



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI

ÖRGÜTLERDE ÖZERKLİK VE VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
İLİŞKİSİNDE PSİKOLOJİK SAHİPLENMENİN ARACILIK
ROLÜ: NEVŞEHİR OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Doktora Tezi

Duygu BORA

Danışman
Prof. Dr. Şule AYDIN

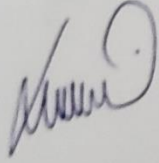
Nevşehir
Ekim 2019

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

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

Tezi Hazırlayan

Duygu BORA

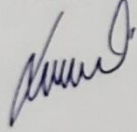


TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

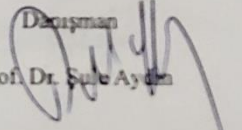
“Örgütlerde Özerklik ve Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracılık Rolü: Nevşehir Otel İşletmeleri Örneği” adlı Doktora tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Duygu BORA



Danışman
Prof. Dr. Sule Aydın



Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Başkanı

Doç. Dr. Duygu EREN

KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Şule AYDIN danışmanlığında Duygu BORA tarafından hazırlanan "Örgütlerde Özerklik ve Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracılık Rolü: Nevşehir Otel İşletmeleri Örneği" adlı çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalında Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

24.10.2019

JÜRİ

Danışman: Prof. Dr. Şule AYDIN

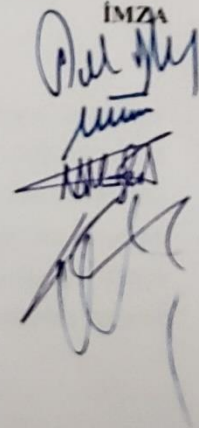
Üye: Prof. Dr. Muharrem TUNA

Üye: Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN

Üye: Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU

Üye: Doç. Dr. Volkan ALTINTAŞ

İMZA



ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 15 / 11 / 2019 tarih ve 20845/1033 sayılı kararı ile onaylanmıştır.


Doç. Dr. Vedat AKTEPE
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Müdürü

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının yazımında akademik bilgisi ve tecrübesiyle önemli katkıları bulunan sevgili tez danışmanım Prof. Dr. Şule AYDIN'a teşekkürü bir borç bilirim. Tez çalışmasını hiç üşenmeden defalarca okuyarak üzerine değerlendirmeler yaptığı, çalışmayı geliştirmek ve ilerletmek adına önerilerde bulunduğu ve bana ilham ve şevk verdiği için kendisine minnettirim.

Akademik hayatıma başladığım ilk günden beri gerek akademik gerek yaşamsal anlamda benden yakınlığını esirgemeyen, bana sürekli öneri ve yardımlarda bulunan, beni her daim motive eden sevgili hocam Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN'e sonsuz teşekkürler ederim.

Değerli tecrübelerini, bilgisini ve vaktini hiç düşünmeden benle paylaşan, her randevu istediğimde beni çok iyi karşılayan, yanından harika bilgilerle ve büyük bir inançla ayrıldığım, tezimin şekillenmesinde önemli katkıları bulunan saygı değer hocam Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU'na çok teşekkür ederim. Ayrıca doktora tez savunması jürimde yer alan değerli hocalarım Prof. Dr. Muharrem TUNA'ya ve Doç. Dr. Volkan ALTINTAŞ'a değerli katılımlarından ve katkılarından dolayı teşekkürü bir borç bilirim.

Bugünlere gelmemde sevgisini ve desteğini benden hiç esirgemeyen, beni her daim motive edip şevklendiren canım anneme, babama, sevgili kardeşlerime sevgi dolu teşekkürler. Son ve en önemli teşekkürüm ise sevgili eşime... Hayatıma girdiği ilk andan itibaren hayata bakışıyla, bilgisiyle ufku genişleten, sevgisi, ilgisi, sabrı ile hep yanımda olan, heyecanımı, sevincimi, üzüntümü, sürecin her türlü zorluğunu benle paylaşan güzel kalpli adama, yol arkadaşım, canım eşim Burak BORA'ya sonsuz teşekkürler.

**ÖRGÜTLERDE ÖZERKLİK VE VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
İLİŞKİSİNDE PSİKOLOJİK SAHİPLENMENİN ARACILIK ROLÜ:
NEVŞEHİR OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

Duygu BORA

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Doktora, Ekim 2019**

Danışman: Prof. Dr. Şule AYDIN

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, otel işgörenlerinin iş özerkliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide psikolojik sahiplenmenin aracı rolünü ortaya koymaktır. Çalışma genişletilmiş benlik teorisine dayandırılmış olup, işgörelere elverişli bir çalışma ortamı sağlandığında işgörelerin örgütü genişletilmiş benliklerinin bir parçası olarak göreceği ve örgüte ve işe yönelik sorumluluk hissiyle olumlu örgütsel davranışlarda bulunacağı savunulmuştur. Literatürden elde edilen bilgiler doğrultusunda hipotezler geliştirilmiş ve bu temelde araştırma modeli oluşturulmuştur. Çalışmada kavramları ölçmek amacıyla daha önceden geliştirilmiş ve literatür tarafından desteklenen “İş Özerkliği Ölçeği”, “Psikolojik Sahiplenme Ölçeği” ve “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” ölçekleri kullanılmıştır. Örnekleme yöntemi olarak yargısal/amaçlı örnekleme yöntemi tercih edilmiş olup, anket veri toplama aracı ile Nevşehir’deki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörelerden veri toplanmıştır. Verilerin analize uygunluğunu ölçmek amacıyla SPSS 23’ten faydalanılırken aracılık analizini gerçekleştirebilmek için SPSS Process kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, iş özerkliği ve örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem boyutlarıyla ilişkisinde psikolojik sahiplenmenin aracı rolü olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş Özerkliği, Psikolojik Sahiplenme, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Otel İşletmeleri, Nevşehir

**THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL OWNERSHIP IN THE
RELATIONSHIP BETWEEN AUTONOMY AND CITIZENSHIP BEHAVIOR
IN ORGANIZATIONS: THE CASE OF NEVŞEHİR**

Duygu BORA

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences

Tourism Management, Ph.D., October 2019

Supervisor: Professor Dr. Şule AYDIN

ABSTRACT

The aim of this study is to reveal the mediating role of psychological ownership in the relationship between job autonomy and organizational citizenship behavior of hotel employees. The study was based on the extended self-theory, and it was argued that employees would see the organization as part of their extended self when they were provided with a favorable working environment and would engage in positive organizational behavior with a sense of responsibility towards the organization and the work. Hypotheses were developed in line with the information obtained from the literature and a research model was formed on this basis. In order to measure the concepts, “Job Autonomy Scale”, “Psychological Ownership Scale” and “Organizational Citizenship Behavior” scales which were previously developed and supported by the literature were used. Judgmental/purposive sampling method was preferred as the sampling method and data was collected from the employees of the four and five-star hotel establishments in Nevşehir with the survey data collection tool. SPSS 23 was used to measure the suitability of the data and SPSS Process was used to perform the mediation analysis. According to the results of the analysis, it is found that psychological ownership is the mediator role in the relationship between job autonomy and organizational citizenship behavior with altruism, conscientiousness, courtesy, sportmanship and civic virtue.

Keywords: Job Autonomy, Psychological Ownership, Organizational Citizenship Behavior, Hotel Establishments, Nevşehir.

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK....HATA! YER İŞARETİ TANIMLANMAMIŞ.	
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK	HATA! YER İŞARETİ TANIMLANMAMIŞ.
KABUL VE ONAY SAYFASI	HATA! YER İŞARETİ TANIMLANMAMIŞ.
TEŞEKKÜR	V
ÖZET.....	VI
ABSTRACT.....	VII
İÇİNDEKİLER	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ ÖZERKLİĞİ

1.1. İş Özerkliği Kavramının Tanımı.....	4
1.2. İş Özerkliği Kavramının Örgütler İçin Önemi.....	7
1.3. İş Özerkliği İle İlgili Teorik Yaklaşımlar	10
1.3.1. Öz Belirleme Teorisi:	10
1.3.2. İş Özellikleri Teorisi	12
1.3.3. Genişletilmiş Benlik Teorisi	15
1.4. İş Özerkliği İle İlgili Yapılmış Çalışmalar	17

İKİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SAHİPLENME

2.1. Genişletilmiş Benlik Teorisi Kapsamında Sahiplik Kavramı	21
2.2. Resmi İşgören Sahipliği	27
2.3. Psikolojik Sahiplik Yapısı	30
2.4. Psikolojik Sahiplenmenin Oluşum Süreci	35
2.4.1. Psikolojik Sahipliğin Motivleri.....	38
2.4.2. Psikolojik Sahipliğe Giden Yollar	44
2.5. Psikolojik Sahipliğin Öncülleri	46
2.6. Psikolojik Sahipliğin Sonuçları	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı ve Kavramsal Gelişimi.....	54
3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Teorik Yaklaşımlar	57
3.2.1. Sosyal Değişim Teorisi:.....	58
3.2.2. Eşitlik Teorisi:	60
3.2.3. Genişletilmiş Benlik Teorisi:	61
3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	62
3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Benzerlik Gösteren Kavramlar	67
3.4.1. Rol ve Ekstra Rol Davranışları:	67
3.4.2. Örgütsel Spontanlık:	69
3.4.3. Prososyal Davranış:	70
3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri.....	72
3.5.1. Hedeflerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	73
3.5.2. Davranış Tarzına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.....	74
3.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri.....	75
3.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları.....	82

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE ÖZERKLİK VE VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİNDE PSİKOLOJİK SAHİPLENMENİN ARACILIK ROLÜ: NEVŞEHİR OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	85
4.2. Araştırmanın Varsayımları	88
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	88
4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	89
4.5. Evren ve Örneklem.....	90
4.6. Pilot Uygulama.....	92
4.7. Veri Toplama Aracı.....	92
4.8. Verilerin Analizi.....	94
4.8.1. Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliği ve Geçerliliği.....	95
4.8.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular	97
4.8.3. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular.....	99
4.9. Tartışma.....	116

SONUÇ..... 123

KAYNAKÇA 126

EKLER..... 152

ÖZ GEÇMİŞ.....	156
-----------------------	------------

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Psikolojik Sahipliğın Diğeri Yapılarla Kıyaslanması	34
Tablo 2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarının Organizasyonel Etkileri, Etkilerin Nedenleri ve Niteliği	65
Tablo 3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Prosoyal Davranışlar ve Örgütsel Spontanlık Yapılarının Farklılık Gösterdiği Davranışsal Boyutlar.....	72
Tablo 4. Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Sonuçları	96
Tablo 5. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	97
Tablo 6. İş Özerkliğinin Psikolojik Sahiplenme Üzerindeki Etkisi	99
Tablo 7. İş Özerkliği ve Psikolojik Sahiplenmenin Özgecilik Boyutu Üzerindeki Etkileri.....	100
Tablo 8. İş Özerkliğinin Özgecilik Boyutu Üzerindeki Etkisi	101
Tablo 9. İş Özerkliğinin Özgecilik Üzerindeki Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkileri	102
Tablo 10. İş Özerkliği ve Psikolojik Sahiplenmenin Vicdanlılık Boyutu Üzerindeki Etkileri.....	104
Tablo 11. İş Özerkliğinin Vicdanlılık Boyutu Üzerindeki Etkisi.....	105
Tablo 12. İş Özerkliğinin Vicdanlılık Üzerindeki Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkileri.....	105
Tablo 13. İş Özerkliği ve Psikolojik Sahiplenmenin Centilmenlik Boyutu Üzerindeki Etkileri	107
Tablo 14. İş Özerkliğinin Centilmenlik Boyutu Üzerindeki Etkisi.....	108
Tablo 15. İş Özerkliğinin Centilmenlik Üzerindeki Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkileri.....	108
Tablo 16. İş Özerkliği ve Psikolojik Sahiplenmenin Nezaket Boyutu Üzerindeki Etkileri.....	110
Tablo 17. İş Özerkliğinin Nezaket Boyutu Üzerindeki Etkisi.....	111
Tablo 18. İş Özerkliğinin Nezaket Boyutu Üzerindeki Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkileri.....	111
Tablo 19. İş Özerkliği ve Psikolojik Sahiplenmenin Sivil Erdem Boyutu Üzerindeki Etkileri.....	113
Tablo 20. İş Özerkliğinin Sivil Erdem Boyutu Üzerindeki Etkisi	114

Tablo 21. İş Özerkliğinin Sivil Erdem Üzerindeki Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkileri.....	114
Tablo 22. Araştırma Hipotezlerine Yönelik Genel Analiz Sonuçları.....	116

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İş Özellikleri Modeli.....	13
Şekil 2. Psikolojik Sahiplenmenin Genel Çerçevesi.....	37
Şekil 3. Araştırma Modeli.....	89
Şekil 4. İş Özerkliği ve Özgeciliğin İlişkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Sonuçlarının Raporu (N=395)	103
Şekil 5. İş Özerkliği ve Vicdanlılık İlişkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Sonuçlarının Raporu (N=395)	106
Şekil 6. İş Özerkliği ve Centilmenlik İlişkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Sonuçlarının Raporu (N=395)	109
Şekil 7. İş Özerkliği ve Nezaket İlişkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Sonuçlarının Raporu (N=395)	112
Şekil 8. İş Özerkliği ve Sivil Erdem İlişkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Sonuçlarının Raporu (N=395)	115

GİRİŞ

Turizm işletmeleri, farklı istek ve beklentileri olan müşterilerine soyut, heterojen, üretildiği yerde tüketilen ve stoklanamayan ürünler sunan karmaşık bir endüstri içinde yer almaktadır. Turizm işletmelerinde üretilen ürünler, müşterilere hizmet edilerek sunulmaktadır. Dolayısıyla teknolojik gelişmeler turizm işletmelerindeki işgören sayısını azaltamamakta, turizm endüstrisi emek yoğun özelliğini korumaktadır (Ayazlar, 2014). Turizm işletmelerinin başarısı, büyük ölçüde müşteri ilişkilerinin etkinliğine, müşteriyle temasta bulunan işgörenlerin hizmet sunumundaki tutum ve davranışlarına bağlıdır. Buna uygun olarak işletmeler çoğunlukla işgörenlerinin tutum ve davranışlarını yöneterek müşterilerin gözündeki imajlarını şekillendirmeye çalışırlar (Eren ve Çamlıca, 2016). İşgörenlerin tutum ve davranışlarını etkili şekilde yönetebilmenin yollarından biri de işletmede işgörelere iş özerkliğinin sağlanmasıdır. İş özerkliği, işgörenlerin iş görevlerini tamamlama sırasını ve hızını, bu görevleri yerine getirme prosedürlerini, zamanlamayı kontrol etme ve iş arkadaşlarıyla koordinasyonu belirleme imkânı sağlamaktadır (Hyle, 2006). Ayrıca iş özerkliği, işgörenlerin girişimciliğini destekleyen, onların yaratıcı olmalarını ve kendi fikir ya da planlarını uygularken risk almalarını sağlayan iş tasarımının en önemli boyutudur (Gözükara vd., 2016). Hackman ve Lawler (1979), özerkliğin yüksek olduğu işlerde işgörenlerin daha etkin bir şekilde çalışarak daha kaliteli işler yapabileceklerini vurgulamıştır. Lin vd. (2011), özellikle iş dünyasında hizmet sunarken kontrol sahibi olan, takdir yetkisine sahip işgörenlerin müşterileri daha fazla memnun edebildiğini belirtmiştir. Özellikle belirsizliğin yoğun yaşandığı işletmelerde iş özerkliği hayati bir önem taşımakta, işgörenler sahip oldukları takdir yetkisine bağlı olarak tanımlanmış rollerinin üstüne ve ötesine geçerek örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyebilmektedirler (Peng vd., 2010). Bunun yanı sıra literatürde iş özerkliği ile ilişkilendirilen kavramlardan biri de psikolojik sahiplenme kavramıdır. Psikolojik sahiplenme, insanların kendini maddi veya maddi olmayan sahiplik hedefinin veya hedefin bir parçasının sahibi gibi (bu benimdir!) hissetmesi durumudur (Pierce, 2001). Yüksek özerkliğe sahip işgörenler işleriyle ilgili inisiyatif alabilme ve sorumluluk

taşıma imkanına sahip olmakta, bu durum işgörenlerde kontrol algısına neden olduğundan psikolojik sahiplikleri artmaktadır (Uçar, 2018). Psikolojik sahipliği yüksek olan işgörenler ise çalıştıkları örgütü benliklerinin bir parçası olarak görmekte, işlerini severek ve memnun şekilde yapmakta, işlerini ve örgütlerini korumak ve geliştirmek adına proaktif davranışlarda bulunmaktadırlar. Bu davranışlardan biri de örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Psikolojik sahiplik, sorumluluk duygusunu ortaya çıkarmakta, birey bu duyguyla örgüt yararına gönüllü davranışlar sergileyebilmektedir (Pierce vd., 1991; Van Dyne vd., 1995; VandaWalle vd., 1995; Pierce vd., 2001; Mayhew vd., 2007).

Bu çalışma kapsamında organizasyona yönelik psikolojik sahiplenme ele alınmakta olup işgörenlerin buldukları işletmelerde zaman, bilgi, beceri, yetenek, enerji gibi benliklerini oluşturan sermayelerini ürün veya hizmet yaratabilmek adına işletmeye yatırım yaptıkları dolayısıyla işletmedeki nesnelere, insanlar, hedefler, stratejiler, idealler ve sosyal roller ile etkileşim halinde oldukları varsayılmaktadır. İşgörenlerin çalıştıkları işletmelerdeki bu etkileşimleri kendilerine göre algılayıp değerlendirmelerinin onların benliğini genişleteceği, böylelikle işletmedeki maddi ve maddi olmayan sahiplik hedeflerine yönelik sorumluluk hissi geliştireceği ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu örgütsel davranışlara yol açabileceği çalışma kapsamında ileri sürülmüştür. Bu çalışmada, literatürdeki bu kavramlar arasındaki ilişkilerden hareketle, iş özerkliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide psikolojik sahiplenmenin aracı rolünün olduğu varsayılmıştır. Bu doğrultuda oluşturulan araştırma soruları aşağıda belirtildiği gibidir:

- İşgörenlerin iş özerkliği ve özgecilik davranışı arasında psikolojik sahiplenmenin aracı rolü var mıdır?
- İşgörenlerin iş özerkliği ve vicdanlılık davranışı arasında psikolojik sahiplenmenin aracı rolü var mıdır?
- İşgörenlerin iş özerkliği ve centilmenlik davranışı arasında psikolojik sahiplenmenin aracı rolü var mıdır?
- İşgörenlerin iş özerkliği ve nezaket davranışı arasında psikolojik sahiplenmenin aracı rolü var mıdır?

- İşgörenlerin iş özerkliği ve sivil erdem davranışı arasında psikolojik sahiplenmenin aracı rolü var mıdır?

Araştırma sorularının açık olarak yazılması ve tanımlanması, araştırmacının neyi amaçladığı ve hangi noktaya vardığının belirlenmesi ve araştırmacıya yol göstermesi açısından çok önemlidir (Altunışık vd., 2012). Sözü edilen soruların ışığında araştırmanın gerekçesini ortaya koymaya çalışan bu çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde araştırmanın bağımsız değişkeni olan iş özerkliği kavramının tanımı, iş özerkliğinin örgütler için önemi, iş özerkliği ile ilgili teorik yaklaşımlar ve kavram ile ilgili yapılmış çalışmalara yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde, aracı değişken olan psikolojik sahiplenme kavramının tanımı, oluşum süreci, psikolojik sahipliğin öncülleri ve sonuçları üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde, bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının tanımı ve kavramsal gelişimi, kavram ile ilgili teorik yaklaşımlar, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları, benzerlik gösteren kavramlar, örgütsel vatandaşlık davranışı türleri, örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri ve sonuçlarına değinilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise araştırmanın amacı ve önemi, varsayımları ve sınırlılıkları, araştırma modeli ve hipotezleri, evren ve örneklem, pilot uygulama, veri toplama aracı ile ilgili bilgiler sunulmuş, ardından verilerin analizi ile ilgili bulgulara yer verilmiştir. Yöntem kısmından sonra çalışmanın sonuçları tartışma kısmında ele alınmış, tartışma kısmını takiben sonuç ve öneriler sunularak bölüm sonlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ ÖZERKLİĞİ

İş özerkliği, işgörenlerin işlerini nasıl yapacaklarını belirleme özgürlüğüne ve takdirine sahip olma derecesidir (Dodd ve Ganster, 1996; Shirom vd., 2006). İşletmede işgörelere iş özerkliği sağlamak, işletmenin işgörelerin girdilerine (iş için harcanan zaman, enerji, beceri gibi.) değer verdiğini ve işgörelere tarafından işletmenin hedeflerine yapılan katkıların tanındığını göstermektedir (Park, 2016a: 282). İşgörelere için motive edici bir unsur olarak görülen iş özerkliği, bireysel sahiplik duygularına ve görevin tamamlanma yolunu seçme konusunda sahip olunan özgürlüğe vurgu yapmaktadır (Deci ve Ryan, 2000). Geçmiş araştırmalar, iş özerkliğinin işgörelere tutumları, davranışları, üretkenliği ve işletmenin finansal performansı ile ilişkili olduğunu gösterse de iş özerkliğinin örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl etkilediği veya örgütsel vatandaşlık davranışına giden yollar yeterince araştırılmamıştır (Park, 2016a). İş özerkliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi yönlendiren yapıları daha iyi anlayabilmek için, bu çalışmada “Genişletilmiş Benlik Teorisi” kullanılarak, psikolojik sahiplenmenin iş özerkliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü incelenmektedir.

1.1. İş Özerkliği Kavramının Tanımı

Özerklik kavramı, kişinin kendi davranışlarını düzenleme ve bu davranışlara yön verme konusunda, bir ölçüde bağımsız olması demektir (www.tdk.gov.tr). Ayrıca özerklik, kişinin benliği tarafından yapılan düzenlemeyi, kendi kaderini tayin edebilmeyi ifade ederken, tam aksi olan heteronomi (tabi olma) kavramı, benliğin onayını almadan gerçekleşen, kontrollü düzenleme veya ayarlama anlamına gelmektedir (Ryan ve Deci, 2006: 1557).

İş özerkliği kavramı ise, işgörelere kendilerine verilen görev faaliyetlerini yerine getirirken gerçekleştirmesi beklenen takdir yetkisi olarak tanımlanmaktadır (Turner ve

Lawrence, 1965: 21). Turner ve Lawrence'ın araştırmasına dayanarak Hackman ve Oldham (1975: 162) iş özerkliğinin, işin planlanmasında ve yürütülmesinde, kullanılacak prosedürlerin belirlenmesinde, işgörenlere özgürlük, bağımsızlık ve takdir hakkı sağlanma derecesi olduğunu belirtmiştir.

Özerklik, hesap verebilirlik, yetki ve sorumluluk bağlamına atıfta bulunmaktadır (Mrayyan, 2006). İş özerkliği, işgörenlerin temel iş görevlerini yerine getirme konusunda karar alma yetkisini arttırmak için hiyerarşide sorumluluk delegasyonunu (yetkilendirmeyi) içeren bir dizi uygulamadır (Leach, 2003: 28). Bu bakış açısıyla iş özerkliği, işgörenlerin kontrol düzeylerini doğrudan etkileyen bilgi, destek, kaynak ve gelişim fırsatlarına erişimi yoluyla yetkilendirmesi olarak görülebilir (Lin vd., 2011).

Bir başka tanıma göre iş özerkliği, bir birey ya da grubun belirli bir etki alanı içerisinde bilgi, beceri ve deneyime dayalı olarak, bir iş ya da eylemle ilgili kıyaslama, karar verme ve sonuçlandırma yeteneğini, bağımsız ve serbest olarak kullanabilme becerisidir (Doğan ve Can, 2009: 136). Bir iş kaynağı olarak iş özerkliğinin kurumsal başarı için çok önemli olduğu düşünülmektedir (Amburgey, 2005), çünkü Herzberg'in çift faktör teorisine göre iş özerkliği, işgörenleri motive eden bir faktördür (Herzberg vd., 1969). İşgörenlere iş görevlerini diledikleri gibi planlama, çalışma hızını ayarlama ve hedef belirleme süreçlerinde özgürlük hakkı tanıyan özerklik (Chung, 1977), işgörenleri görevlerini yerine getirmek için gerekli olan yeterlilik ve yeteneklere sahip olduklarına inanmaya zorladığından, iş performanslarında artışa yol açmaktadır (Saragih, 2011).

