardımcı olmaktadır (Bakker vd., 2008: 193).



### 1.5.1.1. Kişilik

Çalışmaya tutkunluğu etkileyen önemli bireysel faktörlerden ilki kişiliktir. Kişilik kavramı, bireylerin doğuştan gelen sabit ve değişmeyen özellikleri olarak tanımlanabilmektedir. Dolayısıyla doğuştan kazanılan özelliklerin değiştirilmesi oldukça zordur (Özkalp ve Kirel, 2011: 72). Ancak içinde bulunulan toplumun ve sosyal çevrenin etkisiyle sonradan kazanılan özelliklerde değişiklikler görülmektedir (Şimşek vd. 2001: 65).

Kişilik ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiyi birçok araştırmacı kişiliğin alt boyutları olan dışadönüklük, sorumluluk, uyumluluk, duygusal denge ve gelişime açıklık boyutlarıyla ele almaktadır. Dışa dönük kişiliğe sahip iş görenlerin, canlı, ve her durumda pozitif bireyler oldukları görülmektedir. Çalışma ortamlarında meslektaşlarıyla aktif ve kolay iletişim kurdukları da bilinmektedir (Zel, 2011: 26; akt. Aşçı, 2019: 40). İşlerini yaparken keyif aldıkları ve mutlu oldukları için performanslarına da olumlu yansımaktadır (Eroğlu ve Kahraman, 2019: 23).

Dışa dönükler iş ortamında kendilerini net anlatabildiklerinden dolayı, her türlü sorunlarla kolaylıkla mücadele edebilmektedir. Duygusallıktan ziyade olaylara daha gerçekçi bakış açısıyla yaklaşarak olumsuz durumları kolaylıkla tolere edebilmektedir (Ünsal, 2010: 168).

Sorumluluk ve uyumluluk özelliklerine fazlaca sahip olan çalışanlarda yüksek bilince sahip, akıllı, çevresini ve kendisini kontrol edebilen, yumuşak başlı, uzlaşmacı ve güvenli kişilerdir (Costa and Mcrae, 1992: 226). Bu özelliklere sahip çalışanlar örgüt içinde grup çalışmasına yatkın olup, örgütün gelişmesine ve yenilenmesine katkı sağladıkları ifade edilebilir (Forrester & Armen, 2010: 66). Bununla birlikte tüm enerjilerini ve çabalarını çalışmalarına yansıtarak işlerini tutkuyla yaptıkları görülmektedir. Duygusal dengesizlik özelliğine sahip çalışanların performanslarına olan tutkunluk düzeyi düşük olmaktadır (Langelan vd. 2006: 523 ). Duygusal anlamda dengesiz, gergin ve kararsız olarak anlamlandırılmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2011: 81). Bu kişilik özelliğine sahip çalışanların karşılaştıkları sorunlarda daha fazla gergin olmakta ve iş performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Bununla birlikte duygusal dengesizliği yüksek olan çalışanların duygusal karmaşa yaşamları sonucunda işlerine olan tutkunluk düzeyi olumsuz olmaktadır (Polatçı vd. 2017: 558).

Çalışmaya tutkun çalışanların bir diğer kişilik özelliği ise gelişime açık olma faktörüdür. Bireylerin yaratıcı, yeniliğe açık, gelenekselliğin dışına çıkan ve aktif oldukları görülmektedir. Sürekli gelişimi ve yeniliği benimseyen, yeni fikirler üreten çalışanların işlerine olan tutkunluk düzeyi olumlu yönde etkilenmekte olup örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sağladıkları görülmektedir (Çetin ve Varoğlu, 2009: 59). Bu özelliğin aksi olan gelişime kapalı olan bireylerin gelenekselliğin dışına çıkmayan, değişime karşı olan yeniliği kolay kolay benimsemeyen kişilerdir. Sabit ve durağan yapıdaki kişiler örgütün hedeflerine ulaşmasında engel teşkil etmektedir. Dolayısıyla gelişime açık kişilerin çalışmaya tutkunluklarını olumlu etkilerken, gelişime kapalı bir yapıyı benimseyenlerin tutkunluk düzeyleri de olumsuz yönde etkilenmektedir.

#### **1.5.1.2. Öz-yeterlilik**

Öz-yeterlilik, bireylerin kendi yeteneklerine ve bir işin başarılı bir şekilde yürütülmesi konusunda kendine olan inancını ifade etmektedir (Bandura, 1977: 11). Stajkovic ve Luthans (1998b: 66)' a göre öz-yeterlilik, kişinin sahip olduğu yetenek ve motivasyonunu faaliyete geçirecek ve gerçekleştirdiği görevi doğru bir şekilde yerine getirmeyi ifade eden hüküm olmaktadır. Öz-yeterlilik bilincine fazlasıyla sahip olan bireylerin duygu durumlarındaki hareketlilik kendilerini daha enerjik bir şekilde hissetmesine ve görmesine olanak sağlamaktadır. Ancak öz-yeterlilik bilinci az olan bireylerde bu durum tam tersi olmaktadır. Bu kişilerde bir işi gerçekleştirmek için gerekli olan enerji ve motivasyonu'na olan şüphe işi gerçekleştirmesine olan inancına zayıflatıcı etki etmektedir (Bandura, 1994: 3). Öz-yeterlilik, bireyin motivasyonu'nun oluşumunda kilit rol oluşturmaktadır. Bu rol bireyde bilişsel olarak üretilmektedir. Bireyler eylemi gerçekleştirmek için öncelikle düşünür, kendilerini bu yönde motive ederek ne yapmaları gerektiği konusunda inanç oluşturmaktadırlar (Margolis and McCabe, 2003: 162).

Çalışanların öz-yeterlilik inançları, hedefleri için ne kadar çaba harcadıkları zorluklar karşısında ne kadar süre direndikleri ve başarılı oldukları konusunda belirleyici olmaktadır. Zorluklar karşısında kendine ve yeteneklerine az güvenen çalışanların vazgeçme olasılığı yüksek olmakta ve iş performansında düşük başarı sağladıkları görülmektedir. Bu durumun tersi hali ise öz-yeterliliği yüksek çalışanlar her türlü zorluklar karşısında gereken çabayı gösterdikleri tespit edilmiştir. Sonuç olarak öz-

yeterliliği yüksek bireyler işlerine olan bağlılıkları ve performansındaki başarı sayesinde örgüte olumlu katkı sağladıkları görülmektedir (Koçak, 2013: 29).

### **1.5.1.3. Özsaygı**

Özsaygı bireyin kendine nasıl değer verdiği ile ilgili bir kavram olup, kişinin sahip olduğu duygularını kapsamaktadır (Deese, 2009: 37). Öz saygı, bireylerin ne düşündüklerinin bir belirtisi olmakla birlikte kendilerini nasıl hissettiklerinin de bir yansıması olmaktadır (Hamachek, 1985: 37). Kişinin kendisinin yetenekli ve başarılı olduğuna olan inancını da ifade etmektedir (Coopersmith,1967; akt: Deese, 2009: 37).

Öz saygı, kendisinden memnun olmayan ve kendisini işinde yetersiz gören çalışanların kaynak kaybını önlemesi ve kendilerini daha iyi hissetmeleri için motive edici bir güç olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak bireyin kendisine karşı olumsuz öz değerlendirmeler azaldığında kendini motive etmeye gerek kalmamaktadır. Bundan dolayı öz saygının sahip olabileceği herhangi bir motive edici güç kısa ömürlü olmakta aşırı kaynak yatırımına yol açmamaktadır (Deese, 2009: 56).

Hobbfol (1989: 516-520)' a göre, özsaygı kişisel bir kaynaktır. Dolayısıyla iş ortamında özsaygısı fazla olan çalışanların çaba ve tutku ile çalıştıkları görülmektedir. Bu durum başarı, olumlu etkiler gibi değerli kaynakları da beraberinde getirmektedir. Sonuç olarak iş yaşamında öz saygısı fazla olan çalışanlar kendilerini çalışırken motive etmekte, dışlanmayı azaltarak çalışmaya olan katılımını artırmaktadır. Aynı zamanda daha az duygusal durum (tükenme ve yorgunluk gibi) yaşaması beklenmektedir. Bu durumun tersi ise iş ortamında öz saygısı az olan çalışanlarda sosyal destek algısı düşük olmakta çevresel dışlanma duygusu ağır basmakta ve duygusal durum (tükenme ve yorgunluk gibi) yaşama olasılığı kaçınılmaz olmaktadır.

### **1.5.1.4. İyimserlik**

Olumlu düşünmenin pozitif kaynağı iyimserliktir. İyimserlik kavramının aynı zamanda beklenti çerçevesini temsil ettiği ifade edilmektedir. Bu beklenti çerçevesinde bireyler başlarına iyi şeyler gelmesini arzu eden insanlardır. Bu kavramın aksine kötümser bireyler ise, kötü şeylerin kendilerini bulmasını bekleyen insanlardır (Carver ve Scheier, 2002: 231; Awey, Wernsing ve Luthans, 2008: 54).

İyimser bireyler, geçmişte yaşamış oldukları her türlü olumsuz tecrübeleri düşünmek yerine, gelecekte yaşayacakları değişimlerde her daim iyiyi ve başarıyı aramaktadırlar. Bundan dolayıdır ki iyimser düşünenlerin kaynağı bireysel olmaktan kaynaklanmakta olup kişinin duygusal dengesini ifade etmektedir (Awey, Wernsing ve Luthans, 2008: 54).

Seligman (1998: 43-47)'a göre iyimser bireylerin kendi yeteneklerinden dolayı başarı kazanacaklarına olan inançtan ziyade kendileri için olumlu sonuçlar olacaklarını ifade etmektedir. Dolayısıyla yeteneklerinden dolayı değil kişisel olarak iyi ve olumlu düşüncülerinden dolayı olumlu olmaktadır. Yaşanan sorunların veya olumsuzlukların kendilerinden kaynaklanmadığını düşünmekte oldukları görülmektedir.

Örgüt içerisindeki değişim ve yenilik süreçlerinde iyimser düşünce yapısına sahip çalışanların bireysel çabaları sayesinde bireysel anlamda ne olacağına dair olumlu beklentilere sahip oldukları görülebilir. Olaylara ve olgulara şartlar ne olursa olsun iyi bakabilme yeteneğine sahip çalışanlar işlerine olan gerekli ilgi ve özveriyi gösterdikleri görülmektedir. İşine tutkuyla yaklaşan çalışanların örgütü pozitif anlamda ileriye taşıdıkları ve örgüt içinde mutlu ortam oluşturdukları söylenebilir. Bu durum işletmeler açısından olumlu bir durum olmaktadır. Ayrıca olumlu bakış açısına sahip çalışanların, örgüt için sorun olan durumları iyimser bir tutum ile tolere etmesi ve bu sorunları görmezden gelmesi örgütün geleceği açısından risk oluşturacağı söylenebilir.

### **1.5.2. Örgütsel Faktörler**

Çalışmaya tutkunluk kavramını etkileyen ve tutkunluğu sağlama da etkili olan diğer faktör örgütsel faktörlerdir. Bu faktörler sosyal destek, işin niteliği, kişisel gelişim fırsatları, personel güçlendirme'dir. Aşağıda değineceğimiz faktörler çalışmaya tutkunluğu belli düzeylerde etkilemektedir.

#### **1.5.2.1. Sosyal Destek**

Çalışanların yöneticileriyle olan destekleyici ilişkileri olarak ifade edilebilir. Sosyal destek ile çalışanların daha güçlü bir psikolojik güvenlik duygusu yaşamasına katkı sağladığı görülmektedir (Kittredge, 2010: 7).

Yöneticilerin destekleyici tavırlar sergilemeleri, çalışanlar üzerinde olumlu etki bırakmakta ve öz benliğinin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır (Deci, Connel & Ryan 1989: 581; akt., Kittredge, 2010: 7). Aynı zamanda, çalışma arkadaşları ile olumlu ilişkilerde bulunan çalışanların daha güçlü psikolojik güvenlik hissi içinde oldukları görülmektedir. Kendini psikolojik anlamda güçlü ve güvenli hisseden çalışan, olumsuz durumlara karşı etkilenmeden, bulunduğu konumda ve kariyerde kendini daha rahat ifade edebilmektedir (Kahn, 1990: 708).

Eisenberger et. al. (1986: 500) 'e göre, sosyal destek kavramı yöneticilerin çalışanlarının özellikle stresli dönemlerinde saygı, onay ve bağlılık gibi ihtiyaçlarını karşıladıkları için bu dönemi rahat atlattıklarını ifade etmektedirler. Bundan dolayıdır ki, çalışanın işlerine daha bağlı ve örgütün hedeflerini kendi hedefleri gibi görmeye yatkın olmaktadır.

Bu bağlamda, sosyal destek kavramı çalışmaya tutkunluğu olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Çalışanlar, yöneticiler tarafından gerekli olan desteği aldığında işlerine olan tutkunluk dereceleri de arttığı ifade edilebilir. Yeterli desteği ve ilgiyi alan çalışanın örgüte olan güveni tazelenmekte olduğu ve işine daha fazla yöneldiği söylenebilir.

### **1.5.2.2. İşin Niteliği**

İşin niteliği, çalışanların refahını büyük oranda etkilemektedir. İnsanlar günün büyük bir kısmını işyerinde çalışarak geçirmektedirler (Baker ve Demerouti, 2007: 309). Dolayısıyla işlerini yapabilmeleri için enerji, yetenek ve kişisel ihtiyaçlara gereksinim duymaktadır. Bu ihtiyaçlar insanlarda talep oluşturmakta olup, bunları kullanma fırsatı sunmaktadır (Oldman ve Hackman, 1978: 1). İşin niteliği ile bireysel özelliklerin uyumlu olması, çalışanlar açısından önemli bir faktör olmaktadır. Bu faktör gerek iş üretkenliğini gerekse de çalışan memnuniyetini etkilediği görülmektedir (Oldman ve Hackman, 1976: 259).

Hackman ve Oldman (1980); çalışanların, içsel motivasyonu'na katkı sağlamak amacıyla iş özellikleri modelini geliştirmişlerdir. Model, bir çalışmada olması gereken beş unsurdan bahsetmektedir. Beceri Çeşitliliği; işin yapılması için değişik yöntemlerin ve yeteneklerin geliştirilme derecesidir. Çeşitlilik düzeyi yüksek olan görevler, içsel motivasyonu daha fazla artırmaktadır. Özerklik; çalışanların işlerini

nasıl yapacağı konusunda karar ve kontrol sahibi olma derecesidir. Geri bildirim; çalışan işini gerçekleştirirken zihinsel güce ve görevini tam anlamıyla yerine getirme yetkinliğini ifade etmektedir. Görev tanımı; çalışanın, işine başından sonuna kadar hakim olduğu dereceyi ifade etmektedir (Oldman ve Hackman, 1980; akt: Judge ve Klinger, 2009: 109). Bahsedilen beş unsur çalışana tatmin ve motive edici etkiye yönelmektedir.

İşin özellikleri, çalışanda işini anlamlı ve değerli olduğu hissini artırdığı ve kendini daha fazla işine adanmakta olduğu şeklinde ifade edilmektedir (Coelho ve Augusto, 2010: 429). Bu bağlamda çalışana uygun çalışma ortamı yaratılması, uygun görev tanımı yapılması ve gerekli yetkilendirmenin verilmesi çalışana daha fazla motive etmekte olup işini daha fazla sahiplenmesine yardımcı olmaktadır. Bunun aksine çalışana uygun ortam yaratılmadığı ve özerklik tanınmadığı zaman motivasyonun'da düşüş yaşanması beklenmektedir. Yeterince güdülenmeyen çalışan hem kendine hem de işine katkı sağlayamamaktadır.

### **1.5.2.3. Kişisel Gelişim Fırsatları**

Kişisel gelişim fırsatı, üst yönetim ve yöneticilerin çalışanlarına uzun vadede eğitim, yetki ve öğrenme imkânı sunarak gelişimi teşvik eden bir uygulamadır (Armstrong, 2008: 147). Örgüt içinde gelişim imkânı yakalayan çalışanlar, aktif bir şekilde kişisel gelişimleri tamamladıklarında örgütün hedeflerini destekleyici beceriler kazanmaktadır (Slamon, 2003: 13). Bununla birlikte, çalışanların buldukları konumları dikkate alınarak eğitim ve kişisel gelişim gibi uygulamaların sunulması, çalışanların işine karşı daha istekli, yaratıcı ve cesaretli olduklarını göstermektedir.

Örgütler, çalışanlarının potansiyellerini gerçekleştirmeleri ve başarılı bir kariyere ulaşmaları için yetenekleriyle ve pozisyonlarıyla uyumlu aktivite ve deneyimlere ulaşma imkânı sağladıkları takdirde örgüte olumlu etkiler ile etki ettiği görülmektedir (Slamon, 2003: 14).

Kendini her anlamda geliştiren çalışanlar, mutlu olmakta ve örgütün hedeflerine ulaşması için örgüte yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda örgüt içinde kendini özgürce ifade etmesini sağlayacak ortamın yaratılması da çalışanın kişisel gelişimine olumlu etkisi olmaktadır.

Her düzeyde yönetimin çalışanlarını dinlemeye hazır olması, çalışanda değer duygusunu artırarak örgüte ve işine olan isteği ve coşkuyu arttırarak işini tutkuyla yapmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda çalışmaya tutkunluk kavramıyla çalışanın kendini işine yoğun olarak adanmasına ve örgütte kalmaya devam etmesini sağlamakta olup kişisel gelişim fırsatlarıyla da desteklenmektedir (Rothbard ve Patil, 2011: 12).

Hyvönen et. al. (2009: 192)'a göre çalışanların kişisel gelişim imkânlarının sunulmasının yanı sıra başarılarının takdir edilmesi ve terfi imkânının da verilmesi çalışanda iş memnuniyetini artırdığını ifade etmektedirler. Dolayısıyla işinden memnun bir çalışanın kendini işine fazlasıyla adanması beklenmektedir.

#### **1.5.2.4. Personel Güçlendirme**

Yönetim yazınında personel güçlendirme kavramının, güç kavramı ile ifade edildiği görülmektedir. Bu kavramın dış rekabet ve değişim yoğunluğu ile risk almayı ve inovasyonu teşvik eden bir araç olarak görülmektedir (Thamos ve Velthaus, 1990: 667). Personel güçlendirme, çalışanların çaba ve performans beklentilerindeki artış ve öz-yeterlilik duygularının bir bütünü olarak tanımlanmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988: 475; Bandura, 1977, 1986: 474).

Güçlendirilmiş çalışanların, işlerinde yetki ve özerkliğe sahip oldukları görülmektedir. Bu güçlendirme tutumu, astların görev devamlılığının hem başlatılması hem de sürekliliğini artırdığı ileri sürülmektedir (Conger ve Kanungo, 1988: 476).

Kanter (1979)' e göre, işletme sahipleri, çalışanların işlerini yapabilmesi için gerekli bilgilere, desteğe ve kaynaklara ulaşabilmelerini sağlamak ve devamlı gelişim fırsatları yaratmalarını sağlayacak iş verimliliği için uygun koşullar oluşturmak durumundadır (Kanter, 1979; akt. Laschinger, 2004: 528). Bu bağlamda çalışma ortamlarında, bu imkânlarla erişim sağlayan çalışanlara işlerinde yetki aldıkları ileri sürülmektedir. Yetkilenen çalışan, bu sayede işini anlamalı bulmakta, karar alırken kendine ve becerisine güvenerek hareket etmekte ve örgütü olumlu anlamda etkilediğinin farkına varmaktadır.

## **1.6. Çalışmaya Tutkunluğun Sonuçları**

Çalışmaya tutkunluk kavramı, hem bireysel, hem de örgütsel açıdan incelendiğinde çeşitli sonuçlar doğurmaktadır.

Bireysel açıdan incelendiğinde, çalışmaya tutkun kişilerin, duygusal anlamda olumlu oldukları, işlerine karşı yoğun istek, heyecan ve daha fazla çalışma arzusu geliştirdikleri görülmektedir. İşlerini özenle yapmakta, kariyerlerini geliştirmek için gerekli çabayı sarf etmektedirler. Bu durumlar örgütsel açıdan da olumlu olmaktadır. İşlerine tutkuyla bağlı olan çalışanların, gönüllü olarak işlerinden ayrılma olasılığı daha düşük olmaktadır. Daha az stres yaşamaktadırlar ve psikolojik açıdan pozitif duygulara sahip olmaktadır (Gill, 2007: 9).

Örgütsel açıdan ele alındığında ise, işletmelerin en öncelikli tercihi işlerini tutkuyla yapan, işin gereklerini bilen ve işini benimseyen çalışanlara sahip olmaktır. Aynı zamanda çalışanların işlerine karşı tutkulu olması, örgütün kârını artırmakta, verimliliği artırmakta, müşteri sadakatine ve memnuniyetine olumlu katkı sağlamaktadır. İyi hizmet ortamı ile de, çalışan sağlığı ve iş tatminini artırarak yüksek bağlılık seviyesini artırmaktadır (Attridge, 2009: 389).

## **1.7. Çalışmaya Tutkunluk ile İlgili Yapılmış Olan Çalışmalar**

Alan yazınında çalışmaya tutkunluk kavramı güncel bir kavram olmasından dolayı bu kavram ile ilgili birçok araştırma bulunmaktadır. Araştırmacıların çalışmaya tutkunluk ile diğer kavramların nasıl ve ne şekilde incelendiği örneklem ve bulgularla desteklenerek açıklanmaktadır.

Schaufeli ve Bakker (2004), çalışmaya tutkunluk ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sigorta sektöründe faaliyet gösteren 381 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya tutkunluk ile tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Lew and Sim (2020), çalışmaya tutkunluğun iş ve psikolojik sermayeye olan etkisi incelenmiştir. Çalışma Yeni Zellanda'da sosyal hizmet görevlisi olarak çalışan 303 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya tutkunluğun iş ve psikolojik sermayesi üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu bulunmuştur.



Bakker ve arkadaşları (2012), çalışmaya tutkunluk ile proaktif kişilik ve iş performansı arasındaki ilişki incelenmiş olup farklı sektörlerde çalışan 95 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Bulgulara göre, proaktif kişilik ve iş performansının çalışmaya tutkunluk kavramı arasında anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur.

May ve arkadaşları (2004), çalışmaya tutkunluğun psikolojik koşullar üzerindeki etkisini incelenmiştir. Çalışma sigorta şirketinde çalışan 199 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışanların işlerine tutkunluklarıyla psikolojik koşullar üç boyutta incelenmiştir. Anlamlılık ve güven pozitifken, kullanılabilirlik dış kaynakların etkisi ile negatif yönde etkilemiştir.

Trepanier ve arkadaşları (2013), çalışmaya tutkunluk ile iş talepleri ve iş kaynakları arasındaki ilişki incelenmiş olup çalışma 745 okul öğretmeni ve 1.179 hemşirelerin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Bulgulara göre iş talepleri modelinin çalışmaya tutkunluk rolü üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu çalışmada çalışmaya tutkunluk kavramı, iki boyutta uyumlu ve takıntılı tutkunluk olarak ele alınmış olup bu iki boyutun iş talepleri arasındaki ilişkiye aracılık ettiği açıklanmaktadır.

Sharma ve Rajput (2020), çalışmaya tutkunluk ile demografik faktörler arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Hindistan'daki üniversitede 282 akademisyenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya tutkunluğun sermaye, yaş, istihdam durumu, atama ve medeni durum ile önemli farklılıklar gösterdiği saptanmıştır.