İş özerkliği kavramını, kendi kendini kontrol edebilme ve uzmanlık alanı içinde hareket edebilme yetkisi olarak tanımlayan Kutanis (2018), iş özerkliğinin dört temel unsuru olduğunu belirtmiştir. Bu temel unsurlar şu şekilde sıralanmıştır:

❖ **Bilgi:** İşgörenlerin iş özerkliğine sahip olabilmeleri için uzmanlık alanlarının kriterlerini belirleyen eğitime, entelektüel altyapıya, donanım ve deneyime sahip olmalarını ifade etmektedir.

❖ **Bağımsızlık:** İşgörenlerin sahip oldukları bilgi, beceri ve tecrübeler doğrultusunda kendi iradeleri ile hareket etmesi, özgürce karar verebilmesini içermektedir.

❖ **Kıyaslama Yapabilme:** İşgörenlerin karar alırken bilgi birikimleri ve özgür iradeleri ile tüm seçenekleri karşılaştırabilmesi, olası sonuçları göz önünde bulundurarak ayırım yapabilmesi anlamına gelmektedir.

❖ **Karar Alma Becerisi:** İşgörenlerin uzman oldukları işlerde kontrol uygulayabilmeleri için takdir yetkisini kullanarak karar alabilmek adına gerekli kapasiteye sahip olmalarıdır.

İşgörenlerin temel görevlerini hiç kimseden yönerge almadan yapması ile ilgili olan iş özerkliği, işgörenlerin psikolojik olarak işleriyle ilgili “sorumluluk duygusu” yaşamasını sağlayan önemli bir kavramdır (Bilgiç, 2008: 69). İşyerinde artan özerklikle uğraşırken işgörenler, görevleriyle ilgili hedefleri, süreçleri ve stratejileri düşünmek ve görevlerin nasıl yerine getirileceği hakkında kararlar almak, görevle ilgili yeni fırsatları tanımak zorundadır (Niessen ve Volmer, 2010). Birçok yönetici tarafından iş tasarımının en önemli boyutu olarak tanımlanan iş özerkliği, işgörenlerin girişimciliğini, yaratıcılığını desteklemekte ve kendi planlarını uygularken risk almalarını sağlamakta, içsel motivasyonu desteklemektedir (Gözükara vd., 2016: 66). Covey (2016)’nın “kaptan yetki” olarak da adlandırdığı bu kavram, insanlara kendi işlerini yaparken yöntemleri seçme hakkı tanımakta ve onları sonuçlardan sorumlu tutmaktadır. Bunun için işle ilgili kullanılacak yöntemlerin değil, arzu edilen sonuçların vurgulanması, kişiye bu sonuçları elde edebilmesi için yararlanabileceği insani, maddi, teknik ve kurumsal kaynakların sağlanması, sonuçların değerlendirilmesinde kullanılacak performans değerlendirme kriterlerinin yöneticiler ve işgörenlerle ortak hazırlanması işgörenlerin motive edilmesi açısından önemlidir.

Geçmişten günümüze literatürde iş özerkliği kavramı, “iş özellikleri modelinde” yer alan temel görev özelliklerinden biri olarak değerlendirilmiştir (iş özerkliği, görev çeşitliliği, görev kimliği, görev önemi, geri bildirim) (Hackman ve Oldham, 1975: 161). Bu görev özellikleri, işgörenlerin psikolojik durumlarını olumlu yönde etkileyen ve dolayısıyla daha yüksek içsel iş motivasyonu, performans kalitesi, iş tatmini, daha az devamsızlık ve daha az işgören devir hızı gibi iyi iş sonuçlarına yol açan unsurlar olarak kabul edilmiştir (Lin vd., 2011). Ancak her ne kadar iş özellikleri yaklaşımının birçok yararlı sonuca sahip olduğu görülse de bu yaklaşımın baskınlığı, iş özerkliği gibi görev özelliklerinin ayrı ayrı üzerinde durulmasının ve ayrıntılı araştırılmasının

önüne geçmiştir (Breugh, 1999). Bu çalışmada iş özerkliği kavramı ayrıntılı şekilde ele alınmış olup literatüre bu konuda katkıda bulunmak amaçlanmıştır.

1.2. İş Özerkliği Kavramının Örgütler İçin Önemi

İşgörenler genel olarak işyerlerinde özgürce işlerini yapabilmek, öğrenmek, deney yapmak, deneyim yaşamak, yaratıcı ve yenilikçi işler yapabilmek adına çaba harcamaktadır. Bu nedenle iş özerkliği kavramı, günümüzde insan kaynakları geliştirme programlarının ana teması olarak önem arz etmektedir (Sekhar, 2011: 26). İşletmeler işgörenlerine görevlerinde yeterli özerklik sağladığında, bu durum işgörenlerin performansını olumlu etkilemekte, böylece işgörenler arasında yeni ve yaratıcı fikirlerin gelişmesine yardımcı olacak rahat (esnek) bir zihniyetin ortaya çıkması sağlanmaktadır (Sia ve Appu, 2015).

Deci ve Ryan (2008), özerkliğin işgörenler için psikolojik bir ihtiyaç olduğunu belirtmektedir. İş özerkliği arzusu, işgörenlerin davranışsal motivasyonunda önemli bir rol oynamaktadır (Hackman ve Oldham, 1975; Greenberger ve Strasser, 1986). İşgörenler, kendilerine daha fazla özerklik verilmesini ve işletmede gönüllü davranışlarda bulunabilmelerini “örgütsel destekler” olarak yorumlamakta, karşılıklılık ilkesine bağlı olarak işletmeden gördükleri bu desteğin karşılığını verme yükümlülüğü hissetmekte, dolayısıyla işletmede daha fazla gönüllülük esasına dayalı örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme eğiliminde bulunmaktadırlar (Eisenberger, 1999; Eisenberger, 2001; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Cohen ve Keren, 2008; Park vd., 2010, Park, 2016b).

Özerkliğin yüksek olduğu işletmelerde elde edilen çalışma sonuçları, işgörenlerin yöneticilerinin verdiği talimatların veya el kitaplarının yeterliliği yerine, doğrudan işgörenin kendi çabalarına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum, işgörenlerin öz yeterlilik yargılarını olumlu yönde etkilemektedir. Çünkü elde edilen iş çıktıları doğrultusunda işgörenler, kendilerini daha yetenekli veya becerikli hissetmekte böylece öz yeterlilikleri artmaktadır (Wang vd., 2002). İşletmelerde yüksek özerkliğe sahip iş tasarımlarının hayata geçirilmesi, işgörenlerin performansını ve memnuniyetini olumlu etkilemekte ve öz yeterliliklerini arttırarak iş stresini azaltmada önemli rol oynamaktadır (Saragih, 2011).

Özellikle hizmet üreten işletmelerde müşteri ihtiyaçlarının anında karşılanabilmesi, oluşabilecek sorunların anında önüne geçilebilmesi ve oluşan sorunlara anında müdahale edilebilmesi, ancak işgörenlerin inisiyatif alabilmesi ve belirlenmiş görev tanımlarının ötesinde davranışlar sergilemesi ile mümkündür (Duran, 2014). Örgütsel esnekliğin, örgütsel verimliliğin ve değişen çevre koşullarına uyum sağlamanın günümüz rekabet koşullarında giderek önem kazanmasıyla, işgörenlerin yalnızca biçimsel görevleriyle ilgili davranışları değil, bunun yanı sıra çalışma yaşamında biçimsel olmayan iş davranışları da geliştirmeleri, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için önemli bir gereklilik haline almıştır (Ehtiyar, 2015: 53). Bu nedenle biçimsel olmayan iş davranışlarının geliştirilmesinde, işletmedeki özerkliği destekleyici atmosferin de katkısı bulunmaktadır (Park, 2016a, 2016b).

İş ortamı, işgörenlerin görev performanslarını etkilemektedir. Çünkü işgörenlerin duygusal ve algısal yönleri iş yerindeki koşullar tarafından kontrol edilmektedir. İşini kontrol edebilen, bu konuda özerk olduğunu düşünen işgörenlerin görev performansları, üretebildikleri yeni ve farklı fikirler, yaratıcılıkları artmaktadır. Çünkü işgörenler, işle ilgili kendi fikirlerini daha iyi keşfedebilme yolunu bulmakta, böylece serbestçe kararlar alarak işe yönelik faaliyetlerin hızlanmasına yardımcı olmaktadır (Sia ve Appu, 2015). Bunun aksi olan, kontrol ve düzeltme unsurlarının baskın olduğu bir iş ortamında ise işgören, duygu, düşünceleri ve davranışları konusunda baskı hissetmekte, bu baskı zamanla işgörenin özerkliği açısından tehdit oluşturmaktadır. İş ortamındaki yöneticinin kontrolcü davranışları, işgörenin kendini ifade edebilmesini zorlaştırarak, işine bilgi ve deneyimlerini aktarabilmesini ve bu doğrultuda verimli olmasını engellemektedir (Kutaniş, 2018).

Bireysel sorumluluk alma, inisiyatif kullanma, yeni görevler deneme, işleri planlama, istenen ekipmanları seçme, izlenecek prosedürleri belirleme gibi yüksek keşif ve motivasyona sahip özerklik kavramına, değişimin ve dinamizmin yüksek olduğu ortamlarda özellikle ihtiyaç duyulmaktadır. Özerk çalışma ortamları, işgörelere takdire dayalı, ekstra rol davranışlar sergilemeleri için gerekli olan takdir yetkisini sağlayabilmektedir. İşyerlerinde özerkliği teşvik etmek, işgörenlerin öz-yeterlilik

algılarını ve dolayısıyla belirli görevleri üstlenmeye yönelik motivasyonları da arttırmaktadır (Peng vd. 2010, Sekhar, 2011).

Otomasyon ve makineleşmenin sınırlı olduğu, emek yoğun otel işletmelerinde müşteri ile yüz yüze iletişimin yoğun yaşanması, üretim ve tüketimin eş zamanlı olması işgörenlerin anlık yaşanabilecek sorunlara veya taleplere pratik çözümler üretebilmesini, anında hızlı kararlar alabilmesini gerekli kılmakta bu sebeple de işgörenlere gerekli karar verme yetkisinin ve sorumluluğunun verilmesi büyük önem arz etmektedir (Tekin ve Köksal, 2012; Duran, 2014). Örneğin, otelcilik sektörünün önemli işletmelerinden biri olan The Ritz Carlton oteli işgörenlerine “Altın Standartlar” adı altında hizmet prensipleri sunmuştur. Sunulan bu hizmet prensipleri ile özerklik de vurgulanmıştır. Bu prensiplerden bazıları şöyledir (www.ritzcarlton.com, www.linkedin.com):

- ❖ İşyerinde özgüven ve mutluluk yaratmak için her bir işgörenin, kendisini ilgilendiren işlerin planlamasına katılma hakkı bulunmaktadır.
- ❖ Tüm işgörenler, misafirlerin her türlü sorunu veya özel ihtiyacı konusunda yetkilendirilmiştir. Konuyla ilgilenmek ve/veya çözüme ulaştırmak için işgörenlerin iş programının dışına çıkması doğaldır.
- ❖ Misafirler için benzersiz, unutulmaz kişisel deneyimler yaratmak konusunda işgörenler gerekli yetkilendirmeye sahiptir. Ayrıca müşterilerin otel deneyimini iyileştirmek ve hizmeti geliştirebilmek adına, sürekli öğrenmek ve yenilikleri takip ederek fırsatları değerlendirmek, işgörenlerin temel görevlerindedir.

Örneğin, otel işletmelerinde, işgörenlerin nöbetlerini kendilerinin belirlemesi, müşterilere sunulacak menülerin oluşturulması kararlarına katılması, işe yönelik olumlu düşüncelerinin artmasını sağlayabilir, böylece işgörenlerin kararlara katılım olanağı sayesinde daha fazla inisiyatif almasının, işi sahiplenme durumunun ve verimliliğinin artacağı söylenebilir (Kaşlı, 2007: 163). Park (2016b), otomasyon ve makineleşmenin az olduğu işletmelerde, işgörenlerin girdilerinin (bilgi, beceri, çaba) büyük önem arz ettiğini, işletmede sağlanan özerklikle birlikte işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına daha fazla katılım gösterdiklerini ve işletmelerin işgücü verimliliği, kalitesi, müşteri memnuniyeti açısından daha yüksek düzeyde kurumsal performans elde ettiklerini ortaya koymuştur. Dude (2012), iş özerkliğinin işgörenlere

saygınlık verdiği için önemli olduğunu ve asgari kontrol imkanları ve itibarları olmadan çalışmaya devam etmelerinin, onlar için dayanılmaz olacağını belirtmiştir.

Jex (2002), kontrolün hem kişisel hem de profesyonel çabalarda ana tema olduğunu, işgörenlerin çalışma ortamlarında kontrol istediklerini ve kontrol hayali için çalıştıklarını vurgulamıştır. İş özerkliği, işgörenlerin kararlara katılım gösterebilmesini, kontrol uygulayabileceğini algıladığı en etkin yollardan biridir. Algılanan kontrol düzeyi arttıkça rol belirsizliği, rol çatışmaları ve işgörenlerin işten ayrılma niyetleri azalmaktadır (Spector, 1986). Ayrıca iş özerkliği ve özgürlük, kuruluşlar tarafından işgörenlerin davranışlarını etkilemek için kullanılan bir tür maddi olmayan ödül olarak kabul edilmektedir. İşgörenler yetkin hale geldikçe ve işletmedeki güvenilirliklerini kanıtladıkça, yöneticiler onlara daha fazla özerklik sağlama eğiliminde olacaktır. İnsanlar çalıştıkları ortamda yüksek özgürlüğü deneyimlediğinde, önemli bir ücret artışı sunulsa bile başka işi tercih etmeyecektir (Jex, 2002).

İşgörenler tarafından algılanan yüksek iş özerkliği, kişisel sorumluluk duygusunun ve güvenin artırılmasını sağlamakta, yöneticisinin kendisinin yeteneklerine inandığını algılayan işgören, olumlu duygusal ve davranışsal tepkiler geliştirmekte ve iş memnuniyeti de artmaktadır. Olumlu tutumsal ve davranışsal sonuçlar elde edebilmenin temelinde yatan iş özerkliğini sağlayabilmek adına gerçekleştirilecek yönetici desteği, fiziksel iş ortamının iyileştirilmesi, sosyal desteklerin sağlanması, ödül sistemlerinin hayata geçirilmesi ve bağımsız çalışmaları konusunda işgörenlerin cesaretlendirilmesi, işletmeler açısından çok önemlidir (Saragih, 2011).

1.3. İş Özerkliği İle İlgili Teorik Yaklaşımlar

İş özerkliği yapısını daha iyi kavrayabilmek açısından dayandığı temel teorileri ele almak gerekmektedir. Çalışmanın bu bölümünde iş özerkliği ile ilgili olan öz belirleme teorisi, iş özellikleri teorisi ve genişletilmiş benlik teorisi gibi yaklaşımlar ayrıntılı şekilde incelenecektir.

1.3.1. Öz Belirleme Teorisi: Öz belirleme, kişinin davranışlarının toplum normu, grup baskısı gibi dış etkenlerden çok, kendi kişisel inançları ve değer yargılarıyla

belirlenmesi, davranışların başlatılması ve düzenlenmesinde seçim duygusu yaşanmasıdır (Çankaya, 2009: 23). Kısaca kendi kendine belirlenen kurallar bütünü olan öz belirleme, heteronominin karşıtıdır. Heteronomi ise, kişinin benliği dışındaki düzenleme, deneyimlenen baskı, zorunlu tabi olma olarak tanımlanmaktadır (Ryan ve Deci, 2006: 1562). 1970'li yıllarda Edward Deci tarafından çalışmaları başlatılan Öz Belirleme Teorisi'nin temelinde özerk motivasyon ve kontrollü motivasyon arasındaki ayrım yer almaktadır. Özerklik, bir irade duygusuyla hareket etmeyi ve seçim deneyimine sahip olmayı içermekte, içsel motivasyon özerk motivasyonun bir örneği olarak kabul edilmektedir. Bu motivasyona göre insanların belirli bir faaliyetin içine girmesinin temel nedeni onu ilginç bulmalarıdır. Bu sebeple insanlar bu faaliyetleri tamamen gönüllü yapmaktadır. Aksine kontrol motivasyonu, kontrol altına alınmayı, bir baskı hissi ile hareket etmeyi, eylemlere katılmak zorunda olduğu için katılım göstermeyi içermektedir. Dışsal ödüller kontrollü motivasyona örnek olarak verilebilmektedir (Gagne ve Deci, 2005: 334).

Deci ve Ryan (1985), Öz Belirleme Teorisi ile işgörenlerin üç temel psikolojik ihtiyacının olduğunu ve bu üç ihtiyacın eşit şekilde karşılanmasının refahı sağladığını vurgulamıştır. Bu üç temel ihtiyaç şöyledir: Yetkinlik, özerklik, ilişkili olma. Yetkinlik, bireyin işindeki bireysel davranışlarında hissettiği etkinlik duygularından oluşmaktadır. Özerklik, bireysel sahiplenme duygularını ve görevin tamamlanma yolunu seçme konusundaki bireysel özgürlüğü içermektedir. İlişkili olma ise, başkalarına karşı bağlılık ve yakınlık duygularından oluşmaktadır. Bu üç ihtiyaç, içsel motivasyonun bir ön koşuludur ve bireysel davranışları anlamak için kritik bir öneme sahiptir (Deci ve Ryan, 2000). Öz Belirleme Teorisi, refah, sağlıklı gelişim, performans, yaratıcılık, sosyal entegrasyon için heteronominin tehlikelerini ve özerkliğin gerekliliğini vurgulayan kapsamlı bir resmi ortaya koymaktadır (Ryan ve Deci, 2006: 1564).

Öz Belirleme Teorisi, işgörenlerin çalışma ortamında düzenli olarak aktif bir değişimin içinde olduğunu vurgulamakta, işgörenin iyi oluş ve iş tatmini düzeyini arttırabilmek ve içsel motivasyonunu güçlendirebilmek adına işletmede özerkliği destekleyici unsurlara gereksinim olduğunu belirtmektedir. Yöneticilerin işgörenleri motive edebilmesi adına iş özerkliğinden faydalanması, örgüte yarar sağlayıcı

nitelikte olacaktır (Kutunis, 2018: 65). Her ne kadar Öz Belirleme Teorisi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar görece az olsa da kanıtlar, özerk motivasyonun gönüllüğü ve diğer sosyal davranışları desteklediğini ve işletmelerde örgütsel vatandaşlık davranışını öngöreceğini göstermektedir (Gagne, 2003; Gagne ve Deci, 2005: 351).

1.3.2. İş Özellikleri Teorisi: Temeli Turner ve Lawrence (1965) ve Hackman ve Lawler (1971)'in çalışmalarına dayanan “iş özellikleri teorisi”, beş temel iş boyutundan oluşmaktadır (*beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik, geribildirim*). Bu iş özelliklerinin varlığı işgörenler için üç önemli psikolojik durumun (*iş anlamlı bulma, iş sonuçları hakkında sorumluluk hissetme, iş sonuçları hakkında bilgi edinme*) oluşmasını sağlamaktadır (Hackman ve Oldham, 1975: 160).

Temel iş özellikleri ile karşı karşıya gelen her işgören, her bir özelliğe göre psikolojik bir durum yaşamakta, bu durum işgörenin işine motive olmasını ve hem kendisi hem de çalıştığı işletme açısından olumlu ve arzu edilen iş davranışlarında bulunmasını sağlamaktadır (Bilgiç, 2008: 68). İş özellikleri teorisine göre, işin beceri çeşitliliği gerektirdiği, görevlerin bir bütünlük içerdiği ve önemli olduğu oranda birey işi anlamlı bulmakta, ayrıca iş, işgörene özerklik tanıdıkça bireyde sorumluluk duygusu yaratmakta, işteki geri bildirim ise işgörenlerin iş sonuçları hakkında bilgi edinmesini sağlamaktadır. Bu durum işgörenlerin içsel motivasyonunu arttırmakta ve sürekliliğini sağlamakta anahtar rol oynamaktadır (Kaşlı, 2007: 161).



Şekil 1. İş Özellikleri Modeli

Kaynak: Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170.

Ancak motive edici potansiyeli yüksek olan bir iş, tüm bireyleri aynı şekilde etkilememektedir. Özellikle kişisel başarı ve gelişme duygularına değer veren ve bunu isteyen bireyler işe yönelik olumlu cevaplar verirken, kişisel gelişime ve başarıya değer vermeyen bireyler böyle bir durumda iş kaygısı yaşayabilmekte, bu iş özellikleri onlar için rahatsız edici olabilmektedir. Bu nedenle araştırmacılar, gelişme ihtiyacı gücünü, düzenleyici değişken olarak ele almışlardır (Hackman ve Oldham, 1975: 160). Öncelikle Hackman ve Lawler (1971), ardından Hackman ve Oldham (1975)'in iş özellikleri modeli ile literatüre önemli katkılarından biri, bireylerin ihtiyaçları doğrultusunda oluşabilecek psikolojik farklılıkları vurgulamalarıdır. İşgörenlerin temel ihtiyaçlarına ve psikolojilerine dayanan bu iş özellikleri boyutlarının işletmelerde sağlanması, işgörenlerin olumlu tutum ve davranışlar sergilemesine katkıda bulunmaktadır (Utaş vd., 2017).

İşgörenleri motive edebilmenin ve verimliliğini artırmanın en etkili yollarından biri işletmede işgörenlerin bilgi, beceri ve deneyimlerine uygun biçimde değişimler yapılması ve işlerin en uygun şekilde yeniden tasarlanmasıdır (Thakor ve Joshi, 2005). Ayrıca iş özellikleri teorisi, özerk motivasyon ile ilişkili olan içsel motivasyonu oluşturmaya odaklanmaktadır. İş özelliklerinin önemli bir bileşeni olan, işle ilgili inisiyatif alabilme takdir kullanma derecesi olarak tanımlanan “özerklik”, işgörenlerin iş sonuçları hakkında sorumluluk duymasını sağlamakta (Dod ve Gangster, 1996), dolayısıyla işletme ve işgören açısından yüksek içsel iş motivasyonu, yüksek iş

tatmini, yüksek kalitede iş performansı, düşük devamsızlık ve düşük işgören devir hızı gibi olumlu sonuçlara katkıda bulunmaktadır (Hackman ve Oldham, 1975: 161).

Emek-yoğun olan turizm endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerin örgütsel gelişim çabalarında rol oynayan en önemli unsurlardan birisi işgörenlerdir. İş özellikleri modeli, otel işletmesi işgörenlerinin motivasyonunun artırılmasında önemli bir potansiyeli içinde barındırmaktadır. Bu nedenle otel işletmesi yöneticilerinin işgörenlerin motivasyonunu yükseltebilmek adına, işgörenlerin fiziksel ihtiyaçlarını karşılamasının yanı sıra, iş özellikleri teorisinde belirtilen iş özelliklerini de uygulayarak işgörenlerde olumlu psikolojik durumlar yaratabilmesi ve bu doğrultuda yüksek performans elde edebilmesi mümkündür (Kaşlı, 2007).

Literatürde iş özelliklerinin bireysel ve örgütsel sonuçlarla ilişkisini gösteren birçok araştırma bulunmaktadır (Farh vd., 1990; Cappelli ve Rogovsky, 1998; Chiu ve Chen, 2005; Piccolo ve Colquitt, 2006; Chen ve Chiu, 2009; Adil, 2017; Han vd., 2018). Örneğin, Ababneh ve Hackett (2019), 249 üniversite işgöreninden elde ettikleri veriler ile iş özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini bulmaya çalışmışlardır. Ayrıca çalışmada iş tatmini, örgütsel bağlılık ve güvenin iş özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü incelenmiştir. Sonuçlara göre, beceri çeşitliliğinin sivil erdem ve özgecilik üzerinde doğrudan etkisi bulunurken, iş özerkliğinin sivil erdem üzerinde doğrudan, özgecilik üzerinde dolaylı etkisi bulunmuştur. Yalnızca örgütsel bağlılığın, iş özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde aracılık etkisi görülmüştür. Krishnan vd. (2010), motivasyonel iş özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolünü incelemiş, sonuçta iş özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişkiler bulunurken, iş tatmininin kısmen bu ilişkiye aracılık ettiği görülmüştür. Ayrıca araştırmacılar, iş özerkliği, iş çeşitliliği ve işlerin önemini arttırarak işlerin yeniden tasarlanması konusunda yöneticilere önemli görevler düştüğünü belirtmiştir. Yöneticilerin, işgörenleri güçlendirmesi gerektiğini belirten araştırmacılar, iş zenginleştirme, iş genişletme, adil ödül sistemleri, adil terfi olanakları, işgörenlerin katkılarını tanıma ve destekleyici çalışma ortamını hayata geçirmenin önemini de altını çizmişlerdir. Adil (2017), iş tasarımının, işgörenlerin psikolojik iş tepkilerine etkilerini araştırmıştır. Sonuçlara göre, iş özelliklerinin,

örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmininin ve işe bağlılığın belirleyicisi olduğu ortaya konulmuştur. Araştırmacı, işgörenlerin işten ayrılmalarının önemli bir nedeni olarak yöneticilerle yaşanan zayıf ilişkileri vurgularken, işgörenlerin ne istediğini sık sık sormanın ve beklentilerini ciddiye aldığını göstermek için beklentilerini karşılamanın önemini de belirtmiştir.

1.3.3. Genişletilmiş Benlik Teorisi: 1988 yılında Belk tarafından ortaya atılmış olan genişletilmiş benlik teorisi, insanların bilerek veya bilmeden, kasten veya kasıtsız olarak, sahip olduğu her şeyi benliğinin bir parçası olarak gördüğünü vurgulamaktadır. Benlik, insanın doğduğu andan itibaren şekillenen, sosyal etkileşimlerle ve durumdan duruma değişebilen, anıları depolayan ve deneyimleri organize eden, davranışlara yön veren, bilişsel bir yapı olup, insanın kendisi hakkındaki algısı, değerlendirmeleri ve inançlarının toplamıdır (Shavelson vd. 1976, Markus ve Wurf, 1987). William James'in 1890 yılında yazdığı "The Principals of Psychology" isimli kitabı, benlik literatürünün temelini oluşturmakta ve Belk'in genişletilmiş benlik teorisini oluşturmasına önemli katkılar sağlamaktadır. James (1890), bir insanın benliğinin sadece bedeninden veya psişik güçlerinden ibaret olmadığını, kişinin yaşamda zaman içinde arayıp bulabileceği her şeyin benliğinin toplamını ifade ettiğini belirtmektedir. Kişinin kıyafetleri, evi, eşi, çocukları, ataları, arkadaşları, itibarı, eserleri, toprakları, yatakları, banka hesapları onun benliğinin toplamını oluşturmaktadır. Litwinski'ye göre (1947), "benim" olmadan "ben" ortaya çıkmamaktadır. Yani sahip olduklarımız benliğimizin şekillenmesini sağlamaktadır. Araştırmacıya göre, dikkatinizi bir kişinin "benim dediklerine" yani sahip olduğu maddi veya manevi her şeye verdiğinizde, aslında o kişinin benliğini anlamış olursunuz.

Belk (1988, 2013), genişletilmiş benliğin parçası olan ana kategorileri şöyle sıralamıştır: Beden, iç süreçler (psişik güçler), fikirler, deneyimler, diğer insanlar, mekanlar, şeyler (maddi mülkler). Ancak araştırmacı mekân (yer) ve deneyimlerin genişletilmiş benlik için çok önemli olduğunu ayrıca vurgulamaktadır. Bunun yanı sıra Csikszentmihalyi ve Rochberg-Halton (1981), insanların zamanını, çabasını ve dikkatini, yönetebildiği bir nesneye aktardığında, o maddi veya maddi olmayan nesneye psişik güçlerini yatırım yapmış olduğunu ve böylece o emek verilerek yaratılan ürünün kendiliğinden benliğin bir parçası haline geldiğini söylemiştir. Bu

nedenle işgörenlerin çalıştığı işletme, bilgi beceri ve zamanlarını aktardıkları işleri, benliğin önemli bir parçası niteliğindedir.

Furby (1980) ise, çevredeki nesnelere aktif olarak kontrol etmeyi öğrendiğinde insanın, daha güçlü bir benlik duygusu geliştirdiğini vurgulamaktadır. İş özerkliği ve katılımcı karar verme, kontrolün algılandığı en yaygın iki yoldur. Yüksek derecede özerk işler, işgörenlerin iş görevlerini tamamlama sırasını ve hızını, bu görevleri yerine getirme prosedürlerini, zamanlamayı kontrol edebilmeyi ve iş arkadaşlarıyla koordinasyonu belirleme olanağı sağlamaktadır. Dolayısıyla işgörenler tarafından algılanan kontrol düzeyi arttıkça daha az rol belirsizliği ve rol çatışması yaşanmakta, işgörenlerin performansları ve motivasyonları yükselmektedir (Spector, 1986). Kendilerine yüksek özerklik verilmiş olan işgörenlerin işlerinin sonuçları kendi çabaları, eylemleri ve kararları ile belirlendiğinden memnuniyetleri artmaktadır (Saragih, 2011).

Genişletilmiş benlik teorisinde bir maddi veya maddi olmayan nesneyi benliğin parçası haline getirmenin üç yolu bulunmaktadır. Bunlar, kişisel kullanım için bir nesneyi onaylamak ve üzerinde kontrol oluşturmak, nesneyi yaratmak veya değiştirmek, nesneyi yakından tanımadır. Bir çiftçi için toprak, sanatçı için sanat eserleri benliğin parçası niteliğindedir. Çünkü kişiler o eserleri yaratabilmek adına tüm enerjilerini yaratım sürecine aktarmışlardır. Ayrıca insanlara ölümden sonra ölümsüzlük duygusu yaratacağı düşüncesiyle (geride kalan eserlerin yaratıcısını yaşatması) üretilen, yaratılan, emek verilen her şeyin korunması, o eserlere yönelik sorumluluk hissedilmesi doğaldır. Teorinin temelinde yatan iki önemli etken de deneyim yaşayabilmek ve paylaşmaktır. Bu iki etken, insanların sivil sorumluluk, vatanseverlik, hayırseverlik eylemlerini de açıklar niteliktedir. Bu açıklama ile, görünür özgeci (yardımsever) eylemler aracılığıyla bireyin bedeni ve zihni ile sınırlanmış olan benliğin daha da genişletilebileceği, her yardım ve paylaşım ile güçleneceği vurgulanmaktadır (Belk, 1988).

Bu düşünceden hareketle çalışmada, işgörenlerin özerk çalışma ortamlarında işlerini kontrol edebilmelerinin ve iş sonuçlarının kendi emekleri sonucunda ortaya çıktığını düşünmelerinin, işletmeye yönelik bir sahiplenme hissi geliştireceği ve bu duyguyla beraber olumlu örgütsel davranışların ortaya çıkacağı varsayılmaktadır. Örneğin, Mayhew vd. (2007) organizasyonda işgörenlerin özerklik düzeyinin artırılmasının

işgörenlere daha fazla kontrol imkânı sağlayacağını, bu durumun örgüt temelli psikolojik sahipliği arttırabileceğini belirtmiştir. Ayrıca araştırmacı, özerkliğin psikolojik sahiplenme, örgütsel bağlılık, rol içi ve ekstra rol davranışlarını tahmin etme konusundaki eşsiz yeteneğinin, işyerlerinde dikkate alınması gerektiğini de vurgulamıştır.

1.4. İş Özerkliği İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

İlgisizlik ve umursamazlık günümüzde sadece çocukları değil, yetişkinleri de olumsuz etkileyen iki önemli olgudur. Bir insana verilebilecek en korkunç ceza, onun varlığını kabul etmemektir. Bir insana aldırıp yokmuş gibi davrandığınızda, o insanda kızgınlık ve çaresizlik duygularının oluşması kaçınılmazdır (Cüceloğlu, 2001: 100). Bir işletmede çalışan insanları umursamanın ve onayladığınızı göstermenin en temel yollarından biri iş özerkliğidir. İşgörenlere iş özerkliği sağlamak, işletmenin işgörenlerin girdilerine değer verdiğini ve işletmenin hedeflerine yaptığı katkıları tanıdığını göstermektedir (Park, 2016a). Geçmişten günümüze iş özerkliğinin işletmeye ve işgörenlerin tutum ve davranışlarına etkisini gösteren pek çok araştırma yapılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde gerçekleştirilmiş olan bu araştırmalara yer verilecektir.

Spector (1986), işletmelerde işgörenler tarafından algılanan kontrolün iki yolla sağlanabileceğini ve bunların katılımcı karar verme ve özerklik olduğunu belirtmiş, bu iki değişken ve işgören davranışları arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü tahmin edebilmek için bir meta analiz çalışması gerçekleştirmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, işyerinde nispeten yüksek düzeyde kontrol algılayan çalışanların daha memnun ve motive olduğu, daha iyi performans sergilediği, daha az rol belirsizliği ve rol çatışması yaşadığı ve dolayısıyla daha az işten ayrılma niyetinde olduğu görülmüştür.

Artan özerkliğin rol genişliği (Morgeson vd. 2005), öz yeterlilik (Axtell ve Parker, 2003; Parker, 1998), bireysel inisiyatif (Frese vd., 1996) iş tatmini (Hackman ve Oldham, 1980; Griffin vd., 2001; Hyle, 2006), yaratıcılık (Kesici ve Öncel, 2015, Sia ve Appu, 2015), performans ve (Gellatly ve Gregory, 2001; Langfred ve Moye, 2004; Saragih, 2011), işkoliklik ile (Gözükara vd., 2016) olumlu yönde ilişkili olduğunu ortaya koyan araştırmalar da bulunmaktadır.

Sekhar (2011), iş özerkliğinin iş tatmini, işe katılım, karar alma sürecine katılım ve örgütsel bağlılık gibi değişkenlerle pozitif ve anlamlı ilişkileri olduğunu göstermiştir. Dude (2012), iş özerkliği ve örgütsel bağlılık ilişkisinde dağıtımsal adaletin aracı rolünü incelemiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, yüksek iş özerkliği daha fazla örgütsel bağlılığa yol açmaktadır. İş özerkliği ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki dağıtım adaletinden etkilenmektedir. Ayrıca çalışmada iş özerkliği ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin kısmen demografik değişkenlerden etkilendiği görülmüş, erkeklerin kadınlara oranla daha yüksek örgütsel bağlılık sergilediği belirtilmiştir. Özerklik duygusu yüksek olan işgörenlerin yılların deneyiminden çok fazla etkilenmeden kuruluşa yüksek bağlılık gösterdikleri ancak düşük özerkliğe sahip işgörenlerin yılların deneyimi arttıkça kuruluşa olan bağlılıklarının azaldığı görülmüştür. Yani özerklik algısı yüksek olduğu zaman işgörenin görev süresi anlamlı bir şekilde örgüte olan bağlılığını etkilemektedir.

Uçar (2018), algılanan özerklik ve etki ile psikolojik sahiplenme ilişkisinde kontrol algısının aracılık rolünü incelemiştir. Özerklik ve psikolojik sahiplenme ilişkisinde karar kontrolü boyutunun tam aracılık rolü olduğu çalışmada ortaya konulmuştur. Örgütlerin etkinliği ve verimliliği üzerinde önemli etkileri olan psikolojik sahiplenme olgusunun işgörenlerde artırılması için insan kaynakları yöneticileri ve iş tasarımı hazırlayan uygulayıcılara önemli görevler düştüğünü belirten araştırmacı, işgörene özerk davranabileceği ve doğrudan kontrol imkanı sağlayabilecek temel iş bölümlerinin oluşturulmasının önemini vurgulamıştır.

Saragih (2011), işgörelere yüksek özerklik sağlanmasının, işgörenlerin içsel motivasyonunun artmasına ve böylece öz yeterliliğinin, iş performansı ve memnuniyetinin de artmasına yol açacağı sonucuna ulaşmıştır. Park (2016a), sosyal değişim teorisini kullanarak iş özerkliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin rolünü araştırmıştır. İş özerkliği yüksek olan işgörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin yüksek olacağı ve örgütsel vatandaşlık davranışına katılımlarının daha fazla olacağı çalışmada ortaya konulmuştur. Araştırmacı, işletmelerin işgörelere daha fazla özerklik sağlaması gerektiğini, aksi takdirde düşük özerkliğe bağlı olarak algılanan örgütsel desteğin düşebileceğini belirtmektedir. Ayrıca, iş özerkliğinin yanı sıra işgörenlerin algıladığı örgütsel destek

aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirmek için, örgütsel adalet ve yönetici desteğini hissedebilecekleri insan kaynakları uygulamalarının hayata geçirilmesi çalışmada önerilmiştir.

Park (2016b), örgütsel vatandaşlık davranışının iş özerkliği ve performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ve bu ilişkilerin daha az otomasyonlu (iş süreçlerinin daha az otomatik olduğu) organizasyonlarda daha güçlü olduğunu ortaya koymuştur. Peng vd. (2010), özerk bir çalışma ortamının işgörenlere örgütsel vatandaşlık davranışını gerçekleştirebilmeleri için gerekli olan takdir yetkisini sağlayabileceğini belirtmiş, iş özerkliğinin iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini düzenlediğini ortaya koymuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SAHİPLENME

Günümüzde giderek artan sayıda akademisyen ve uygulayıcı organizasyona yönelik sahiplik hislerinin önemini vurgulamakta, organizasyona yönelik sahiplik fikrini (yani maddi veya maddi olmayan nesnelere yönelik “benim” veya “bizim” düşüncesini) işgörenlerin tutum ve davranışlarının potansiyel bir yordayıcısı olarak düşünmektedir (Brown, 1989; Pierce vd., 1991; VandaWalle vd., 1995; Dirks vd., 1996; Pierce vd., 2001; Van Dyne ve Pierce, 2004; Mayhew vd., 2007; Özler vd., 2008; Avey vd., 2009; Olckers ve Plessis, 2012; Brown vd., 2014; Jussila vd., 2015; Yeşil vd., 2015; Dirik ve Eryılmaz, 2016). Sahiplik duyguları karşılığını doğadaki maddi ve maddi olmayan her şeyde bulabilmektedir. Dolayısıyla sahip olma duygusu psikolojik sahipliğin özünü oluşturmaktadır (Furby, 1978).

Psikolojik sahiplenme, Brown (1989) tarafından 21. yüzyılın örgütsel rekabet gücünün anahtarı olarak nitelendirilirken, Pierce vd., (2003), psikolojik sahiplik hislerinin işgörenlerin organizasyonlarıyla olan ilişkilerinin ayrılmaz bir parçası olabileceğini ileri sürmektedir. Pierce vd. (2001), psikolojik sahipliği, “insanların kendini maddi veya maddi olmayan sahiplik hedefinin veya hedefin bir parçasının sahibi gibi hissetmesi durumu” olarak tanımlamıştır. Psikolojik sahiplenme kavramı bilişsel ve duygusal olarak deneyimlenebilen çok boyutlu bir kavramdır (Pierce vd., 1991; Asatryan, 2006; Maritz, 2011). Dolayısıyla bu çalışmada, psikolojik sahiplenme kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için yapının kavramsal incelemesi ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Öncelikle sahiplenme deneyimi ve sahiplik hissinin altında yatan “Genişletilmiş Benlik Teorisi” ile ilgili bilgiler sunulduktan sonra, resmi işgören sahipliği ve psikolojik sahiplenme kavramı tanımlanacaktır. Ardından psikolojik sahiplenme

olgusunun motivleri ve ortaya çıkış yolları belirtilecektir. Bu çalışmada Pierce vd. (2001)'in psikolojik sahiplenmeyi teorileştirdikleri çalışmasıyla tutarlı olarak, bu olgunun insanların iç motivlerinden kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Bu motivler: Etkinlik-Etkililik, Öz-Kimlik, Ait Olma/Yuva Hissidir. Ayrıca psikolojik sahiplenmeye giden yollar ve psikolojik sahipliğin boyutları da kapsamlı teorik alt yapıyla açıklanacak, psikolojik sahipliğin öncülleri ve sonuçlarından ayrıntılı olarak bahsedilecektir. Son olarak psikolojik sahiplenme ve vatandaşlık davranışı ilişkisi ele alınarak psikolojik sahiplik olgusunun organizasyonlar ve işgörenler açısından ne tür etkilerinin olduğu ortaya konulmaya çalışılacaktır.

2.1. Genişletilmiş Benlik Teorisi Kapsamında Sahiplik Kavramı

Litwinski (1947), “bana hangi eşya, mobilya, kıyafet, yiyecek-içecek, kaynak, bilgi, fikir, ilişki, bağlantı veya ilgi alanlarına sahip olduğunuzu söyleyin, size kim olduğunuzu söyleyeyim” demektedir. Araştırmacıya göre insanlar sahip oldukları maddi ve maddi olmayan varlıklar oranında “biridir” veya değildir. Dolayısıyla insanların sahipliği, her ne kadar sadece maddi varlıklara yönelik ilişkileri içeren deneyimler olarak düşünülse de aslında maddi olmayan fikirler, ilişkiler, kelimeler, sanat eserleri ve diğer insanları da kapsayabilmektedir (Litwinski, 1947; Pierce vd., 2001).

Sahipliğe odaklanan araştırmacılar, sahiplik hissinin çevremizi keşfetmeye yönelik doğal eğilimimizden kaynaklandığını ileri sürerken (Ellis, 1985; Dittmar, 1992; Lawrence ve Nahria, 2002), Brown vd., (2014) sahipliğin altında yatan ve sahipliğe yönlendiren güçlerin genetik ve sosyalleşme pratikleri veya her ikisinin birleşiminden ortaya çıkan güçler olduğunu savunmuştur. Furby (1978, 1980), sahiplik hislerinin çocukluğun ilk dönemlerinde oluşmaya başladığını belirtirken, genellikle bu hislerin cansız varlıklara yönelik olduğunu, kontrol edilebilen nesnelere çocuklar tarafından “benim” diye algılandığını, ebeveynler tarafından dokunulmasına izin verilmeyen, zarar görmemesi için ortadan kaldırılan nesnelere yönelik sahipliğin ise az olduğunu belirtmiştir. Çünkü araştırmacıya göre, bir başkasının kontrolü altında olan bu nesnelere konusunda herhangi bir müdahaleye ve kısıtlamaya maruz kalan çocuk, o nesnelere keşfedemediği ve etkinlik duygusu engellendiği için sahiplik hissedememektedir.

Yaşamlarının ilk yıllarında çevrede sahip olabilecekleri etkileri keşfetmeye ve fırsat buldukça uygulamaya çalışan çocuklar arasındaki temel mücadeleler ve anlaşmazlıklar oyuncakların geçici kullanımı ve sahiplenilmesine yönelikken, “benim” kelimesi bu anlık çatışmalardan daha fazlasını ifade etmekte, sahiplik olgusunun anlamını ve motivasyonunu yansıtmaktadır. Sahipliği, doğduğu anda annesinin kucağında annesinden süt emerek deneyimleyen, kendi kişisel alanında kendisine süt veren kişinin “onun” olduğunu düşünen çocuk, zamanla annesine, babasına, çevresindeki eşyalara hatta ilk duyduğu şarkıya veya ilk gördüğü nesneye yönelik sahiplik hissetmeye başlamaktadır. Çocuğun yaşı ilerledikçe sahiplik hissini cansız nesnelere çok toplumsal çevrenin etkisiyle oluşan statü, imaj, başarı, rekabet, egemenlik, yaratıcılık, arkadaşlık, sosyal yeterlilik gibi bir dizi başka alanlara yöneldiği görülmektedir (Isaacs, 1933; Furby, 1980; Pierce vd., 2001). Ayrıca Furby (1978), sahiplik hissine neden olan sebepleri şöyle sıralamıştır: Keşfetme (merak duygusu), başkalarında da aynı nesnenin olması (kıskançlık duygusu), keyif (haz) ve rahatlık duygusu, kontrol etme (etkili olma duygusu), sosyal güç ve statü duygusu, güvenlik duygusu ve sahipliğin benliği yansıtmadır.

“Sahipliğin benliğimizi yansıttığı düşüncesi”, James (1890)’nın benlik tanımına dayanmaktadır. James (1890: 291-292), bir insanın “bende” aradığı şeyle “benim olanda” aradığı şey arasında çizgi çizmesinin çok zor olduğunu belirtmektedir. Çünkü çoğu zaman “benlik” ve “benim” olarak nitelendirilen maddi veya maddi olmayan nesnelere iç içe girmektedir. James’e göre bir insanın benliği sadece bedeninden veya psikik güçlerinden ibaret değildir, kişinin yaşamda zaman içinde arayıp bulabileceği her şey benliğinin toplamını ifade etmektedir. Kişinin kıyafetleri, evi, eşi, çocukları, ataları, arkadaşları, itibarı, eserleri, toprakları, yatları, banka hesapları onun benliğinin toplamını oluşturmaktadır. Eğer bu sahiplenilen maddi veya maddi olmayan nesnelere artarsa kişi kendini zafer elde etmiş gibi hissedip mutlu olmakta, ancak sahip oldukları azalıp zamanla yok olursa kişinin canı sıkılmakta, yavaş yavaş benliği kaybolmaktadır.

Goffman (1981; aktaran Belk, 1988), tarafından akıl hastaneleri, yaşlı bakım evleri, hapisaneler, toplama kampları, askeri eğitim kampları, yatılı okullar veya manastırlar gibi kurumlarda “kasten benliği azaltma davranışının” kanıtları ortaya konulmuştur. Yeni üyelerin bu kurumlara kabul edilmesindeki ilk adımlardan biri, onları kıyafet,

para ve hatta isimleri de dahil olmak üzere kişisel varlıklarından mahrum etmektir. Böylece onların varlıkları bir dereceye kadar standart hale getirilip askeri saç kesimlerinde olduğu gibi davranışları ve konuşmaları dahi kısıtlanmaktadır. Amaç kişileri sahipliklerinden bir bir kurtararak, yavaşça benliği azaltmak ve yeni standartlaştırılmış bir kimlik inşa etmektir. Cram ve Paton (1993), benliğin bir yansıması olarak sahipliği tartıştıkları çalışmalarında, yaşlıların kendi sahip oldukları evlerinden bakım evlerine getirildiklerinde hareketlerinde yavaşlık olduğunu gözlemlemenin mümkün olduğunu belirtmektedirler. Benzer şekilde Oflazoğlu ve Sabah (2016), kişilerin sahipliklerini beklenmedik bir şekilde kaybetmelerinin, benlikleri üzerinde aşındırıcı etkisi olduğunu ileri sürmüş, Suriye’de 2010 yılında başlayan olaylar sonrasında Türkiye’ye sığınan Suriye halkının, sahip olduklarını geride bırakmak zorunda kalmalarının bir benlik aşınımına yol açabileceğini belirtmişlerdir.

Litwinski (1947)’ ye göre, benliğimizi oluşturan her şeyin durmadan çalışmaya devam ettiği yer “benim” laboratuvarıdır ve benliğimizle ilgili her şeyi doğduğumuz andan itibaren sahip olduklarımıza borçluyuzdur. Ayrıca araştırmacı, benliğin bir parçası haline gelen bu sahipliği elimizde tutmaya, korumaya ve sürdürmeye çalışmamızın nedeni olarak ise nesnelere aracılığıyla zamanın ötesine geçmek, geleceğe yatırım yapmak olduğunu belirtmiş, insanların yarınlar için yaşadığının altını çizmiştir.