Kanbur ve Kanbur (2018), çalışmaya tutkunluk ile presenteizm arasındaki ilişkiyi incelemiş olup, tekstil işletmesinde çalışan 239 kişiyle gerçekleştirilmiştir. Presenteizm ile çalışmaya tutkunluk arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki olduğu bulunmuştur.

Bolelli (2019), çalışmaya tutkunluk ile öznel iyi oluş arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışma sektör farkı olmadan 250 çalışan üzerinde incelenmiştir. Öznel iyi oluş tutkunluğun üç boyutu olan dinçlik, adanmışlık ve odaklanma ile aralarında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır.

Çankır (2016), çalışmada tutkunluğun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemiş olup, araştırma devlet üniversitesinde çalışan 308 akademisyenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Bulgulara göre, tutkunluk ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki saptanmıştır.

Öngöre (2017), çalışmaya tutkunluk ile duygusal emek arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışma Ankara’da hizmet sektöründe 153 özel işletme çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya tutkunluk ile duygusal emeğin arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu saptanmıştır.

Yukarıda görüldüğü üzere, literatürde tutkunluk ile ilgili birçok araştırma ve bulgular bulunmaktadır. Tutkunluk kavramının çok ilgi görmesinin ve araştırılmasının sebebi, bireylerin yaşamlarını devam ettirmeleri için hem iş çevreleriyle hem de sosyal çevreleriyle sürekli etkileşim hâlinde olması görülmektedir. Bundan dolayı bireyin işine olan sadakati, tutkusu, işine verdiği önem, işini yaparken nasıl davrandığı ve ne hissettiği birçok araştırmacı tarafından merak konusu olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla konuyla ilgili araştırma ve incelemelerle alan yazınına büyük katkı sağladığı görülmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### AŞIRI NİTELİKLİLİK

#### 2.1. Aşırı Niteliklilik Kavramı

Aşırı niteliklilik kavramını ilk olarak Freeman (1976), *The Overeducated* Amerikalı başlıklı yayını ile ele almış ve ardından hem ekonomist hem de yönetim araştırmacıları tarafından merak edilip incelenmiştir. Aşırı niteliklilik kavramı, kişinin eğitim, deneyim ve yeteneklerine bir bütün olarak fazlasıyla sahip olması şeklinde ifade edilebilir. Bazı araştırmacıların, aşırı niteliklilik algısını çalışanın, uyumsuzluk algısı olarak ele aldığı görülmektedir. Uyumsuzluk ile vurgulanan, işin gerekleri ile çalışanın özellikleri arasındaki uyumsuzluğu olarak da ifade edilmektedir (Maynard vd. 2006: 512).

Aşırı niteliklilik kavramı, eksik istihdam durumu olarak ifade edilmekte ve çok boyutlu bir kavram olduğu ileri sürülmektedir. Yetersiz istihdam, aşırı deneyim, aşırı eğitim ve becerinin yetersiz kullanımı şeklinde açıklanabilmektedir (Feldman, 1996: 387).

Fine ve Neva (2008: 347)' ya göre, aşırı nitelikli çalışanların, görevleri, sorumlulukları, örgüt içindeki bir takım zorlukların ve istihdam sorunlarının yanı sıra, aldıkları maaşlardan memnun olmadıkları ve yetersiz olduğunu düşünmektedirler. Bunun sebebi, kendini her anlamda başarılı ve bilgili olarak görmeleri olabilmektedir. Fazla bilgi, fazla eğitim ve fazla beceri algısı ile çalışanların bir süre sonra iş memnuniyetini olumsuz etkilemektedir. Dolayısıyla nitelik algısı yüksek çalışanların işten ayrılma yönündeki niyetinin daha fazla olduğu

ifade edilebilir. Mckee vd., (2011: 22) bu çalışanların daha yüksek bir performans sergilediklerini ortaya koymaktadırlar.

Johnson, (1997: 1907)'a göre, aşırı niteliklilik, iş yaşamında bireysel başarısızlıklara sebep olabileceği için bireyde sağlık sorunlarına yol açabilmekte ve sağlık durumunu zayıflatabilmektedir. Bu durumda düşük moral ve işe karşı ihmal gibi sonuçlar doğurabilmektedir.

Aşırı nitelikli çalışanların, örgüt içindeki pozisyonlarına bağlı olarak yetki durumlarını da artmaktadır. Yetki duygusunun derecesi, büyüdükçe hata yapma duygusunun da arttığı görülmektedir (Gurr, 1970: 132; akt. Erdoğan & Bauer, 2009: 558).

Aşırı niteliklilik kavramı, görelî yoksunluk teorisi kapsamında ilişkili olarak da açıklanmaya çalışılmıştır. Görelî yoksunluk teorisi; kişilerin içinde bulunduğu nesnel koşullar karşısında nasıl hissettikleri ve nasıl tepki verdiklerini anlatmak için nadiren yeterli olabileceğini açıklamaktadır (Feldman, Leana, & Bolino, 2002: 45-457; G. J. Johnson & Johnson, 2000: 538) Yani; herhangi bir durum veya olay karşısında gösterilen kişisel dışavurumların, öznel tutumlara bağlı olduğu söylenebilir. Teoriye göre; kişinin sahip olduğu ile hak ettiği şey arasındaki tutarsızlığın olumsuz sonuçlara neden olabileceği ifade edilmektedir. Bu durum, düşük memnuniyet düzeyiyle ilişkili olmaktadır (Gurr, 1970: 132; Crosby, 1984; akt. Erdoğan & Bauer, 2009: 558). Çalışanlar kendilerini geliştirecek eğitimler aldıkça, kendileri hakkında beceri, bilgi ve yetenekleriyle ilgili daha yüksek beklentileri de ortaya çıkmaktadırlar.

Aşırı nitelikli olduğunu düşünen çalışanların, hissettiği yoksunluk duygusunu azaltabilmek için, iş ortamlarında çalışanlara değer verilmeli ve saygı gösterilmelidir. Bu bağlamda, iş ortamında gereken değeri gören çalışanın, aşırı nitelikliliği ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkinin de güçlendiği söylenebilmektedir (Liden, Wayne & Sparrowe, 2000: 414). Ritti, (1970: 440)'ye göre ise, çalışanlara gerekli olan yetki ve sorumlulukların verilmesi ve yetkilerinin sonuçlarından sorumlu olmalarının sağlanması ile aşırı nitelikliliğin sonuçları hafifletilebilir.

## 2.2. Aşırı Nitelikliliğin Boyutları

Aşırı niteliklilik kavramı, birçok araştırmacı tarafından talep-yetenek uyumsuzluğu olarak ifade ettiği görülmektedir. Talep; sahip olunan işin özellikleri ve iş için gerekli olan gereksinimler olarak bahsedilirken, yetenek ise, kişi de var olan deneyim, eğitim, bilgi ve daha birçok nitelik seviyesini ifade etmektedir. Fazla nitelikli çalışanlarda talep yeteneğine uyma eksikliği de görülmektedir (Maynard ve ark. 2006: 512).

Johnson ve Johnson (1996: 436)'nın, aşırı niteliklilik kavramını iki boyutta incelediği görülmektedir. İlki algılanan uyumsuzluk, diğeri ise algılanan gelişmemedir.

**Algılanan uyumsuzluk;** sahip olunan yetenek ve kabiliyetin yetersiz kullanımı şeklinde ifade edilmektedir.

**Algılanan gelişmeme ise;** iş değerindeki bozulmayı yansıtır ve bir pozisyona daha düşük yatırım yapılmasına yol açar. Yani; çalışanın mesleki açıdan gelişim fırsatlarına sahip olup olmadığı ile ilgili bir kavramdır. Bununla birlikte, kendini aşırı nitelikli olarak algılayan birey, eğitim ve mevcut becerilerinin aşağısındaki iş gereksinimlerinden dolayı tutum ve davranışlarının da etkilendiği görülmektedir. Yeteneği ile iş gereksinimleri arasında uyumsuzluk yaşayan çalışanların, işlerini bir başkası için bırakma olasılıkları oldukça yüksek olduğu söylenebilmektedir. Bu durum bir müddet sonra başka bir iş arayışına yol açan iş memnuniyetsizliğini de ortaya çıkarmaktadır (Allen ve Velden, 2001: 449-450).

Bu bağlamda bireyin işi için daha fazla eğitim ve deneyime sahip olması niteliklilik kavramını hem öznel (subjektif) hem de nesnel (objektif) açıdan iki boyutta incelenmesine olanak tanımaktadır (Erdoğan vd. 2011: 217; Lukstye vd. 2011: 280).

### 2.2.1. Objektif Aşırı Niteliklilik

Aşırı nitelikliliğin objektif yani nesnel boyutu, bireylerin işleri için gerekli olan özelliklerini ifade etmektedir. Bireyin sahip olduğu özellikler ise, eğitim, tecrübe ve yeteneklerinin iş için gerekli olan niteliklerin üzerinde olması durumunda ortaya çıkan bir durumdur (Maynard vd. 2015: 210-211). Bununla birlikte gerek iş gereksinimleri gerekse de iş talepleri bir dış gözlemci ya da ölçüm ölçeği ile değerlendirilmektedir (Maltarich vd., 2011: 236).

Aşırı niteliklilik nesnel açıdan incelendiğinde, sınırlı bir boyut olduğu görülmektedir. Bu sınırın ana sebebinin, belirli beceriye ya da eğitim seviyesine odaklanıldığı söylenebilir. Bu bağlamda çalışanların iş gereksinimlerinin almış olduğu eğitim ile iş kolunun istediği eğitim düzeyinin karşılaştırılması nesnel boyutun özelliği olmaktadır (Erdoğan vd., 2011: 236 ). Bir çalışan aşırı nitelikli olduğunu düşünebilir, fakat iş deneyimi yoksa veya işin gerektirdiği seviyedeki yeteneğe sahip değilse kendini aşırı nitelikli hissetmeyebilir. Önemli olan çalışanın kendi içindeki niteliklilik algısına olan inancı şeklinde söylenebilmesi daha açıklayıcı olmaktadır. Frei ve Sousa- Poza (2012: 1839), iş gereksinimlerinin tanımını yapmanın oldukça zor olduğunu ifade etmişlerdir. Bununla birlikte, bir işin tamamlanma süresi, gerekleri ya da her beceri için ne ölçüde yeteneğe sahip olduğunu anlamak zor olabilmektedir. Bu bağlamda nitelikliliğin, objektiflik boyutunu eğitim seviyeleri ile ele almanın daha doğru olacağını ifade etmektedirler.

### **2.2.2. Subjektif Aşırı Niteliklilik**

Niteliklilik kavramının öznel boyutu ise, çalışanların kişisel algıları ile ilgili olan boyuttur. Bireylerin, var olan özellikleri ile bir işi yapmak için olması gerekenden daha fazla niteliğe sahip olduğu şeklindeki bireysel algısını ifade etmektedir (Maynard vd. 2015: 211). Öznel niteliklilik, çalışanların davranışsal, duygusal ve tutumsal sonuçlarının değerlendirilmesinde, nesnel boyuttan daha iyi sonuç verdiğini göstermektedir. Bu bağlamda öznel niteliklerin iş memnuniyeti ile nesnel boyuta göre daha güçlü bir ilişkiye sahip olduğu ortaya konulmaktadır (Kahn ve Morrow, 1991: 212).

Maltarich vd. (2011: 237)' ne göre, subjektif aşırı niteliklilik, bilişsel incelemelerin ve mevcut tutumların nasıl etkilendiği, iş tanımı ile planındaki değişimlerin ve aşırı niteliklilik algılarının zaman içinde farklılık göstermesiyle ne şekilde ve ne ölçüde etkilendiği yönündeki sorulara cevap olabilmektedir.

Luksyte ve Spitzmueller (2016: 637), subjektif aşırı nitelikliliğin en iyi ölçüm olduğunu ifade etmektedirler. Bireyler kişisel özellikleri ile işleri arasındaki uyumlarını incelerken farklı alanları (geçmiş istihdam ve mevcut iş arkadaşları) kullanabilmektedirler. Bununla beraber, karşılaştırılabilir bir işte çalışan iki kişinin, aşırı niteliklilik kapsamında farklı tecrübesel algılara sahip oldukları

söylenmektedir. Bahsedilen algıların aynı zamanda bireylerin davranışlarını da etkilediği görülmektedir.

Erdoğan vd. (2011: 263), aşırı nitelikliliğin ölçülmesinde ölçüm süresini istihdam öncesi ve istihdam sonrası olarak ikiye ayırmaktadırlar.

<b>Fazla Nitelikliliğin Objektif Ölçümü</b>	<b>Fazla Nitelikliliğin Subjektif Ölçümü</b>	
	<b>Ölçüm zamanı</b>	
-Aşırı eğitim	<b><u>İstihdam Öncesi</u></b>	<b><u>İstihdam sonrası</u></b>
-Aşırı deneyim	-İş adayı	-Çalışan
-Aşırı zeki	-İşe alan	- İşveren
-Aşırı beceri	-Yönetici(amir)	-İş arkadaşı
-Aşırı nesnel ifadeler		

**Şekil 2 1.Objektif ve Subjektif Aşırı Nitelikliliğin Ölçümü**

Kaynak: Erdoğan vd., (2011: 263).

Şekil 2. 1’den yola çıkılarak, bir çalışanın işe girmesi sürecinde öncelikle objektif ölçüm ile (eğitim, deneyim, zeka, beceri vs.) değerlendirilmeleri yapılmakta daha sonra ise subjektif ölçümlerle istihdam öncesi (iş adayı, işe alan ve yönetici) ve istihdam sonrası (çalışan, işveren, iş arkadaşı ) şeklinde değerlendirildiği görülmektedir. Bu bağlamda bir çalışanın işe girdikten sonraki süreci yani öznel nitelikleri daha fazla önem kazanmaktadır (Erdoğan vd., 2011: 263). Aşırı niteliklilik kavramını yine boyutlar açısından ele aldığımızda, Fine ve Nevo (2008) ve Müceldilli vd. (2015) niteliklilik algısını, kendini üstün görme ve kendini küçük görme şeklinde ele aldıkları görülmektedir. Çalışanın, kendi özelliklerini diğer çalışanlardan daha üstün ve farklı olarak algılaması ve bunu başkalarına kabul ettirme çabası da kendini üstün görmesinden kaynaklanmaktadır. Aksine, çalışanın kendini ve kişisel özelliklerini diğer çalışanlardan eksik, yetersiz ve başarısız olarak algılaması da kendini küçük görmesinden kaynaklanmaktadır (Fine ve Nevo, 2008: 346; Müceldilli vd. 2015: 97).

Harrari vd. (2017: 6) kendini üstün görme algısının, bireyler üzerinde iş doyumunu azalttığı söylemektedirler. Bir süre sonra çalışanda endişe, stres ve mutsuzluk gibi

duygular meydana getirdiği söylenebilir. Bu bağlamda, çalışanlar kişisel algılarındaki zayıflık sebebiyle, üstünlük algısının tersi durumuna dönüşmesine yani, kişisel açıdan yetememe ve eksiklik duyma durumlarıyla bütünleşmesine neden olmaktadır (Tarhan, 2014; akt., Acaray ve Pelenk, 2019: 234).

### **2.3. Aşırı Niteliklilik ile İlgili Teoriler**

Algılanan aşırı niteliklilik kavramı incelendiğinde, aşırı nitelikliliğin daha çok bireysel duygu durumları üzerinde çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Bunlardan Adams (1965)'in eşitlik teorisi, Edwards (1991)'in kişi-iş uyumu teorisi ve Crosby (1976)'in göreceli yoksunluk teorisi kavramları algılanan aşırı nitelikliliği açıklamaya çalışmaktadır (Kaymakçı ve Görener; 2019: 102). Bununla beraber eşitlik teorisi ve göreceli yoksunluk teorisi, çalışanın öznel bakış açısını en iyi şekilde ele alırken, kişi-iş uyumu teorisi ise nitelikliliğin nesnel etkilerini en iyi şekilde açıklayabilir. Ancak birçok araştırmacıya göre, nitelikliliğin olası etkilerini en iyi şekilde açıklayan göreceli yoksunluk teoridir (Crosby, 1976; akt. Bauer vd., 2011: 219).

**Göreceli yoksunluk teorisi**, bireyin arzusunu ve hak kazanma duygusunu ölçen geniş psikolojik duyguları değerlendiren bir duygu durumu olarak tanımlanmaktadır (Feldman et. al. 2002: 454; Mckee vd., 2009: 570). Kişiler kendileri için istedikleri bir sonuca, başkalarının da erişebildiklerini ve sahip olduklarını hissettiklerinde ve bu sonucu elde edemediklerinde (örn. ekonomik koşullar gibi) kendilerini yoksun hissetmektedirler (Feldman et.al., 2002: 454; Mckee vd., 2009: 564).

Çalışanlar kendi istek ve beklentilerine uygun bir işte çalıştırılmadıklarında göreceli yoksunluk hissi meydana gelmektedir. Buna ek olarak; daha fazla niteliğe (eğitim, deneyim vs.) sahip kişiler kendilerinin hak ettikleri iş kolu ve sosyal statüleri itibari ile daha fazla beklenti içine girdikleri görülmektedir. Aynı zamanda aşırı beklentiler, göreceli yoksunluk duygusunu tetikleyebilmekte ve olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Bunun sonucunda da giderek kötüleşen iş tutumları ve artan yoksunluk davranışları gibi sonuçlar doğurmaktadır (Erdoğan ve Bauer, 2009: 558).

Feldman vd., (2002: 457)'ne göre, sabit iş koşulları ile arzu edilen iş koşulları arasındaki tutarsızlık büyüdükçe, çalışanın göreceli yoksunluk derecesi de büyümektedir. Bu bağlamda yetersiz istihdam çalışanda yoksunluk yaratarak negatif



yönde iş ve kariyer tutumuna yol açabilir. Aynı zamanda yoksun olma hissi, bireylerin işlerinden daha az tatmin olmasına, örgüte bağlılıklarının azalmasına ve işten ayrılma isteğinin artmasına neden olmaktadır (Ryan ve Harwey, 2011: 11).

**Kişi-iş uyumu teorisi;** çalışanlar ile iş ortamı arasında var olan uyumu ifade etmektedir (Edward et.al. 2006: 803). Uyumluluğun, hem bireysel bağlılık, hem örgütsel bağlılık, hem de iş memnuniyeti açısından olumlu bir etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir (Edward and Billsbery, 2010: 477).

Kişi ve iş arasındaki uyumsuzluk, düşük verimlilik, düşük iş tatmini ve yüksek maliyetlere yol açabilir ( Edward vd. 2006: 802). Kişi- iş uyumu, bireyi kapsayan çok boyutlu bir yapı olmakla beraber belirli bir işin özelliklerinin uyum derecesini ifade etmektedir (Meyer, 2020: 5; Kristof Brown & Guay, 2011: 3).

**Eşitlik teorisine göre;** çalışanların işlerindeki eğitim, beceri ve deneyimsel katkıları ile karşılığında tanınma, ücret, terfi ve sorumluluk gibi yeterli sonuçları alamadıklarında haksızlık duygusunun gelişmesi durumu ifade etmektedir (Bauer vd., 2011: 219). Bununla birlikte kendini aşırı nitelikli olarak algılayan çalışanların, örgüt içindeki aynı iş rolünde çalışanlara kıyasla girdi- çıktı durumları daha düşük olmaktadır. Dolayısıyla diğer çalışanlarla aynı karşılığı (sonucu) alması nitelikli çalışanı hayal kırıklığına uğratabilir. Bunun sonucunda da olumsuz sonuçlar doğurmakta olup öfke ile kıskançlık duygusunu tetiklediği görülmektedir (Van Dijk vd., 2019: 2).

Beugre (1998: 2)'ye göre eşitlik teorisi, bireylerin kendi çaba ve ödülleri ile bir başka iş arkadaşının çaba ve ödülünü kıyasladığını ifade etmektedir. Bu kıyas eşit olduğunda iş görenin adalet duygusunu hissettiği söylenebilir. Ancak kıyas arasında bir farklılık görüldüğünde birey üzerinde adaletsizlik duygusu ortaya çıkmaktadır. Bu teoriye göre, çalışan örgüt içinde haksızlığa ya da eşitsizliğe uğradığını düşündüğünde gerginlik hissi yaratabilmektedir. Bu gerginlik hissi ise eşitsizliğin büyüklüğüyle doğru orantılı olabilmektedir. Gerginleşen çalışan, bu duyguyu azaltmak ya da yok etmek için daha fazla çaba ve emek harcayarak motive olabilecektir. Bu bağlamda işinde motive olmuş ve nitelik algısını en aza indirgemiş bir çalışanın eşitsizliği azaltabileceği de söylenebilir (Adam 1965: 283).

Huppertz (1978: 250)'ye göre örgüt içinde eşitsizlik yaşanması durumunda çalışanın bu duruma karşı nasıl bir yol izleyeceği önem arz etmektedir. Bu bağlamda bir

çalışanın eşitsizlik algısını azaltmak için yapabileceği hususlar şu şekilde ifade edilmektedir (Huppertz, 1978: 250)

1. Sonuçlar ve uygun referans verilerinin girdileri düşük ise yükseltin.
2. Sonuçlar ve referans verilerinin girdileri açısından yüksek olsalar bile girdileri eksiltin.
3. Girdiler ve referans verilerinin sonuçları düşük ise sonuçları yükseltin.
4. Girdiler ve referans verilerinin sonuçları yüksek olsa bile eksiltin.
5. Standart değişim ölçütünü kullanmayın.
6. Girdiler ya da referans sonuçları kişilerin psikolojisini olumsuz etkilemektedir.
7. Referans verilerini ve sonuçlarını, bozun.
8. Referansı değiştirin.

Bu bağlamda yukarıda açıklanan maddelere ilişkin olarak çalışanın kendi girdi ve çıktılarıyla, bir başkalarının girdi ve çıktılarını kıyaslayarak olası eşitsizlik durumuna neyin sebep olduğunu tespit edebilir ve eşitsizliği düzeltme çabaları gösterilebilir.

#### **2.4. Aşırı Nitelikliliğin Öncülleri**

Bireyler, almış oldukları eğitimleri tamandıktan sonra, kendilerine uygun ve mutlu olabilecekleri iş ve çalışma ortamı beklentisi ve arayışı içine girmektedirler. Bu bağlamda beklenti ve arayış, aşırı niteliklilik algısının birçok yönden ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Vaisey, 2006: 837).

Varma ve Sandyna (2019: 108), aşırı niteliklilik algısının eğitim, yaş, kişilik, iş tecrübesi, çalışma geçmişi ve mesleki eğitim gibi unsurlarla meydana geldiğini ifade etmektedirler. Liu ve Wang (2012: 9)'a göre, aşırı niteliklilik kavramına, çalışma ortamındaki bireylerin sahip olduğu kişilik özelliklerin etki etmektedir. En sık rastlanılan ise nevrotiliklik ve narsisizm kişilik özelliğidir. Bu kişilik özelliğine meyilli çalışanların, sınırsız başarı, yetki, kibir ve empati eksikliği ile işlerini daha basit görme ve daha az beceri özelliği gerektiğine inanan algı sistemi var olmaktadır. Bu özelliklere sahip kişilerin, kendilerini aşırı nitelikli olarak algılamaları muhtemel görülmektedir.