Etzioni (1991: 291) sahipliğin bir “ikili yaratım süreci” olduğunu belirtmiş, bir parça tutum ve bir parça nesne, bir parça zihin ve bir parça da gerçeklikten oluştuğunu ifade etmiştir. Sartre (1943/1969), “varlık ve yokluk” tezinde insanın sahip olduğu her şeyin (mülkler, hedefler) varlığının tamamını yansıttığını, yani “benim olanın” aslında “benliğin parçası” olduğunu ifade etmiştir. Sahiplenme psikolojisi, tutumlarla, benlik kavramıyla ve sorumluluk hissiyle yakından ilgilidir. İnsanlar maddi ve maddi olmayan nesnelere yönelik sahiplik hissettiklerinde onlara karşı tutumları daha olumlu olmakta (Nuttin, 1987; Beggan, 1992), onları benliklerinin bir uzantısı olarak görmekte ve sahip olunan maddi veya maddi olmayan hedeflere yönelik koruma ve savunmaya çalışmak, arttırmak ve geliştirmek için uğraşmak ve başkalarının erişimini sınırlandırmak gibi davranışlarla sahipliklerine yönelik sorumluluk hislerini harekete geçirmektedirler (Van Dyne, 2004: 441). Bu bağlamda bu çalışmanın temeli

“Genişletilmiş Benlik Teorisi” üzerine kurulmaktadır. Belk (1988), sahiplenme ve benlik arasındaki ilişkiyi incelemiş, genişletilmiş benliğin teorileştirilmesini sağlamıştır.

Genişletilmiş benlik kavramına göre, insanlar fiziksel çevrede yer alan nesnelere, sahiplikleriyle ve geçmişleriyle benliklerini genişletmektedirler. James (1890)’nın sahiplenme ve benlik ilişkisini ortaya koyan çalışmasını temel alan bu düşünce, her sahipliğin benliğin bir uzantısı olduğunu göstermekte ve benliğin parçası olan sahipliklerin toplamını ifade etmektedir. Bu sahipliklerin içine aile, eş, dost, çocuklar, diğer insanlar, hayvanlar, fikirler, idealler ve sosyal roller girmektedir ve bu sahiplikler insanların kimliğini yansıtmakta, düşünce ve davranışlarını temsil etmektedir. Ayrıca sahip olduğumuz her şey bizim kim olduğumuzu göstermeye, bizi tanıtmaya ve hatırlatmaya yardımcı olmaktadır (Belk, 1988). Oflazoğlu ve Sabah (2016: 322)’ın da belirttiği gibi, ölüm sonrası ritüellerde kişinin sahip olduğu sevdiği eşyalarla gömülmesi geleneği, çağdaş tüketim örneklerinde insanların sahip olduklarını evlerinde ya da yaşamlarında sergilemesi ve bunu sadece kendilerini iyi hissetmek için değil, aynı zamanda başkalarının da gözünde görülmek istedikleri şekli temsil ettiğinden, sahiplik ve benlik arasındaki ilişkiye kanıtlar sağlamaktadır.

Belk (1988)’e göre, sahipliği öğrenmek, tanımlamak ve hatırlamak modern yaşamın kaçınılmaz gerçekliğidir. Maddi varlıkların öneminin yaşla birlikte azalmaya meyilli olmasının aksine insanlar yaşamları boyunca kendilerini sahip oldukları mülkler aracılığıyla ifade etmeye, mutluluğu aramak için mülkleri kullanmaya, mülkleri sayesinde başarılarını ve deneyimlerini hatırlatmaya ve hatta ölümden sonra ölümsüzlük duygusu yaratmaya çalışmaktadırlar. Mülk birikimlerimiz ve deneyimlerimiz bizlere bir geçmiş hissiyatı vermekte, bize kim olduğumuzu, nereden geldiğimizi ve nereye gideceğimizi söylemektedir.

Bir nesnenin benliğin uzantısı olabilmesi için ilk yol, nesneyi kabullenmek ve üzerinde kontrol kurabilmektir. Aynı zamanda üstesinden gelmek, fethetmek veya üzerinde ustalaşmak maddi olmayan nesnelere benliğin parçası haline getirebilmektedir. Örn, zirveye ulaşan bir dağcı dağın ve sunduğu panoramanın kontrolünü savunmakta, o zirvede panoramanın sahipliğini üstlenip o anın hazzını yaşayabilmektedir. Benzer

şekilde örneğin, ilk kez bisiklete binmeyi, yeni bir bilgisayar sistemini idare etmeyi veya ilk kez başarılı bir şekilde araba kullanmayı öğrendiğimizde nesnelere benliğimizin parçası haline getirmiş olmaktadır. İkinci yol ise, nesneyi yaratarak ona sahip olmaktır. İnsan zamanını, enerjisini ve yeteneklerini harcayarak, maddi bir nesne veya soyut bir düşünce yaratabilmektedir. İnsan, bu yaratım sürecine benliğini de yansıtmaktadır, çünkü o yaratılan ürün benliğin bir parçası haline gelmektedir. Genellikle yaratılan ürünler, telif hakkı, patent gibi uygulamalarla korunmaya çalışılmaktadır. Nesnelere benliğin parçası haline getirmenin üçüncü yolu ise, yakından tanımak ve anlamaya çalışmaktır. Maddi veya maddi olmayan nesnelere ile insanlar arasındaki yakın ilişki, nesneyi tanımaya yönelik istek ve arzudan beslenmekte ve gözlemlenen, yakın ilişki kurulan ve hakkında çokça bilgiye sahip olunan nesnelere, benliğimizin bir parçası haline gelmektedir (Belk, 1988: 150).

Bu çalışma kapsamında organizasyona yönelik psikolojik sahiplenme konusu ele alınmaktadır. İşgörenlerin buldukları işletmelerde zamanlarını, enerji ve yeteneklerini ürün veya hizmet yaratmak adına harcadıkları, dolayısıyla nesnelere, insanlar, hedefler, idealler ve sosyal roller ile sürekli iletişim halinde oldukları varsayılmaktadır. İşgörenlerin işletmelerde gerçekleşen bu etkileşimleri kendilerine göre algılayıp değerlendirmelerinin onların benliğini genişleteceği ve dolayısıyla maddi ve maddi olmayan sahiplik hedeflerine yönelik sorumluluk hissini geliştireceği ve olumlu örgütsel davranışlara (örn, vatandaşlık davranışı) yol açabileceği çalışma kapsamında ileri sürülmektedir.

Tian ve Belk (2005), yüksek teknolojili bir işletmede genişletilmiş benlik ve sahiplenme üzerine yaptıkları çalışmada, genişletilmiş benlik kavramının ortaya çıktığı ilk zamanlarda “evin” genişletilmiş benliğin odağında yer aldığını, mahremiyet, eğlence ve samimiyet için ayrıcalıklı bir yer olarak görüldüğünü belirtmiştir. Ancak günümüzde yüksek teknoloji, esnek hiyerarşik yapı, özelleştirilebilir ofisler, sergilenebilen özel eşyalar ile işletmeler ile evler arasındaki sınırın saydam hale geldiği yine aynı araştırmacılar tarafından vurgulanmaktadır. Ayrıca çalışmada ordu, hastane, fast-food işletmelerinin henüz bu yeni eğilime uyum sağlamakta zorluk çektiği belirtilirken, hastane, üniversite ve süpermarketler gibi işletmelerin daha kolay uyum sağladığı vurgulanmıştır. Benzer şekilde Chu ve Shang (2010) tarafından,

yüksek düzeyde yapılandırılmış esnek olmayan örgüt yapılarında işgörenlerin davranışlarının kısıtlanacağı ve bireysel farklılıkların önleneyeceği belirtilirken, daha esnek yapıdaki örgütlerin işgörenlerinin kendini ifade edebilme ve sahiplik durumunun daha güçlü olacağı vurgulanmıştır. Ayrıca O'Driscoll vd. (2006), işle ilgili karar vermeye katılım, özerklik ve yapılandırılmamış iş çevresinin sahiplik ile pozitif ilişkisinin olduğunu, böyle bir iş ortamında işgörenlerin kendini daha iyi ifade edebildiğini, kendini daha değerli hissettiğini ve dolayısıyla yüksek sahiplikle birlikte örgüt refahı adına daha geniş çapta olumlu tutum ve davranışlarda (Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık gibi.) bulunacağını belirtmişlerdir.

İnsanlar benlikleriyle bağı olan nesnelere, bağ kuramadıkları ve kimliklerini yansıtmayan nesnelere oranla daha fazla sahiplik hissetmektedirler (Belk, 1989). Ayrıca geçmiş deneyimlerle bağ kurması nedeniyle, sahip olunan fotoğraflar, eşyalar, hediyeler, ödüller, koleksiyonlar, sanat eserleri, paralar, hayvanlar ve diğer insanlar, vücudun parçaları, parayla satın alınabilen eşyalar da genişletilmiş benliğin bir parçası olarak görülmektedir (Csikszentmihalyi ve Halton 1981; Belk, 1988; Lamott, 1993). Bu sahiplikler kaybedildiğinde, çalındığında veya kaybolduğunda insan benliğinin bir parçası kaybolmuş gibi hissetmektedir (Wong, 2012). Dolayısıyla yaşamının önemli vakitlerini evinden uzakta işyerinde harcayan işgörenler için benliğin nasıl geliştiğini görebilmek önemlidir (Tian ve Belk, 2005). Özellikle işletmelerde, işgörenler ile maddi ve maddi olmayan nesnelere arasındaki bağı, sahiplik hissini anlamaya çalışmak kurumsal kaygıların yanı sıra bireysel kaygılara da işletmede yer vermek, işgörenlerin benliklerini ifade edebilecekleri rahat çalışma ortamları sağlamak işgörenleri işletmede tutmak ve devamlılıklarını sağlamak açısından dikkat edilmesi gereken unsurlardandır (Tian ve Belk, 2005; Olcker ve Plessis, 2012).

Sahiplik, sahip olma ve zilyetlik hakkı anlamına gelen, her insanda doğuştan var olan, kişinin benliğinin uzantısı olarak maddi veya maddi olmayan bir nesneyi "benim" veya "bizim" olarak algılaması durumudur. İnsanların sahiplik hisleri somut veya soyut maddelere yönelik olabiliyorken bireysel veya örgütsel hedeflere yönelik de olabilmektedir (Pierce vd. 2004: 511; Cesvani ve Dave, 2012: 6). Sahiplenme olgusunun ve sahiplik hislerinin her yerde mevcut olduğu düşünülünce, bireylerin işletmelerine, işlerine, görevlerine, çalışma alanlarına, iş araç ve ekipmanlarına,

fikirler veya önerilere, takım üyeliği gibi farklı örgütsel hedeflere yönelik sahiplik geliştirmesi doğaldır (Van Dyne ve Pierce, 2004). Mattila ve Ikavalko (2003) sahipliğin insanların etrafını saran nesnelere, insanlar ve ilişkilere bağlı olduğunu savunmaktadır. Bu durum sahipliğin belirli bir yasal düzenden ve onu takip eden durumlardan çok daha geniş kapsamlı bir kavram olduğunu göstermektedir. Pierce vd. (1991), sahipliğin çok boyutlu olduğunu, resmi ve psikolojik olarak deneyimlenen bir olgu olduğunu ileri sürmüştür. Mevcut çalışmada işgörenlerin örgütlerine yönelik psikolojik sahiplik hislerine odaklanılmıştır. Yasal sahiplik, sahipliğin bilişsel yönünü temsil ederken, psikolojik sahiplik, sahipliğin kısmen bilişsel devamında duygusal yönünü temsil etmektedir (Uçar, 2017: 2). Dolayısıyla organizasyona yönelik sahipliğin hangi sahiplik türü içerisinde yer aldığı ve bu birbirinden farklı özellikler gösteren sahiplik türlerinin organizasyona ve işgörenlerin tutum ve davranışlarına ne gibi etkilerinin olduğu ilerleyen bölümlerde ele alınacaktır.

2.2. Resmi İşgören Sahipliği

Pierce vd. (1991), sahipliğin çok boyutlu, resmi ve psikolojik olarak deneyimlenen bir olgu olduğunu ileri sürmüştür. Sahipliğin bilişsel yönünü temsil eden resmi sahiplik, duygusal yönü yüksek olan psikolojik sahiplikten farklı bir kavram olarak görülse de (Uçar, 2017: 2) birçok araştırmacı resmi sahipliğin belirli koşullar altında veya aracı değişkenler ile psikolojik sahipliği harekete geçirdiğini ileri sürmektedir (Pierce ve Furo, 1991; Pierce, vd., 1991; Wagner vd., 2003; Chi ve Han, 2008; Pickford vd., 2016; Qian, 2016).

Pickford vd. (2016), psikolojik sahiplik hissinin sorumluluk, hesap verebilirlik duygusundan veya insanların benliğini sahiplik hedefine yatırım yapmasıyla, zamanını, enerjisini, yeteneklerini sahiplik hedefi için harcamasıyla kendiliğinden ortaya çıktığını savunmuştur. Dawkins vd. (2015: 1), resmi sahipliğin yani mülkiyet hakkının yasal olarak tanınmasının, mülkiyet üzerinde sınırları belirleyen bir kamu sistemi tarafından desteklendiğinde ortaya çıktığını belirtmiştir. Etzioni (1991), mülklerin resmi sahipliğinin hayatın içinde gerçekte var olduğunu ancak psikolojik sahipliğin zihinde deneyimlendiğini vurgulamıştır. Resmi sahiplenmede sahiplik durumunun yasal kamu sistemi tarafından belirlenip korunduğunu ve toplum tarafından kabul gördüğünü dile getiren araştırmacı, psikolojik sahiplenmenin ise en

başta bu hissi elinde tutan (ilk sahiplik hissedeni) kişi tarafından bilindiğinin altını çizmiştir.

Tannenbaum (1983: 236), sahiplenmenin basit bir kavram olmadığını belirtmiş, işgörenlerin etkilerinin (kontrolünün) farklı yönlerini içeren resmi işgören sahipliği biçimlerini sıralamıştır. Bunlar: işgören hisse sahiplik planları (ESOP), işçi/üretici kooperatifleri, sosyal sahiplik, doğrudan sahipliktir. Bu resmi işgören sahiplik türleri birbirinden farklı görünse de, temelde işgörenler için sermaye sahipliği sağlamak gibi ortak bir amacı paylaşmaktadır. Pierce ve Furo (1991), işgören sahipliği ve yönetsel etkileri üzerine yaptıkları çalışmada resmi işgören sahipliği biçimlerini şöyle özetlemiştir:

- ❖ **Sosyal Sahiplik:** İşgörenler de dahil olmak üzere bir toplumdaki veya topluluktaki kişilerin işletmede mülkiyet hakkına (payına) sahip olabildikleri düzenlemedir.
- ❖ **İşçi Kooperatifleri:** İşgörenlerin işletmede tek sahip olduğu düzenlemedir.
- ❖ **İşgören Hisse Senedi Sahiplik Planı (ESOP):** İşgörelere işletme sahipliğinin bir kısmının veya tamamının verilmesi ve onların da karlılık ve performans artışından doğrudan etkilenmesidir.
- ❖ **Doğrudan Sahiplik:** İşgörenlerin çalıştıkları işletmeden hisse senedi satın aldıkları ve elde tuttıkları düzenlemedir.

Pierce ve Furo (1991), işgören sahipliği ve işgören sahipliğinin işgören tutum ve davranışları üzerine etkisi adına yapılmış çok sayıda çalışmanın olduğunu ancak araştırma sonuçlarının işgörenlerin olumlu tutum ve davranışları ve performanslarına yönelik tutarsız sonuçları olduğunu dolayısıyla finansal sahipliğin her koşulda olumlu işgören tutum ve davranışlarına yol açamayabileceğini vurgulamıştır. Pierce vd., (1991: 125) işgörenlerin resmi sahiplik süreci ve etkileri üzerine bir çalışma yapmış, resmi işgören sahipliğinin üç temel hak ile tanımlandığını belirterek bu hakları şöyle sıralamıştır:

- ❖ Sahiplik hedefi olan nesnenin fiziksel varlığının ve/veya finansal değerin bir kısmına sahip olma hakkı,
- ❖ Sahip olunan nesne üzerinde etki (kontrol) kullanabilme hakkı,
- ❖ Sahip olunanların durumu hakkında bilgi edinme hakkı.

Pierce vd. (1991: 127) resmi sahiplik sistemlerinin (örn, hisse senedi sahiplik planları (ESOP), işçi kooperatifleri, sahiplik yüzdesi gibi.), nesnel olarak doğrulanabilen sahiplenme biçimi olduğunu, işgörenlerin resmi sahiplik sistemlerinin eşitlik (hakkaniyet), bilgi paylaşımı ve etki (kontrol) yoluyla işlevselleştirilebileceğini, işlevsel hale getirilen resmi sahipliğin, psikolojik sahiplikle pozitif ve nedensel bir ilişkiye sahip olabileceğini vurgulamıştır. Resmi sahipliğin psikolojik sahiplik yoluyla işgörenlerin işle ilgili tutum ve davranışları (motivasyon, vatandaşlık davranışı, performans artışı, iş tatmini, işe katılım gibi) üzerinde etkileri olabileceği de çalışmada belirtmiştir. Ayrıca araştırmacılar, işletme yönetiminin “işgören sahiplik sistemini,” yönetim felsefesinin, insan kaynakları stratejisinin, işletme kültürü ve kimliğinin önemli ve ayrılmaz bir parçası olarak gördüğünde, yani resmi sahipliğe felsefi olarak bağlılığı olduğunda, bu durumun sahiplik sisteminin tasarımını ve günlük işleyişini etkileyeceğini belirtmişlerdir.

Hammer ve Stern (1980) ve French (1987), işgörenlerin resmi sahiplik sistemlerine yalnızca parasal bir yatırım beklentisi ile yaklaşmalarının “kolektif bir bilincin” ortaya çıkmasını engelleyeceğini, bu nedenle psikolojik sahipliği deneyimlemenin ve örgüt ile bütünleşmenin mümkün olmayacağını belirtmişlerdir. Dolayısıyla Pierce vd. (1991) işgörenlerin yatırım beklentilerinin, resmi sahiplik ve psikolojik sahiplik arasındaki ilişkiyi belirleyeceğini vurgulamış, ayrıca resmi sahiplik sistemlerinin ortaya çıktığı bağlamın (pazarlık imtiyazı, işgörenin yararı, örgütsel avantaj gibi) ve sahiplik planının türünün (işgören katkısı olan veya olmayan) resmi sahiplik ile psikolojik sahipliğe aracılık edebileceğini ileri sürmüştür. Klein ve Hall (1988) işgören hisse sahipliği planlarının örgüt temelli (vergi avantajı gibi) stratejik nedenlerden çok işgören merkezli (işgörelere fayda sağlamak amaçlı) oluşturulduğunda işgörenlerin bu sahiplikten daha fazla memnun kaldıklarını belirtmişlerdir.

Pierce ve Rodgers (2004: 592), resmi sahipliğin yalnızca “organizasyonel karar almada işgören katılımı” ile işgören performansını arttırdığını belirtmiş, resmi işgören sahipliğinin işgören motivasyonunu arttırmasına rağmen işgörenlerde sahiplik hedefine yönelik benlik yatırımı duygusu olmadan resmi sahipliğin psikolojik sahipliği ortaya çıkaramayacağını vurgulamışlardır. Pierce ve Rodgers (2004), işgörenlerin resmi sahiplikle beraber kendilerini işletmenin gerçek sahipleri gibi hissettiklerini ve

dolayısıyla işletmede önemli ve değerli olduklarını fark ettiklerini bu yüzden de yüksek öz-saygıya sahip olduklarını belirtmiştir. Chi ve Han (2008) resmi sahiplik ve psikolojik sahiplik ilişkisinde örgütsel adaletin aracı rolünü incelemiş, resmi sahiplikle ilgili kar paylaşımı, kararlara katılım ve iş bilgilerine erişim gibi uygulamalar ile psikolojik sahiplik arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Pickford vd. (2016) resmi sahipliğin diğer uygulamalarla özellikle de psikolojik sahipliğin rotaları ile (ileri bölümlerde ayrıntılı incelenecek olan yollar, kontrol, yakından tanıma ve benlik yatırımı) birleştirilerek ondan daha tutarlı sonuçlar elde edilebileceğini belirtmiştir.

Pierce vd. (1991) resmi sahiplik türüne (sosyal sahiplik, işçi-üretici kooperatifleri, doğrudan sahiplik, işgören hisse sahipliği planları) bakılmaksızın, herhangi bir yasal sahiplik durumu olmadan da işgörenlerin örgütlerine karşı psikolojik sahiplik hissedebileceğini ileri sürmüştür. Birçok araştırmacı, yasal veya finansal sahipliğin olmadığı durumlarda daha önceden de belirttiğimiz eşitlik, kontrol ve bilgi edinme haklarına sahip olma durumunda işgörenlerin psikolojik sahiplik hisleri geliştirebileceğini göstermektedir (Pierce vd., 1991; Pierce vd., 2001, 2003; Pierce vd., 2004; Pierce ve Rodgers, 2004; Van Dyne ve Pierce, 2004; Mayhew vd., 2007). Bu nedenle bir sonraki bölümde psikolojik sahiplenme kavramından ve oluşum sürecinden bahsedilecektir.

2.3. Psikolojik Sahiplik Yapısı

Kavramsal olarak psikolojik sahiplenme, bireyin kendini bir hedefin veya hedefin bir parçasının sahibi gibi hissetmesi durumudur. Ayrıca psikolojik sahiplenme, “benim olduğunu hissettiğim şey nedir?” sorusunu cevaplamakta ve kavramın özü olan “sahipliğin” bir hedefe yönelmesiyle gerçekleşmektedir (Pierce vd. 2001: 5). Geçmişten günümüze genel olarak toplumların çoğunda sahiplik hissi ve sahip olma hakkı bulunmaktadır. İnsanlar sahiplik hissetmeye başladıklarında genellikle kendileri ile maddi ve maddi olmayan hedefler arasında bağ kurmaktadır. Psikolojik sahiplik literatüründe hedef yelpazesi çok geniştir ve bu hedefler “birey veya grubun bağlanma nesnesini” ifade etmektedir. Psikolojik sahiplenme, insanlar ile insanların deneyimleyerek kendilerine yakın hissettikleri genişletilmiş benliklerinin bir parçası haline gelen nesnelere (sahiplik hedefleri) arasındaki ilişkileri yansıtmaktadır.

Sahiplenme hisleri ofisteki masa, sandalye, bilgisayar gibi küçük ve somut hedeflere (dar kapsamlı) yönelik olabileceği gibi, örgütün misyonu, vizyonu ve hatta bir bütün olarak örgüte (geniş kapsamlı) yönelik de olabilmektedir. Örneğin, işyerinde bir teknisyen için sahiplik hedefi bir bilgisayar programı veya araç seti olabilirken, bir yönetici belirli bir organizasyonel stratejik girişime, göreve veya fikre sahiplik hedefi gözüyle bakabilir veya işletmeye yeni gelmiş olan bir işgören tüm işletmeye yönelik sahiplik hissedebilmektedir. Bu sahiplik hedefleri zamanla insanların benliklerinin bir uzantısı haline gelebilmektedir (Belk, 1988; Dittmar, 1992; Pierce vd., 2001; Avey vd., 2009; Yeşil vd., 2015).

Mevcut çalışma kapsamında organizasyona yönelik psikolojik sahiplenme hislerine odaklanılmaktadır. Organizasyona yönelik psikolojik sahiplenme, işletme üyelerinin bir bütün olarak tüm organizasyona yönelik sahip olma duygusu ve psikolojik bağlantısı ile ilgili bir tutumdur. Örgüt kültürü, örgüt iklimi, üst yönetimin tutumları, kurumsal hedefler, kurumun itibarı, politikalar ve prosedürler de dahil olmak üzere bu çeşitli örgüt özellikleri psikolojik sahiplik durumunu etkileyebilmektedir (Pierce vd., 2001, 2003; Mayhew vd., 2007: 478). Psikolojik sahiplenme durumu tanımda da belirtildiği üzere bilişsel ve duygusal özden meydana gelen organizasyonel özelliklerden etkilenebilen karmaşık bir süreçtir. Psikolojik sahiplenme, entelektüel algıya yönelik bir farkındalık durumudur. Bu durum bireyin sahiplik hedefleriyle ilgili farkındalıklarını, düşüncelerini ve inançlarını yansıtmaktadır. Bu bilişsel durum ardından duygusal bir his ile birleşmektedir. Sahiplik duygusu insanı tatmin eden ve beraberinde etkinlik ve yeterlilik hissi sağlayan önemli bir duygudur. Ayrıca duygusal bileşen, başkalarının bir bireyin sahiplik hissettiği nesnelere (somut veya soyut nesnelere, olaylar, hedefler gibi) yönelik hak iddia ettiğinde ortaya çıkmaktadır (örneğin, bu fikirler benim!) veya bir grup ile paylaşılan kolektif sahiplik durumunda kendini göstermektedir (Örneğin, bu bahçe alanı sadece bizim!) (Pierce vd., 2001).