Harari vd. (2017: 16), narsizm kişilik özelliğinin aşırı nitelik algısını büyük oranda etkilediğini tespit etmişlerdir. Yine Loben (2010: 6)'e göre, narsizm kişiliğinin kibirli yanı ele alındığında, iş için kendilerini aşırı nitelikli olarak algıladıklarını ifade etmiş ve yaptığı çalışmada narsizm ile aşırı niteliklilik arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Johnson ve Johnson (2000: 541) yaptıkları araştırmada, algılanan aşırı niteliklilik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Aşırı nitelikli çalışanlar, işin kendisi ile ücret, tanıtım fırsatları ve denetim gibi etkenlerin yetersiz olmasından dolayı aşırı niteliklilik ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Lucksyte, Maynard ve Spitzmueller (2011: 279), aşırı niteliklilik algısı ile çalışanların, hem örgüte hem de örgüt içindeki kişilere zarar veren, kurumsal açıdan kabul görmeyen (istenmeyen) verimsiz iş tutumlarına girme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ifade etmektedirler.

Sicherman (1991: 102), fazla eğitime sahip iş görenlerin gerekli eğitimden ziyade, daha az tecrübeye sahip olmasından dolayı kariyer geliştirme ve gerekli deneyimi edinebilmek için geçici olarak bir işi kabul edeceğini tespit etmiştir. Bu bağlamda, aşırı niteliklilik, bir işgörenin kariyer basamaklarını aşmak ve gerekli olan terfiyi elde etmek için işinden ayrılma isteğinin yüksek olacağını ifade etmektedir.

Johnson ve Johnson (1996: 435) algılanan aşırı niteliklilik ile psikolojik refah arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yaptıkları çalışmada nitelik algısını stres kavramı ile ele almışlardır. Araştırmada, aşırı niteliklilik algısı ne kadar büyük ise bireyin yaşadığı psikolojik sıkıntının da büyük olacağını ifade etmektedirler. Bu bağlamda, aşırı niteliklilik ile psikolojik refah arasında olumlu bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

## **2.5. Aşırı Nitelikliliğin Sonuçları**

Aşırı niteliklilik algısı yazında olumsuz bir durum olarak ele alınmaktadır (Varna ve Sandyna, 2019: 108). Nitelik algısı yüksek olan bireylerde, düşük iş doyumu (Johnson ve Johnson, 2000; Johnson, Morrow ve Johnson, 2002; Maynard Joseph ve Maynard, 2006; Fine ve Neva, 2008; Loben ve Meade, 2010), işten ayrılma niyeti (Lobene ve Meade, 2010; Maynard Joseph ve Maynard, 2006; Ye, Li ve Tan, 2017), devamsızlık (Loben ve Meade, 2010), azalan örgütsel bağlılık (Loben ve Meade,

2010; Johnson, Morrow ve Johnson, 2002; Maynard Joseph ve Maynard, 2006; Maynard ve Parfyanova, 2013), azalan psikolojik iyi olma hali (Johnson ve Johnson, 1996; Erdoğan ve Bauer, 2009), üretkenlik karşıtı tutumlar (Liu, Luksyte; Zhou, Shi ve Wang, 2015; Luksyte Spitzmueller ve Maynard, 2011), artan depresyon (Johnson ve Johnson, 1999) ve yüksek oranda işgören devir hızı (Erdoğan Bauer, 2009; Ye, Li ve Tan, 2017) gibi bulguların ortaya çıktığı görülmektedir (akt., Uçar ve Sezgin, 2021: 198).

Yapılan çalışmalarda da görüldüğü üzere, aşırı niteliklilik algısının, çalışanları ciddi boyutlarda etkilediği görülmekte olup, örgüt performansının da azalmasına neden olduğu söylenebilir.

Fazla niteliklilik, gerek yöneticiler gerekse de işgörenler açısından bir sorun olarak görülebilir. İş görenlerin iş ve kariyer tutumları, örgütlerin gelirlerini büyük oranda olumsuz etkilemektedir. Aynı zamanda çalışanda depresyon, stres, dikkat dağınıklığı ve mantıklı düşünememe gibi sağlık sorunlarına da yol açtığı ifade edilebilir. Bu bağlamda çalışanların bilgi ve kabiliyetlerini var olan işlerinde gösterememeleri beklentiyi artırmakta ve işinde yoksun kalmasına neden olmaktadır (Johnson, Morrow ve Johnson, 2002: 439).

Özellikle finansal kriz dönemlerinde, birçok sektör çalışanın işsizlik sorunları ile karşılaşmaları ve nitelik durumlarına uymayan işlerde çalışmak zorunda kaldıkları görülmektedir. Bu durumun sonucunda kendini iyi hissedemeyen çalışan, nitelik ve yeterli performans imkânlarından ve ücretlerinden yoksun olduğunu düşünmekte olup örgüte olan sadakâtinde azalma meydana gelmektedir (Liu ve Wang, 2012: 30).

Çalışanların sahip olduğu eğitim, bilgi ve becerilerinin iş pozisyonları ile uyuşmadığı durumlarda nitelik algısı oluşmaktadır. Birey kendine uygun olduğunu düşündüğü kariyer hedefine ulaşamadığında ve gerekli donanımlarını işinde gösteremediği durumlarda hayal kırıklığı ve düşük iş memnuniyeti yaşamaları kaçınılmaz olmaktadır. Bu bağlamda gerekli iş doyumunu yakalayamayan çalışanın, işinden soğuma, işe devamsızlık ve nihayetinde işten ayrılma niyetinde de artış olacağı gözlemlenmektedir (Loben, 2010: 23).

Özkanan (2018: 668)'a göre, kendi niteliğinin farkında olmayan çalışanların kurumlarındaki üst yönetim tarafından çalışanlarını niteliksiz olarak

algılamadıklarıdır. Ancak kendinin farkında olmayan çalışan kendini yetersizlik ve eksiklik algısı yaratmakta ve işinde uzaklaşmakta olup, iş verimliliğinde azalmalar olduğunu ifade etmektedir. Buna karşın kendini fazlaca nitelikli bulan bir çalışan ise, mevcut işlerini yaparken daha dikkatsiz ve basite indirgemesinden dolayı bir takım sorunlarla karşılaşmaktadır.

Fazla özgüven ve fazla niteliklilik çalışanın hata yapmasına sebep olmaktadır. Bu bağlamda çalışanın performansını düşürmekte ve çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz tavır ve tutum sergilemelerine yol açtığı da lüteratürde vurgulanmaktadır (Ünsal Akbıyık, 2016: 22).

Her sektörde yöneticiler, hem örgütsel hedefleri için hem de iş gücü piyasasında rakiplerine karşı, her zaman en çok çalışan, en kalifiye ve en donanımlı çalışanı istihdam etmek istemektedir. Yöneticiler, nitelikli çalışanlarını kaybetmemek için bir takım uygulamalar geliştirmelidirler. İşe aldığı çalışanını çok iyi tanımalı ve takım arkadaşlarıyla olan ilişkilerine önem verilmelidir. Kendini aşırı nitelikli olarak algılayan çalışanlarına kendilerini geliştiren gerekli eğitim, seminer ve ödül gibi fırsatlar sunarak nitelik algısını azaltabileceği söylenebilir. Böylece işiyle kendini bütünleştirerek, çalışanın nitelik algısını olumlu yönde etkileyebilir (Akın ve Ulukök, 2016: 82).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

#### 3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı

Örgütler sürekli güncellenen yönetim sistemlerinden ve gelişen teknolojilerden faydalansalar da, örgütün hedeflerine ulaşmasında ve istenilen başarıyı yakalamasında en önemli faktör insandır. Bununla beraber, örgütleri hedeflerinin ötesine taşıyan, vizyon ve misyon sahibi çalışanlara uzun vadede ihtiyaç duymaktadır. Bu çerçevede, örgütsel vatandaşlık davranışına (ÖVD) giderek artan ilgi, bu davranışların örgütsel etkinliği ve verimliliği artırdığı yönündeki inancından meydana gelmektedir. Bu bağlamda, son dönemlerde insan unsurunun önem kazanmasından kaynaklı olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı geniş çapta araştırılan bir kavram haline gelmiştir (Smith vd., 1983: 653 ; Bateman ve Organ 1983: 587 ; Podsakof vd., 1993: 133 ).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı temelinde Daniel Katz (1964), Chester Barnard (1938) 'ın 'işbirliği yapma isteği' terimine dayanan 'güvenilir rol içi performans' ile 'yenilikçi ve spontan tutumlar' arasındaki ayrımı inceleyen Daniel Katz (1964)'ın seminal çalışmasında meydana geldiği bilinmektedir (Kuşçuluoğlu, 2008: 5). Ancak örgütsel psikoloji alanına (Podsakof, Paine& Brachac, 2000: 513) katkı sağlayarak, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını ağırlıklı olarak kullanan kişiler Organ ve meslektaşlarıdır (Bateman & Organ, 1983: 587; Smith, Organ & Near, 1983: 653).

Organ (1988) tarafından tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi ödül sistemi veyahut açıkça tanımlanmayan, isteğe bağlı olan ve örgütlerin verimli ve etkili bir şekilde ilerlemesini teşvik eden bireysel bir davranış olarak ifade edilmektedir (Organ, 1988; akt., Bies, 1989: 295).

Katz (1964: 132), ÖVD'nı çalışanların örgüt içinde etkinliğini sağlamak adına öncelikle örgütün bir parçası olmalı, ardından sahip olduğu görev rollerini doğru ve etkili bir şekilde tamamlamalı ve sonrasında da işin gereklerinin tanımını kavrayarak, rol içi görevlerinin ilerisine gidebilmek amacıyla yenilikçi ve spontan bir şekilde performans göstermeleri gerektiği şeklinde ifade etmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, bireylerin örgüte karşı gösterdikleri çabanın gönüllülüğünü tekrarlayan sistem olarak da ifade edilmektedir. Barnard (1938) bu istekliliği bir takım yapıcı jestler ortaya koyan bir duruş olarak tanımlamaktadır. Aynı zamanda bunun bireysel katkıların faaliyeti, kabiliyetin ve öneminden farklı bir şey olduğu ve kişiler arasında değişiklikler gösterdiğini ifade etmektedir (akt., Organ, 1989: 157). Diğer yandan, örgütsel vatandaşlık davranışı, bireylerin gönüllü olarak sergilediği bir davranış olup, bunun açıklanmaya çalışılmasının yanlış bir stratejik bir tutum olduğu ifade edilmektedir (Sloat, 1999: 20). Bununla birlikte, özünde mutlak bir hedefi gerçekleştirmek amacıyla güdülenen bireyler, herhangi bir ani bireysel veya somut kazanım amacı gütmeyen, rollerinin şart koşmadığı şekillerde mutlak olan işyeri hedeflerine daha fazla katkı sağlama eğilimindedirler. Bu bağlamda bireyler bu katkıları yaptıklarında öz değer duyularını daha da geliştirmektedir. Ayrıca, bu bireylerin kaliteli ilişkileri ile daha pozitif iş yapısına sahip oldukları ve çok daha fazla iş çıkardıkları görülmektedir (Gaa, 2010: 25).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, geleneksel performans tanımlarına girmeyen ancak örgüte getirisi olan kişisel davranışlar olarak tanımlanabilir ve resmi ödül sistemi tarafından tanımlanmayan, tavır ve tutum sergilemede zorunlu olmayan daha çok yapıcı ve işbirlikçi tutumları temsil etmektedir (Organ, 1989: 157).

Mackenzie vd., (1991: 124)'ne göre, örgütsel vatandaşlık davranışı, bir satış personelinin etkinliğini ve verimliliğini incelerken, potansiyel olarak önemli bir davranış sınıfı olabileceğini ifade etmektedir. Benzer şekilde, satış personellerinin hedeflerini ve nesnel satış verimliliklerini etkilemeden, örgütün faal işleyişini direkt olarak destekleyen, takdire bağlı davranışlar olarak tanımlamaktadırlar. Bu davranışların ise; yüksek bireysel motivasyon, ekstra çaba, cesaret, kararlılık ve gönüllülük gerektirdiği ifade edilebilir.

Gönüllülüğün, özde olduğu iddia edilen örgütsel vatandaşlık davranışını Meyer ve Allen (1997: 10) ise, rol görevlerinin ilersinde giden, görev ile ilgili davranışları açıklayan ekstra rol davranışı olarak tanımlamaktadırlar. Bu tanımlardan yola çıkılarak, fazla mesaide gönüllü olarak görev almak, enerji kaynaklarını azami şekilde tüketmek, zamanı etkili ve verimli şekilde kullanmak ve belirlenen iş tanımlarının ötesinde yeni ve farklı fikirleri ortaya atmak verilebilecek örnekler arasında yer alan davranışlardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışını Bateman ve Organ (1983: 588) ise, iyi asker sendromu olarak tanımlamaktadırlar. Askerlerin buldukları konum itibarıyla görevlerinin gerekleri olan kural ve esaslara uyum sağlaması gerekmektedir. Ancak askerlerin ordularına daha faydalı olabilmesi için insiyatif olarak ve yaratıcılığını artırarak misyonunun ötesinde hareket edebilmesi beklenen davranış olmaktadır. Bu benzetmeden yola çıkılarak, bir asker gibi bir çalışanın da olumlu ve faydalı davranışlar göstermesi ve örgüte yönelik destekleyici tutumlarda bulunması beklenilmektedir.

Örgütsel ve yönetsel verimliliğinin sağlanması ve devamlılığı için, çalışan ve yönetimin, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi önem arz etmektedir. Yani, alanında uzmanlaşmış kişiler, yeni iş arkadaşlarına iş tanımının gerekleri olan görev sorumluluklarını gönüllü olarak öğrenmesine yardımcı olduğunda, yeni çalışanların daha iyi üreten ve görevine hakim çalışanlar olmasına katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda hem örgütün hem de birimin verimliliğini artırdığı görülmektedir (Machenzei vd., 1991: 124). Benzer şekilde, çalışanlar hem fikirleri ile hem de performansları ile ilgili geri bildirim iyileştirmeye yönelik önemli önerilerde bulunduğu örgütsel ve yönetsel verimliliği artırdığı söylenebilir (Podsakoff, 1997: 135).

Örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanların, örgütlerinden destek alma olasılıkları daha yüksek olabilir (Moorman vd. 1998: 351). Çünkü her örgüt, yöneticileriyle ve çalışma arkadaşlarıyla uyum içinde çalışan, birbirlerini destekleyen ve bu davranışları gerçekleştirirken gönüllülük esasıyla yapan çalışanları bünyesinde istihdam etmek istemektedir.



Hizmet kalite standardını artırmayı amaç edinen örgütlerde, iş tutumu ya da örgütsel vatandaşlık davranışının benimsenmesi, örgütlerin gelişmesi ve ilerlemesi açısından önem arz etmektedir. Çalışırken kendini memnun ve mutlu hisseden işgörenlerin, örgütleri için olumlu düşünmesi ve konuşması, meslektaşlarına yardım etme ve beklentinin üzerinde iş performansı gösterme olasılığı daha fazla olduğu görülmektedir (William ve Andersan, 1991: 601-602). Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanın iş memnuniyetini olumlu ve önemli oranda etkilediği söylenebilir (Budiyanto: 2011: 192).

Bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesi, örgütleri tarafından her türlü teşvik ve destek alma imkânları büyük oranda yüksek olmaktadır (Moorman vd. 1998: 351).

Choompookum (2004: 409)'a göre, iş görenlerin üst yönetim tarafından, kendilerine karşı adaletli davrandıklarını gördüklerinde, rol gereklerinin çok ilerisinde performans gösterme eğilimine girmekte olup, ödüllendirilme arzusu içinde oldukları söylenebilir. Bu bağlamda, çalışanlar güven ortamında çalıştıklarında ve değerli olduklarını algıladıklarında daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri görülmektedir.

William ve Andersan (1991: 602) örgütsel vatandaşlık davranışının kişisel olduğu ve bu davranışların gösterilmesinde zorunluluk olmadığı gibi, yerine getirilmediği zaman ise herhangi bir ceza uygulanmadığını ifade etmektedirler. Ek olarak, çok yoğun çalışan ve fazla iş yükü olan bir çalışana yardım etmek ve yükünü hafifletmek, örgütte henüz yeni olan çalışanlara gerekli oryantasyonu sağlayarak destek olmak, diğer çalışanlarla etkili ve pozitif iletişim kurmak, örgütsel kaynakları korumak, işini fazlaca benimsemek ve çalışma ortamından şikayet etmemek, örgütsel vatandaşlık davranışını destekleyen tutum ve davranışlara örnek olarak verilebilir (Ehrhart, 2004: 63).

Örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütsel açıdan yaşamı 3 şekilde etkilediği görülmektedir (Ehtiyar, vd. 2010: 48).

1. İlk olarak örgütlerde birlik ve beraberliği yani işbirliğini geliştirmektedir. Bu bağlamda, işbirlik sayesinde bilgiler hızla dağıtılır ve hem eski hem de yeni çalışanlar açısından önemli bir fırsat yaratılmış olur.

2. Çalışanların görev alma, yani sorumluluk bilincini destekleyerek güçlendirmektedir. Çünkü, örgütsel vatandaşlık davranışı, ekstra özveride bulunmak ve örgütü düşünmek anlamını taşımaktadır. Aynı zamanda sorumluluk bilinci artırıldığında, örgütün amaçlara ulaşması daha kolay olacağı öngörülmektedir. Bu bağlamda, örgüt çalışanları sadece gerekli olduğu durumlarda yetki kullanırlarsa, denetim daha kolay olmakta ve örgütün piyasa değerinde artış olacağı düşünülmektedir (Slaughter, 1997: 76; akt. Ehtiyar, vd. 2010: 48).
3. İş görenler, göstermiş oldukları olumlu imaj ile daha pozitif ve daha az stresli hale gelmektedir. Örgüt içerisinde oluşabilecek gerginlik ve çatışma, bu imaj sayesinde azaldığı ifade edilmektedir (Fisher, 1990; akt. Ehtiyar, vd. 2010: 48).

Sonuç olarak, genel anlamda örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütlerin yönetilmesinde ve gelişmesinde önemli etkenlerden birisi olmaktadır. Benzer şekilde, kurumların etkinliği ve verimliliği örgütlerin sahip olduğu insan kaynaklarının niteliğine bağlı olduğu da görülmektedir (Abdulghasem, 2020: 143). Bu bağlamda, örgüt sadakati olan ve örgütüne güven duyan çalışanlarla çalışılması, örgütün hedeflediği amaçlara ulaşması ve ilerlemesi yönünde fark yaratacağı söylenebilir.

### **3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları**

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, yapılan araştırmalar sonucu birçok farklı alanda (endüstri, örgütsel psikoloji, insan kaynakları yönetimi) incelemelere ve çalışmalara konu olmuştur (Podsakoff vd., 2000: 515-516). Çalışmalara bakıldığında pek çok araştırmacı bu konuyu incelemesine rağmen, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları hakkında kesin bir fikir birliğinin olmadığı söylenebilir (Lin, 2010: 358).

Ancak literatüre bakıldığında örgütsel vatandaşlık ile ilgili çalışmaları en çok atıf alan araştırmacı, Dennis Organ (1988)'in olduğu görülmektedir. Dennis Organ, örgütsel vatandaşlık kavramını ilk kez kullanan ve bu konuyla ilgili ciddi incelemeler yapan bir araştırmacıdır (Becton et. al., 2008: 496).

Organ (1997: 95) örgütsel vatandaşlık davranışını beş boyutta incelemiştir. Bu boyutlar; diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem' dir. Bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

### **3.2.1. Diğergamlık**

Diğergamlık, diğer deyişle özgecilik kavramı, araştırmacılar tarafından önemli bir vatandaşlık davranışı olarak tanımlanmaktadır (Boorman & Motowildo, 1997: 100; George Brief, 1992: 311; George & Jones, 1997: 154-155; Smith, Organ ve Yakın, 1983: 657; William ve Andersan, 1991: 602).

Diğergamlık kavramı, başkalarına işle ilgili oluşabilecek sorunlarda gönüllü olarak yardım etmeyi ve bu sorunların meydana gelmesini önlemeye yönelik çabayı ifade etmektedir (Podsakoff vd., 2000: 516-517). Benzer şekilde Smith vd., (1983: 657), ağır iş yükü olan insanlara yardım etmeyi amaçlayan boyut olarak açıklamaktadırlar. Yine başka bir tanıma göre, gönüllülük esas alınarak, mesleki açıdan problem yaşayan bir kişiye destek olmak şeklinde tarif edilmektedir. İşyerinde mesleki açıdan yardıma ihtiyacı olan çalışana, işi ile ilgili ekipmanlarını nasıl ve ne şekilde kullanacağını, biriken işlerinin takibini nasıl yapacağını, kısacası bir çalışanın ihtiyacı olan ve tek başına tedarik edemeyeceği malzemeleri temin etme konusunda yardımcı olunabileceği söylenebilir (Organ, 1988, 1990; akt., Podsakoff vd., 2000: 516-517).

Diğergamlık, spontan gelişen bir durum olarak da ifade edilebilir. Şöyle ki, can ve malları korumak ve kurtarmak, endişeli ve tehlike verici durumları bildirmek, örgütün ve örgütsel kaynakların korunması adına gönüllü yapılan eylemler, örnek olarak verilebilir. Bununla birlikte, örgüt içerisinde çalışma arkadaşlarına işlerinde destek olmak, sorumlulukların yerine getirilmesi hususunda fırsat kolaylığı sunmak, rahatsızlandığı için işe gelemeyen çalışma arkadaşının görevini devralmak, işe uyum sürecinde (oryantasyon) iş uzmanlarına destek olmak ve örgüt hedeflerine ulaşabilmek adına yapılan gönüllü yardımlar diğergamlık kavramı kapsamında olduğu ifade edilmektedir (George & Jones, 1997: 154-155; George & Brief, 1992: 311 ).

### 3.2.2. Vicdanlılık

Vicdanlılık, işgörenlerin katılımı ve tüketilen kaynakların korunması gibi konularda azami rol davranışı hususunda gereken çabayı göstermeye gönüllü olması şeklinde tanımlanmaktadır (Erdoğan, Bedük , 2013; akt., İkinci, Ünalın ve Yurdakoş, 2013).

Vicdanlılık kavramı ile açıklanmaya çalışılan, fazla mesai ücreti verilmemesine rağmen, fazladan çalışma yapmak, elektrik ve su gibi tasarruf uygulamaları yapmak, iş görenlerin azami rol gereksinimlerini kapsayan gönüllü davranışlardır. Bu boyut, örgütler açısından yararlı ve olumlu tutumları içermekte olup, zamanını etkili ve verimli bir şekilde kullanmak, bu davranışın örnekleri arasındadır. Ancak vicdanlılık boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı olarak düşünülmesinin sebebi, iş görenlerin örgüt tarafından alınan her karara katılmama davranışları etken olmaktadır (Podsakof vd. 2000: 524).

Örgüt çalışanlarının vicdanlı olması ve bu duyguya önem vermesi, örgütün iş çıktılarını da önemli oranda etkilemektedir. Örgütün yaratıcılığı için insiyatif almak, vicdanlılık ile iş performansları arasında önemli ilişki olduğuna işaret etmektedir. Vicdanlı çalışanların, daha kolay başarıya ulaştıkları ve kendi motivasyonlarını sağlayabildikleri görülmektedir. Benzer şekilde, bu kişiler işlerinde daha çok çaba harcadıkları ve örgütleri için istedikleri zor hedeflerine daha fazla bağlılık gösterdikleri ifade edilebilir. Bu bağlamda, çalışırken daha azimli ve daha kararlı olma eğiliminde oldukları bilinmektedir (Bukharı, 2008: 108).

Vicdanlılığı yüksek olan çalışanların, güvenilir, saygılı, sorumluluk sahibi, çalışkan ve başarılı oldukları görülmektedir. Bu bağlamda bu bilince sahip çalışanların örgütlerinin adaletli bir şekilde çıkarlarını gözeterek, daha doğru kararlar almalarında büyük etkileri vardır (Matzler vd., 2008: 305).

Bireysel ve örgütsel açıdan bakıldığında, bireylerin vicdanlı olması her toplumda kabul gören davranış şekli olmuştur. Çünkü, vicdanlı bir çalışan örgüte zarar vermekten çekinmekte ve çalışma arkadaşlarının haklarına saygı göstermektedir. Bu bağlamda kurumların her zaman en önceliği, vicdanlı, dürüst, yardımlaşma ve paylaşma yeteneği kazanmış bireyleri bünyesinde istihdam etmektir. Bu özelliklere sahip çalışanlarla çalışılan örgütlerde, çalışma ortamı huzurlu ve güven verici

olmakta ve çalışanlara daha fazla inisiyatif ve yetki kullanma hakkı verildiği görülmektedir.

### **3.2.3. Nezaket**

Nezaket boyutu, demokratik kararlar almak adına, bireyler arasındaki çatışmayı azaltan ve mevcut olan programdaki değişiklikleri önceden haberdar ederek örgütsel ahengi sağlamak için sergilenen saygı ve jest hareketleri olarak ifade edilmektedir (Organ, 1990: akt., Abdulghasem, 2020: 90).

Becton vd. (2007: 496) nezaket davranışını, iş yaşamına etki edebilecek kararlar almadan ve bu kararları uygulamaya geçirmeden önce çalışma arkadaşlarıyla ya da diğerleriyle isteğe bağlı olarak iletişime geçilmesi, duyarlı davranışlar olarak ifade edilmektedir. İş arkadaşlarına hatırlatma yapmak, bilgi vermek bu davranışın örnekleri arasında yer almaktadır.

Nezaket davranışı, çalışanları güç duruma düşürecek her türlü etkenden uzaklaşmayı ve işlerin daha etkili ve yararlı hale gelmesi yönünde teşvik edilen herşey olarak da tanımlanmaktadır (Podsakof vd., 1994: 263). Daha açık bir ifade ile, örgütsel kaynakların kullanımında ya da örgüt içi iletişimin sağlıklı ve güven verici olması adına gösterilen nazik davranışlar bütünüdür. İş görenlerin diğer takım arkadaşlarının da faydalanabilmesi adına fotokopi yada yazıcıyı hazır halde bırakması nezaket örneği olabilmektedir (Organ et.al, 2006; akt., Abdulghasem, 2020: 90).

Nezaket boyutunun, diğergamlık boyutu gibi daha çok yardım amaçlı eylemlere odaklandığı görülmektedir. Bazı sebeple, bu iki boyut arasında ayırım yapmak güç olabilmektedir (Ping Tang ve Weatherford, 1988: 736). Ancak nezaket davranışı, bir sorunu önlemek ya da sorun meydana gelmeden etkilerini ortadan kaldırırken, diğergamlık davranışında ise, sorunlar meydana geldikten sonra işgörenlerin verimliliğini etkileyen davranışsal eylem olduğu söylenebilir.

Nezaket gösteren çalışanların, kurumlarda çalışma arkadaşlarına karşı daha duyarlı, ilgili ve yardımsever oldukları aynı zamanda da iletişim yeteneği yüksek ve kişiler arası becerilere daha fazla sahip oldukları bilinmektedir (Brakely, 2003: 134).

#### **3.2.4. Centilmenlik**

Centilmelik, iş görenlerin çalışma ortamlarındaki zorlu iş koşullarına herhangi bir şekilde yazılı veya sözlü olarak itiraz etmeden, uyum sağlama becerisi olarak ifade edilmektedir (Kernodel, 2013: 235-236). Zorlu iş koşulları altında çalışanlar, bu koşulları centilmenlik davranışı geliştirerek tolere edebildikleri görülmektedir (Namm, 2013: 34).

Örgütsel vatandaşlık davranışının bu boyutunun, yöneticiler açısından yararlı olduğu söylenebilir. Çünkü, örgütün zor koşulları altında faaliyet gösteren çalışanların işlerinden ve olumsuz koşullardan şikayet ve itiraz etmemesi ve bu davranışlara uyum sağlaması, yöneticiler açısından olumlu olmaktadır. Bu bağlamda, bu davranışı benimseyen çalışanların, örgüt içinde oluşabilecek fikir ayrılıkları ve çatışmaları yönetebilme becerisi sayesinde yöneticinin takibi olmadan da örgüt içi güveni oluşturmakta ve iş yönetimini olumlu yönde sağlayabildikleri ifade edilmektedir (Rich, 1999: 53; Bell ve Menguk, 2002: 134).

Lin vd., (2010: 358) ise, centilmenlik davranışını, işgörenlerin örgütlerde yanlış olmaktan ziyade, doğru olan şeye yönelme davranışı olarak açıklamaktadırlar. Bu davranışa sahip çalışanlar, örgütün imajını hem içeride hem de dışarıda korumaya çalışmak, oluşabilecek sorunlar karşısında olumlu düşünmek ve çözüm üretmek, çalışma arkadaşlarıyla iyi geçinmek ve onlara nazik davranmak ve sorunları minimum düzeye indirgeyerek yapıcı çözüme kavuşturmak centilmenlik davranışına örnek verilebilecek davranışlar olarak ifade edilmektedir (Gürbüz, 2006: 56).

Centilmenlik davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışının diğer boyutlarına nazaran daha az ilgi gören bir davranış şeklidir. Sebebi ise, bu davranışa sahip kişiler rahatsız edildiklerinde sorun etmeyen, fikirleri benimsenmediğinde ses çıkarmayan ve örgütün çıkarları için kendi çıkarlarını gözardı etmeye istekli olup, önerilerinin reddedilmesini şahsi algılamayan davranış şekillerini taşıdığından dolayı çok ilgi görmediği tespit edilmiştir (Podsakoff, 2000: 517).

#### **3.2.5. Sivil Erdem**

Örgütsel vatandaşlık davranışının son boyutu olan sivil erdem, faal olarak katılımı ifade etmekte olup, örgüt ile ilgili görüşmelere katılmak, iletilere karşılık vermek ve örgüt içi problemleri takip etmek gibi örgütün her türlü işlerine uyum sağlama

davranışı olarak tanımlanmaktadır (Bolino, 1999: 84; Machenzie, Podsakoff & Fetter, 1991: 145).

Buckhari (2008: 106)' ye göre sivil erdem, zorunlu ya da zorunlu olmayan, örgüt içerisinde sosyal uyumluluğu sağlayan, yasal olmayan etkinliklere katılımı ile meydana gelen davranış şeklidir. Sivil erdem davranışını Baker (2005: 5) ise, kurumların politik süreçlerinde sorumlu ve yapıcı bir şekilde dahil olma şekli olarak açıklamaktadır.

Örgüt çalışanlarının sivil erdem davranışı ile örgüte yönelik büyük çapta ilgi ve sadakatliliği temsil ettiği görülmektedir. Bu bağlamda sadakatin, örgüt yönetimine tüm inancıyla etkin bir şekilde dahil olma arzusu ile açıklanabilir. Örgütsel tüm etkinliklere istekli olarak bulunmayı da ifade etmektedir. Aynı zamanda sivil erdem davranışının örgüt çalışanlarında, daha belirgin ve etkili olduğu takdirde örgütlerin de etkinliğinin artacağı söylenebilir (Coole, 2003: 7-8).

Sivil erdem davranışı, diğer boyutlara kıyasla, daha fazla amaca yönelik katkılar göstermektedir. Şöyle ki, işgörenler işletmelere sağlam ve emin bir şekilde dahil olduklarında, verimliliği artırmak amacıyla daha fazla gayret etmeleri ve gerekli sorumluluğu almaları ile bunun sonucunda da verimliliklerini artırdıkları ifade edilebilir (Neihoff & Yen, 2004: 1622).

Sivil erdem davranışını göstererek, çalışanların örgütün yararına olabilecek davranışları sergilemesi örgütün geleceği açısından ayrıca önem arz etmektedir. Bu davranış ile, çalışanların örgüt bünyesinde etkisiz ve verimsiz olmasından ziyade, örgütün her işleyişine hakim olup geliştirecek ve fayda sağlayacak girişimlerde bulunması, bilgilerini takım arkadaşlarıyla paylaşması ve örgütün dış rekabet ortamına karşı imajını koruması ile çalışanlarda birlik ve beraberlik bilincinin oluşmasına da yardımcı olduğu söylenebilir (Schaneke vd., 1993:353).

### **3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Teoriler**

Örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanlar ve örgütler açısından işleyişini, etkinliğini ve verimliliğini daha net bir şekilde açıklayabilmek adına birçok araştırmacı teoriler geliştirmişlerdir. Bu teoriler kendi içerisinde 6 kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar sosyal mübadele teorisi, psikolojik sözleşme, sosyal temelli

(prososyal) örgütsel vatandaşlık, örgütsel spontanlık, bağlamsal performans ve ekstra rol davranışıdır.

### 3.3.1. Sosyal Mübadele Teorisi

Sosyal mübadele teorisinin temeli 1920' lere kadar dayanan ve işyeri davranışını anlamak için yapılan çalışmalardır. Farklı disiplin alanlarının da bu kavramı açıklamaya çalıştığı bilinmektedir. Bu disiplinler antropoloji (Firth, 1967; Sahlins, 1972), sosyal psikoloji (Gouldner, 1960; Homanlar, 1958) ve sosyoloji (Blau 1964) gibi alanlarda sosyal mübadele kavramına katkı sağladıkları görülmektedir (**akt.**, Cropezane ve Mitehell, 2005: 874).

Crosbie (1972: 203), sosyal mübadele teorisini, değişim kavramıyla açıklayan ilk araştırmacının Homans (1958) olduğunu ifade etmektedir. Teori sosyologlar ve sosyal psikologlar arasında yaygın olarak ilgi görmektedir. Bu ilginin büyük bir sebebi, mübadelenin gücü ve sosyal davranışların çoğunu değişim ilkeleriyle açıklamaya çalışılması olmaktadır. Değişim ilkerinin, bireylerarası ilgi çekici şeylerin yanısıra, sosyal süreçleri açıklamak için de araştırıldığı görülmektedir. Değişim ilkeleri ise, rol ve durum farklılaşması, güç ve yetki yapıları, etki ve uygunluk, koalisyon oluşumu, iletişim ağları, norm oluşumu ve sevgi kavramı da bu teoriyi açıklamak için kullanıldığını göstermektedir

Teori, çalışanlar ve yöneticilerin karşılıklı fayda oluşturan işlemler yaptığı ve işyeri ilişkilerini etkileşimli bir yaklaşım olarak ele alma şeklinde tanımlanmaktadır. Aynı zamanda sosyal mübadele teorisini ve örgütsel vatandaşlık davranışını özdeşleştiren ortak nokta, yöneticinin güven sağlama tutumudur ve çalışanlarda memnun edici ve ödüllendirici ilişkileri meydana getiren adalet algıları etkili olmaktadır. Bu bağlamda, bireylerarası güvenin ekstra dikkate alınması gerektiği vurgulanmaktadır (Deluga, 1994: 317).

Genel ve İyigün (2020: 1152) ise teoriyi, katılımcıların ödül beklentisi (saygı, dostluk, önemli hissetme vb.) içerisinde sosyal bağlara katılması ve bu bağları devam ettirmeleri şeklinde tanımlanmaktadır. Emerson (1962: 31) ve Homans (1958: 597) gibi araştırmacılar tarafından bu kavram araştırılmış ve teorisinin gelişmesine yardımcı olmuşlardır. Bu araştırmalara göre, kişiler bekledikleri neticeleri almak için diğer kişiler, gruplar ve örgütlerle birlikte hareket etmektedirler.



Lambe vd., (2001: 6)'ne göre, bu teori sosyal ve ekonomik neticelerin alındığı bir sosyal davranış şekli olarak ifade edilmektedir. Kişilerin yeni ortamlara dahil olmakla beraber, önceki ortamlarını korudukları görülmektedir. Bunun sebebi ise, bunu gerçekleştirirken, ödüllendirileceklerine olan beklentiden kaynaklandığı söylenebilir. Bu bağlamda, maddi (para gibi) ödüllerin önem arz etmesinin yanında, duygusal tatminlik, manevi değerler, bireysel fırsat isteği ve insani hisleri paylaşma gibi sosyal ödüllere daha çok önem verildiği ifade edilmektedir (Homan, 1958: 598).

Blau (1964), mübadele teorisinin, ileri dönemdeki ilişkileri açıklamaya çalışılacağını ifade etmektedir. Buna göre, yönetimin adil ve güven verici olması çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi yönünde teşvik ettiği görülmektedir (Kaya, 2015: 50). Bu teoriye göre, işgören ile yönetici arasındaki ilişki incelendiğinde iki şekilde ilişki meydana geldiği tespit edilmektedir. Bunlar, ekonomik ve sosyal ilişkilere dir. Ekonomik ilişki, kesin bir şekilde tanımlı yapılabilmekte ve geri bildirim maddi olmaktadır. Sosyal ilişkide ise, belirsiz yetkiler ve tanımlı tam olarak ifade edilemeyen ilişkiler bütünüdür. Ekonomik ilişki, yazılı ve resmi belgelere dayanırken sosyal ilişki ise tamamen güvene dayanmaktadır. Bu bağlamda, sosyal mübadele tanımında maddi kazançtan ziyade, adil bir güven ve saygı ile kazanç sağladığı ifade edilebilir (Deluga, 1994: 136).

Sonuç olarak, sosyal mübadele teorisinde önemli olan, karşılıklı güven ve saygıdır. Örgüt yöneticileri, işgörelere gereken önemi göstererek ve adil bir güven ortamı yarattığında, işgörenin motivasyonu ile performansı artmakta ve örgüte olan bağlılığının da daha fazla olmasına katkı sağlamaktadır.

### **3.3.2. Psikolojik Sözleşme**

Psikolojik sözleşme kavramı, ilk defa işveren ile işgören arasındaki karşılıklı beklentileri açıklamak için ele alınmış bir kavramdır. Bu incelemeler sonucunda çalışanlar, var olan inançlarına bağlı olarak, istihdam ilişkilerini tanımlamaya gayret eden bir yapı olarak geliştirilmeye çalışılmaktadır (Argnyis, 1960; Levinson, Price, Munder, Mondl & Solley, 1962; Schein, 1965: akt., Hiu vd. 2004: 311).

Rausseau (2003: 229) 'ya göre psikolojik sözleşmenin temelini, iş yaşamında insan ihtiyaçlarının daha iyi nasıl olabileceğine odaklanan geliştirici kavram oluşturmaktadır. Hiu vd. (2004: 311) psikolojik sözleşme, kural ve insanları

kıyaslamak amacıyla temel sistemler mekanizması sağlayarak, bu yapıyı öğrenmeye yardımcı olmaktadır. Bu yapı, gerek kural, gerekse de insan tabanlı sistemler olarak, değişim ya da yenilik ilişkisini açıklayarak, gerekli istihdamın oluşmasına katkı sağlamaktadır. Başka bir ifade ile resmi anlaşmalar ve ilişkilerin, işgören ve yönetici arasındaki sorumluluklarının meydana getirilmesi yönündeki psikolojik kullanımını desteklediği şeklinde de ifade edilebilir.

Psikolojik sözleşmenin önemli bir özelliği, insanların herhangi bir anlaşmanın karşılıklı olduğuna inanması olarak açıklanmaktadır. Benzer şekilde, aktif süreç dahil olan katılımcıların, ortak bir anlayışa sahip olduğu söylenebilir (Rousseau, 2001: 512). Psikolojik sözleşme kavramı, çalışanın yöneticiyle iletişiminin bağımsız, katılımcı ve potansiyel olarak farklı yönlerini aydınlatarak, çalışanın iş kalitesiyle olan tecrübesini karşılayabilmesinin hassasiyeti olarak ifade edilebilir (Rousseau, 2003: 230). Meckler, Drake ve Levinson, (2003: 222) psikolojik sözleşmenin nasıl daha iyi anlaşılabilirliğini vurgulamak adına bu kavramı açıklamaya çalışmışlardır. Psikolojik sözleşmenin psikolojisini belirtmek için bir takım yeni düzenlemeler sunmaktadır. İşgörenler, yalnızca işlevsel psikolojiden faydalanmasının yanısıra, psikolojik sözleşmenin de fayda sağladığı görülmektedir.

Çalışanların örgüte dahil olmadan önceki iş tecrübeleri, daha sonraki iş bağlantılarında işvereni ile daha mantıklı sözleşme yapabilme imkanı sağlamaktadır. Aynı zamanda çalışanların iş ilişkisi kurduğu örgütlerde, karşılıklı beklenti ve endişe gibi duyguların psikolojik sözleşmeleri sürecince, iş ilişkilerinin sürekli olarak değişkenlik gösterdiği söylenebilir (Meckler, Drake ve Levinson, 2003: 230).

Psikolojik sözleşme kavramına göre, yönetim ile iş görenler arasında anlaşmanın var olduğu ileri sürülmektedir. Yönetici, işgörenlerin sevgi, bağlılık ve başarı gibi gerekli olan isteklerini karşılama konusunda yardımcı olduğu takdirde, çalışan da doğası gereği, örgütün hedeflerine ulaşması adına ve ihtiyaçlarının giderilmesi yönünde daha fazla motive olabilecektir. İş görenlerin her türlü ihtiyacı giderildiğinde, çalışan daha verimli çalışma gayreti içerisine girmekte ve örgütsel vatandaşlık davranışını sergilediği görülmektedir (Meckler, Drake ve Levinson, 2003: 222).

Psikolojik sözleşmenin etkinliğini sağlamak amacıyla, tarafların sorumluluklarını, nitelik ve şekil açısından anlamının önem arz ettiği bilinmektedir (Hui vd., 2004:

312). Rausseau (1995)'ya göre, psikolojik sözleşmenin müşterek biçimlerinin farkedilmesine katkı sağlayacak iki önemli özelliği vardır. İlki zaman çerçevesi, ikincisi ise performans gereksinimleridir. Bu özelliklere bakıldığında, Rausseau (2000)'nın psikolojik sözleşme envanterinde (PCI) bahsetmiş olduğu çerçevenin önemi vurgulanmaktadır. Zaman dilimi, çalışma bağının geçici yönünü (kısa vadeli ve uzun vadeli) açıklamakta olup, çalışma bağının beklenen süresini belirtmektedir. Performans gereksinimleri ise, başarımın sağladığı ödüller ile performans istekleri arasındaki bağlantıyı (yani düşük veya yüksek belirtilen performans, ödül olasılıkları) ifade etmektedir. Bu bağlamda psikolojik sözleşmeler, vurgulanan iki boyut süresince değişkenlik göstermekte olup, dört farklı sözleşme elde edilmektedir. Bu sözleşmeler, işlemsel, ilişkisel, dengeli ve geçiş'dir. İşlemsel, ilişkisel ve dengeli sözleşmeler daha çok çalışma ilişkilerinde yaygın kullanıldığı görülmektedir. İşlemsel sözleşmelerin, maddi amaçlara odaklandığı ve kişisel faydalar ile katkıların kısa sürede değiş-tokuşu anlamına gelmektedir. İlişkisel sözleşme, özünde sosyalduygu ve ekonomik terimleri kapsayan ve karşılıklı olarak memnun edici bir ilişki durumunu içermektedir. Dengeli sözleşme, doğru belirlenmiş performans-ödül imkânlarının (beklenmedik durumları ödüllendirme) işlem özelliğiyle birleştirmektedir. Bununla beraber, işlemsel, ilişkisel ve dengeli sözleşmelerin, çalıştırma durumlarında önemli psikolojik sözleşme şekillerini ve vatandaşlık davranışını temsil ettiği söylenebilir. Dördüncü sözleşme olan geçiş sözleşmeleri ise, taraflar arasında sözleşmenin bozulması, keskin değişim ve küçülme gibi istikrarsız durumlarda gözlemlenmesinin yanısıra taraflar arasındaki anlaşmazlığı veya yokluğu yansıtmaktadır (Rausseau, 1995; Rausseau, 2000; akt., Hui, 2004: 312).

Psikolojik Sözleşme ile, bireylerin var olan tecrübelerinin değerlendirilmesinin, gelecekteki olayları öngörmek ve sonraki tutumlarına yön verebilmek adına bir temel oluşturmasına katkıda bulunan yapıları ayırt etmeye motive oldukları görülmektedir (Welch Larson, 1994: 523). Bu bağlamda, güvenilir kaynaklar, tutarlı bilgiler sunduğunda, hem işveren hem de işgörenin tutumları hakkında doğru öngörülerde bulunma olasılığı daha yüksek olmaktadır. Bununla birlikte, sözleşmeler daha kapsamlı hale geldikçe, işveren ile iş görenler arasındaki sözleşmeleri devam ettirmek için uygun davranışlar sergiledikleri görülmektedir.

### 3.3.3. Sosyal Temelli (Prososyal) Örgütsel Vatandaşlık

Sosyal temelli (prososyal) vatandaşlık davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzerlik göstermektedir. Ancak bazı önemli farklılıkları bulunmaktadır. Prososyal davranışlar, geniş bir yardım davranışlarının çeşitliliği olarak tanımlanmaktadır. Örgüt çalışanlarının, çalışma arkadaşlarının performans sorunlarının giderilmesine yardımcı olması bu davranışı açıklamaktadır (Moorman ve Blakely, 1995: 127).

Lerner & Miller (1978: 1030) 'adil bir hayat inancı' ile ilgili kişisel farklılıkların değişmeyen boyutunun varlığını ispatlamak adına çalışmalar yapmıştır. Çalışmalar ışığında, bu inanç sistemini yoğun bir şekilde destekleyen bireylerin, prososyal davranışlar gösterme olasılığının daha yüksek olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda, bu inanca sahip bireylerin göstereceği her türlü yardım ve sorumlu davranıştan dolayı ödüllendirileceğini ve karşılıksız kalmayacağını düşünmektedirler (Zuckerman, 1975: 972).

Prososyal davranışlar, gönüllülük esasıyla başkalarına yarar sağlayan ve beklentisi olmadan (ödül vs.) ve ihtiyacı olan bireyin refahı için gerçekleştirilen eylem olarak ifade edilmektedir (Bar- Tal, 1986: 3). Bireylerin ve grupların iyi halini teşvik etmek için yapılan eylemler olan prososyal davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışı ile arasında önemli fark bulunmakta olup, bu fark ise, prososyal davranışın rol öncesi olabilmesinden kaynaklanmaktadır (Borman ve Motowildo, 1997: 100).