Pierce ve Jussila (2011), psikolojik sahiplenmenin örgütsel yaşamın anlaşılmayan yönlerini çözebilmemiz için önemli bir anahtar olduğunu vurgulamakta, sahiplenme olmadan tutkuyla performans göstermenin mümkün olmadığını belirtmektedirler. Bu nedenle en başından ürün veya hizmetin yaratım sürecine dahil olarak nesnelere yakından tanımak, anlamaya çalışmak, sahiplenmeyi ve devamında istekle çalışmayı

sağlayabilmektedir. Pierce ve Jussila (2011: 68) işgörenlerin psikolojik sahiplik hislerini harekete geçirebilmek için yöneticilerin potansiyel sahiplik hedefleri yaratmaları, hedeflerin çekicilik, erişilebilirlik, açıklık ve yönlendirilebilirlik özelliklerinin olması gerektiğinin altını çizmiştir. Araştırmacılara göre, sahiplenme hedeflerinin gözle görülebilir, ilgi çekici ve algılanabilir olması önemlidir. Çünkü aksi takdirde işgörenler sahiplik hedefini benliğinin bir parçası olarak görmeyebilir. Ayrıca hedefin yönlendirilebilir olması, işgörene kontrol imkânı sağlaması, sonuç olarak kendisini etkin ve yeterli hissettirmesi önemlidir. Bunun yanı sıra sahiplik hedeflerine erişimin kolay olması, hedeflerin davetkar olması, hedefler hakkındaki her türlü bilginin işgörene bildirilmiş olması, işgörenlerin sahiplik hedefini “evi gibi” görmesini kendini ona ait hissetmesini ve dolayısıyla olumlu işgören tutumlarında bulunmasını sağlayabilir.

O'Reilly (2002: 19), yöneticilerin sahiplik hakkında konuştuklarında tipik olarak işgörelere aşlamak istedikleri durumun finansal (resmi) sahiplik değil, işgörenlerin işletmenin uzun vadeli çıkarlarına yönelik karar alma sorumluluklarını taşıdıkları hissi yani psikolojik sahiplik durumu olduğunu belirtmiştir. Pierce vd. (2004: 509), örgütün uzun vadede gerçekleştirebilecek yararları için sorumluluk hisseden işgörenlerin zaman içinde kendini işletmenin önemli bir parçası olarak görmeye başlayacağını ve psikolojik olarak sahiplik hislerinin oluşacağını vurgulamaktadır. Bu yüzden Pierce vd. (2001) ESOP (işgören hisse sahipliği planları) işgörenlerinin resmi sahiplikten daha büyük bir sahiplik hissettiklerinde, işletmelerine olan bağlılıklarının artacağını ileri sürmüşlerdir. Bazı araştırmacılar da bir nesneye yönelik resmi sahiplik hissetmeden de psikolojik sahiplik durumunun gelişebileceğini ileri sürmüşlerdir (Beggan ve Brown, 1994: 336; Pierce vd. 2001).

İşgörenlerin gerçekte resmi (finansal) sahipliği olmadığı halde belirli koşullar altında çalışmış oldukları örgüte yönelik hissettiği gizli duygunun ifadesi olan örgütsel psikolojik sahiplik (Demirkaya ve Kandemir, 2014), öz çekirdeği (sahiplik hissi) ve diğer motivasyonel temelleri (etkinlik ve etkililik, öz-kimlik, ait olma/ev duygusu) ile örgüte yönelik diğer yapılardan (örn, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi) farklılık göstermektedir (Pierce vd. 2001: 298; Avey vd., 2009; Vandawalle vd. 1995: 211; Van Dyne ve Pierce, 2004: 440). Örgüt için psikolojik sahiplenmeyi kavramsal olarak işle

ilgili diğerk tutumlardan ayırt etmek (bağlılık, örgütsel kimlik, içselleştirme, psikolojik güçlendirme, işe katılım, iş tatmini gibi) yapının çoğalmasını önlemek açısından önemlidir. Psikolojik sahiplenme doğası gereği kendine özgü açıklayıcı bir gücü olan sahiplik odaklı bir işgören tutumudur. İşletmenin kısmen bilişsel değerlendirmelerini aşan duygusal bir bağlamdan oluşan, bireysel ve bağlamsal farklılıklardan etkilenen, etki odaklı davranışları tetikleyen (örgütsel vatandaşlık davranışı gibi) bu davranışları anlayabilmek adına önemli bir kavramdır (Van Dyne ve Pierce, 2004: 443).

Psikolojik sahiplenme, kavramsal özü, motivasyonel temelleri, sorduğu sorular, gelişimi, durumsal bağlamı ve sonuçları bakımından örgütsel bağlılık, iş tatmini, psikolojik güçlendirme gibi yapılardan farklılık göstermektedir (Tablo 1'e bakınız). Örneğin, psikolojik sahiplenme "neyin benim olduğunu hissediyorum" sorusunu sorarken, örgütsel bağlılık "bu örgütteki üyeliğimi sürdürmeli miyim" diye sormakta, ayrıca iş tatmini "işim bana nasıl hissettiriyor, beklentilerimi ne derece karşılıyor" sorusunu sorarken, psikolojik güçlendirme "işim bana ne derece etkili hissettiriyor" sorusuna yanıt aramaktadır (Pierce vd., 2001: 305; Brown vd., 2014: 321). Psikolojik sahiplenmenin ilgili diğer yapılardan kavramsal farklılığını vurgulayan Tablo 1, yapılar arasındaki kıyaslamaları ortaya koyarak örgütün ve örgütsel davranışların anlaşılmasına katkıda bulunmakta, psikolojik sahiplenmenin örgüt için temel faydalarını belirtmektedir. Psikolojik sahipliğin nasıl bir olgu olduğuna dair literatüre dayalı olarak Pierce vd. (2001) şu sonuca varmıştır:

- ❖ Sahiplik duygusu doğuştan gelen insana özgü bir histir.
- ❖ Psikolojik sahiplenme hem maddi hem de maddi olmayan nesnelere (hedeflere) yönelik oluşabilir.
- ❖ Psikolojik sahiplenme, sahiplik hissi olanlar üzerinde duygusal, tutumsal ve davranışsal etkilere sahiptir.

Tablo 1. Psikolojik Sahipliğin Diğer Yapılarla Kıyaslanması

Ayırt edici Boyutlar	Psikolojik Sahiplenme	Örgütsel Bağlılık	Özdeşleşme	İçselleştirme	İş Tatmini	Psikolojik Güçlendirme	İşe Katılım
Kavramsal Öz	Sahip olma isteği	Bağlılığı sürdürme arzusu	Kendini tanımlamak için kimliği kullanmak	Paylaşılan değerler veya hedefler	İşe yönelik olumlu değerlendirmeler, olumlu duygusal durum.	İşteki role uyum sağlamak, enerjik hissetmek.	İşin benliğinin merkezine alınması
Sorulan Sorular	Neyin benim olduğunu hissediyorum?	Üyeliğimi sürdürmeli miyim?	Ben neyim?	Neye inanıyorum?	İşim bana nasıl hissettiriyor? İşim beklentilerimi ne kadar karşılıyor?	İşim bana ne derece etkili hissettiriyor?	İşim benim kim olduğumu ne derece tamamlıyor?
Motivasyonel Temeller	Etkinlik-etkililik Öz-kimlik Yuva Hissi	Güvenlik Aidiyet İnanç ve Değerler	Çekici unsurlar Yakın ilişkiler Holizm (Bütüncülük)	Haklı olma ihtiyacı İnanç ve Değerler	Zevk unsurları Hedefler Değerler	Öz-etkinlik Öz-saygı Bilgiye erişim Ödüller	Öz-gelişim Holizm (Bütüncülük)
Gelişim	Benliğini sahiplik hedefine yatırmak.	Üyeliği sürdürme kararı	Yakın ilişki, Benzemeye çalışmak	Örgütün amaç ve değerlerinin benimsenmesi	İşin her yönünün bilinçli bir şekilde değerlendirilmesi	Yetkinliğe inanmak, Özerklik, Etki sahibi olmak.	İşin yaşamın merkezine alınması
Durumun Türü	Bilişsel/ Duygusal	Duygusal	Bilişsel/ Algısal	Bilişsel/ Nesnel	Duygusal/ Bilişsel	Duygusal/ Algısal/Bilişsel	Bilişsel
Sonuçlar	Değişimi teşvik etme veya direnç, Örgütsel vatandaşlık davranışı, Koruma, bakım ve büyütme, Paylaşmayı reddetme, stres, hayal kırıklığı.	Örgütsel vatandaşlık davranışı, İşten ayrılma niyeti, Devamlılık	Kalma niyeti, Hayal kırıklığı, Stres, Yabancılaşma	Örgütsel vatandaşlık davranışı, Rol davranışı.	Motivasyon, Örgütsel vatandaşlık davranışı, İşe katılım.	İş tatmini, Motivasyon, Bağlılık, Performans	İşle özdeşleşme, İşe bağlılık

Kaynak: Pierce vd. (2001)'den uyarlayan Brown vd. (2014). Toward an Understanding of the Development of Ownership Feelings. Journal of Organizational Behavior. 35, 318-338.

Pierce vd. (2001)'in psikolojik sahipliğe yönelik bu çıkarımları, bu çalışma kapsamında, psikolojik sahiplenmenin nasıl tanımlandığı ve etkilerine dair önemli bir başlangıç noktasını ifade etmektedir. Psikolojik sahipliğin kökleri (motivleri) olan etkinlik-etkililik, öz-kimlik ve yuva/aitlik ihtiyacına giden yollar, bir sonraki bölümde incelenerek, psikolojik sahipliğin nasıl oluştuğuna dair bilgiler verilmeye çalışılacaktır.

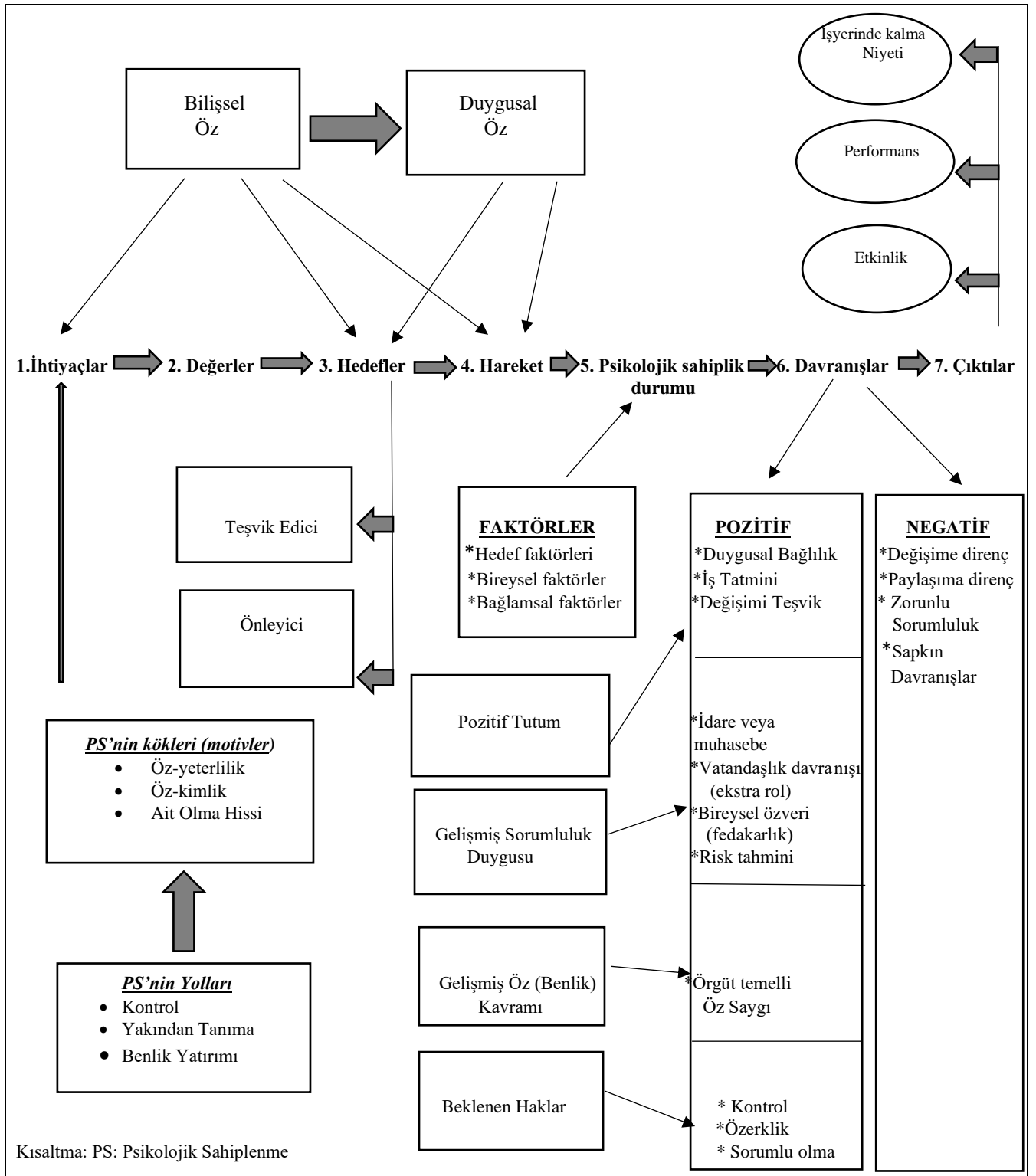
2.4. Psikolojik Sahiplenmenin Oluşum Süreci

Kavramsal özü sahiplik olan, “benim” veya “bizim” olarak nitelendirilen nesnelere veya hedeflerle ilişkilendirilen bağı yansıtan psikolojik sahiplenme durumunun nasıl ve niçin oluştuğunu bu psikolojik durumun altında neler olduğunu anlamak istendiğinde cevaplar psikolojik sahipliğin motivlerinde ve bu motivlerin içinde yer aldığı boyutlarda aranmalıdır.

Bazı araştırmacılar (Litwinski, 1947; Seligman, 1975; Furby, 1978, 1980) sahiplenmenin ve sahiplenme ile ilgili psikolojik durumun erken çocukluk dönemlerinde yaşandığını ileri sürerken, Ditmar (1992), sahiplenmenin hem biyolojik hem de sosyal deneyimlerden etkilendiğini ileri sürmüştür. Pierce vd. (2001) bu düşünceden hareketle psikolojik sahiplenmenin kökeninin, a) etkinlik-etkililik, b) öz-kimlik, c) ait olma/yuva hissi gibi üç temel insan motivinde bulunabileceğini ileri sürmüştür. Psikolojik sahipliğin doğrudan sebebi olmaktan ziyade sahiplik durumunun gelişimini kolaylaştırmaya yardımcı olan bu motivler (O’Driscoll vd., 2006: 394; Pierce vd., 2009) aynı zamanda psikolojik sahiplenmenin iki temel boyutundan (teşvik edici ve önleyici) biri olan teşvik edici psikolojik sahiplenmenin boyutlarından sayılırken bu motivlere ek olarak Avey vd. (2009) hesap verebilmeyi (accountability), Olckers ve Plesis (2012) özerklik ve sorumluluğu da teşvik edici psikolojik sahiplenme boyutlarına eklemiştir. Ayrıca Avey vd. (2009) “bölgeciliği” önleyici psikolojik sahiplenmenin tek boyutu olarak literatüre kazandırmıştır.

Olckers ve Plesis (2012) psikolojik sahiplenmenin çok boyutluluğunu vurgulayarak gelişim çerçevesini çizmiş (Şekil 1), bu çerçeveye göre duygusal ve bilişsel öz, ihtiyaçlar, değerler ve hedefler işgörenlerin eylemlerini tetikler niteliktedir.

İşgörenlerin psikolojik sahiplenme durumunun ortaya çıkmasını kolaylaştıran motivler ve bu motivlere götüren yollar işgörenlerin ihtiyaçlarını tatmin etmekte veya edememekte, dolayısıyla bu durum olumlu veya olumsuz örgütsel davranışlarla sonuçlanabilecek psikolojik sahiplik seviyelerine yol açmaktadır (Olckers ve Plessis, 2012: 6).



Şekil 2. Psikolojik Sahiplenmenin Genel Çerçevesi

Kaynak: Olckers, C., Plessis, D. (2012). The Role of Psychological Ownership in Retaining Talent: A Systematic Literature Review. Journal of Human Resource, 10 (2), 1-18.

İşgörenler ile hedefleri arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik sahiplikte, işgörenler kişisel değerleri doğrultusunda bazı maddi (bilgisayar, araç-gereç, masa gibi) ve maddi olmayan (çalışma ortamı, fikirler gibi) nesnelere diğerlerine oranla daha çok yakınlık hissedebilmektedir. Bazı nesnelere çok değerli görüp onlarla görünmez güçlü bağlar kuran işgörenler onları genişletilmiş benliklerinin bir parçası olarak kabul edebilmektedirler (Olckers ve Plessis, 2012: 4).

Pierce vd. (2003: 20) öz-değer algıları akla yatkın olan ve akla daha fazla değer veren kültürlerin parçası olan bireylerin, bu özelliği pekiştiren hedefler (kitaplar ve sanat eserleri gibi) üzerine sahiplik hissetmeye başladıklarını belirtmiştir. İşletmelerde yaratılacak ortak değerler de işgörenlerin sahiplik hedefini etkileyebilmektedir. Çünkü psikolojik sahiplenme çok yönlü, bilişsel ve duygusal özü, kapsamı içinde barındıran önemli bir olgudur. Bilişsel öz, işgörenlerin sahiplik hedeflerine ilişkin farkındalıklarını, inanç ve düşüncelerini yansıtırken işgörelere etkili şekilde sahiplik hisleri, zevk (haz) duyguları vermekte sonuçta sahiplenen kişiye etkinlik ve yeterlilik duygusu yaşatmaktadır. Dolayısıyla işgörenlerin psikolojik sahipliği bilişsel değerlendirmeleri aşarak içerisinde duygusal bağları da barındırmaktadır (Pierce vd., 2003).

Pierce vd. (2001) psikolojik sahiplenmenin insana özgü, doğuştan gelen önemli bir duygu olduğunu belirtmiş, sahipliğin bazı temel ihtiyaçların karşılanması ile belirli davranışsal sonuçlara yol açabileceğini vurgulamıştır. Olckers ve Plessis (2012)'nin çok boyutlu psikolojik sahiplenme çerçevesinde de görülebileceği gibi ihtiyaçlarımız yani psikolojik sahipliğin altındaki motivler ve bizi bu motivlere götüren temel yolları bilmemiz, işletmelerdeki insan gücünü daha iyi anlamak, istek ve beklentilerine daha hızlı yanıt verebilmek ve kalifiye işgöreni işletmede tutabilmek açısından önemlidir.

2.4.1. Psikolojik Sahipliğin Motivleri

Psikolojik sahiplenmenin “teşvik edici” ve “önleyici” olmak üzere iki formu bulunmaktadır. Psikolojik sahipliğin olumlu formu teşvik edici (geliştirici) psikolojik sahiplenme olarak tanımlanırken, karanlık yanı (Pierce vd., 2001) veya olumsuz formu önleyici psikolojik sahiplenme olarak ele alınmaktadır (Avey vd., 2009). Higgins'in (1997,1998) “düzenleyici odak teorisini” temel alan Avey vd. (2009) eşsiz ve bağımsız

iki psikolojik sahiplenme biçiminin varlığını ortaya koymuş, insanların “teşvik edici” ve “önleyici” olmak üzere iki öz-düzenleme sistemine (yani kişinin amaçlarını kendi kendine seçebilmesi durumu) sahip olduklarını belirtmiştir. Avey vd. (2009)’a göre teşvik edici sahiplenme odağındaki işgörenler başarıları ve hayalleriyle daha çok ilgiliyken ve daha fazla risk almaya meyilli iken, önleyici sahiplik odağındaki işgörenler görev ve yükümlülüklerle daha fazla ilgilenmekte, kaygı, endişe, korku gibi duyguları deneyimlemektedirler. Teşvik edici odaktaki işgörenler umutlarını ve isteklerini yansıtan hedefler peşinde koşmayı tercih ederken, önleyici sahiplik odağındaki işgörenler kurallara ve yükümlülüklerle bağlı kalarak cezaları azaltmak için nelerin önüne geçilmesi gerektiği ile meşgul olmaktadır.

İnsanın hayatta kalabilmesi için hem önleme hem de teşvik odaklı sahipliğe ihtiyaç duyduğunu belirten araştırmacılar, belirli bağlamlarda geliştirmeyi ve iyileştirmeyi motive etmek için teşvik odaklı sahipliğin, diğer bağlamlarda istikrar, güvenlik ve öngörülebilirlik için önleyici sahipliğin odak alınabileceğini belirtmiştir. Ayrıca araştırmacılar, her iki sahiplik türünün farklı duygular yaşatsa da insan hayatı için önemli olduğunu vurgulamıştır. Örneğin, paylaşım bilgilerinin bir işletme içinde değişime ve iyileştirmeye yol açabileceği bir senaryoda, başarıyla tamamlanmış bir proje sonrasında teşvik edici psikolojik sahipliği olan bir yönetici, sadece kendisinin sahip olduğu bilgileri, işletmede tatmin edici gelişmeler olabileceğini gördüğünden, farklı birimlerden işgörenlerle paylaşmaya karar verebilir. Ancak önleyici sahipliği olan bir yönetici değişimi önlemek ve istikrarı korumak adına bilgilerini saklayabilir, paylaşmaktan kaçınabilir (Avey vd., 2009: 175). Bu çalışma kapsamında teşvik edici psikolojik sahipliği etkileyen unsurlar (motivler) olarak etkinlik ve etkililik, öz-kimlik, ait olma/yuva hissi, hesap verebilirlik, sorumluluk ve özerklik ile önleyici psikolojik sahipliği etkileyen bölgecilik kavramları açıklanmaya çalışılacaktır.

❖ **Etkinlik ve Etkililik:** Pierce vd. (2001)’e göre etkinlik ve etkililik motivinin temelinde yatan duygu çevreyle etkileşime girerek farklılıkları takip edebilme ve çevreyi kontrol altına alabilme duygusudur. İnsanlar doğuştan gelen etkinlik ve yeterlilik ihtiyacı ile çevrelerini keşfetmek ve idare etmek istemektedirler. İnsanlar yaşam içinde zamanla sahip oldukları mülkler sayesinde, o mülkleri diledikleri gibi kullanabilme, yönlendirme, koruma ve geliştirme gibi kontrol yetkisine sahip

olduklarından kendilerini daha güvende ve güçlü hissetmektedirler. Psikolojik bir güçlü olma hali olarak da tasvir edilebilen sahiplik durumu sayesinde insanlar sahipliklerini kontrol edebilmelerinden dolayı kişisel etkinlik, öz-yeterlilik ve haz duyguları hissedebilmektedir.