Destek olma, paylaşma, birlikte çalışma, bağış yapma ve gönüllülük gibi davranışlar prososyal davranış biçimleri olarak ifade edilebilir. Bu davranışların, örgütler açısından önemli etkileri olduğu görülmektedir. Bu önemi Katz (1964: 131), etkili işlevsellik sağlamak için gerekli olduğunu istediği davranış şekillerinin tanımıyla ifade edilmektedir. Bu davranış şeklinden kastedilen, bazı rol gereklerinin ilerisine giden tutumları ifade etmektedir. İğörenlerle birlikte hareket etmek, örgütü beklenmedik tehlikelerden korumak için harekete geçmek, örgütü ilerletip geliştirmek için iyileştirme yolları önermekte, yüksek oranda örgütsel sorumluluk almak için bilinçli olarak kendini geliştirmek ve örgüt ile ilgili yabancılara olumlu konuşmak prososyal davranışlara örnek verilebilir (Brief ve Motowildo, 1986: 710).

Örgütlerin ayakta kalabilmesi ve devamlılığının sağlanması açısından prososyal davranışlar hayati öneme sahip olmaktadır. Ancak kişilerin resmi iş ve rol

gereksinimlerinin bir parçası olarak tanımlamak zor ve imkânsız olmaktadır. Sonuç olarak bu kavram, prososyal davranışların bir şeklini temsil eder ve bir kişinin örgütün görev ve ilgi alanlarını tanıtmak için kendiliğinden ve gönüllü olarak hareket etme yolları olarak temsil edildiği söylenebilir (Brief ve Motowildo, 1986: 710).

#### **3.3.4. Örgütsel Spontanlık**

Gönüllü olarak gösterilen ve örgütsel verimliliğe katkıda bulunan ekstra rol davranışları olarak ifade edilmektedir (Katz, 1964: 132). Spontane davranışı, işbirliği hareketleri, örgütü koruyan hareketler ve örgütün dış görünüşünü geliştirip değiştiren davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Örgüt çalışanları, kendiliğinden işbirlikçi oldukları zaman, resmi rol tanımlarının çok ilerisine geçtiklerini ifade etmektedirler. Üniversitelerin herhangi bir bölümünde, bir fabrikadaki her çalışma gurubunda, sayısız işbirliği hareketleri hakimdir. Bu hareketler, günlük eylemler olarak kabul edilmekte olup her çalışma için resmi rol tanımlarına işlenmektedir (Barnard, 1938; Katz ve Kahn, 1966; akt. Organ ve Konovsky, 1989: 157).

George ve Jones (1997: 154) örgütsel spontanlığı, iş arkadaşlarının bir problemini çözmek adına inisiyatif almak, çoğunlukla önceden belirlenemeyen kendiliğinden gelişen davranışlardır. Örgütün korunması, olası yangın tehlikelerini haber etmek, kapıları kilitlemek ve gerektiğinde üretim sürecini durdurmak için çalışanın isteğe bağlı davranışları içermektedir.

#### **3.3.5. Bağlamsal Performans**

Bağlamsal performans, resmiyette görevin bir parçası olmayan, iş faaliyetlerini devam ettirmek adına istekli olmayı ve işlerin yerine getirilmesi için diğer çalışanlara destek olmayı ve onlarla işbirliği yapma şeklinde tanımlanmaktadır. Aynı zamanda bağlamsal performans, örgütlerin sosyal ve psikolojik açıdan içeriğini şekillendirmesinden dolayı önemli olmaktadır. Sebebi, iş faaliyetleri ve süreçleri adına katalizör işlevi gören biçimlerde örgütsel etkilliğe destek olması açısından önem arz etmektedir (Borman ve Motowildo, 1997: 100).

Befort ve Hatturp (2003: 17)'a göre, bağlamsal performans, örgütün kültürüne ve gelişimine (iklimine) destek olan davranışlardır. Başka bir deyiş ile, dönüşüm ve bakım faaliyetlerinin yürütüldüğü performans modelidir. Fazladan çalışmak için gönüllü olma, diğerlerine yardımcı olma ve işbirliği yapmak, kural ve prosedürlere

uyuma, örgütü desteklemek savunmak bağlamsal performans davranışlarına verilebilecek örneklerdir. Bu davranışlar, örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamda, temel görev faaliyetlerine yardımcı oldukları için kritik öneme sahip olduğu bilinmektedir (Borman, 2004: 238). Organ (1988)'in örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ile hemen hemen aynı olan bağlamsal performans, resmiyette işle bağlantılı olmayan iş gereklerini yürütmek amacıyla gönüllü olmayı, ortak hareket etmeyi ve bireysel anlamda uygunsuz olsa bile kuralları ve prosedürleri yerine getirmeyi içermektedir. Bununla birlikte, performans, ekibin başarısı açısından öneme sahiptir. Çünkü, örgütsel faaliyetlerin sergilendiği sosyal ve motivasyonel bağlamı destekleyen bireylerarası davranışları kapsamaktadır.

İşgörenlerin bağlamsal performans düzeyi, örgütsel amaçlara ulaşma noktasında önemli bir faktör olabilir (Goodman ve Svyantek, 1999: 255). Çünkü, kurumsal amaçların ve örgütsel hedeflerin karşılanmasına ve örgüt içerisindeki ortamın şekillenmesine katkı sağladığı ifade edilebilir (Allen ve Rush, 1998: 247).

Örgüt çalışanları iş ile alakalı problemlerde, birbirlerine destek olup, yeni çalışanları yönlendirerek örgütsel anlamda iyileştirme için gönüllü tavsiyelerde bulunmaları, bağlam performansı açıklamaktadır. Bununla birlikte, çalışanların hiçbir ek ücret beklemeden daha fazla çalışması, bağlamsal performans davranışlarından (Organ, 1988; akt. Goodman ve Svyantek, 1999: 257; Borman, vd., 1997: 100).

Yöneticiler, çalışanlarından ekstra çaba göstermelerini bekleyebilir. Çalışanların gayretinin, gönüllülük esasına bağlı olduğu kabul edilmektedir. (Goodman ve Svyantek, 1999: 272). Bağlamsal performansın, yargılara bağımsız bir şekilde katkı sağlayarak, örgütün geneline de katkı (yetenek, kişilik, deneyim veya eğitim gibi) sağladığı ifade edilebilir (Motowildo ve Scotter, 1994: 477).

Literatür incelendiğinde, bağlamsal performans ile görev performansının bir takım benzerlikler gösterdiği görülmektedir. Ancak benzerliklerinin yanı sıra farklılıklarının olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılıklar dört boyutta açıklanmaktadır (Borman ve Motowildo, 1993: 74).

İlk olarak, görev etkinliklerinin yerine, bağlamsal etkinlikler teknik birimi (sosyal ve psikolojik ortam) desteklemektedir. Burada vurgulanan, çalışanların kapasitesi değil, yardımcı ve gönüllü olma gibi davranışları kapsamaktadır.

Görev performansında etkinlikler genel olarak ayrı ayrı olurken, bağlamsal etkinlikler, tüm görevlerde ve tüm örgütlerde hemen hemen aynı olmaktadır. Bu sebeple, pozisyon ve örgüt, gönüllülük, yardım ve işbirliği değerini korumaktadır. Bu bağlamda gerek bir profesör, gerekse de bir öğrenci olsun diğer kişilere yardımcı olabilir ve yapılan bu fazladan işi gönüllü olarak yapabilmektedir.

Görev performansında, değişiklikler yeterlilikten etkilenirken, irade ve yetkinlik bağlamsal performans değişikliklerini etkilemektedir. Bu bağlamda, yavaş yazabilen (düşük iş performansı) bir sekreterin performansı bağlamsal açıdan yine de yüksek kabul edilmektedir. Şöyle ki, sekreterin iş yükü, ani bir şekilde arttığında, diğer sekreterlere gönüllü olarak yardımcı olmak adına performans sergilerken, aynı zamanda çalışma hızının da artırıldığı görülmektedir.

Görev davranışlarının aksine, bağlamsal etkinlikler rol tanımlı değildir. Resmi olarak, işin bir parçası olarak görülmediği, yani gönüllü olarak yapılan davranışlar olarak da söylenebilir (Bess, 2001: 6; Borman ve Motowildo, 1993: 74).

### **3.3.6. Ekstra Rol Davranışı**

İsteğe bağlı, ekstra rol davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışları olarak ele alınmış olup 1980'lerde yönetim alanına dahil olmuş bir kavramdır. Örgütler üzerinde büyük etkilerinin olduğu görülmekte olup, örgütlerin başarısı, devamlılığı ve geleceği bakımından önem arz etmektedir (George & Brief, 1992: 312).

Ekstra rol ve sorumluluk şeklinde ifade edilen davranış, resmi ödüllendirme sistemi tarafından açıkça ya da direkt olarak tanınmayan kişisel davranışları ifade etmekte olup, örgütün etkili ve verimli şekilde işleyişini teşvik eden davranışlar olarak açıklanmaktadır. Ekstra rol davranışları, temelinde ödüllendirici olabilmektedir. Ancak, rol içi tutumların resmi ya da gayri resmi olmayan, ekstra ödüller ve yaptırımlara bağlı olma olasılığı daha yüksek olduğu görülmektedir (Morrison, 1994: 1545).

Çalışanların örgütlerine yönelik ekstra rol davranışı sergilemeleri, kurumlarını geliştirme ve pozitif yönde izlenim oluşturmak için gösterilen çabalar olarak ifade edilmektedir. Örgüt çalışanlarının örgütün olumlu izlenimini devam ettirmesi için çaba göstermesi, örgütün yararına yeni ve farklı fikirler önermek, kendi rolünün dışındaki görevlerde yetki almak, örgütün yararına organizasyonlar düzenlemek,

yöneticilere destek olma çabası, gönüllü olarak işleri üstlenmek ve örgüte yönelik olumlu tutum oluşturmak, çalışanların ekstra rol davranışını sergilediklerini göstermektedir (Kılıklı ve Çarıkçı, 2019: 835).

#### **3.4. Çalışmaya Tutkunluk ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırma Sonuçları**

Yazında çalışmaya tutkunluk ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçları aşağıda özetlenmiştir.

Ismael ve Yeşiltaş (2020), Irak'ta çok uluslu iletişim alanında faaliyet gösteren çok uluslu bir işletmede yapmış oldukları araştırmada, çalışmaya tutkunluk ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu da araştırma bulguları arasında yer almaktadır.

Kaplanseren ve Örucü (2018), Bandırma'da otel çalışanları örneğinde yapmış oldukları araştırmada, çalışmaya tutkunluğun alt boyutları olan dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşmanın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Çankır (2016), bir devlet ünivesitesinde çalışan akademik personel üzerinde yapmış olduğu araştırmada, çalışmaya tutkunluğun alt boyutları olan canlılık, adanmışlık ve odaklanmanın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir.

Murthy (2014), orta kademe yöneticiler üzerinde yapmış olduğu araştırmada, çalışmaya tutkunluk ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Runhar, Kanerman ve Sanders (2013), Hollanda'da altı ortaöğretim okulundan 211 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmada, çalışmaya tutkunluk ile lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışmaya göre, çalışmaya tutkunluğun, öğretmenlerin özerkliklerine göre, örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Bir başka çalışma, Katari vd., (2013) Bilişim teknolojileri çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, çalışmaya tutkunluk ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit etmişlerdir.



Yine başka bir çalışma ise, Rurkkum ve Barlett (2012), Tayland'da yapmış oldukları araştırmada çalışmaya tutkunluk ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Bobcock ve Strickland (2010), üniversite öğrencileri üzerinde yapmış oldukları araştırmada, çalışmaya tutkunluk ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Yukarıda ifade edilen çalışmalar neticesinde, çalışmaya tutkunluk örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkiye sahip olmasıyla birlikte, çalışmaya tutkunluğun örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik edici ve yapıcı bir etkisi olduğu da ifade edilebilir.

### **3.5. Algılanan Aşırı Niteliklilik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırma Sonuçları**

Yazında, aşırı niteliklilik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçları aşağıda özetlenmiştir.

Gizlier ve Yıldız (2021) İstanbul'da hizmet sektöründe yönetici konumunda olmayan 334 çalışan üzerinde yapmış oldukları çalışmada; algılanan aşırı nitelikliliğin kendini küçük görme boyutunun zorunlu vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu, ancak algılanan aşırı nitelikliliğin kendini üstün görme boyutunun zorunlu vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını tespit etmişlerdir.

Erdoğan, Karaeminoğulları ve Bauer (2018), İstanbul'da 332 belediye çalışanı üzerinde yapmış oldukları araştırmada, algılanan aşırı nitelikliliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.

Acaray ve Pelenk (2019) bankacılık sektöründe 190 çalışan üzerinde yapmış oldukları araştırmada; algılanan aşırı nitelikliliğin işini küçük görme alt boyutunun örgüte yönelik vatandaşlık davranışı üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu, kendini üstün görme boyutunun ise örgüte yönelik vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını tespit etmişlerdir. Diğer yandan, algılanan aşırı nitelikliliğin kendini üstün görme boyutunun bireye yönelik vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu,

işini küçük görme alt boyutunun ise bireye yönelik vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını ortaya koymuşlardır.



## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK VE ALGILANAN AŞIRI NİTELİKLİLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK UYGULAMA**

#### **4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU**

Araştırmanın konusu; çalışmaya tutkunluk ve algılanan aşırı nitelikliliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini Nevşehir Belediyesi örneğinde belirlenmesidir.

#### **4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Araştırmanın amacı, çalışmaya tutkunluk ve algılanan aşırı nitelikliliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini analiz etmektir.

#### **4.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Yetenek yönetiminin egemen olduğu dünyada, çalışma hayatı insanlar açısından önemli bir kıstastır. Çalışma hayatının zorlu rekabeti ve teknolojik yenilikler, rekabet avantajı sağlayarak, yaratıcı iş gücüne olan gereksinimi artırmaktadır (Maynard, 2006: 511). Örgütler hem fiziksel hemde zihinsel yönden işlerine sadık ve yetenekli bireyleri çalıştırmak istemektedirler (Waheed vd., 2017: 127). Bununla birlikte, bir örgütün başarısını, çalışanların çalışma gücünün getirdiği katkılar büyük ölçüde etkilemektedir. İnsanlar görevlerini yerine getirebilmek için çaba ve enerji harcadıkları ve bu durumun çalışmaya katılımın bir göstergesi olmaktadır. Bu bağlamda, çalışma hayatında son zamanlarda önemli olan kavram, çalışmaya tutkunluk'tur. Zira bu kavram, yüksek enerjiyi ifade eden 'dinçlik', çalışanın işinden gurur duymasını ve işinden ilham almasını ifade eden 'adanmışlık' ve çalışanın işindeyken zamanın nasıl geçtiğini hissetmemesini ifade eden 'yoğunlaşma' olarak üç öğeden oluşmaktadır (Kuak & Taormina, 2017: ).

Çalışmanın ikinci değişkeni olan algılanan aşırı niteliklilik, günümüz çalışma hayatında küreselleşmenin getirdiği faktörler olan teknolojik gelişme ve artan nüfus sebebiyle çalışma piyasasında önemli değişiklikler olmaktadır. Benzer şekilde, çalışma hayatının getirdiği yeniliklere çalışanların ayak uydurabilme çabaları aşırı niteliklilik kavramını meydana getirmektedir (Nduyen, 2018: 1). Aşırı niteliklilik hem çalışanlar, hemde örgütler açısından endişe verici bir durum olmaktadır. Çalışma hayatına katılanların eğitim seviyelerinin düzenli olarak artış göstermesi, iş arayanların, çok fazla eğitim ve beceri gerektirmeyen işlerde bile rekabet edebilmek adına daha fazla eğitime ihtiyaç duymaktadır. Bununla birlikte, çalışanların ekonomik sıkıntı ile işten çıkarılmaları iş kaybı yaşamalarına ve çalışanların kapasitelerinin altında olan işlerde çalışmaya zorlanmaları nitelik algısının oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Liu vd. 2015: 250; Vaisey, 2006: 844).

Aşırı niteliklilik kavramı ile, çalışanların daha fazla eğitime, tecrübeye, bilgi, beceri ve yeteneğe sahip oldukları ve bu niteliklerin işin gerektirdiklerini aşması durumunu ifade etmektedir. Literatürde aşırı niteliklilik, sübjektif (kendini üstün görme) ve objektif (kendini küçük görme) boyutlar ile ele alınmaktadır. Bireyler, iş görevi gereğinden fazlasına sahip olduğu ya da işteki görevleriyle ilgili olarak yeni becerileri edinmemelerindeki engeller nitelik algısını tetiklemektedir. Bu bağlamda, aşırı nitelikli olduğunu düşünen çalışanlar, bir süre sonra gelişmelerini durdurmakta ve durağan bir iş anlayışına sahip olmaktadır (Liu, 2012:7).

Çalışmanın son değişkeni olan örgütsel vatandaşlık davranışı ise, örgütlerin yönetiminde etkili ve önemli etkenlerden biridir. Örgütlerin etkililiği maddi kaynaklardan ziyade, çalışanın kalitesiyle ilgili bir olgudur. Bu bağlamda, örgütünü düşünen ve sadık olan çalışanın varlığı örgütün gelişip büyümesinde büyük bir paya sahip olduğu ifade edilmektedir (Çetin, 2011: 176).

Çalışanların zorunlu vatandaşlık davranışına destek olması, örgütün etkililiğine büyük katkı sağlamakta olup başarısı için önem arz etmektedir. (Abdulgasem, 2020: 143). Örgütlerin başarı yakalaması, etkili ve verimli iletişim ortamı sağlaması, örgüte ve çalışma arkadaşlarına güven oluşturması önemli hususlardır. Bu bağlamda, çalışmanın amacı, Nevşehir Belediyesi çalışanlarının, çalışmaya tutkunluk ve algılanan aşırı nitelikliliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu doğrultuda araştırmanın temel sorusu; 'Çalışmaya tutkunluk ve

algılanan aşırı nitelikliliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri nasıl ve ne yöndedir?’’ şeklinde belirlenmiştir. Bu soruya yanıt aramak için Nevşehir Belediyesi çalışanları üzerinde bir saha araştırması yapılmıştır.

#### **4.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI**

Araştırmanın varsayımları aşağıda belirtilmiştir.

- Anketi cevaplayan katılımcıların, soruları doğru bir şekilde algıladıkları ve doğru bir şekilde yanıtladıkları,
- Seçilen örneklemin alanı temsil ettiği,
- Kullanılan ölçeklerin ve uygulanan araştırma yönteminin bu araştırmanın amacına ve problemin çözümüne uygun olduğu ve
- Verilerin değerlendirilmesinde kullanılan tekniklerin araştırmanın amacına uygun yöntemler olduğudur.

#### **4.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Araştırma, Nevşehir Belediyesi çalışanları üzerinde belirli zaman aralığında gerçekleştirildiği, ayrıca katılımcıların algılamalarına dayanması nedeniyle bir takım sınırlılıklar taşımaktadır. Bu sınırlılıklar;

- Araştırma, Nevşehir Belediyesi çalışanları ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırma, örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen çalışmaya tutkunluk ve aşırı niteliklilik değişkenleriyle sınırlandırılmıştır.
- Araştırma 2021 yılı Kasım ayı içinde yapıldığından araştırmanın zaman açısından da limitasyonunu belirtmek gereklidir.

#### **4.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırma yöntemi başlığı altında anket formunun oluşturulması, örneklem ve veri analiz yöntemleri ele alınmaktadır.

##### **4.6.1. Anket Formunun Oluşturulması**

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket dört bölümden oluşmaktadır.

Anketin birinci bölümünde, çalışmaya tutkunluk düzeyi Schaufeli vd., (2002) tarafından geliştirilen ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçek; dinçlik (6 madde),

adanmışlık (5 madde) ve yoğunlaşma (6 madde) olmak üzere 3 boyut, toplam 17 maddeden oluşmaktadır. 5'li Likert tipi (1=*Kesinlikle Katılmıyorum*, 2=*Katılmıyorum*, 3=*Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum*, 4=*Katılıyorum*, 5=*Kesinlikle Katılıyorum*) ölçek kullanılmıştır.

Anketin ikinci bölümünde algılanan aşırı niteliklilik düzeyini ölçmek amacıyla Yıldız vd., (2017) tarafından geliştirilen ölçek yer almaktadır. Bu ölçek; kendini küçük görme (6 madde) ve kendini üstün görme (3 madde) olmak üzere 2 boyut, toplam 9 maddeden oluşmaktadır. 5'li Likert tipi (1=*Kesinlikle Katılmıyorum*, 2=*Katılmıyorum*, 3=*Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum*, 4=*Katılıyorum*, 5=*Kesinlikle Katılıyorum*) ölçek kullanılmıştır.

Üçüncü bölümde ise örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için Basım ve Şeşen (2006) tarafından geliştirilen ölçek yer almaktadır. Bu ölçek; diğergamlık (5 madde), vicdanlılık (3 madde), nezaket (3 madde), centilmenlik (4 madde) ve sivil erdem (4 madde) olmak üzere 5 boyut ve toplam 19 maddeden oluşmaktadır. 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır (1=*Kesinlikle Katılmıyorum*, 2=*Katılmıyorum*, 3=*Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum*, 4=*Katılıyorum*, 5=*Kesinlikle Katılıyorum*).

Dördüncü bölümünde ise; çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi, konum ve çalışılan bölüm ile ilgili demografik sorular yer almaktadır.

Pilot çalışma neticesinde anket formuna son hali verilmiştir

#### **4.6.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini Nevşehir Belediyesi çalışanları oluşturmaktadır.

Nevşehir Belediyesi İnsan Kaynakları Yöneticileri ile Yapılan görüşmeler neticesinde araştırmanın yapıldığı dönemde çalışan sayısının yaklaşık 700 olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda dağıtılan anket sayısı 700 olup, geri dönen anket sayısı 508'dir. 8 anketin tamamı veya büyük bir bölümü boş olduğundan değerlendirilmeye alınmamıştır. Değerlendirilmeye alınan anket sayısı 500'dür. Evrenin 700 olduğu bir araştırmada örneklem büyüklüğünün en az 248 olması gerektiği belirlenmiştir (Ural ve Kılıç, 2005: 43). Dolayısıyla, 500 anketin yeterli olduğu ifade edilebilir.

#### 4.6.3. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS 21.0 versiyonundaki istatistiksel paket programı kullanılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve çoklu regresyon analizleri uygulanmıştır.

#### 4.7. ARAŞTIRMA ÖLÇEKLERİNİN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRLİĞİ

Bu çalışmada konu ile ilgili uzman kişilerin görüşleri alınarak, “içerik geçerliliği” uygulanmıştır (Baş, 2001: 188). Güvenilirliğin hesaplanması bağlamında ise Cronbach’s Alpha katsayısından yararlanılmıştır.

Ankette kullanılan ölçeklerin, güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 4. 1. Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları**

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha ( $\alpha$ )
<b>Çalışmaya Tutkunluk</b>	<b>17</b>	<b>0.93</b>
Dinçlik	6	0.90
Adanmışlık	5	0.82
Yoğunlaşma	6	0.86
<b>Aşırı Niteliklilik</b>	<b>9</b>	<b>0.85</b>
Kendini Küçük Görme	6	0.85
Kendini Üstün Görme	3	0.82
<b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b>	<b>19</b>	<b>0.95</b>
Diğergamlık	5	0.87
Vicdanlılık	3	0.79
Nezaket	3	0.90
Centilmenlik	4	0.77
Sivil Erdem	4	0.89

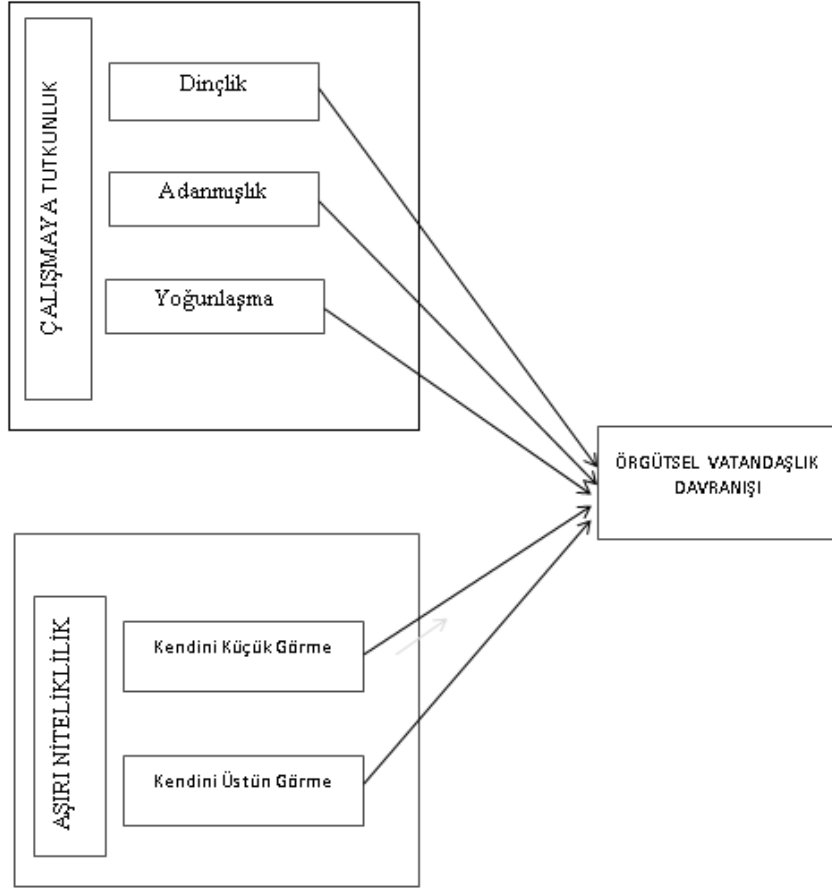
Tablo-4.1’de görüldüğü üzere, çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının 0.70’in üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.8. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacı doğrultusunda ve yazındaki çalışmaya tutkunluk ile örgütsel vatandaşlık davranışı (Ismael ve Yeşiltaş, 2020; Kaplanseren ve Örucü, 2018; Çankır, 2016; Murthy, 2014; Runhar, Kanerman ve Sanders, 2013; Katari vd., 2013; Kataria, Garg ve Rastogi, 2013; Rurkkum ve Barlett, 2012; Bobcock ve Strickland, 2010) ve aşırı niteliklilik ile örgütsel vatandaşlık davranışı (Acaray ve Pelenk, 2019; Erdoğan, Karaeminoğulları ve Bauer, 2018; Acaray ve Pelenk, 2019) arasındaki

ilişkiyi inceleyen araştırma bulgularından hareketle aşağıdaki model ve hipotezler kurulmuştur.

#### Şekil 4. 1. Araştırma Modeli



**Hipotez 1:** Çalışmaya tutkunluğun alt boyutlarından dinçlik, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 2:** Çalışmaya tutkunluğun alt boyutlarından adanmışlık, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 3:** Çalışmaya tutkunluğun alt boyutlarından yoğunlaşma, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 4:** Çalışmaya tutkunluk, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 5:** Aşırı nitelikliliğin alt boyutlarından kendini küçük görme, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif etkiye sahiptir.

**Hipotez 6:** Aşırı nitelikliliğin alt boyutlarından kendini üstün görme, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.



**Hipotez 7:** Aşırı niteliklilik, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

#### 4.9. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

##### 4.9.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri Tablo-4.2’ de verilmiştir.

**Tablo 4.2. Anketi Cevaplayan Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Demografik Özellikler	f	%	Demografik Özellikler	f	%
<b>Cinsiyet</b>			<b>Medeni Durum</b>		
Erkek	377	75.4	Evli	378	75.6
Kadın	123	24.6	Bekâr	122	24.4
<b>Yaş</b>			<b>Çalışmakta Olduğunuz Bölüm</b>		
18-22 arası	5	1.0	Özel Kalem Müdürlüğü	8	1.6
23-27 yaş arası	79	15.8	İnsan Kayn. ve Eğtm Müd.	6	1.2
28-32 yaş arası	127	25.4	Yazı İşleri Müdürlüğü	4	0.8
33-37 yaş arası	93	18.6	İmar ve Şehircilik Müd.	25	5.0
38 ve daha fazla	196	39.2	İtfaiye Müdürlüğü	24	4.8
<b>Eğitim Durumu</b>			Park ve Bahç. Müd.	75	15.0
İlköğretim	128	25.6	Su ve Kanalizasyon	15	3.0
Lise	162	32.4	Kadın ve Aile Hizm. Müd.	8	1.6
Önlisans	87	17.4	Zabıta Müdürlüğü	40	8.0
Lisans	106	21.2	Basın Yayın ve Halk. İlişk.	6	1.2
Lisansüstü	17	3.4	Kültür ve Sosyal İşler Müd.	4	0.8
<b>Çalışma Yılı</b>			Mali Hizm. Müd.	27	5.4
1 yıldan az	42	8.4	Hukuk İşleri Müd.	2	0.4
1-3 yıl	121	24.2	Kentsel Dönüşüm Müd.	10	2.0
4-6 yıl	98	19.6	Fen İşleri Müd.	51	10.2
7-9 yıl	99	19.8	Destek Hizmetleri Müd.	27	5.4
10 yıl ve üzeri	140	28.0	Temizlik İşleri Müd.	100	20.0
<b>Konum</b>			İşletme ve İştirakler Müd.	8	1.6
Departman Müdürü	13	2.6	Gençlik ve Spor Hizm. Müd.	28	5.6
Şef	31	6.2	Veteriner İşleri Müd.	14	2.8
İşgören	245	49.0	Mezarlıklar	14	2.8
Diğer	211	42.2	Diğer	4	0.8

n= 500

Tablo-4.2’deki çalışanların demografik özellikleri ile ilgili araştırma sonuçları incelendiğinde; katılımcıların %75.4’ünün erkek, %24.6’sının kadın olduğu

görülmektedir. Medeni durum açısından bakıldığında %75.6'sının evli, %24.4'ünün bekâr olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların yaş aralığı dağılımı açısından incelendiğinde ise; %1.0'inin 18-22 yaş arası, %15.8'inin 23-27 yaş arası, %25.4'ünün 28-32 yaş arası, %18.6'sının 33-37 yaş arası, %39.2'sinin 38-42 yaş ve daha fazla olduğu görülmektedir. Anketi cevaplayan çalışanların %25.6'sının ilköğretim, %32.4'ünün lise, %17.4'ünün önlisans, %21.2'sinin lisans, %3.4'ünün ise lisansüstü eğitime sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışma süreleri açısından değerlendirildiğinde; katılımcıların %8.4'ünün 1 yıldan az, % 24.2'sinin 1-3 yıl aile rası, %19.6'sının 4-6 yıl arası, %19.8'inin 7-9 yıl arası ve %28.0'inin ise 10 yıl ve üzeri süre çalıştığı görülmektedir. Araştırmaya katılanların %2.6'sının departman müdürü, %6.2'sinin şef, %49,0'unun işgören ve %42.2'sinin ise diğer olarak çalıştığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların görev yaptıkları bölümler açısından değerlendirme yapıldığında; %1.'sının özel kalem müdürlüğü, %1.2'sinin insan kaynakları ve eğitim müdürlüğü, %0.8'inin yazı işleri müdürlüğü, %5.0'inin imar ve şehircilik müdürlüğü, %4.8'sinin itfaiye müdürlüğü, %15.0'inin park ve bahçeler müdürlüğü, %3.0'ünün su ve kanalizasyon müdürlüğü, %1.6'sının kadın ve aile hizmetleri %8,0'inin zabıta müdürlüğü, %1.2' sinin basın yayın ve halkla ilişkiler müdürlüğü, %0.8'inin kültür ve sosyal işler müdürlüğü, %5.4'ünün mali hizmetler müdürlüğü, %0.4'ünün hukuk işleri müdürlüğü, %2.0'sinin kentsel dönüşüm müdürlüğü, %10.2'sinin fen işleri müdürlüğü, %20.0'sinin temizlik işleri müdürlüğü, %1.6'sının işletme ve iştirakler müdürlüğü, %5.6'sının gençlik ve spor hizmetleri müdürlüğü, %2.8'inin veteriner işleri müdürlüğü, %2.8'inin mezarlıklar müdürlüğü ve %0.8'inin ise diğer departmanlarda çalıştığı tespit edilmiştir.

#### **4.9.2. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları**

Çalışmaya tutkunluk ve alt boyutları olan dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma; aşırı niteliklilik ve alt boyutları olan kendini küçük görme ve kendini üstün görme; örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları olan diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem in aritmetik ortalamaları, standart sapmaları, değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları ve cronbach alpha değerleri Tablo-4.3'de belirtilmiştir.

**Tablo 4.3.Tanımlayıcı İstatistikler, Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar ve Cronbach Alpha Değerleri**

	Art. Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>1.Çalışmaya Tutkunluk</b>	3.72	0.78	<b>(0.93)</b>												
<b>2. Dinçlik</b>	3.80	0.91	.915**	<b>(0.90)</b>											
<b>3. Adanmışlık</b>	3.79	0.88	.868**	.739**	<b>(0.82)</b>										
<b>4. Yoğunlaşma</b>	3.60	0.86	.858**	.659**	.592**	<b>(0.86)</b>									
<b>5. Aşırı Niteliklilik</b>	3.09	0.83	.232**	.234**	.082	.277**	<b>(0.85)</b>								
<b>6.Kendini Küçük Görme</b>	2.80	0.99	.110*	.127**	-.037	.180**	.941**	<b>(0.85)</b>							
<b>7.Kendini Üstün Görme</b>	3.69	0.93	.389**	.361**	.301**	.361**	.688**	.401**	<b>(0.82)</b>						
<b>8. ÖVD</b>	3.97	0.73	.696**	.656**	.628**	.556**	.333**	.175**	.525**	<b>(0.95)</b>					
<b>9. Diğergamlık</b>	3.95	0.82	.603**	.586**	.532**	.475**	.375**	.228**	.524**	.875**	<b>(0.87)</b>				
<b>10. Vicdanlılık</b>	3.95	0.86	.612**	.549**	.546**	.525**	.338**	.199**	.485**	.851**	.713**	<b>(0.79)</b>			
<b>11. Nezaket</b>	4.21	0.87	.577**	.540**	.581**	.412**	.253**	.112*	.443**	.867**	.759**	.713**	<b>(0.90)</b>		
<b>12. Centilmenlik</b>	3.92	0.80	.599**	.584**	.522**	.475**	.270**	.144**	.421**	.859**	.637**	.643**	.691**	<b>(0.77)</b>	
<b>13. Sivil Erdem</b>	3.85	0.93	.601**	.554**	.535**	.500**	.192**	.065	.381**	.850**	.606**	.658**	.625**	.727**	<b>(0.89)</b>

\*\* p< 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed)

Tablo-4.3'deki korelasyon analizi sonuçlarına göre; çalışmaya tutkunluk ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ( $r= 0.696$ ;  $p< 0,01$ ) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, benzer şekilde çalışmaya tutkunluğun alt boyutları olan dinçlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ( $r= 0.656$ ;  $p< 0,01$ ), adanmışlık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ( $r= 0.628$ ;  $p< 0,01$ ), yoğunlaşma ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ( $r= 0.556$ ;  $p< 0,01$ ) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Diğer yandan aşırı niteliklilik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ( $r= 0.333$ ;  $p< 0,01$ ) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, benzer şekilde aşırı nitelikliliğin alt boyutları olan kendini küçük görme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ( $r= 0.175$ ;  $p< 0,01$ ), kendini üstün görme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ( $r= 0.525$ ;  $p< 0,01$ ) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.9.3. Regresyon Analizi Sonuçları

Çalışmaya tutkunluğun alt boyutları olan dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşmanın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo-4.4’de verilmiştir.

Çoklu regresyon modelinde en yüksek VIF değeri 2.644’dür. Bu değer en üst sınır olarak kabul edilen 10’ dan küçüktür (Gujarati, 1999: 27). En düşük tolerans değeri 0.378’dir. Bu değer en alt sınır değeri olan 0.10’dan büyüktür (Hair vd., 2006). Bu sonuçlardan hareketle modelde çoklu bağıntı problemi olmadığı ifade edilebilir. Analiz sonuçlarına göre modeldeki Durbin-Watson katsayısı 1.566’dır. Bu sonuca göre değişkenler arasında otokorelasyon olmadığı ve verilerin regresyon analizi açısından bir sorun oluşturmadığı ifade edilebilir.

**Tablo 4.4. Çalışmaya Tutkunluğun Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	Stn. Edilme miş	Stn.S apma	Stn.Ed ilmiş	Sig.	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	D-W	Tolerans	VIF
F <sub>(3-496)</sub> = 159.356				.000 **	.491	.488	1.566		
Sabit	1.534	.115							
1. Dinçlik	.275	.042	.342	.000**				.378	2.644
2. Adanmışlık	.231	.041	.277	.000**				.434	2.305
3. Yoğunlaşma	.142	.037	.167	.000**				.542	1.847

\*  $p<0,05$ ; \*\*  $p<0,01$

**Bağımlı Değişken:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Çalışmaya tutkunluğun alt boyutları (dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma) bağımsız değişken ve örgütsel vatandaşlık davranışı ise bağımlı değişken olarak modele girilmiştir. Model bir bütün olarak 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır ( $R^2= 0.491$ ;  $F_{(3-496)}= 159,356$ ;  $p=0.000 < 0.01$ ). Bu modelde çalışmaya tutkunluğun alt

boyutları, bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimin % 49,1'ini açıklamaktadır. Analiz sonuçlarına göre, çalışmaya tutkunluğun alt boyutlarından dinçliğin ( $\beta = 0.342$ ;  $p < 0.01$ ) örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre **Hipotez 1 kabul edilmiştir**. Benzer şekilde çalışmaya tutkunluğun alt boyutlarından adanmışlığın ( $\beta = 0.277$ ;  $p < 0.01$ ) örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Bu sonuca göre **Hipotez 2 kabul edilmiştir**. Çalışmaya tutkunluğun alt boyutlarından yoğunlaşmanın ( $\beta = 0.167$ ;  $p < 0.01$ ) örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguya göre **Hipotez 3 kabul edilmiştir**.

Çalışmaya tutkunluğun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizi sonuçları Tablo-4.5'de verilmiştir.

**Tablo 4.5. Çalışmaya Tutkunluğun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişken	Stn. Edilmemiş	Stn.Sapma	Stn.Edilmiş	Sig.	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	D-W	Tolerans	VIF
F <sub>(1-498)</sub> = 467,736				.000 **	.484	.483	1.528		
Sabit	1.525	.115							
Çalışmaya Tutkunluk	.655	.030	.696	.000**				1	1

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

**Bağımlı Değişken:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Tablo-4.5'deki bulgular incelendiğinde, değişkenler arasında çoklu bağıntı sorunu ve otokorelasyon olmadığı ve bulguların regresyon analizi açısından bir sorun oluşturmadığı ifade edilebilir. Çalışmaya tutkunluk bağımsız değişken ve örgütsel vatandaşlık davranışı ise bağımlı değişken olarak modele girilmiştir. Model bir bütün olarak 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır ( $R^2 = 0.484$ ;  $F_{(1-498)} = 467,736$ ;  $p = 0.000 < 0.01$ ). Bu modelde çalışmaya tutkunluk örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimin % 48.4'ünü açıklamaktadır. Bulgulara göre, çalışmaya tutkunluğun ( $\beta = 0.696$ ;  $p < 0.01$ ) örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre **Hipotez 4 kabul edilmiştir**.

Aşırı nitelikliliğin alt boyutları olan kendini küçük görme ve kendini üstün görmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo-4.6’da verilmiştir.

**Tablo 4.6. Aşırı Nitelikliliğin Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	Stn. Edilme miş	Stn.S apma	Stn.E dilmi ş	Sig.	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	D-W	Tolera ns	VIF
F <sub>(2-497)</sub> = 95,097				.000 **	.277	.274	1.274		
Sabit	2,466	.121							
1.Kendini Küçük Görme	-.032	.031	-.042	.309				.839	1.192
2. Kendini Üstün Görme	.430	.033	.542	.000**				.839	1.192

\* p<0,05; \*\* p<0,01

**Bağımlı Değişken:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Aşırı nitelikliliğin alt boyutları (kendini küçük görme ve kendini üstün görme) bağımsız değişken ve örgütsel vatandaşlık davranışı ise bağımlı değişken olarak modele girilmiştir. Model bir bütün olarak 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır (R<sup>2</sup>= 0.277; F<sub>(2-497)</sub>= 95,097; p=0.000 < 0.01). Regresyon analizi sonuçlarına göre, aşırı nitelikliliğin alt boyutları, bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimin % 27,7’sini açıklamaktadır. Bulgulara göre, aşırı nitelikliliğin alt boyutlarından kendini küçük görme ( $\beta = -0.042$ ; p = 0.309 > 0.05) örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif, ancak istatistiksel olarak anlamlı olmayan etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre **Hipotez 5 red edilmiştir**. Diğer yandan aşırı nitelikliliğin alt boyutlarından kendini üstün görmenin ( $\beta = 0.542$ ; p < 0.01) örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Bu bulgudan hareketle **Hipotez 6 kabul edilmiştir**.

Aşırı nitelikliliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizi sonuçları Tablo-4.7’de verilmiştir.

**Tablo 4.7. Aşırı Nitelikliliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	Stn. Edilme miş	Stn.S apma	Stn.Ed ilmiş	Sig.	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	D-W	Tol erans	VIF
F <sub>(1-498)</sub> = 62,053				.000 **	.111	.109	1.050		
Sabit	3.056	.120							
Aşırı Niteliklilik	.294	.037	.333	.000 **				1	1

\* p<0,05; \*\* p<0,01

**Bağımlı Değişken:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Tablo-4.7' deki regresyon analizinde; çalışmaya tutkunluk bağımsız değişken, örgütsel vatandaşlık davranışı ise bağımlı değişken olarak modele girilmiştir. Model bir bütün olarak 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır ( $R^2= 0.111$ ;  $F_{(1-498)}= 62,053$ ;  $p=0.000<0.01$ ). Analiz sonuçlarına göre; aşırı niteliklilik, örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimin % 11.1'ini açıklamaktadır. Bu sonuca göre, aşırı nitelikliliğin ( $\beta= 0.333$ ;  $p< 0.01$ ) örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre **Hipotez 7 kabul edilmiştir.**

Nevşehir Belediyesi çalışanları örnekleminde çalışmaya tutkunluk ve aşırı nitelikliliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla kurulan 7 hipotezle ilgili sonuçlar, Tablo-4.8'de sunulmuştur.

**Tablo 4.8. Hipotezlere İlişkin Sonuçlar**

HİPOTEZLER	SONUÇ
<b>Hipotez 1:</b> Çalışmaya tutkunluğun alt boyutlarından dinçlik, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	<b>KABUL</b>
<b>Hipotez 2:</b> Çalışmaya tutkunluğun alt boyutlarından adanmışlık örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	<b>KABUL</b>
<b>Hipotez 3:</b> Çalışmaya tutkunluğun alt boyutlarından yoğunlaşma örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	<b>KABUL</b>
<b>Hipotez 4:</b> Çalışmaya tutkunluk, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	<b>KABUL</b>

<b>Hipotez 5:</b> Aşırı nitelikliliğin alt boyutlarından kendini küçük görme örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif etkiye sahiptir.	<i>RED</i>
<b>Hipotez 6:</b> Aşırı nitelikliliğin alt boyutlarından kendini üstün görme örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	<b>KABUL</b>
<b>Hipotez 7:</b> Aşırı niteliklilik, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	<b>KABUL</b>





## SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada Nevşehir Belediyesi çalışanları örnekleminde çalışmaya tutkunluk ve algılanan aşırı nitelikliliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki analiz edilmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; çalışmaya tutkunluk ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, benzer şekilde çalışmaya tutkunluğun alt boyutları olan dinçlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında, adanmışlık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında, yoğunlaşma ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aşırı niteliklilik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, benzer şekilde aşırı nitelikliliğin alt boyutları olan kendini küçük görme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında, kendini üstün görme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, çalışmaya tutkunluğun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde çalışmaya tutkunluğun alt boyutlarından dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşmanın da örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yazında, Ismael ve Yeşiltaş (2020), Irak'ta çok uluslu bir işletmede yapmış oldukları araştırmada, çalışmaya tutkunluk ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Kaplanseren ve Örucü (2018), Bandırma'da otel çalışanları örnekleminde yapmış oldukları araştırmada, çalışmaya tutkunluğun alt boyutları olan dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşmanın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Çankır (2016), bir devlet üniversitesinde çalışan akademik personel üzerinde yapmış olduğu araştırmada, çalışmaya tutkunluğun alt boyutları olan canlılık, adanmışlık ve odaklanmanın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Murthy (2014), orta kademe yöneticiler üzerinde yapmış olduğu araştırmada, çalışmaya tutkunluk ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Runhar, Kanerman ve Sanders (2013), Hollanda'da altı ortaöğretim okulundan 211 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmada, çalışmaya tutkunluk ile lider-üye etkileşiminin örgütsel

vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışmaya göre, çalışmaya tutkunluğun, öğretmenlerin özerkliklerine göre, örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bir başka çalışma, Katari vd., (2013) Bilişim teknolojileri çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, çalışmaya tutkunluk ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit etmişlerdir. Yine başka bir çalışma ise, Rurkkum ve Barlett (2012), Tayland'da yapmış oldukları araştırmada çalışmaya tutkunluk ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Bobcock ve Strickland (2010), üniversite öğrencileri üzerinde yapmış oldukları araştırmada, çalışmaya tutkunluk ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Bu araştırma sonuçları, Ismael ve Yeşiltaş (2020), Kaplanseren ve Örucü (2018), Çankır (2016), Murthy (2014), Runhar, Kanerman ve Sanders (2013), Katari vd., (2013), Rurkkum ve Barlett (2012) ve Bobcock ve Strickland (2010) araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Diğer yandan, aşırı nitelikliliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Aşırı nitelikliliğin alt boyutlarından kendini küçük görmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır. Ancak aşırı nitelikliliğin alt boyutlarından kendini üstün görmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Yazında, Gizlier ve Yıldız (2021) İstanbul'da hizmet sektöründe yönetici konumunda olmayan 334 çalışan üzerinde yapmış oldukları çalışmada; algılanan aşırı nitelikliliğin kendini küçük görme boyutunun zorunlu vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu, ancak algılanan aşırı nitelikliliğin kendini üstün görme boyutunun zorunlu vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını tespit etmişlerdir. Erdoğan, Karaeminoğulları ve Bauer (2018), İstanbul'da 332 belediye çalışanı üzerinde yapmış oldukları araştırmada, algılanan aşırı nitelikliliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Acaray ve Pelenk (2019) bankacılık sektöründe 190 çalışan üzerinde yapmış oldukları araştırmada; algılanan aşırı nitelikliliğin işini küçük görme alt boyutunun örgüte yönelik vatandaşlık davranışı üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye

sahip olduğunu, kendini üstün görme boyutunun ise örgüte yönelik vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını tespit etmişlerdir. Diğer yandan, algılanan aşırı nitelikliliğin kendini üstün görme boyutunun bireye yönelik vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu, işini küçük görme alt boyutunun ise bireye yönelik vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını ortaya koymuşlardır. Bu çalışma sonuçları, Gizlier ve Yıldız (2021), Erdoğan, Karaeminoğulları ve Bauer (2018) ve Acaray ve Pelenk (2019) araştırma sonuçları ile farklılık göstermektedir.