❖ **Öz-Kimlik:** Sahiplik durumu insana içsel bir zevk yaratmanın yanı sıra çevre üzerinde kontrol oluşturabilmesi gibi dışsal bir tatmin de yaratabilmektedir. Ayrıca sahip olunan nesnelere insanların toplum içinde diğer bireylere kendilerini tanımlamanın ve anlatmanın bir yolunu sağlarken, bireyin toplum içindeki yerinin de önemli bir belirleyicisidir (Demirkaya ve Kandemir, 2014: 9). Ditmar (1992: 86), sahip olduğumuz mülkler ile olan etkileşimlerimiz ve anlamlarıyla ilgili yansımaların bir araya gelmesiyle öz-kimliğimizin oluştuğunu, sürdüğünü, yeniden üretilip zamanla dönüşebildiğinin altını çizmektedir. James (1890)'nın da belirttiği gibi "ben" ile "benim" arasına çizgi çekmek oldukça zordur. Çünkü insan toplum içinde sahip olduğu eşi, çocukları, işi, itibarı, parası ve daha birçok maddi veya maddi olmayan sahipliği ile eş değerde tanımlanmaktadır. Dolayısıyla sahip olduklarımız benliğimizin bir uzantısı ve "benin" yansımasıdır (Belk, 1988, 1989). Bu nedenle işgörenlerin çalıştıkları işletmelerinde, işletmenin misyon ve vizyonu, işleriyle, çalışma ortamı ve arkadaşlarıyla, kullandıkları araç gereçlerle etkileşerek ve bu maddi ve maddi olmayan sahipliklere yönelik anlamlardan hareketle kendi kimliklerini oluşturduklarını, bu kimlikleri sürdürüp, çoğalttıklarını ve zamanla dönüştürdüklerini düşündüğümüzde işgörenlerin iyi tanımlanmış sahiplik hedeflerinin olması ve işletmelerinin onlardan neler beklediğini tam olarak bilmeleri önemlidir (Olckers ve Plessis, 2012).

❖ **Ait Olma/Yuva Hissi:** Sahiplik hisleriyle yakından ilişkili olan ait olma/yuva hissi, insan ruhunun önemli bir ihtiyacını yansıtmakta, insanlar doğuştan gelen belli bir alana sahip olma ihtiyacı ile bedenen ve ruhen enerjilerini, kaynaklarını, yuva hissi yaratabilecek nesnelere edinmek, korumak, dekore etmek ve sergilemek için bu alanlara yatırım yaparak aidiyet motivlerini karşılamaya çalışmaktadırlar (Pierce vd., 2001; Yeşil vd., 2015: 65). İnsanlar yıllarca sahipliğin gerekliliklerini yerine getirerek hayatlarını mülklerin etrafında şekillendirmiş, fiziksel kaygıları da aşan baskın bir psikolojik ihtiyaç karşılamak adına kendilerini güvende ve rahat hissedebilecekleri ev

veya yuva olarak betimleyebilecekleri mekanlar aramıştır (Avey vd., 2009: 177). Pierce vd. (2001), herhangi bir şeyi (nesne, olay, özel veya ortak alan) deneyimlediğimizde, hakkında yakından bilgi sahibi olduğumuzda, o şeyin artık bizim için sıradanlığının ortadan kalktığını ve var oluşumuzun bir parçası haline geldiğini belirterek, varlığımızın parçası olan bu maddi veya maddi olmayan nesnelere zamanla “evimiz” olarak hissedeceğimizi, bunun temelinde de kontrol edebilme, kişiselleştirme ve psikolojik güvenlik hislerinin olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca bu ev motivisi, işgörenlerin örgütlerine yönelik aidiyet duygularını anlamamıza da yardımcı olmaktadır. Bir işletmeye ait olma ihtiyacı, belirli bir iş, çalışma ekibi, iş birimi, yönetim, organizasyon veya endüstri tarafından bir bütün olarak karşılanabilmekte ve tatmin edilebilmektedir (Avey vd., 2009: 177).

❖ **Hesap Verebilirlik:** Bireysel sorumluluğu ve toplumsal refahı gözetmeyi ifade eden içsel bir his olan hesap verebilirlik, bir kişinin eylemleri neticesinde bir otoriteye hesap verme gerekliliğini ifade etmektedir (Yeşil vd., 2015: 65). Avey vd. (2009: 177) hesap verebilmenin iki şekilde psikolojik sahiplenmeyi etkileyebileceğini savunmaktadır. Bunlar, diğer insanların hesap vermesini bekleme ve kişinin kendi eylemlerinden dolayı hesap verebilmesinin gerekliliğidir. Örneğin, büyük profesyonel futbol takımlarının sahipleri takım performansından antrenör, oyuncular gibi diğer insanları sorumlu tutarak onlardan başarı veya başarısızlık adına hesap vermelerini beklemektedirler. Yani psikolojik sahipliğin bir parçası olarak hesap verebilirlik ile insanlar başkalarını sorumlu tutabilme hakkına sahip olmanın yanı sıra, içsel olarak başkalarına karşı öz-sorumluluk hissi taşıyabilmektedirler (Yeşil vd., 2015: 65).

❖ **Sorumluluk:** Psikolojik sahipliğin oluşumuna etki eden önemli hislerden biri de sorumluluktur. O'Reilly (2002: 19), psikolojik sahiplenmeyi, işgörenlerin işletmenin uzun vadeli çıkarlarına yönelik karar alma sorumluluğu hissetmesi durumu olarak tanımlamış, sorumluluğun altını çizmiştir. Pierce vd. (2003) belirli bir sahiplik hedefiyle kurulan yakın bağın çoğu zaman o hedefe yönelik endişe ve sorumluluk gibi hislerle sonuçlanacağını, bu hislerin altında yatan sebeplerin ise sahiplik hedeflerine yönelik enerji, zaman, ilgi, kaynak harcanması yani kişinin benliğini o sahipliğe yatırım yatırması olduğunu belirtmişlerdir. Pierce ve Jussila (2011), sorumluluğun bazı durumlarda psikolojik sahipliğin öncülü olabileceği gibi, sonucu olarak da

karşımıza çıkabileceğini yani psikolojik sahiplenme ve sorumluluk arasında karşılıklı bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Motivasyonel bir bakış açısıyla bakıldığında deneyimlenen sorumluluk duygusu, dolaylı olarak kontrol ve benlik yatırımı yoluyla psikolojik sahiplenmeyi üretebilmektedir. Sahiplik hedefinin kontrolü ele alındığında ve hedefe yönelik kullanımın başkalarına kısıtlanmasıyla, sahip için sahip olunan nesne özel ve anlamlı olmakta, hedefe yönelik koruma, bakım, geliştirme, ilgilenme gibi sorumluluk duyguları ile hareket ederek zaman ve enerji o yöne aktarılmaktadır. Pierce vd. (2003: 17), usta-çırak arasındaki ilişkiyi sorumluluk hissine örnek vermiştir. Zamanını, enerjisini, duygularını, düşüncelerini ve değerlerini, çırağını geliştirebilme sorumluluğu ile çırağına aktaran ustanın zamanla çırağına “benim” diye bakmaya başlayacağını, ona karşı psikolojik sahiplenme geliştirerek benliğinin bir uzantısı olarak göreceğini belirtmişlerdir.

❖ **Özerklik:** Öz-düzenleme ve kendi kendini yönetebilme anlamına gelen özerklik, sorumlu olunacak eylemleri seçebilmeyi ifade etmektedir (Deci ve Ryan, 1987: 1025; Ryan ve Deci, 2006: 1562). Hackman ve Oldham (1975: 162)’a göre özerklik, işin planlanmasında ve prosedürlerin belirlenmesinde işgörenlere önemli bir özgürlük ve takdir yetkisi sağlayan bir iş tasarımı niteliğidir. Özerkliğin desteklenmesi ise, otorite konumundaki kişilerin (işletme sahipleri, müdürler) diğerlerinin (orta, alt işgörenler) duygularını kabul etmesi, onlara yönelik baskı ve taleplerini azaltarak, onların seçebilecekleri uygun bilgi ve fırsatlar sunmasıdır (Stefanou vd., 2004: 98).

Olckers ve Plessis (2012: 9), sahiplik olgusunun, sahiplik hedefleri, işgörenleri etkileyen kararlarda söz sahibi olma ve yakından bilgi edinebilme hakkı ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Literatürde katılımcı karar verme, örgüt yapıları (katı veya esnek), kontrol mekanizması, çalışma ortamı yapısı, iş özellikleri modeli (Hackman ve Oldham, 1975) dikkate alınarak psikolojik sahiplenmeyi açıklamaya çalışan araştırmalar mevcuttur (Pierce vd., 2001; Pierce vd., 2004; O’Driscoll vd., 2006; Mayhew vd., 2007; Asatryan ve Oh, 2008; Chi ve Han, 2008; Pierce vd., 2009; Liu vd., 2012; Woon vd., 2017). Pierce ve Jussila (2011), zenginleştirilmiş (karmaşık) işlerin yüksek beceri çeşitliliği, özerklik ve görev kimliği ile karakterize edildiğini, böyle işlere işgörenlerin daha fazla yatırım yapması gerektiğini (daha fazla beceri, hayal gücü, zaman, karar verme, problem çözme) ve bu süreçte işin bireye “kim” ve

“ne” olduğunu hatırlattığını yani kimliğini açığa çıkardığını belirtmektedir. Pierce vd. (2001), katı bir hiyerarşi, iş bölümü, merkezileşme, resmiyet ve standartlaşma içeren bürokratik örgütsel yapıların, kendi kendini yönetebilme (özerklik) ve kendini kontrol edebilme durumunu sınırladığını sonuç olarak psikolojik sahiplenmenin gelişimini zorlaştıracağını belirtmişlerdir. Pierce vd. (2004), iş çevresi yapısı ve psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkide kontrolün aracı rolünü incelemiş, sonuç olarak esnek örgüt yapısı, katılımcı karar verme, iş özerkliği ve psikolojik sahiplenme arasındaki olumlu ilişkide kontrolün aracı rolünün olduğunu vurgulamıştır. Mayhew vd. (2007) organizasyonda işgörenlerin özerklik düzeyinin artırılmasının işgörelere daha fazla kontrol imkânı sağlayacağını, bu durumun örgüt temelli psikolojik sahipliği arttırabileceğini hatta işgöreleri işletmeye daha da bağılı hale getireceğini vurgulamıştır. Araştırmacılara göre işletmedeki özerklik arttıkça işgörelerin örgüte yönelik psikolojik sahipliği ve takiben örgüte olan bağılılıkları da artacaktır.

❖ **Bölgecilik:** Psikolojik sahipliğin karanlık yanı olarak nitelendirilen bölgecilik, fiziksel ve sosyal nesnelere yönelik sahiplik hislerinin işaretleme, savunma gibi davranışsal dışavurumunu içermektedir (Pierce vd., 2001; Brown vd., 2005: 578). Bu tanımla beraber bölgeciliğin yalnızca fiziksel alanlara yönelik olduğu düşüncesi yıkılmış sosyal alanları da içine alarak daha da genişletilmiştir.

Bölgecilik davranışları, bir nesneye yönelik bağılılığın türünü (Bu ofis benimdir!) ifade etmekten ziyade, kişinin sosyal ortamdaki diğer kişilere göre nesneye bağı kurması, sürdürmesi ve iletmesi ile ilgilidir (Bu ofis yalnızca benim ofisimdir, sizin değil!). Ayrıca bölgecilik, belirli bir sosyal bağlamda müzakere edilirken, nesnelere sahip çıkma ve koruma ile ilgili eylemlerin toplumsal anlamlarını yansıtmaktadır. Sonuç olarak, “benim” olarak nitelediğimiz nesnelere yönelik psikolojik sahipliğimiz ne kadar güçlü olursa o nesnelere yönelik bölgeci davranışlarda bulunma olasılığı o kadar artmaktadır (Brown vd., 2005: 579). Avey vd. (2009: 176), psikolojik sahipliğin bilişsel-duygusal bir yapı (Pierce vd., 2001) olduğundan hareketle önleyici bir psikolojik sahiplenme biçimi olarak bölgeciliğin bilişsel yönlerine odaklanmışlardır. Avey ve arkadaşlarına göre, bölgecilik, sahiplik hedefi olan nesnelere aşırı meşguliyete neden olabilmekte, dolayısıyla kişinin işbirliğini, bilgi paylaşımını ve şeffaflığını kısıtlamaktadır.

Pierce vd. (2009)'a göre bölgecilikte birey, bölgeyi kişiselleştirmek, güvende ve kendi evindeymiş gibi hissetmek, bölge üzerinde kontrol oluşturabilmek için bölgeyi işaretleme davranışında bulunmaktadır. Diğer işgörenler tarafından gerçekleştirilebilecek ihlali davranışlardan çekindiği için sürekli savunma durumunda olan birey tepkisel davranışlarda bulunmakta, sahip olduğu nesnelere (bölgeyi) kimseyle paylaşmak istememekte, bu davranışlara kıskançlık duygusu eşlik etmektedir. Benzer şekilde Brown vd. (2005), bölgeciliğin örgüt üyelerini rol içi davranışlarından uzaklaştırdığını, kendi bölgelerini işaretleme, başkalarının o bölgeyi ele geçirme ihtimaline karşı koruma durumuna fazla enerji, zaman ve yeteneklerini harcadığını, böylece kişinin yalnızlaşmasına ve örgüt adına makul işlevsellik için gerekli olan bağlılığın azalmasına neden olabileceğini belirtmiştir. Ancak bölgeciliğin olumsuz potansiyel sonuçlarına rağmen, örgüt bağlılığı, daha az çatışma ortamı, daha yüksek performans, işletmede kalma niyeti gibi olumlu organizasyonel sonuçları da desteklemesinin mümkün olduğu araştırmacılar tarafından belirtilmiştir.

2.4.2. Psikolojik Sahipliğe Giden Yollar

Psikolojik sahiplenmenin insani motivlerden (etkinlik-etkililik, öz-kimlik, ait olma/yuva hissi) kaynaklandığını belirttiğimiz çalışmamızın şu aşamasında, bu motivleri sağlayan üç yol (sahiplik hedefini kontrol etmek, sahiplik hedefini yakından tanımak, sahiplik hedefine yatırım yapmak) açıklanarak psikolojik sahiplenmenin nasıl ortaya çıktığına dair daha ayrıntılı bilgiler verilecektir.

❖ **Sahiplik Hedefini Kontrol Etmek:** Kontrol, psikolojik sahiplenmenin teorik bir yapı taşı olabileceği gibi, örgütsel düzeyde işgörenlerin tutum ve davranışlarına etkisi nedeniyle yöneticilerin dikkate alması gereken önemli bir kavramdır (Liu vd., 2012: 870). Furby (1978)'e göre sahiplik hedefi olan nesnelere üzerinde kontrol oluşturmak o nesnelere erişebilmek ve onları kullanabilmek, başka insanların o nesnelere erişimini kısıtlayabilmekle eş değerdedir. Ayrıca araştırmacı, üzerinde kontrol (etki) uygulayabileceğimiz maddi veya manevi her nesnenin benliğimizin bir parçası haline geldiğini, kontrol seviyesi arttıkça psikolojik sahiplenmenin artarak deneyimleneceğini vurgulamaktadır.

Pierce vd. (2001), işletmelerin işgörenlerine sahiplik hedefi olan çeşitli faktörler üzerinde değişen derecelerde kontrol uygulayabilmeleri için çok sayıda fırsat (örn, iş tasarımı) sunabileceklerini belirtmişlerdir. Birçok araştırmacı (Pierce vd., 2001; Mayhew vd., 2007; Pierce vd., 2009; Pierce ve Jussila, 2011; Olckers ve Plessis, 2012; Liu vd., 2012; Brown vd., 2014) daha fazla özerklik sağlayan karmaşık (zenginleştirilmiş) işlerin daha yüksek kontrol seviyesi anlamına geldiğini, kontrol seviyesi arttıkça hedefe yönelik sahiplik hislerinin artacağını belirtmektedir. Aksine merkezileşme, rutin uygulamalarla çevrelenmiş yüksek bürokratik yapılarda, işgörenler kontrolleri sınırlandırıldığı için işletme veya işe sahip olmadıklarına dair bir hisse kapılabilecek, bu durum da psikolojik sahipliğin gelişimini engelleyebilecektir.

Liu vd. (2012), katılımcı karar verme ve kendi kendini yöneten takım ikliminin örgütte kontrol sağlamanın önemli yolları olduğunu ve psikolojik sahiplenme ile olumlu ilişkileri bulunduğunu belirtmiştir. İşgörenler, karar verme süreçlerine aktif bir şekilde katıldığında ve sonuçları etkileyebileceklerini algıladıklarında nihai sonuçların bir kısmının “onların” yarattığı sonuçlar olduğunu düşünebilirler. İşgörenler bu kararları psikolojik olarak sahiplenebilir, sonuçlardan sorumlu olduklarını düşünebilir ve olumlu davranışlarda bulunabilirler. Bu yüzden işgörenlerin herhangi bir deneyimin veya sonucun nedeni olduklarını düşünmeleri önemlidir (Jussila vd., 2015: 125). Psikolojik sahipliğin oluşumu, etkililik ve öz-kimlik motivleriyle yakından ilişkisi olan kontrol yolu, bireyin hem etkili olabilme ihtiyacını sağlamakta hem de kontrol edilebilen nesnelere genişletilmiş benliğin bir parçası haline gelmesine yardımcı olmaktadır. Bu nedenle işgörenlerin örgütlerine yönelik psikolojik sahiplik geliştirebilmeleri için algıladıkları kontrol derecelerinin önemi büyüktür (Yeşil vd., 2015: 68). Benzer şekilde sahiplik hedefi üzerindeki kontrol, o sahiplik hedefi olan nesneyi daha yakından tanıma, hakkında daha fazla bilgiye sahip olma olanağı sağlamaktadır (Jussila vd., 2015: 125).

❖ **Sahiplik Hedefini Yakından Tanımak:** Psikolojik sahiplenme, sahip kişinin sahiplik hedefi olan maddi veya maddi olmayan nesneyle yakın ilişkisi, ilgi ve alakası sonucu elde edilen samimi bilgilerle gerçekleşen aşinalıkla ilgilidir. Bir nesneyi tutkuyla yakından tanımaya çalışmak, o nesne hakkında derin bilgiler edinmeyi ve o nesnenin benliğimizin bir parçası haline gelmesini sağlamaktadır (Pierce vd., 2001).

Bu sebeple işletmelerde geribildirimlere, düzenli ve sürekli bilgilendirmelere özen gösterilmeli, işgörenlerin işletmenin vizyonu, misyonu, temel stratejileri ve planları hakkında bilgilendirildiğinden emin olunmalıdır.

❖ ***Benliğin Sahiplik Hedefine Yatırım Yapılması:*** Jussila vd. (2015), bireyin enerjisini, zamanını, yeteneklerini, maddi veya maddi olmayan bir nesneyi yaratmak, şekillendirmek amacıyla harcadığında, emeği sonucunda ürettiği ve ortaya koyduğu ürünlere yakın ilgi duyduğunu, onları sahiplendiğini ve benliğinin bir uzantısı olarak gördüğünü belirtmektedir.

Csikszentmihalyi ve Halton (1981)'a göre, bireyin nesnelere değişim, dönüşüm veya yaratım sürecine emek vermesi benliğin nesnelere bütünleşmesine ve nesneye yönelik psikolojik sahipliğin gelişmesine neden olmaktadır. Bireyin benliğini bir sahiplik hedefine yatırım yapmasının, fikirler ve becerilerin yanı sıra fiziksel, psikolojik ve entelektüel enerjilerini aktarması gibi farklı biçimlerde gerçekleşmektedir. Bu sahiplik hisleri, işgörenler ve onların işleri, makineleri ve ürettikleri ürün ve hizmetler arasında gelişmektedir. Diğer mesleklerde akademik uğraşlarıyla akademisyenler, kurdukları örgütlerle girişimciler, tasarladıkları yasalar ile politikacılar sahiplik duygusu geliştirebilir ve benliklerini ürettikleri ürüne aktardıklarını, ürettikleri ürünün benliklerinin bir yansıması olduğunu düşünebilirler (Pierce vd., 2001: 17). Benzer şekilde örgüt içerisindeki işgörenlerin de emeklerini, zamanlarını, enerjilerini potansiyel sahiplik hedeflerine (iş, ürün, hizmet, müşteri, proje, çalışma takımları gibi) aktararak bu potansiyel hedeflere yönelik psikolojik sahiplik geliştirebileceği ihtimali dikkate alınarak (Yeşil vd., 2015: 69), işgörenlerin benliğini yatırım yapacağı işlerin ve iş ortamlarının psikolojik sahipliği geliştirebilecek şekilde iyi dizayn edilmesi gerekmektedir.

2.5. Psikolojik Sahipliğin Öncülleri

Çalışmanın önceki aşamalarında psikolojik sahipliği harekete geçiren motivler ve bu motivlere giden yollar ayrıntılı şekilde ele alınarak psikolojik sahipliğin nasıl oluştuğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu aşamada ise ampirik verilere dayanarak konunun daha iyi anlaşılabilmesi adına psikolojik sahipliği etkileyen değişkenlerden söz edilecektir.

Psikolojik sahiplenme literatürüne bakıldığında işletme ve işgörenler açısından önemli olduğu vurgulanan ve sıkça üzerinde durulan konulardan biri “iş çevresi yapısı” olmuştur. Pierce vd. (2004), iş çevresi yapısı ve psikolojik sahiplenme ilişkisinde kontrolün aracı rolünü incelemiştir. İş çevresi yapısını teknoloji rutini, iş tasarımı özerkliği ve katılımcı karar verme açısından ele alan araştırmacılar, düşük teknoloji rutini, iş tasarımı özerkliği ve katılımcı karar verme ile algılanan kontrol arasında pozitif bir ilişki bulmuş, kontrol derecesi arttıkça psikolojik sahiplenmenin de artacağı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde O’Driscoll vd. (2006), iş çevresi yapısını teknoloji rutini, iş tasarımı özerkliği ve katılımcı karar verme açısından ele almış, psikolojik sahiplenmenin iş çevresi yapısı ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkideki aracılık rolünü incelemiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre psikolojik sahiplenme, iş çevresi yapısı ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Bu durum, işgören tutum ve davranışlarına etkide bulunan psikolojik sahiplenmenin özerklik, kararlara katılım ve kontrol fırsatları sağlanan çalışma ortamlarında daha kolay ortaya çıkabileceğini, böylece işgörenlerin daha fazla örgütsel bağlılık ve daha fazla gönüllü davranışta bulunacağını göstermektedir.

Pierce vd. (2009), psikolojik sahiplenmeyi iş tasarımı bağlamında ele almış, iş özellikleri (beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, özerklik, geribildirim) modeline (Hackman ve Oldham, 1975) eleştirel bir gözle yaklaşmış, modele psikolojik sahiplik yollarını (hedefi kontrol etmek, hedefi yakından tanımak, benliğin hedefe yatırılması) ekleyerek iş tasarımı özellikleri ile sahiplik yolları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmacılar sonuçta karmaşık işlerin basit, rutin, kısa süreli döngüye sahip işlere oranla daha fazla kontrol sağladığı, işi daha yakından tanıma ve daha fazla benlik yatırımı gerektirdiği, dolayısıyla daha fazla psikolojik sahipliğe yol açacağı kanaatinde olmuşlardır. Benzer şekilde Pierce vd., (2001, 2003) ve Brown vd., (2014), yapılandırılmamış iş çevresinin (örn, rutin olmayan teknoloji, iş tasarımı özerkliği) işgörenlerin kendi kendini yönetebilme ve kontrol fırsatlarını arttırdığını, karmaşık işlerin psikolojik sahiplenmenin gelişimini etkileyen iş yapısının önemli bir yönü olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca karmaşık (zenginleştirilmiş) işlerin psikolojik sahiplik motivlerini (etkinlik-etkililik, öz-kimlik, ait olma) harekete geçirebileceğini ve tatmin edebileceğini belirten araştırmacılar, basit işlerin işgörenlerin anlam veya

amaç duygusu yaşamalarına izin vermeyeceğini vurgulamışlardır. Karmaşık iş tasarımları, birbirleriyle bağlantılı görevlerin genişliği ve derinliği ile karakterize edilmekte, bu durumda işgörenlerin bilişsel olarak düşünmesi ve katılması gereken çok fazla iş bulunmaktadır. İşgörenlerin daha fazla sorumluluk almasını gerektiren, işgörelere takdir ve kontrol yetkisi veren bu işler ile psikolojik sahiplenme arasında pozitif ilişki bulunmaktadır (Brown vd., 2014).