Bu çalışmanın bulguları çerçevesinde bazı öneriler sunulabilir:

- Personel seçim sürecinde, ihtiyaç duyulan pozisyona uygun nitelikte personel almaya dikkat edilebilir,
- Pozisyonuna uygun eğitim, ödül ve seminerler ile destekleyici ve iyileştirici imkânların sunulması ve kendilerini geliştirmelerini sağlamak, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine katkı sağlayacağı söylenebilir,
- Organizasyonların, nitelik algısını negatif bir tutum olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Bu durum örgütlerin hedeflerine ulaşmasında gerekli olan etkililiği ve verimliliği azaltmaktadır. Bu bağlamda, bu negatif tutumu azaltmak adına, yöneticilerin çalışanlarını iyi tanınması ve nitelik algılarının boyutunu çok iyi gözlemlemesi gerekmektedir. Dolayısıyla örgütlerin insan kaynakları birimlerinin bu konuda önemli görevleri bulunmaktadır. Yönetimin nitelik algısına sahip çalışanları tespit etmesi ve bu çalışanlara yönelik farklı stratejiler geliştirilebilir,
- Çalışanlara yaptıkları işin örgüt ve toplum açısından önemi bir faaliyet olduğunun hissettirilmesi,
- Amaçların açık ve net bir şekilde belirlenmesi ve bu sürece çalışanların aktif olarak katılımlarının sağlanması,
- Çalışma sürelerinin verimliliği arttıracak şekilde düzenlenmesi ve standart hale getirilmesi,
- Yetki göçerimi yoluyla personel güçlendirilmesinin sağlanması önerilebilir.

Bu çalışmanın temel kısıtlayıcısı, anket araştırmasının Nevşehir Belediyesi alışanları ile sınırlı tutulmuş olmasıdır. Dolayısıyla, yapılacak olan değerlendirmeler sadece bu ölçekte geçerlidir. Bu araştırma sonuçları, diğer sektörler örneğinde gerçekleştirilecek çalışmalar için yol gösterici bulgular sunabilir. Bu bulguların diğer sektörlerde geçerli olup olmadığı, söz konusu sektörlerde yapılacak çalışmalar sonucunda ulaşılan bulgularla karşılaştırılması sonucunda görülebilir.



## KAYNAKÇA

Abulghasem, M. A. (2020). The effect of cultural values on organizational citizenship behaviour: a comparative study on academic administrative staff in Turkey and Libya, Doktora Tezi, Karabük Üniversitesi, Department of Business Administration, Karabük.

Acaray, A.ve Pelenk, S.E.(2019). Algılanan aşırı nitelikliliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisine yönelik bir araştırma. ICOAEF'19, V. International Conference on Applied Economics and Finance, 231-249.

Açıkgöz, B. (2009). Zonguldak il merkezi 1. basamak sağlık kuruluşlarında örgüt kültürü tipinin işe Bağlanma ve iş stresi ilişkisi ile sağlık etkilerinin değerlendirilmesi. Tıpta Uzmanlık Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Tıp Fakültesi Halk Sağlığı Anabilim Dalı, Zonguldak

Adams, J. S. (1965), “ Inequity in Social Exchange ”, L. Berkowitz (Ed.) Advances in Experimental Social Psychology, New York Academic Press 2: 267-299, aktaran Folger, R. and Cropanzano, R. (1998), Organizational Justice and Human Resource Management, Sage Publications, Thousand Oaks London, New Delhi.

Akbiyık, Ü. B.S. (2016). Perceived over qualification and task performance in hospitality sector: The moderating effect of perceived job alternatives. *Journal of Tourism Theory and Research*, 2(1): 19-29

Akın, A., Ulukök, E. (2016). Fazla Nitelikliliğin Bireysel ve Örgütsel Sonuçlarının İncelenmesine Yönelik Kavramsal Bir Değerlendirme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4): 71-86.

Allen, T. D. & Rush, M. C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83: 247–260.

Allen, J. and Velden, R. V. D. (2001). *Educational mismatches versus skill mismatches: effects on wages, job satisfaction and on-the-job search*. Oxford Economic Papers, 53(3): 434-452.

Andreassen, S. C., Ursin, H. and Eriksen, H. R. (2007). The Relationship Between Strong Motivation to Work, "Workaholism", and Health. *Psychology and Health*, 22(5): 615-629.

Ardıç, K. ve Polatçı, S.(2009).Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: işle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32: 21-46.

Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği), *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2): 69-96.

Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.

Armstrong, M. (2008). Strategic Human Resource Management, USA: Kogan Page Limited Associates (Eds.) *Personnel Selection in organizations*, San Francisco 71-98.

Attridge, M. (2009).Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature, *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24: 383–398.

Avey, J., Wernsing, T. , Luthans, F. (2008).Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1): 48- 70.

Babcock-Roberson, M. E. & Strickland, O. J. (2010). The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3): 313–326.

Baker, B. (2005). The good, the bad and the ugly: the mediating role of attribution style in the relationship between personality and performance. Masters of Science Thesis, North Carolina State University, Department of Psychology, Raleigh.

- Bakker, A., Schaufeli, W., Toon T. vd.(2008). Work Engagement: An Emerging Concept In Occupational Health Psycholog. *Work & Stress*, 22(3): 187-200.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art *Journal of Managerial Psycholog*, 22(3): 309-328.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4): 265-269.
- Bakker, A.B. ve Demerouti, E. (2008).Toward A Model of Work Engagement, *Career Development International*, 13(3): 209-223.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Taris, T. W. (2008) Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology, *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 22(3): 187-200.
- Bakker, A.B., Tims, M., ve Derks, D.(2012). Proactive Personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10): 135-913.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84: 191-215.
- Bandura, A. (1986). *Social /foundafions ot thought and action: A social-cognitive view*. Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* New York: Academic Press, 4: 71-81. (Reprinted in H. Friedman [Ed.], *Encyclopedia of mental health*. San Diego: Academic Press, 1998).
- Becton, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: H. Freeman and Company.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bar-tal, D. (1986). Altruistic motivation to help: definition, utility and operationalization. *Humboldt Journal of Social Relations*, 13(1/2): 3-14.

Bateman, T.S. ve Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26: 587-595.

Basım, H.N., Şeşen, H.(2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlarına ve Karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4):83-101.

Baş, Türker (2001). *Anket*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Becton, J. B., Giles, W. F. and Schraeder, M. (2008). Evaluating and rewarding OCBs Potential consequences of formally incorporating organisational citizenship behaviour in performance appraisal and reward systems. *Employee Relations*, 30(5): 494-514.

Befort, N. ve Keith H., (2003), Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors, *Applied H.R.M. Research*, 8(1): 17-32.

Bell, S. J., & Menguc, B. (2002). The employee – organization relationship, organizational citizenship behaviours and superior service quality. *Journal of Quality Management*, 78(2): 131-146.

Bess, T. L., (2001), Exploring The Dimensionality of Situational Judgment: Task and Contextual Knowledge, A Thesis of Master, The Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University.

Beugré, Constant D. (1998), *Managing Fairness in Organizations*, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut, London.

Bezuidenhout, A.; Cilliers, F.V.N. (2010). Burnout, Work Engagement and Sense of Coherence In Female Academics In Higher-Education Institutions In South Africa, *SA Journal of Industrial Psychology*, 36 (1), 1-10.

Bies, J.R. (1989). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. *The Academy of Management Review*, 14(2): 294-297.

Blakely, G. L., Andrews, M. C. and Fuller, J. (2003). Are chameleons good citizens? a longitudinal study of the relationship between selfmonitoring and organizational citizenship behavior. *Journal of Business and Psychology*, 18(2): 131-144.



- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
- Bolino M.C. ve Turnley, W.H. (2005). The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship Between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work-Family Conflict, *Journal of Applied Psychology*, 90(4): 740-748.
- Bollelli, M.(2019). İşe tutkunluk ile öznel iyi olma ilişkisinde kuşakların etkilerinin incelenmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,18(35): 247-272.
- Bolino, M.C. (1999). Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?. *The Academy of Management Review*, 24(1):82-98.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations*, 71–98.
- Borman, W. C., (2004). The Concept of Organizational Citizenship, *Current Directions in Psychological Science*, 13(6): 238-240.
- Borman, W. C.,& Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2): 99-109.
- Borman, W., Penner, L., Allen, T., & Motowidlo, S. (2001). Personality Predictors of Citizenship Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1/2):52-69.
- Brad Shuck, Karen Wollard, (2010). Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations, *Human Resource Development Review*, 9(1): 93-94.
- Brief, A. P.,& Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management Review*, 11(4): 710-725.
- Britt, Thomas Watson, Adler, Amy ve Bartone, Paul (2001). Deriving Benefits From Stressful Events: The Role of Engagement in Meaningful Work and Hardiness. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 6(1): 53-63.
- Budiyanto and Oetomo, H.W., (2011). The Effect of Job Motivation, Work Environment and Leadership on Organizational Citizenship Behavior, Job

- Satisfaction and Public Service Quality in Magetan, East Java, Indonesia. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 75: 192-200.
- Bukhari, Z. U. (2008). Key Antecedents of Organizational Citizenship (OCB) in the Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*. 3(12): 106-115.
- Camp, S.D.(1992). Assessing The Effects of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Turnover: An event history approach. *The Prison Journal*, 74(3): 279-305.
- Carver, C. S., & Scheier, M. S. (2002). Optimism. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*, Oxford, UK: Oxford University Press, 231-243.
- Chompookum, D. & Der, C. B. (2004). The effects of internal career orientations on organizational citizenship behavior in Thailand. *Career Development International* 9(4): 406-423.
- Christian, M. G. (2011). Work Engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64: 89-136.
- Coelho, F. and Augusto, M. (2010). Job Characteristics and the Creativity of Frontline Service Employees. *Journal of Service Research*, 13(4): 426-437.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13: 471-482.
- Coole, D.R. (2003). The Effects of Citizenship Performance, Task Performance, and Rating Format on Performance Judgments, University of South Florida.
- Coopersmith, S. (1967). *The antecedents of self-esteem*. San Francisco, CA: Freeman.
- Costa, P. T. Jr. and McCrae, R.R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor (NEO-FFI) Inventory*. Professional Manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, 223-256.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. 2005. Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6): 874-900.

Crosbie, P. V. (1972). Social exchange and power compliance: A test of Homans' propositions. *Sociometry*, 35(1): 203-222.

Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*, 83(2), 85–113.

Crosby, F. (1984). Relative deprivation in organizational settings. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 6: 51–93.

Çankır, B. (2016). Çalışmaya Tutkunluğun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(47): 766-771.

Çetin, M. (2013). Değişimi ve Yenilikçiliği Yönetme, İçinde: *Yönetimin Esasları* (Edtör: Adem Öğüt): 198-219, Nobel Yayınları, Ankara.

Çetin, F. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü, Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı,

Çetin, F., Varoğlu, A. K. (2009).Özellikler Bağlamında Girişimcinin Beş Faktör Kişilik Örüntüsü, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 8(2): 51-66.

Deci, E. L., Connell, J. P. & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4): 580–590.

Deese, M.N. (2009). Testing An Extention of The Job Demands-Resources Model: The addition of personal resources as mediators to the resources – engagement relationship. In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of Science Industrial-Organizational Psychology.

Deluga, R. J. (1994). Supervision Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67: 315-326.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86: 499–512.

- Dijk, H. V., Shantz A., Alfes, K. (2019). Welcome to The Bright Side: Why, How, And When Overqualification Enhances Performance, *Human Research Management Review*, 1-15.
- Duckworth, L. Steen, A.T.A & Seligman, M.E.P. (2005). Positive Psychology in Clinical Practice. *Annual Review of Clinical Psychology*, 1(1): 629-651.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, 6: 283-357.
- Edwards, J. A. & Billsberry, J. (2010). Testing a multidimensional theory of personenvironment Fit. *Journal of Managerial Issues*, 22, 476-493.
- Edwards, J.R., Cable, D. M., Williamson, I.O., Lambert, L.S. & Shipp, A.J. (2006). The phenomenology of fit: Linking the person and environment to the subjective experience of person-environment fit. *Journal of Applied Psychology*, 4, 802-827.
- Ehrhart, M.G. (2004). Leadership and procedural justice climate citizenship behavior as antecedents of unit-level organizational. *Personnel Psychology*, 57: 61-94.
- Eisenberg, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D.(1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3):500-507.
- Emerson, R.M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27(1): 31-41.
- Erdogan, B.ve Bauer, T.N. (2011).The Impact of Underemployment on Turnover and Career Trajectories, *Underemployment*, (Ed: Maynard D., Feldman D.), New York: Springer.
- Erdogan, B., Bauer, T., Peiro, J. M., & Truxillo, D. M. (2011). Overqualified employees: Making the best of a potentially bad situation for individuals and organizations. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 4: 215–232.
- Erdogan, B., Bauer, T.N. (2009).Perceived Overqualification and Its Outcomes: The Moderating Role of Empowerment. *Journal of Applied Psychology*, (4)2: 557-565.

- Erdogan, B., Karaeminogullari, A., Bauer, T. N. & Ellis, A. M. (2018). Perceived Overqualification at Work: Implications for Extra-Role Behaviors and Advice Network Centrality. *Journal of Management*, 1-24.
- Erdoğan P. and Bedük A. (2013) Evaluation of Cynicism in Terms of Organizational Citizenship Behavior in Terms: A Study in Health Sector. *Socio-Technical Social and Technological Research Journal*, 3(6):17-36.
- Erickson, T. J. (2005). Testimony submitted before the U.S. Senate Committee on Health, Education, Labor and Pensions. *European Psychologist*, 11(2):119–127.
- Feldman, D. C., Leana, C. R., & Bolino, M. C. (2002). Underemployment and relative deprivation among re-employed executives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4): 453-471.
- Feldman, D.C.(1996).The Nature, Antecedents and Consequences of Underemployment. *Journal of Management*, 22(3): 385-407.
- Fisher, C.D. (1980). On the dubious wisdom of expecting job satisfaction to correlate with performance. *Academy of Management Journal*, 5: 607-612.
- Fine, S., ve Nevo, B. (2008).Too Smart for Their Own Good? A Study of Perceived Cognitive Overqualification in The Workforce. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2): 346-355.
- Forrester, W. R. & Armen, T. (2010). Effects of Personality on Attitudes toward Academic Group Work. *American Journal of Business Education*, 3(3): 39-46.
- Freeman, R. (1976). *The Overeducated American*. Academic Press.
- Frei, C. & Sousa-Poza, A. (2012). Overqualification: Permanent or transitory?. *Applied Economics*, 44(14): 1837-1847.
- Froman, L. (2009). Positive Psychology in the Workplace. *Journal of Adult Development*, 17(2): 59-69.
- Gaa, Steven M. (2010). An Exploratory Analysis of the Relationships Between Leadership, Safety Climate, And Organizational Citizenship Behavior Within High-Containment Biosafety Laboratories. Unpublished Dissertation. Capella University.

Garcia-Sierra, R., Fernandez-Castro, J. & Martinez-Zaragoza, F. (2016). Work engagement in nursing: an integrative review of the literature. *Journal of Nursing Management*, 24: 101-111.

Genel, B. & İyigün, N. Ö. (2020). The role of organizational citizenship behavior on the relationship between organizational culture and organizational deviance. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(39): 1149-1166.

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): 310–329.

George, J. M. & Jones, G. R. 1997. Organizational spontaneity in context. *Human Performance*, 10(2): 153–170.

George, L. & Sabapathy, T. (2011). Work Motivation of Teachers: Relationship with Organizational Commitment la motivation au travail des enseignants: la relation avec l'engagement organisationnel. *Canadian Social Science*, 7(1): 90-99.

Gill, D.S.(2007). Employee Selection and Work Engagement: Do Recruitment and Selection practices influence work engagement?. Doctor of Philosophy, Kansas State University, Manhattan, Kansas.

Gizlier, Ö. ve Yıldız, B. (2021), Algılanan Aşırı Nitelikliliğin Zorunlu Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi, *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(2): 187-206.

Goodman, S. A. ve Svyantek, D. J. (1999). Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *Journal of Vocational Behavior*, (55): 254-275.

Gouldner, A.W.(1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2): 161-178.

Grau, R., Agut, S. and Peiro, J.M.(2010).The Relationship Between Overeducation and Job Satisfaction Among Young Spanish Workers: The Role of Salary, Contract of Employment, and Work Experience. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(3): 666–689.

Gujarati, Damador N. (1999). *Temel Ekonometri*, (Çeviren: Şenesen, Ü.; Şenesen, G.G.), Literatür Yayıncılık, İstanbul.

Gurr, T. R. (1970). Sources of Rebellion in Western Societies: Some Quantitative Evidence. *Annals of the American Academy of Political and Social Scienc*, 391: 128-144.

Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1-2): 3: 48-75.

Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA : Addison - Wesley .

Hackman, G. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 250-279.

Hair Jr., Joseph F., Anderson, Polph E., Tatham, Ronald L. and Black, William C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. (Fifth Edition). New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Hakanen, J.J. Perhoniemi, R. and Toppinen-Tanner S. (2008) Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73: 78–91.

Hallberg, U. E. ve Schaufeli, W. B. (2006). ‘Same Same’ but different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?. *European Psychologist*, 11(2): 119-127.

Hamachek, D. E. (1985). The selfs development and ego growth: Conceptual analysis and implications for counselors. *Journal of Counselino and Development*. 64(2): 136-142.

Harari, M. B., Manapragada, A. ve Viswesvaran, C. (2017).Who Thinks They're A Big Fish In A Small Pond and Why Does It Matter? A Meta-Analysis of Perceived Overqualification, *Journal of Vocational Behavior*, 102: 28-47.

Harter, J. K., Schmidt, F. L. and Hayes, T. L. (2002).Business unit level relationship between employee engagement and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87: 268-279.

- Hobfoll, S. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3): 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6: 307–324.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6): 597-606.
- Hui, Chun ve Lee, (2004). Cynthia: Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior In China: Investigating Generalizability and Instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89 (2): 311-321.
- Huppertz, J. W., Arenson, S. D., Evans, R. H. (1978). An Application of Equity Theory to Buyer-Seller Exchange Situations. *Journal of Marketing Research*, 15(2): 250-260.
- Hyvönen, K., Feldt, T., Salmela-Aro, K, Kinnunen. U. and Mäkikangas. A. (2009). Young managers drive to thrive: A personal work goal approach to burnout and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 75: 183–196.
- Polatçı, S., Irk, E., Gültekin, Z. & Sobacı, F. (2017). Psikolojik dayanıklılık ve kişilik özellikleri tatmin düzeyini etkiler mi?. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29(4): 553-578.
- Ismael, F. & Yesiltas, M. (2020). Sustainability of CSR on Organizational Citizenship Behavior, Work Engagement and Job Satisfaction: Evidence from Iraq. *Revista de Cercetare și Interventie Sociala*, 71: 212-249.
- Hackman, J. R., Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*, Reading, MA: Addison-Wesley, 78-114.
- Johnson, G. J. ve Johnson, W. R. (2000). Perceived Overqualification, Positive and Negative Affectivity, and Satisfaction with Work. *Journal of Social Behavior & Personality*, 15(2):167-184.
- Johnson, G. J. ve Johnson, W. R. (1996). Perceived Overqualification and Psychological Well-Being. *The Journal of Social Psychology*, 136(4): 435-445.



Johnson, W. R., Morrow, P. C. ve Johnson, G. J. (2002). An Evaluation of A Perceived Overqualification Scale Across Work Settings. *The Journal of Psychology*, 136(4): 425-441.

Johnson, D.W. & Johnson, R.T. (1999). Making cooperative learning work, *Theory Into Practice*, 37(2): , 67-73.

Judge, T. A. and Klinger, R. (2009). Promote Job Satisfaction through Mental Challenge, In *Handbook of Principles of Organizational Behavior*, Ed: Edwin A. Locke, Wiley: 107-121.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement atwork. *Academy of Management Journal*, 33(4): 692–724.

Kanbur, A. Ve Kanbur, E.(2018). Presenteizm (İşte Varolamama) ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, 3rd Eurasian Conference on Language and Social Sciences, Antalya, Turkey.

Kanten, P. (2012). İşgörenlerde işe adanmanın ve proaktif davranışların oluşumunda örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşmenin rolü. Doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

Kanter, R. M. (1979). Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*, 57(4): 65–75.

Kaplanseren, S. ve Örucü, E. (2018). İşe tutkunluğun örgütsel vatandaşlığa etkisi: otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (1): 1-19.

Karataş, A.(2016). Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma (kurum değiştirme) niyeti ilişkisi (Kamu kurumlarında çalışan personel üzerinde bir araştırma), *Akademik Bakış Dergisi*, 53: 71-83.

Kataria, A., Garg, P. and Rastogi, R. (2013). Does Psychological Climate Augment OCBs? The Mediating Role of Work Engagement. *Psychologist-Manager Journal*. 16(4): 217–242.

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-133. Aktaran Williams, L.J.(1991). Job satisfaction and

organizational commitment as predictors of organizational citizenship behavior and in –role behaviors. *Journal of Management*, 17(3): 601-617.

Katz, D. R. & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

Kaya, Ö. Y. (2015). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Balıkesir İli Merkez İlçe Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Kaymakçı, R. ve Görener, A. (2019). Algılanan aşırı niteliklilik ve yenilikçi iş davranışı ilişkisi. *Istanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 6(2): 100-114.

Kernodle, T. A. & Noble, D. (2013). Organizational Citizenship Behavior: It's Importance In Academics. *Organizational Citizenship Behavior: It's Importance In Academics. American Journal of Business Education*, 6(2): 235-240.

Ketter, P. (2008). What's the big deal about employee engagement?. *Training & Development*, 62: 44-49.

Kılıklı, M. & Çarıkçı, İ. H. (2019). Ekstra rol davranışı ölçeğinin türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(4): 831-846.

Kittredge, A.A.(2010). Predicting work and organizational engagement with work and personal factors. Master of Science, The Faculty of the Department of Psychology San José State University.

Khan, L. J., & Morrow, P. C. (1991). Objective and subjective underemployment relationships to job satisfaction. *Journal of Business Research*, 22: 211–218.