Mayhew vd. (2007), özerkliğin örgüte yönelik psikolojik sahipliğin öncülü olduğunu belirtmiş, özerkliğin psikolojik sahiplenme, örgütsel bağlılık, rol içi ve ekstra rol davranışlarını tahmin etme konusundaki eşsiz yeteneğinin, işyerlerinde dikkate alınmasının önemini vurgulamıştır. Liu vd. (2012), kararlara katılım ve kendi kendini yöneten takım iklimi ile psikolojik sahiplenme arasında olumlu bir ilişki olduğunu ve bu ilişkinin örgüt temelli öz-saygı, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğini belirtmiştir. Chi ve Han (2008), işgörenlerin kar paylaşım planlarına, karar alma süreçlerine katılımı ve iş bilgilerine erişebilirlikleri ile psikolojik sahiplenme arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Woon vd., (2017), parasal ödüllerden ziyade çalışma koşullarının önemli bir biçimini ifade eden örgütsel iklim (özerklik, yapı, ödüller ve düşünceler, samimiyet ve destek boyutlarının her biri) ile psikolojik sahiplenme arasında olumlu bir ilişki olduğunu, psikolojik sahiplenmenin örgüt iklimi ve işte kalma niyeti arasında aracı bir rol üstlendiğini belirtmiştir. Günümüzün rekabetçi iş dünyasında çoğu işletmenin kalifiye işgörenlerin elde edilmesi ve işletmede tutulmasına yönelik stratejilere önem verdiğini belirten Woon vd. (2017), örgüt ikliminin psikolojik sahipliği oluşturabilmek adına ve işgörenlerin işletmede kalması için kritik rolü olduğunu vurgulamakta, işgörenler için olumlu örgüt iklimlerinin oluşturulması esasının altını çizmektedir.

Pare vd. (2006), katılımın alt boyutlarından iletişim ve genel sorumluluğun psikolojik sahipliğin önemli birer öncülü olduğunu belirtmiş ve sahiplik hedefi hakkında yakından bilgi edinmenin iletişimi gerekli kıldığını, ortak projelerde bireysel sorumlulukların paylaşıldığını, dolayısıyla psikolojik sahiplik olgusunun iletişim ve sorumluluk etkisiyle ortaya çıkmasının şaşırtıcı olmadığını vurgulamışlardır. Kaur vd., (2013), ruhsal ve duygusal zekâ ile psikolojik sahiplenme davranışı arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir. Ruhsal zekanın dört bileşeninin (eleştirel varoluşçu

düşünme, kişisel anlam üretme, aşkın farkındalık ve bilinçli durum genişliği) kontrol sahibi olma, yakın temas sağlama ve benliği hedefe yatırım yapmayı sağlayabileceğini dile getirmişlerdir. Ayrıca duygusal zekanın da dört bileşeni (duygu algısı, kendi duygularını yönetme, başkalarının duygularını yönetme, duyguların kullanımını yönetme) yoluyla işgörenlerin işlerini daha kolay kontrol edebileceklerini ve bu sayede psikolojik sahipliğin gelişeceğini belirtmektedirler.

Örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için grup aktivitelerini etkileme süreci veya belirli amaçlar doğrultusunda örgütlenmiş bireyler elde etme anlamına gelen liderlik (Önen ve Kanayran, 2015: 45) olgusu da psikolojik sahiplenme literatüründe sahiplik kavramının öncülü olarak ele alınmış gerek psikolojik sahiplenmenin gelişimi gerekse işgörenlerin tutum ve davranışları açısından incelemeye tabi tutulmuştur. Ghafoor vd. (2011), işgören katılımı ve dönüşümcü liderliğin psikolojik sahiplikle pozitif anlamlı bir ilişkisi olduğunu belirterek, psikolojik sahipliğin işgören katılımı, dönüşümsel liderlik ve performans arasındaki ilişkide aracı rolü olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Örgütsel gelişim konusunda katılımı motive eden, insan kaynakları uygulamalarını teşvik eden, takipçilerin ilgi alanlarını ve yeteneklerini hedef alarak onların daha büyük düşüncelerini sağlayan dönüşümsel liderlik, takipçilerin yeni ve gelişmiş uygulamalara ve çevredeki değişikliklere uyum sağlamasını teşvik etmekte, işgörenlerin değer sistemlerinin gelişmesine, motivasyon düzeylerinin artmasına yardımcı olmakta, bu nedenle işgörenlerin etkinliklerini harekete geçirerek ve öz kimliklerinin gelişimine katkıda bulunarak psikolojik sahiplik duygularının oluşmasını sağlamaktadır (Ghafoor, vd., 2011). Benzer şekilde Avey vd., (2009) ve Bernhard ve O'Driscoll (2011) dönüşümsel liderliğin psikolojik sahipliğin öncülü olduğunu bulmuştur. Avey vd. (2012) etik liderliğin psikolojik sahiplenmenin öncülü olduğunu belirtmiş, etik liderlikle psikolojik sahiplenme arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. İşgörenlerin hakları, sorumlulukları ve adaletle ilgili olan etik liderlik, psikolojik sahipliğin üç kaynağı olan eşitlik, hesap verebilirlik ve aidiyet ile yakında ilişkilidir. Sahiplik hisleriyle hareket eden bireyler sahiplik nesnesi üzerinde kontrol oluşturmakta ve nesneye yönelik sorumluluk hissetmektedir. Etik liderlerin sahiplikle ilgili hakları, hakkaniyetleri ve değerleri açıkça ifade etmesi sahip kişilerin haklarının ihlal edilme olasılığını düşürecek, dolayısıyla işgörenlerin psikolojik sahiplik hisleri gelişecektir.

2.6. Psikolojik Sahipliğin Sonuçları

Geleneksel akıl, insanların sahibi oldukları mülklere (maddi veya maddi olmayan) yüksek sorumluluk hissiyle daha iyi bakacaklarını, mülklerin devamlılığını sağlamak için bakımını yapma, iyileştirme ve geliştirme adına çaba göstereceklerini belirtmektedir. Bu sahiplik hissi ve korumaya, iyileştirmeye yönelik motivasyon, psikolojik sahipliğin pozitif yapısını anlayabilmek için örgütsel davranış araştırmacılarını harekete geçirmiş ve son zamanlardaki ilgi, psikolojik sahiplenme ve üretebileceği sonuçlar üzerine olmuştur (Cram ve Paton, 1993; Dirk vd., 1996; Pierce vd., 2001; Pierce vd., 2004; Pierce vd., 1991; Rousseau, 2003; Wagner vd., 2003; Avey vd., 2009). Ancak psikolojik sahipliğin olumlu sonuçlarının yanı sıra olumsuz sonuçlarının da olabileceğini söylemek gerekmektedir. Çünkü temelde olumlu veya olumsuz çıktılar ortaya çıkararak durumun psikolojik sahipliğin iki eşsiz ve bağımsız yönünden kaynaklandığını, teşvik edici psikolojik sahipliğin olumlu çıktılarının kaynağı olduğunu, önleyici psikolojik sahipliğin ise genellikle olumsuz çıktılarla ilişkilendirildiğini belirtmek mümkündür. Bunun yanı sıra istisnai durumların da mevcudiyetini göz önünde bulundurmak önemlidir. Örneğin, önleyici psikolojik sahiplenme bireysel çalışmanın ön planda olduğu durumlarda olumlu sonuçlara neden olabilirken, takım çalışmalarında olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Yeşil vd., 2015: 76).

Psikolojik sahiplenmenin örgüt bağlamında motivasyonel, tutumsal ve davranışsal etkileri bulunmaktadır. Motivasyonel etkilerine baktığımızda Pierce ve Jussila (2011), psikolojik sahiplenmenin sahiplik motivleri (etkinlik-etkililik, öz-kimlik, ait olma/yuva hissi) üzerinde bir etkiye sahip olduğunu belirtmiş, sahiplik hedefinin elde edilmesi ve sahiplikten kaynaklı güven ve memnuniyet hissedilmesiyle, sahiplik amacının beslenmesi, korunması, ilerletilmesi için yeniden motivlere başvurulacağını dile getirmektedir. Başka bir deyişle, sahiplik hedefinden elde edilen memnuniyet, yeni olumlu duygular için motivlere etki etmekte, motivlerin yeniden harekete geçmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla bir hedefe yönelik psikolojik sahiplenme duygusu ile içsel motivasyon arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Jussila vd., 2015). Pierce vd. (2001) maddi veya maddi olmayan sahiplik hedeflerine yönelik geliştirilen psikolojik sahiplik hislerinin kişisel fedakarlıklara, risk almaya, sorumluluk almaya ve idare etmeye olumlu etkilerinin olduğunu belirtmektedir.

Bireyin benliğinin sahiplik hedefiyle yakın ilişkisinin, benliğin parçası haline gelen hedefleri korumak ve geliştirmek adına sorumlulukla sonuçlanacağını belirten araştırmacılar, sorumluluğun yönetimle ilişkili olduğunu, bazı durumlarda bireylerin motive olmuş hissettiklerinde kişisel çıkarlarından ziyade yöneticilerinin çıkarları doğrultusunda hareket etmelerinin muhtemel olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca psikolojik sahiplik hisseden işgörenlerin, işletmedeki etik olmayan davranışları, yasa dışı eylemleri veya kötü davranışları risk alarak gerekli yerlere iletteceğini, sonucu ne olursa olsun işletme çıkarları için fedakârlık yapabileceğini belirtmektedirler (s: 29). İşgörenler örgütlerine yönelik sahiplik hisleri geliştirdiklerinde örgütsel bağlılıkları, iş tatminleri, örgütte kalma niyetleri ve örgüt temelli öz-saygıları gibi tutumları da olumlu olmaktadır (Yeşil vd., 2015: 76). Liu vd. (2012), psikolojik sahiplenmenin örgüt temelli öz-saygı ve duygusal bağlılıkla sonuçlanacağını bulmuşlardır. Mayhew vd. (2007), psikolojik sahiplenme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Pierce vd. (2009), psikolojik sahiplenmenin iç ve dış motivasyon, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt temelli öz saygı gibi sonuçlarının olacağını belirtmiştir. Avey vd. (2009), psikolojik sahipliğin duygusal bağlılık, iş tatmini, işletmede kalma niyeti ve dönüşümcü liderliği içerisinde barındırdığını belirtmiştir. Benzer şekilde O'Driscoll vd. (2006), psikolojik sahiplenme ve duygusal örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Woon vd. (2017) ise işletmede kalma niyeti ile psikolojik sahiplenme ilişkisini ortaya koymuş, Zhu vd. (2013) psikolojik sahiplenmenin işletmede kalma niyeti ve yönetim (idare etme) davranışını olumlu etkilediğini belirtmiştir.

Maddi veya maddi olmayan sahiplik hedeflerine veya hedeflerin bir kısmına yönelik geliştirilen sahiplik duygularının örgütlerde yarattığı olumlu işgören tutumlarının yanı sıra olumlu örgütsel davranışlara da etkisi bulunmaktadır. Bu olumlu örgütsel davranışlardan en önemlileri de yüksek performans ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Sieger vd. (2013), bireysel düzeydeki girişimcilik davranışlarının psikolojik sahiplenmeden etkilendiğini, dolayısıyla işletme performansının arttığını belirtmiştir. Wagner vd. (2003) ve Van Dyne ve Pierce (2004), Brown vd., (2014) psikolojik sahiplenmenin daha iyi bir işletme performansı sağlayacağını belirtmiştir. Van Dyne ve Pierce (2004), psikolojik sahiplenmenin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile arasında olumlu bir ilişki olduğuna dair ampirik

kanıtlar sunmuştur. İşletme içinde resmi olarak tanımlanmamış (hükmedilmemiş), takdire bağlı gönüllü davranışlar olarak nitelendirilen örgütsel vatandaşlık davranışı, literatürde ekstra rol davranışı olarak da adlandırılmaktadır. Vandawalle vd. (1995), psikolojik sahiplenme ve ekstra rol davranışları arasında pozitif bir ilişki olduğunu, bu ilişkinin psikolojik sahiplenme ve rol içi davranışı arasındaki ilişkiden daha güçlü olduğunu vurgulamıştır. Benzer şekilde birçok araştırmacı (Pierce vd., 2001, O'Driscoll vd., 2006; Özler vd., 2008; Avey vd., 2009; Liu vd., 2012; Jussila vd., 2015) psikolojik sahiplenme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini destekler nitelikte kanıtlar sunmuştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Değişen çevre koşullarına uyum sağlamanın, örgütsel esnekliğin ve verimliliğin günümüz rekabet koşullarında gittikçe önemli hale gelmesi, yaratıcılığı, bilgisi, zekâsı, deneyimi ve yeteneği ile “insanın ve sahip olduğu değerlerin” 21. yy’ın önemli bir sermayesi olarak görülmesine katkı sağlamıştır. Dinamik denge veya dengeli durum özelliği sayesinde faaliyetlerini sürdürebilen, kendisi ile bulunduğu çevre arasında enerji, bilgi, materyal alışverişinde bulunan, bu kaynakları işleyerek mal ve/veya hizmete çevirebilen ve bunları tekrar çevresine veya başka sistemlere iletebilen açık sistem anlayışını benimsemiş işletmeler, rekabet avantajı elde ederek uzun süre hayatta kalabilmektedir. Özellikle hizmet endüstrisinde dış çevreden alınan kaynakları mal veya hizmete çevirecek olan ise “insandır”. İç müşteri olarak da adlandırdığımız işgörenlerin memnuniyeti, dış müşterinin memnuniyetini sağlamaktadır (Kozak, 2012; Ehtiyar, 2015; Budak ve Budak, 2016).

Genel hizmetler sektörünün bir alt sektörü ve merkezi olarak değerlendirilen turizm sektöründe, otomasyon ve makineleşmenin sınırlı olması, üretilen ürünün soyut oluşu, üretim ve tüketimin eş zamanlı gerçekleşmesi, üretilen ürünün stoklanamaması, dayanıksızlığı ve heterojen bir özelliğe sahip olması, işgörenlerin formal (biçimsel) iş tanımlarının üstünde ve ötesinde gönüllülük esasına dayalı davranışlarına olan ihtiyacı ortaya koymaktadır. Turizm işletmelerinde işgörenlerin müşteri ihtiyaçlarını anında karşılayabilmesi, potansiyel sorunların ortaya çıkmasını engellemesi, ortaya çıkan sorunlara anında pratik çözümler üretebilmesi, ancak inisiyatif kullanarak, akılcı ve yaratıcı fikirlerini ortaya koyarak, kendisi için belirlenmiş biçimsel iş tanımlarının ötesinde davranışlar sergilemesi ile mümkündür. Bu nedenle, turizm işletmelerinde hizmet standardının en üst seviyeye çıkarılması ve sürekliliğinin sağlanmasının temel

yollarından biri, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” ile sağlanabilmektedir (Şener, 2001; Kozak, 2012; Duran, 2014).

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkışı, gelişimi ve kuramsal temellerinden bahsedilerek kavramın boyutları ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasını sağlayan öncüllerle ilgili literatür incelemesi sunulduktan sonra, kavramın örgüt yaşamı için etkilerinden bahsedilerek bölüm sonuçlandırılacaktır.

3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı ve Kavramsal Gelişimi

Örgütsel vatandaşlık davranışı, 1980’li yılların sonunda Organ (1988) tarafından tanımlanmış, bugüne dek tanımsal değişimlere uğradığı halde yapı olarak aynı kalmış ve örgütler için önemi her geçen gün daha da çok vurgulanan bir kavram olmuştur. Organ (1988: 4), örgütsel vatandaşlık davranışını, takdire dayalı, doğrudan veya açıkça resmi ödül sistemi tarafından tanınmayan, toplu olarak örgütün etkin işleyişini teşvik eden bireysel davranışlar olarak tanımlamıştır.

“Takdire (isteğe) bağlı oluş”, vatandaşlık davranışının, işletmenin iş sözleşmesiyle açıkça tanımlanan şartlarının, yani rolün ya da iş tanımının uygulanması gereken bir koşulu olmadığı anlamına gelmektedir. Buradaki isteğe bağlı davranış bir tercih meselesidir ve bu gönüllü davranışın gerçekleşmemiş olması veya gerçekleşmeme ihtimali ceza ile karşılık bulmamaktadır (Podsakoff vd., 2000: 513). Örneğin, bir otel işletmesinde çalışan önbüro personelinin belli bir düzeyde iş bilgisine ve beceriye sahip olması ve işin gerektirdiği yükümlülükleri yerine getirecek çabayı göstermesi beklenebilir. Ancak bu standartları aşması yönünde baskı yapılamaz. Buna rağmen önbüro departmanı işgöreni otel içindeki işlerin daha sağlıklı yürüyebilmesi, çalışma saatleri arası geçişin ve iletişimin sağlıklı bir sisteme oturması, departmanlar arası koordinasyonun etkin bir şekilde sağlanması ve işletme içi işgören kaynaklı hata seviyesinin en aza indirgenmesi için fazladan çaba sarf edebilir ve kendi çalışma saatini aşabilir. Bu durum örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamına girmektedir ve işgören bu yaptıklarından dolayı ekstra ücret talep edememektedir (Duran, 2014: 4). Modern işyerlerinde işgörenlerin rollerinin esnek doğasını yansıtan bu gönüllü davranışlar, işletmelerin stratejileri doğrultusunda denetim otoritelerinin işgören

değerlendirmelerine, derecelendirme ve ödüllendirme sistemlerine yansıtılabilmektedir (Zhang, 2011).

Örgütsel vatandaşlık davranışı zorunlu olmayan ve isteğe bağlı bireysel davranışlar olarak tanımlandığından organizasyonel kapsamda bir birey veya grupsal motivasyon ifadesidir. Bu isteğe bağlı davranışlar genellikle içsel olarak motive edilmekte, bireyin bir başarı, yetkinlik, aidiyet veya bağlılık duygusu gibi içsel ihtiyaçlarından kaynaklanmakta ve devam ettirilmektedir (Jahangir vd., 2004: 77). Fazladan mesaiye kalma, işyerini geliştirmeye yönelik önerilerde bulunma, işe yeni başlayan meslektaşına uyum sürecinde yardımcı olma, işe gelmeyen meslektaşının işlerini yapma, edindiği yeni bilgileri örgütteki işgörenler ile paylaşma, potansiyel sorunları engelleme gibi örnekleri olan bireysel gönüllü davranışların formelleşme derecesi yüksek olan geleneksel örgüt yapılarında geliştirilmesi zordur. Neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağı önceden ayrıntılı olarak belirlenmiş ve bunlara uyulması zorunlu hale getirilmiş yapılar, işgörenlerin inisiyatif almasını engelleyen onları belirli sınırlar içinde hareket etmeye zorlayan yapılardır. Bu nedenle esnek, değişimlere uyum sağlayabilen örgüt yapılarında, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılıkları daha yüksektir (Budak ve Budak, 2016; Pickford vd., 2016: 2).

Ocampo vd. (2018: 825), örgütsel vatandaşlık davranışının gelişimini inceledikleri çalışmada, yapının 1970'lerin sonlarında tanıtılmış ve 1980'lerde resmen tanımlanmış olmasına rağmen kökenlerinin 1930'lu yıllara dayandığını, bu dönemin "insan ilişkileri dönemi" olarak simgelandiğini belirtmişlerdir. Bu dönemin önemli çalışmalarından biri olan Hawtorne araştırmaları ile insan davranışlarının sosyo-psikolojik yönleri vurgulanmış, memnuniyet-performans ilişkisi ortaya konulmuştur. Aynı dönemde, işgörenlerin çalışma alanlarının ergonomik koşulları ele alınmış ve işletme tarafından değerlendirildiğini hisseden işgörenlerin verimliliklerinin arttığı görülmüştür. Ayrıca bu durum, işgörenlerin yalnızca alabilecekleri tazminat veya yüksek maaş gibi karşılık için değil, aynı zamanda daha iyi performans göstermelerine yol açabilecek (örn, memnuniyet) başka faktörlerin varlığını kanıtlamıştır.

Barnard (1938)'in örgütsel hedeflere ulaşabilmek için bireylerin resmi iş birliği sistemine katılmaya bağımsız olarak karar vermesinin önemini vurgulaması, ardından

Katz ve Khan (1966)'nın güvenilir rol performansı ile yenilikçi ve spontan (kendiliğinden) davranışlar arasındaki ayrımı yapması örgütsel vatandaşlık davranışına temel oluşturmuştur. Bu görüşler doğrultusunda, ekstra rol oynayan ve/veya gönüllü davranışlarda bulunan örgüt üyelerinin, örgüt etkinliğine önemli düzeyde katkıda bulunduğu inancı da sağlanmıştır (Podsakoff vd., 2000; Ocampo, vd., 2018). Bu nedenle örgütlerin etkin bir şekilde faaliyetlerini yürütebilmesinde, işgörenin rol görevlerini yerine getirmesi kadar, formel iş tanımlarının ötesinde davranışlar göstermesi de önemlidir. İş tanımlarında yer almayan, önceden planlanmayan ve işi yaparken dürtüsel olarak ortaya çıkabilecek takdire dayalı davranışların, örgütte daha fazla sergilenmesi için işgörelere gerekli imkanların sağlanması, örgütsel vatandaşlık davranışını destekleyen ve teşvik edebilen bir örgüt ortamının oluşturulması, yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda eğitilmesi, işgöreleri teşvik edebilmek adına örgütsel vatandaşlık davranışının performans değerlendirmelerinde yer alması, kavramın gelişimi ve etkinliği açısından dikkate alınmalıdır (Organ vd., 2006; İplik, 2015).

İşletmeye fayda sağlayan, iş arkadaşlarını destekleyen, işgörelerin kendi iradelerini gerçekleştirdikleri olumlu ve yapıcı her türlü yararlı eylemi içeren örgütsel vatandaşlık davranışı (Zhang, 2011) bireysel düzeyde mütevazı, önemsiz girişimler gibi görülse de organizasyonlarda gruplar üzerinde “bir bütün olarak” etkisi bulunan, bölümler ve departmanlar arasındaki işlevselliğe önemli katkı sağlayan eylemlerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışının bu yönünü “oy verme” davranışıyla karşılaştırdığımızda daha iyi anlamak mümkün olacaktır. Bir tek kişinin verdiği oy, yüzeysel olarak bakıldığında son derece önemsiz gibi görünse de bir bütün olarak düşünüldüğünde, seçmenlerin oylarının demokratik sistemin temelini oluşturduğu açıkça görülebilmektedir (Karaman ve Aylan, 2012: 38; Pickford vd., 2016).

Özellikle 1980’li yıllarda teknolojik gelişmelerin yoğun yaşanması, küresel rekabetin artması, ekonomik serbestlik (liberalizm) ile yaşanan büyük sosyo-ekonomik değişiklikler, işletmelerin uzun vadede başarılı olabilmesi adına teorik ilgiyi örgütsel inovasyon, esneklik, üretkenlik, değişen dış çevre koşullarına hızla yanıt verme ve dolayısıyla bunu sağlayacağı umut edilen işgörel davranışlarına yöneltmiştir (Van Dyne vd., 1994; Ocampo vd., 2018). Bu işgörel davranışlarından biri olan örgütsel

vatandaşlık davranışı, işletmelerin verimliliğinin sağlanmasına ve yeni kaynakların işletmeye kazandırılmasına, değişen koşullara uyum sağlamaya yardımcı olacağı için, başarılı işletmeler olağan işlerden daha fazlasını yapabilecek ve beklentilerin ötesinde performans sergileyebilecek işgörenlere ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle, şu aşamada işgörenleri işletmeye kazandırmak, işletmede kalmalarını sağlamak, işletmenin imajı, iyi niyeti, stratejileri ve vizyonu da üzerinde durulması gereken unsurlardandır (Organ, 1988). Özellikle, işletmeler için önemli olduğu varsayılan ve üzerine ciddi literatür incelemeleri gerçekleştirilen bu yapının ayrıntılı incelenmesi gerekmektedir. Yapının daha açık bir şekilde anlaşılabilmesi adına sonraki aşamada örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili teorik yaklaşımlar incelenecektir.