Koçak, Ö. E. (2013). The moderating effect of self-efficacy on the relationship between job resources and work engagement. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Koyuncu, M., Burke, R.J., ve Fiskebaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: a potential antecedents and consequences. *Equal Opportunities International*, 25(4): 299-310

- Kristof-Brown, A., & Guay, R. P. (2011). Person–environment fit. In S. Zedeck (Ed.). *APA Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization. Washington, DC, US: American Psychological Association, 3-50.
- Kuok, A. C. H. & Taorminab, R. J. (2017). Work Engagement: Evolution of the Concept and a New Inventory. *Psychological Thought*, 10(2): 262–287.
- Kuşçuluoğlu, S.(2008). The roles of organizational justice, trustworthiness, trust and propensity of trust in the relationship of lmx with ocb and job satisfaction. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Ana Bilim Dalı Organizational Behavior Bilim Dalı, İstanbul.
- Lambe, C.J., Wittmann, C.M. & Spekman, R.E (2001) Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3): 1-36.
- Langelaan, S., Arnold, B. B., Lorenz, J. P. & Van Doornen Wilmar, B. S. (2006). Burnout and Work Engagement: Do Individual Differences Make a Difference?. *Personality and Individual Differences*, 40: 521-532.
- Larson, W.D.(1994). The role of belief systems and schemas in foreign policy decision-making. *Political Psychology*, 15: 17-33.
- Laschinger H.K.S., Finegan J.E., Shamian J. and Wilk P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25: 527–545.
- Lee, J. (2012). Antecedents and consequences of employee engagement: Empirical study of hotel employees and managers (PhD. thesis), Kansas State University.
- Leeduckworth, A., Steen, A.T. and Seligman, M.E.P.(2005). Positive Psychology in Clinical Practice, *Annu. Rev. Clin. Psychol*, 1: 629-651.
- Lerner, M J & Miller, D T.(1978). Just world research and the attribution process Looking back and ahead. *Psychological Bulletin*, 85(5): 1030-1051.

- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., & Solley, C. M. (1962). Men, management, and mental health. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lew, T.Y., Sim, A.K.S., Tan, K.L.(2020). Effect of work engagement on meaningful work and psychological capital: perspectives from social workers in New Zealand, *Employee Relations: The International Journal*, 43(3):807-826.
- Liu, S. Luksyte, A., Zhou, L., Shi, J. and Wang, M. (2015). Overqualification and counterproductive work behaviors: Examining a moderated mediation model. *Journal of Organizational Behavior*, 36: 250–271.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85: 407–416.
- Lin, C.P., (2010). Modeling Corporate Citizenship and Its Relationship with Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Business Ethics*, 95(3): 357-372.
- Sivanathan, N., Arnold, K.A., Turner, N. and Barling, J. (2004). Leading Well: Transformational Leadership and Well-Being, In: *Positive Psychology in Practice*, Linley, P. A. & Joseph, S. (Eds). Wiley, 241-255.
- Liu, S., Luksyte, A., Zhou, L., Shi, J., ve Wang, M. (2015). Overqualification and Counterproductive Work Behaviors: Examining A Moderated Mediation Model, *Journal of Organizational Behavior*, 36(2): 250-271.
- Liu, S. ve Wang, M. (2012). Perceived overqualification: A review and recommendations for research and practice. *Research in Occupational Stress and Well-Being*, 10: 1-42.
- Lobene, E. ve Meade, A. W. (2010). Perceived Overqualification: An Exploration of Outcomes, 25th Annual Meeting of The Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA.
- Lobene, E. V. (2010). Perceived overqualification: A model of antecedents and outcomes. Unpublished Master's Thesis. North Carolina State University.

- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging Employee Engagements for Competitive Advantage: HRs Strategic Role. *HR Magazine*, 52(3): 1-11.
- Lucksyte, Maynard and Spitzmueller (2011). Why Do Overqualified Incumbents Deviate? Examining Multiple Mediators. *Journal of Occupational Health Psychology*. 16(3): 279-296.
- Luksyte, Aleksandra, Spitzmueller, Christiane, (2016).When are Overqualified Employees Creative? It depends on Contextual Factors, *Journal of Organizational Behaviour*, 37: 635-653.
- Macey, W. H., Schneider, B.(2008).The Meaning of Employee Engagement, *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1): 3-50.
- Macey, W. H. (2006). Toward a definition of engagement. Paper presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology 21st Annual Conference, May, Dallas, TX.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50: 123-150..
- Main, K. (2011). Job demands and job resources as antecedents of work engagement among school educators in Pietermaritzburg, KwazuluNatal, Unpublished Master Dissertation, School of Psychology, University of KwaZulu, Natal.
- Maltarich, M.A., Reilly, G., Nyberg, A.J. (2011). Objective and Subjective Overqualification: Distinctions, Relationships, and A Place For Each in the Literature, *Industrial and Organizational Psychology*, 4: 236-239.
- Margolis, H., & McCabe, P. (2003). Self-efficacy: A key to improving the motivation of struggling learners. *Preventing School Failure*. 47(4): 162-169.
- Maslach, C.and Jackson, S.E.(1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2: 99-113.

- Maslach, C. and Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it (1st ed.). San Francisco, Calif.: Jossey-Bass 102-115.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. Ve Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annal Reiew Psychol*, 52: 397–422.
- Maslach, C. And Leiter, M.P.(2017). Understanding Burnout, *The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice*, 36-56.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row, London.
- Matzler, K., Renzl, B., Muller, J., Herting, S. and Moordian, T.A., (2008), Personality Traits and Konowledge Sharing. *Journal of Economic Psychology*, 29(3): 301-313.
- Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents to work engagement: a longitudinal study. *J Vocation Behav*, 70: 149-171.
- 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: 11-37.
- Maynard, D. C. ve Parfyonova, N. M. (2013). Perceived Overqualification and Withdrawal Behaviours: Examining The Roles of Job Attitudes and Work V alues. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(3): 435-455.
- Maynard, D. C., Joseph, T. A. ve Maynard, A. M. (2006). Underemploymen, Job Attitudes, and Turnover Intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4): 509-536.
- Maynard, D. C., Brondolo, E. M., Connelly, C. E., Sauer, C. E. (2015). I'm too good for this job: Narcissism's role in the experience of overqualification. *Applied Psychology*, 64(1): 208-232.

McKee-Ryan, F. M., Virick, M., Prussia, G. E., Harvey, J., & Lilly, J. D. (2009). Life after the layoff: Getting a job worth keeping. *Journal of Organizational Behavior*, 30(4): 561-580.

McKee-Ryan, F.M., Harvey, J. (2011). I have a job, but.”A review of underemployment. *Journal of Management*, 37: 962-996. 36.

Meckler, M., Drake, B. H., & Levinson, H. (2003). Putting psychology back into psychological contracts. *Journal of Management Inquiry*, 12(3): 217-228.

Metin, Ü.B., (2010). The Antecedents and Consequences of Burnout, Work Engagement and Workaholism. Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.

Meyer, J. P. & Allen, N. J., (1997). *Commitment in the workplace*. Sage Publications, London..

Meyer, E.(2020).The relationship between perceived overqualification and job attitudes and behaviors: the moderating role of psychological empowerment. Master of Science. San José State University.

Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 127-142.

Moorman, R., Blakely, G., & Neihoff, B. (1998). Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice, *Academy of Management Journal*, 41(3): 351-371.

Morrison, E.W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee’s perspective. *Academy of Management Journal*. 37: 1543-1567.

Motowidlo, S. J. ve Van Scotter, J. R.(1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79: 475-480.

Murthy, R. K. (2014). Psychological Capital, Work Engagement and Organizational Citizenship Behaviour: 347-358. Retrieved from:

[http://www.nci2tm.sinhgad.edu/NCIT2M2014\\_P/data/NCI2TM\\_72.pdf](http://www.nci2tm.sinhgad.edu/NCIT2M2014_P/data/NCI2TM_72.pdf) (Erişim Tarihi:20.12..2021).

Müceldili, B., Erdil, O., Akgün, A. E. ve Keskin, H. (2015). Collective Gratitude: Positive Organizational Scholarship Perspective. *International Business Research*, 8(8): 92-102.

Namm, S.E.(2013). The job characteristics - organizational citizenship behavior relationship: a test of competing models. Doctor of philosophy. The Temple University Graduate Board.

Nguyen, A. D. (2018). Perceived Overqualification and Withdrawal Among Seasonal Workers: Would Work Motivation Make a Difference? Master of Science in Psychology, Portland State University.

Oates, W. (1971). *Confessions of a workaholic*: The facts about work addiction. New York: World.

Oldham, G. R. & Hackman, J. R. (1978). Work Design in the Organizational Context. Technical Report No. 17, Report date: 1978-12-01.

Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington, M.A: Lexington Books. Akt. Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. ve Bachrach, D.C. (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.

Organ, D. W. and Konovsky, M. (1989). Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1): 157-164.

Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behaviour*, 12: 43-72.Greenwich, CT: JAI.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., and MacKenzie, S. B. (2006). Organizational citizenship behavior. Its nature, antecedents, and consequences. Thousand Oaks, CA: Sage.



Organ, D.W. (1997), Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10 (2): 85–97.

Organ, D.W. ve Konovsky, M. (1989). Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1): 157-164.

Öngöre, Ö. (2016). *Kişilik ve İşle Bütünleşme*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Öngöre, Ö.(2017). Duygusal Emeğin İşle Bütünleşme Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Hizmet Sektöründe Özel İşletme Çalışanları. *İş Ahlakı Dergisi*, 113-134.

Örücü, E. & Hasırcı, I. (2020). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İşe Tutkunluk Arasındaki İlişkinin Ölçülmesi: Bankacılık Sektörü İle İlgili Bir Araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(4): 1039-1045.

Özkalp, E. Ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ekin Yayınevi. 5.Baskı. Bursa.

Özkanan, A.(2018). Algılanan aşırı nitelikliliğe iki yönlü bakış: çalışan – amir değerlendirmesi | two way perspective on perceived overqualification: employee – manager review. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(4): 664-672.

Peiro, J. M., Agut, S. and Grau, R. (2010). The Relationship Between Overeducation and Job Satisfaction Among Young Spanish Workers: The Role of Salary, Contract of Employment, and Work Experience. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(3): 666–689.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. C. (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.

Podsakoff, P. M. and MacKenzie, S. B. (1993). Citizenship Behavior and Fairness In Organizations: Issues and Directions for Future Research. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3): 257-269.

Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 3(1): 351–363.

- Podsakoff, P., Ahearne, M., & MacKenzie, S. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2): 262-270.
- Poon, J. M. (2013). Relationships among perceived career support, affective commitment, and work engagement. *International Journal of Psychology*, 48(6): 1148-1155.
- Rana Zamin Abbas, et al., (2014). Extending “Kahn’s model of personal engagement and disengagement at work’ with reference to existential attributes: A case study of HR managers in Pakistan. *International Journal of Social Economics*, 41(1): 2-31.
- Rich, G. A. (1999). Salesperson optimism: can sales managers enhance it and so what if they do?. *Journal of marketing theory and practice*, 7(1): 53-64.
- Ritti, R. (1970). Underemployment of engineers. *Industrial Relations*, 9(4): 437–452.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A., (2012). *Örgütsel Davranış*, Editör: İnci Erdem, Nobel Yayın, 14. Basımdan Çeviri, Ankara.
- Roberts, D.R. ve Davenport, T. O.(2002). Job Engagement: Why It’s Important And How To Improve It. *Employment Relations Today*, 19(3): 21-29,
- Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D. M. (2000). Psychological contract inventory: Technical report (Tech. Rep. No. 2). Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon University. Pittsburgh, Pennsylvania.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise, and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74: 511–541.
- Rousseau, D., M. (2003). Extending the Psychology of the Psychological Contract AReply to Putting Psychology Back Into Psychological Contracts. *Journal of Management Inquiry*, 12(3): 229-238.
- Rothbard, N. P. and Patil, S. V.(2011). Being There: Work Engagement and Positive Organizational Scholarship, *Management Papers*, 25: 1-25.

- Runhar, P., Konerman, J. and Sanders, K. (2013). Teacher's organizational citizenship behaviour: Considering in the roles of their work engagement, autonomy and leader- members exchange. *Teaching and Teacher Educations*, 30: 99-108.
- Rurkkhum, S. & Bartlet K. R. (2012). The relationship between employee engagement and organizational citizenship behaviour in Thailand. *Human Resource Development International*, 15(2): 157–174.
- Ryan, F. M. M. & Harvey, J. (2011). I Have a Job, But Review of Underemployment. *Journal of Management*, 37(4): 962-996.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7): 600-619.
- Sandhya, K., Varma, P. N. (2019). Perceived overqualification at workplace. *Epra International Journal of Research and Development*. 4(3): 107-110.
- Schaufeli, W, Salanova, M, Gozales-Roma, V., Bakker, Schaufeli, W. B. And Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multisample study. *Journal of organizational Behavior*, 25(3): 293-315.
- Schaufeli, W. B. & Taris, T. W. & Rhenen, W. V. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?. *Applied psychology: an international review*, 57 (2): 173 –203
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., ve Bakker, A. B. (2002a). Burnout and engagement in university students. A Cross- National Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5): 464–481.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., ve Bakker, A. B. (2002b). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3: 71–92.
- Schein, E. (1965). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schnake, M., Dumler, M.P., Cochran, D.S. (1993). The Relationship Between Traditional Leadership, Super Leadership, and Organizational Citizenship Behavior. *Group & Organization Management*, 18(3): 352-365.

Seligman, M. (1998). *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*. New York: Pocket Books.

Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2014). Positive Psychology: An Introduction. *Flow and the Foundations of Positive Psychology*, 279–298. P.279.

Sethi, Joshi Upasna. (2014). Influence of Work Life Balance on Organisational Commitment: A Comparative Study of Women Employees Working in Public and Private Sector Banks. *European Journal of Business and Management* 6(34): 215-219.

Sharma, U., and Rajput, B.(2020). Work engagement and demographic factors: a study among university teachers. *Journal of Commerce & Accounting Research*, 10(1):25-32.

Shuck, B. And Wollard, K. (2010). Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations. *Human Resource Development Review* 9(1): 89–110

Sicherman, N. (1991).Overeducation in the Labor Market. *Journal of Labor Economic*, 9(2): 101-122.

Slaughter, J. (1997), Organizational Citizenship Behavior: Discussion, Review and Reformulation, Paper Presented at the Academy of Management Conference, Boston.

Sloat, K. (1999). Organizational citizenship. *Professional Safety*. 44 (4): 20-23.

Sloman, M. (2003). Training in the Age of the Learner, Chartered Institute of Personnel and Development, (online) <https://www.chain-network.org.uk/chain/event/sloman.pdf> (Erişim Tarihi: 21.12.2021)

Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4): 653-663.

Smith, I.M. (2013). Burnout and work engagement: The incremental validity and relative importance of individual differences over and above characteristics of the work environment. Unpublished Master Dissertation, Department of Applied Psychology, San Diego State University, U.S.A.

Stajkovic, A.D. and Luthans, F. (1998b). Self-efficacy and work-related performance: a meta-analysis, *Psychological Bulletin*, 24: 240-61.

Sundaray, B. K. (2011). Employee Engagement: A Driver of Organizational Effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 3(8): 53-57.

Sunday O. P. & Olaronke O. F. (2020): Work-Life Balance, Self-Esteem, Work Motivation, and Organizational Commitment of Library Personnel in Federal Universities in Southern Nigeria. *International Information & Library Review*, 53(3), 1-15.

Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. Ve Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.

Tabassum, A. & Tasnuva, R. (2013). Gaining the insight of workaholism, its nature and its outcome: A literature review *International Journal of Research Studies in Psychology*, 2(2): 81-92.

Tang, T. L. & Weatherford, E. J.(1998). Perception of Enhancing Self-Worth Through Service: The Development of a Service Ethic Scale. *The Journal of Social Psychology*, 13: 734-743.

Tarhan, N. (2014). *Duyguların Psikolojisi*, 15. Baskı, İstanbul: Timaş Yayınları.

Thomas, K. W. and Velthouse, B. A. (1990).Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15: 666-681.

Thompson, J.A. (2005). Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90(5): 1011–1017.

Trepanier, S.G., Fernet, C., Austin, S.,Forest, J.& Vallerand, R.J.(2014).Linking job demands and resources to burnout and work engagement:Does passion underlie these differential relationships?. *Motivation and Emotion*, 38(3): 353-366.

Turgut, T. (2010). Çalışmaya Tutkunluk. İçinde: Kurumlarda İyilik de var.(Editör: Güler İlamoğlu),: 57-89, Nobel Yayın, Ankara.

Uçar, Z. ve Sezgin, O. (2021).Algılanan Aşırı Vasıflılık: Ölçek Geliştirme, Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,42: 196-208.

Ural, Ayhan ve Kılıç, İbrahim (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Ünsal, P. (2010). Beş Faktörlü Kişilik, İçinde: Kurumlarda İyilik de var.(Editör: Güler İlamoğlu),: 161-200, Nobel Yayın, Ankara.

Ehtiyar,V. R., A. Aktaş Alan, E. Ömüriş.(2010). The role of organizational citizenship. *Tourism and Hospitality Management*, 16(1): 47-61.

Vaisey, S. (2006). Education and its discontents: Overqualification in America, 1972– 2002. *Social Forces*. 85: 835–864.

Vallerand, R. J. (2008). On the psychology of passion: In search of what makes people's lives more worth living. *Canadian Psychology*, 49: 1-13.

Varma, P. N. ve Sandhya, K. (2019). Perceived overqualification at workplace. *EPRA International Journal of Research and Development (IJRD)*, 4(3): 107-110.

Waheed, A., Xiao-ming, M., Ahmad, N., Waheed, S. (2017). Impact of Work Engagement and Innovative Work Behavior on Organizational Performance; moderating role of Perceived Distributive Fairness. International Conference on Management Science & Engineering (24th) August 17-20.

Williams, I. J., Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17: 601-617.

Ye, X., Li, L. ve Tan, X. (2017). Organizational Support: Mechanisms To Affect Perceived Overqualification on Turnover Intentions: A Study Of Chinese Repatriates in Multinational Enterprises. *Employee Relation*, 39(7): 918-934.

Yıldız, B., Özdemir, F., Habib, E., Çakı, N.(2017). Aşırı nitelikliliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde kolektif şükranın moderator etkisi. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(2): 40-61.

Zel, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik*, Ankara: Nobel Yayınları.

Zhang, M. J., Law, K.S. and Lin, B. (2016). You think you are big fish in a small pond? Perceived overqualification, goal orientations, and proactivity at work. *Journal of Organizational Behavior*, 37: 61–84.

Zuckerman, M. (1975). Belief in a just world and altruistic behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(5): 972-976.



## EKLER

### ANKET FORMU

#### ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK VE ALGILANAN AŞIRI NİTELİKLİLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK ANKET FORMU

#### Sayın Katılımcı,

Bu anket, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme anabilim dalında “Çalışmaya Tutkunluk ve Algılanan Aşırı Nitelikliliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Nevşehir Belediyesi Örneği” başlıklı yüksek lisans tezinin uygulama kısmına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma bilimsel bir amaçla yapılmakta olup, araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağımız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

**Doç. Dr. Metin KAPLAN**

**Ebru FIRAT**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi**

A. Çalışmaya Tutkunluk ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını  biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

Çalışmaya Tutkunluk ile İlgili İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Sabah kalktığımda işe gitmek için istekli olurum.					
2.İşimde kendimi enerjik hissedirim.					
3.İşimde bir şeyler iyi gitmediğinde bile her zaman güçlü hissedirim.					
4. Her seferinde çok uzun süre çalışmaya devam edebilirim.					
5.İşimde zihinsel olarak çok dayanıklıyım.					
6.İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.					
7. İşimin zor olduğunu düşünüyorum.					
8. İşim bana ilham verir					
9. İşim konusunda hevesliyim.					



10.Yaptığım işten gurur duyarım.					
11.Yaptığım işi anlam ve amaç dolu bulurum.					
12.Çalışırken etrafımdaki her şeyi unuturum.					
13.Çalışırken zaman akıp gidiyor.					
14.Çalışırken kendimi işime fazla kaptırırım.					
15. Kendimi işimden ayırmakta zorlanırım.					
16.Çalışırken işimden başka hiçbir şey düşünmem.					
17.Yoğun çalıştığımda kendimi mutlu hissedirim.					

B. Aşırı Niteliklilik ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanı  biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

Aşırı Niteliklilik ile İlgili İfadeler	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum	Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.İşim sahip olduğumdan daha az eğitim gerektirir.						
2.Bu işte başarılı olmak için sahip olduğum iş tecrübesine gerek yoktur.						
3.Bu işin gerektirmediği becerilere sahibim.						
4.Benden daha az eğitilmiş biri de işimde iyi performans gösterebilir.						
5.Önceki iş deneyimim bu işte tam olarak kullanılmıyor.						
6.İş yapmak için gerekenden çok daha fazla bilgiye sahibim.						
7.İşimin gerektirdiğinden daha fazla eğitime sahibim.						
8.Benden daha az iş tecrübesine sahip olan birisi de benim yaptığım işi yapabilir.						
9.İş yapmak için gerekenden daha fazla kabiliyete sahibim.						

C. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını  biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.					
2. Aşırı iş yükü ile uğraşan bir belediye çalışanına yardım ederim.					
3. Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.					
4. İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.					
5. İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.					
6. Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.					
7. Belediye için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.					
8. Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.					
9. Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.					
10. Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.					
11. Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.					
12. Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam.					
13. Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.					
14. MESAİDE yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.					
15. Şirket içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.					
16. Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür yada kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.					
17. Belediyenin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.					
18. Belediyenin yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.					
19. Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.					

## DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR

1. Cinsiyetiniz <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın	2. Medeni durumunuz <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
3. Yaşınız <input type="checkbox"/> 18-22 arası <input type="checkbox"/> 23-27 arası <input type="checkbox"/> 28-32 arası <input type="checkbox"/> 33-37 arası <input type="checkbox"/> 38 ve daha fazla	4. Eğitim Durumunuz <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü
5. Bu işletmede kaç yıldır çalışmaktasınız <input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-3 yıl <input type="checkbox"/> 4-6 yıl <input type="checkbox"/> 7-9 yıl <input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri	6. İşyerinizdeki konumunuz <input type="checkbox"/> Departman Müdürü <input type="checkbox"/> Şef <input type="checkbox"/> İşgören <input type="checkbox"/> Diğer.....(belirtiniz)
7. Çalışmakta olduğunuz bölüm <input type="checkbox"/> Özel Kalem Müdürlüğü <input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü <input type="checkbox"/> Yazı İşleri Müdürlüğü <input type="checkbox"/> İmar ve Şehircilik Müdürlüğü <input type="checkbox"/> İtfaiye Müdürlüğü <input type="checkbox"/> Park ve Bahçeler Müdürlüğü <input type="checkbox"/> Su ve Kanalizasyon Müdürlüğü <input type="checkbox"/> Kadın ve Aile Hizmetleri Müdürlüğü <input type="checkbox"/> Zabıta Müdürlüğü <input type="checkbox"/> Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü <input type="checkbox"/> Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/> Teftiş Kurulu Müdürlüğü <input type="checkbox"/> Mali Hizmetler Müdürlüğü <input type="checkbox"/> Hukuk İşleri Müdürlüğü <input type="checkbox"/> Kentsel Dönüşüm Müdürlüğü <input type="checkbox"/> Fen İşleri Müdürlüğü <input type="checkbox"/> Destek Hizmetleri Müdürlüğü <input type="checkbox"/> Temizlik İşleri Müdürlüğü <input type="checkbox"/> Muhtarlık İşleri Müdürlüğü <input type="checkbox"/> İşletme ve İştirakler Müdürlüğü <input type="checkbox"/> Gençlik ve Spor Hizmetleri Müdürlüğü <input type="checkbox"/> Veteriner İşleri Müdürlüğü	