3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Teorik Yaklaşımlar

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramına yönelik son yıllarda artan sayıda çalışmalar yapılmasına karşın, örgütsel vatandaşlık davranışının gelişimine dair literatür incelendiğinde, kavramın geçmişinin 1920'lere kadar uzandığı görülmekte, kavramın temellerinin atılmasına yardımcı olan Barnard (1938), Katz ve Kahn (1966), Gouldner (1960), Blau (1964), Adams (1965), Belk (1988) gibi önemli isimler karşımıza çıkmaktadır.

Barnard (1938), örgütleri “işbirlikçi sistemler” olarak tanımlamış, örgütlerin hayatta kalabilmesi ve sürekliliğini koruyabilmesi için, işgörenlerin bu sistemlere gönüllülük esasına bağlı olarak katkı niteliğinde davranışlarda bulunmasının önemini vurgulamıştır. Zaman içinde, kişiden kişiye farklılık gösterebilen, isteğe bağlı bu davranışları, örgüt için yapıcı davranışlar olarak adlandıran Barnard (1938), biçimsel olmayan esnek yapıların bu yapıcı davranışları teşvik ettiğini belirtmiştir. “The Function of Executives” isimli kitabıyla örgütsel vatandaşlık davranışının temellerini atan Barnard (1938), biçimsel olmayan örgüt yapılarının, işgörenlerin iletişimi, uyumu ve bütünlüğü için önem arz ettiğini belirterek, bir örgütü meydana getirenlerin tek başına insanlar değil, insanların davranışları, hizmetleri ve katkıları olduğunun altını çizmiştir.

Katz ve Kahn (1966), “Social Psychology of Organizations” isimli çalışmalarıyla işgörenlerin tanımlanmış görevlerinin üstünde ve ötesinde gelişimsel, yaratıcı ve

spontan davranışlar sergilemesinin, örgütün etkili ve verimli bir biçimde işleyebilmesi adına önemli olduğunu vurgulamışlardır. İşletmeler için üç önemli davranışın altını çizen araştırmacılar, öncelikle bireylerin işletmeye çekilmesi ve işletmeye geldikten sonra da işletmede kalması için çaba sarf edilmesi gerektiğini belirtirken, ikinci olarak, bireylerin işgören olarak tanımlanmış rollerini yerine getirmesi gerektiği, son olarak da işletmenin devamlılığı için biçimsel rollerin yanı sıra yenilikçi davranışlarda bulunmaları gerektiğini de söylemişlerdir. Burada yenilikçi davranışlarla anlatılmak istenen, örgütü geliştirmek adına yaratıcı önerilerde bulunmak, daha fazla sorumluluk alabilmek için kişisel gelişime önem vermek, dış çevreye işletmenin imajını olumlu yansıtmak, eğitimleri araştırmak ve onlara katılım göstermek, yenilikleri takip ederek örgüt içindeki meslektaşları bilgilendirmek ve doğru bilginin yayılmasını sağlamaktır. Bu tür davranışlar, özellikle hizmet endüstrisi göz önüne alındığında, beklenmedik durumlardaki beklenmedik taleplere cevap vermesinden ve işletmenin etkinliğini arttırabilmesinden dolayı çok gereklidir (Katz ve Kahn, 1966; Zhang ve Liao, 2009; Kumar, 2014; Kasa ve Hassan, 2015). Barnard (1938), Katz ve Kahn (1966) çalışmaları ile örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsal oluşumuna katkıda bulunmuş olsa da esas önemli katkı, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının Sosyal Değişim Teorisi ile (Blau, 1964) desteklenmesi olmuştur. Örgüt yaşamı için önemi ve anlamı büyük olan örgütsel vatandaşlık davranışı yapısı, süreç içinde çeşitli teorilerle desteklenerek açıklanmaya çalışılmış gerek araştırmacılara gerekse uygulayıcılara örgütsel vatandaşlık davranışının önemi konusunda ipuçları sunulmuştur. Çalışmanın bu bölümünde süreç içinde örgütsel vatandaşlık davranışının gelişimine katkıda bulunan Sosyal Değişim Teorisi, Eşitlik Teorisi, Çift Faktör Teorisi ve Genişletilmiş Benlik Teorisi hakkında bilgiler verilerek kavramın teorik gelişimi vurgulanmaya çalışılacaktır.

3.2.1. Sosyal Değişim Teorisi: Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışmasında en yaygın kullanılan varsayımsal çerçeve, Sosyal Değişim Teorisi'dir. Blau (1964) tarafından geliştirilmiş olan bu teori, işgörenlerin işletme, iş arkadaşları ve müşterilerle etkileşimini kapsamaktadır. Sosyal değişim, maddi mal varlığının veya maddi olmayan takdir, onay, prestij gibi sembollerin alışverişini kapsamaktadır. Sosyal değişimin merkezinde Gouldner' in "karşılıklık normu" yer almaktadır. Başka birine katkıda bulunan birey, aynı katkıyı karşısındaki kişiden beklemekte, fayda gören

kimse ise faydanın karşılığını verme konusunda baskı hissetmektedir. Böylece ilişkilerdeki karşılıklık normu, devam eden yükümlülüklerin yerine getirilmesini ve ilişkinin sürekliliğini sağlamaktadır. Örneğin, aynı departmanda çalışan işgörenlerin, bazı sebeplerden dolayı işe geç gelen iş arkadaşının işlerini yapması, sürecin sıkıntısız devam ettirilmesini sağlamaya ve müşteri şikayetlerini önlemeye çalışması, yardım alan kişinin yardım eden arkadaşına yapıcı olumlu davranış eğilimini arttırmaktadır (Gouldner, 1960; Conway ve Briner, 2005; Ma, Qu, 2011).

Blau (1964), sosyal değişimi, başka bireylerden gelmesi beklenen getirilerle motive olan gönüllü davranışlar olarak tanımlamıştır. Gelecekteki katkılar için, geri dönüş beklentisi yaratan bu sosyal değişim, hesaplı gerçekleştirilmemiş olsa da uzun vadede tarafların yükümlülüklerini yerine getireceğine dair güvene dayalıdır. Sosyal değişim yaklaşımını benimseyen işletmeler, işgörenlerle uzun vadeli ilişkilere önem vermekte, işgörenlerin refahı, eğitimi ve kariyer gelişimi adına endişe duymakta, işgörene bağlılık sergilemektedir. Benzer şekilde işgörenler de çalıştıkları işletme tarafından saygı değer bir muamele gördüklerinde, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılıkları artmaktadır (Cho ve Johanson, 2008).

Ma ve Qu (2011), sosyal değişimin işletmedeki işgörenler ile üç grup arasında gerçekleştiğini ileri sürmüştür. Bunlar, lider-üye değişimi, iş arkadaşları değişimi ve müşteri-işgören değişimidir. İş arkadaşı değişimi ve müşteri-işgören değişimi yazında lider-üye değişimine oranla daha az ele alınmıştır. Lider (yönetici)-işgören değişimi hizmet sürecinde yöneticilerin ve işgörenlerin sürekli sosyal değişimde bulunduğunu belirtmekte, algılanan lider ve/veya denetçi desteği, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gerçekleştirme olasılığını arttırmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, tanımlanmış iş rolleri kapsamında gerçekleşen biçimsel davranışlardan olmadığı için, sosyal alışverişler kapsamında gönüllü olarak kendiliğinden gerçekleşmektedir. Bu nedenle, algılanan örgütsel destek, adalet, güven gibi kavramların işletmelerde sağlanmış olması, örgütün etkinliği için büyük anlam ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışı sayısının artmasını sağlayacaktır. Çünkü işgörenler çalıştıkları işletmeleri kişileştirmekte ve işletmenin, onların yaptıkları katkılara nasıl değer verdiklerine, iyiliklerini önemseyip önemsemediklerine dair mevcut durumun bilişsel bir değerlendirmesini yaparak algılar geliştirmektedir. Geliştirilen algılar olumlu ise ve

aradaki etkileşim adaletli olarak değerlendiriliyorsa, işgörenlerin bu durum karşısında olumlu tutum ve davranışlar sergilemeleri olasıdır (Organ, 1988; Podsakoff, 2000; Carter, 2010).

3.2.2. Eşitlik Teorisi: Adams'ın Eşitlik Teorisi (1965), işgörenlerin girdileri ve çıktıları oranını eşit (adil) veya eşitsizlik (adaletsiz) biçiminde algılaması durumunu kapsamaktadır. Teorinin odak noktası, bireylerin kendi sarf ettikleri gayretleri (girdileri) ve elde ettikleri ödüller ve sonuçları (çıktıları) birbiriyle ve başkalarının girdi ve çıktıları ile karşılaştırmasıdır (Al-Zawahreh ve Al-Madi, 2012).

Sadakat, zorlu işlerde çaba, bağlılık, yetenek, beceri, adaptasyon, güven, fedakârlık, kararlılık, heves, yöneticilere güven gibi işgörenler tarafından işletmeye ve diğer işgörelere yapılan her katkı, girdi olarak tanımlanırken, bu girdiler karşılığında takdir etme, onaylama, terfi, maaş artışı, sosyal yardımlar, itibar, başarıma hissi, ilerleme ve gelişme gibi maddi veya soyut biçimde gerçekleşebilecek sonuçlara da çıktı denilmektedir (Swinton, 2006).

Eşitlik teorisi, bir değişimin (alışverişin) gerçekleştiği herhangi bir sosyal duruma uygulanabilmektedir. Örneğin, evli eşler arasında, futbol takımı üyeleri arasında, işgören ve işveren arasında görünebilir. İki kişi bir şeyi değiş tokuş ettiğinde, birinin ya da her ikisinin değişimin eşit olmadığını hissetmesi ihtimali vardır. Eşitsizlik, çıktıların girdilere oranının az olması veya çok fazla olması durumunda görülebilir. İşgören eğer girdilerinin karşılığı olan maaşı alamıyorsa, diğer iş arkadaşlarının maaşına zam yapılıyorken kendisine gerekli çıktı sunulmuyorsa, bunun karşılığında öfke hissetmesi beklenebilir. Ancak tersi bir senaryoda, işgören diğer meslektaşlarına oranla girdilerinden çok daha fazla bir maaş veya terfi alıyorsa, bu durum da suçluluk duygusu ile sonuçlanabilir. Eşitsizlik durumunu hisseden işgören girdi ve çıktıları dengeleyebilmek ve eşitliği yeniden kazanabilmek adına daha az çalışmak (girdileri azaltmak), şirketten zam istemek (talepleri attırmak), şirket ekipmanlarına zarar vermek, işe geç gelmek, devamsızlık yapmak, iş arkadaşlarının girdilerini sabote etmeye çalışmak (eleştirmek gibi), duygusal veya fiziksel olarak geri çekilmek gibi davranışlarda bulunabilir (Adams, 1963; Al-Zawahreh ve Al-Madi, 2012: 5).

İşgörenler, örgüt içerisinde kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izin konusunda eşit haklara sahip olmayı ve sosyal imkanlardan eşit bir şekilde yararlanmayı beklemektedirler. Dolayısıyla eşitsizlik durumunun görülmemesi için girdi oranında çıktılarının sağlanması, her işgörene eşit (adil) çıktılarının sunulması gerekmektedir. Bu bağlamda işgörenler çalıştıkları işletmelerin uygulamalarını adil olarak algılayarlarsa kendilerini örgütün değerli birer üyesi olarak hissedebilir, iş arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ilişkiler geliştirebilir, böylece olumlu tutum ve davranışları artar, bu durum da örgütün etkin işleyişini olumlu etkileyebilir (İplik, 2015: 50).

3.2.3. Genişletilmiş Benlik Teorisi: Belk (1988), "Possessions and the Extended Self" isimli makalesi ile genişletilmiş benlik kavramının temellerini atmış, James (1890)'nın "benliğimiz sahip olduklarımızın toplamından ibarettir" düşüncesini geliştirmiştir. Belk (1988)'e göre benliğimiz sahip olduğumuz maddi ve maddi olmayan varlıklarla, geçmişimiz ile genişlemektedir. Çalışmamızın temelini oluşturan bu düşünce, sahip olduğumuz maddi ve maddi olmayan varlıklara duygusal olarak yatırım yaptığımızı, onlara duygusal olarak bağlandığımız için o varlıklara yönelik herhangi bir övgü veya eleştiri olması durumunda olumlu veya olumsuz tepkilerde bulunabileceğimizi ve bu durumun varlıkların benliğimizin parçası haline geldiğinin göstergesi olduğunu savunmaktadır.

"Ben" ile "benim" arasına çizgi çekmek oldukça zordur. Çünkü insanın benliği maddi ve maddi olmayan her şeyin yansımasıdır. Kişinin sahip olduğu maddi ve maddi olmayan her şey artış gösterirse, kişi kendini zafer kazanmış gibi hissetmekte ve mutlu olmaktadır. Ancak kişinin sahipliklerine herhangi bir zarar gelirse veya sahip olduğu varlıklar yok olursa, kişi üzülme ve yavaşça benliği azalmaktadır. Bu sahipliklerin içine eş, aile, dost, çocuklar, diğer insanlar, hayvanlar, fikirler, idealler ve sosyal roller de girmektedir. Sahip olduğumuz her şey, bizim kim olduğumuzu göstermeye, bizi tanıtmaya ve hatırlatmaya yardımcı olmaktadır (James, 1890; Belk, 1988). İnsanlar maddi ve maddi olmayan nesnelere yönelik sahiplik hissettiklerinde onlara karşı tutumları daha olumlu olmakta (Nuttin, 1987; Beggan, 1992), onları benliklerinin bir uzantısı olarak görmekte ve sahip olunan maddi veya maddi olmayan hedeflere yönelik koruma ve savunmaya çalışmak, arttırmak ve geliştirmek için uğraşmak ve

başkalarının erişimini sınırlandırmak gibi davranışlarla sahipliklerine yönelik sorumluluk hislerini harekete geçirmekte ve olumlu davranışlar (örn, örgütsel vatandaşlık davranışı) sergilemektedirler (Van Dyne, 2004: 441).

3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları literatürde farklı şekillerde ele alınmasına karşın bu çalışmada, Organ'ın (1988) oluşturduğu ve en çok kabul gören örgütsel vatandaşlık davranışının beş temel boyutu ayrıntılı olarak açıklanmaya çalışılacaktır. Bu boyutlar şu şekilde sıralanmaktadır: Özgecilik (diğerkamlık), vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem.

❖ **Özgecilik (altruizm):** Özgecilik, Organ (1988) tarafından iş arkadaşlarına gönüllü olarak yardım etmek şeklinde tanımlanmıştır. Araştırmacıya göre, özgeci bir işgören, iş arkadaşları, amirleri veya organizasyon içindeki diğer insanlar için endişelenmekte ve kendini düşünmeden onlara yardım edebilmek adına fedakarlıklar yapmaktadır. Ayrıca özgecilik özelliği olan işgörenler, yeni bir işgöreni işe ve işletmeye alıştırmaya çalışmakta, iş arkadaşlarının ağır iş yükünü hafifletmeyi amaçlamakta, araç-gereç kullanımı, görev tamamlama, belirli bilgilere erişimi sağlama, bir projeyi veya sunuyu zamanında bitirmeleri konusunda iş arkadaşlarına yardımcı olmaktadır (Özler, 2015: 107). Otelcilik sektöründen bir örnek verecek olursak, deneyimli bir işgörenin işe yeni başlayan bir kat hizmetleri personeline, çamaşırhanenin, malzeme depolarının yerini göstermesi, odaları tanıtması, oda temizliğini bitirebilmesi için kendisine yardımcı olması özgecilik boyutunu yansıtmaktadır. Ocampo'ya göre (2018) özgecilik, takım çalışması ve iş birliğini beraberinde getirmekte, özgeci işgören boş zamanlarını gereksiz işlerle harcamak yerine, bu zamanı belirli bir görevde bir başkasına yardım ederek kullanacağından, bu durum işgörenlerin mevcut bilgi birikiminde ve iş verimliliğinde artışa yol açacaktır. Burada yapılan yardımın maddi veya manevi nitelikte bir karşılığının beklenmemesi gerekliliği temel noktadır. Niteliğine bakılmaksızın gerçekleştirilecek her özgecil davranış, örgüt içinde koordinasyonu arttırarak elverişli bir çalışma iklimi oluşturacak, grup içi çatışma ihtimallerini azaltarak, yöneticilerin kullanabilecekleri faydalı zamanları arttırarak, örgüt etkinliğini olumlu yönde etkileyecektir (Ehtiyar, 2015: 62).

❖ **Vicdanlılık (Conscientiousness):** İşgörenlerin örgütteki kurallara uyması, zor koşullarda bile işe devam etmesi ve dinlenme aralarına dikkat etmesi gibi minimum rol gerekliliklerinin ötesine geçen isteğe bağlı davranışlar, vicdanlılık boyutunu oluşturmaktadır. Bireyden ziyade, örgütün geneli için en doğru ve en iyi olanı yapmaya çalışmak, zamanı etkin kullanmak, örgütsel kaynakları korumak, davranışları izlenmediği ve denetlenmediği halde işletmenin biçimsel ve biçimsel olmayan tüm kural ve yönetmeliklerine bağlı kalmak, işe devamlılığa önem vermek, dakiklik, düzenli çalışmak, özen göstermek gibi konularda tanımlanmış rol ve beklentilerin ötesine giden işgörenler vicdanlılık seviyesi yüksek bireylerdir (Smith vd., 1983; Organ, 1988; Podsakoff vd., 1990; Farh vd., 2004; Basım ve Şeşen, 2006; Şenturan, 2014).

Vicdanlılığın vatandaşlık davranışının bir boyutu olarak görülmesinin temel sebebi, işletmedeki herkesin yönetmeliklere, kural ve prosedürlere uyması beklenirken birçoğunun bunu yapmamasıdır. Bu nedenle hiç kimse denetlenmediği zamanlarda bile tüm kurallara ve düzenlemelere hiç aksatmadan itaat eden, işletmenin tüm kural ve yönetmeliklerini kabul ederek ve bunları içselleştirerek uygulayan işgörenler iyi vatandaş olarak kabul edilmektedir (Podsakoff vd., 2000). Dahası bu işgörenler, çalışkan, yetkin ve sorumlu oldukları için problem çözme konusunda inisiyatif alma eğilimindedirler ve çalışmalarında daha sistematik ve kapsamlıdır (Witt vd., 2002). Vicdanlılık boyutunda genel olarak tüm işletmeye yarar sağlamak amaçlanırken, özgecilikte temel amaç, belli bir kişiye yardımcı olmaktır. Her iki davranışın ortaya çıkmasına sebep olan etkenler farklılık gösterdiğinden, işgörenlerin aynı anda hem vicdanlılık hem özgecilik sergilemelerini beklemek doğru değildir (İşbaşı, 2001: 26).

❖ **Centilmenlik (Sportmanship):** Yazında üzerinde en az durulan örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu olan centilmenlik, zorlu çalışma ortamlarına katlanmayı, kararlılık derecesini ve yetersiz örgütsel koşullardan şikâyet etmemeyi, yaşanabilecek her türlü olumsuzluğu tolere etmeyi, gerginliğe sebebiyet verecek her türlü olumsuz davranıştan kaçınmayı ifade etmektedir (Castro, 2004; Mohammad, 2011; Duran, 2014). Öfke ve kızgınlık durumlarını tolere etme davranışına sahip işgörenlerin işletmelerdeki varlığı, çalışma gruplarının moral düzeyini arttırmakta ve işgören devir hızını azaltmaktadır (Organ, 1988; Podsakoff ve MacKenzie, 1997). Podsakoff vd.

(2000)'ne göre, centilmen (sportmen) insanlar, başkaları tarafından rahatsız edildiklerinde veya sıkıntıya düştüklerinde şikâyet etmezler, diğer insanlar onların önerilerini takip etmediklerinde bu durumdan rahatsız olmazlar. Ayrıca fikirlerinin reddedilmesini kişisel olarak algılamayan centilmen bireyler, çalışma grubunun iyiliği için kişisel çıkarlarını feda etmeye isteklidirler. Şikâyet etmekten ve sızlanmaktan kaçınan bu işgörenler, işletmedeki yapıcı çabalara harcanan süreyi arttırmaktadırlar (Jahangir vd., 2004: 79). İşletmelerde yaşanabilecek her türlü olumsuzluğun çözümüne katkıda bulunmaya çalışmak, iş ve işletmenin olumlu yönlerine odaklanmak, işletmeyi ve üretilen mal ve hizmetleri diğer insanlara güzel bir şekilde tanıtmak ve savunmak, centilmenlik boyutunda yer alan, işletme adına yararlı eylemlerdir. Örgüte ve lidere yüksek bağlılık gerektiren centilmenlik boyutu, örgütsel saygıyı yansıtmakta, yöneticilerin gereksiz şikâyet ve sızlanmalarla daha az zaman harcamasını ve yönetici denetlemese bile işgörenlerin verimli bir biçimde çalışmasını sağlamaktadır (Organ, 1988; Boomer ve Lilly, 1999).

❖ **Nezaket (Courtesy):** Örgütte iş yükümlülükleri sebebiyle sürekli iletişim halinde olması gereken işgörenlerin, iş arkadaşlarını herhangi bir konu hakkında önceden haberdar etmesi, onlara hatırlatmalarda bulunması, onlarla bilgi alışverişi yapması ve çeşitli konularda onlara danışması gibi örnekleri bulunan nezaket boyutu, yazında “nezaket tabanlı bilgilendirme” olarak da adlandırılmıştır (Şenturan, 2014: 215). İşgörenler arasındaki bilgi alışverişini güçlendiren ve doğru bilginin örgüt içinde etkin bir şekilde herkesle paylaşılmasını sağlayan nezaket boyutu, özgecilik boyutu ile benzerlik gösterse de temelde özgecilikte sorun ortaya çıktıktan sonra, sorunu çözmeye yönelik yardımcı olma söz konusu iken, nezaket boyutunda öngörülen bir sorunun ortaya çıkmasını engellemek veya o sorunun yaratabileceği olumsuzlukları en aza indirmek amaçlanmaktadır (Özler, 2015: 110).

❖ **Sivil Erdem (Civic Virtue):** İşgörenlerin işletmeyi etkileyen olaylara karşı kendilerini sorumlu hissetmelerine ve alınacak kararlarla toplantılara sorumlu ve gönüllü bir şekilde katılmalarına, sivil erdem veya yurttaşlık davranışı denilmektedir. Sivil erdem, örgüt içi toplantılarda düzenli olarak yer almak, işletmedeki gelişmeleri ve değişiklikleri yakından takip ederek bunlara uyum sağlamaya çalışmak ve gelişmeleri desteklemek, örgütle ilgili her konu hakkında bilgi sahibi olmaya çalışmak,

pano, posta gibi duyuru kaynaklarından yararlanarak elde edilen bilgileri iş arkadaşlarıyla paylaşmak, işletmeyi geliştirmek adına yapıcı öneriler sunmak, inisiyatif almak gibi örnekleri bulunmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının bu boyutu, işgörenlerin kendilerini işletmenin bir parçası olarak nasıl tanımladığını, işle ilgili sorumlulukları nasıl kabul ettiklerini, aktif katılımı ve şirket hakkındaki endişe ve fedakârlık derecesini yansıtmaktadır (Organ, 1988; Basım ve Şeşen, 2006: 87; Duran, 2014: 7; Ocampo, 2018: 831).

Tablo 2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarının Organizasyonel Etkileri, Etkilerin Nedenleri ve Niteliği

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Organizasyonel Etkisi	Etkinin Nedeni ve Niteliği
Örgütsel vatandaşlık davranışı, işgören verimliliğini ve örgütsel performansın istikrarını artırabilir.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>Yardım davranışı (özgeçilicilik)</i>, zamanla iş birimi veya çalışma grupları arasında “işle ilgili en iyi uygulamaların” yayılmasına yardımcı olabilir. ❖ İş arkadaşına işi öğrenmesi için yardımcı olan işgörenler, iş arkadaşlarının daha pratik, hızlı ve verimli olmasına katkı sağlayabilirler. ❖ İşletmede olmayan işgörenin işlerini yapmak veya iş yükü fazla olan diğer iş arkadaşlarına yardım etmek, iş biriminin performansının istikrarını arttırmaya yardımcı olabilir.
Örgütsel vatandaşlık davranışı, yönetimin verimliliğini artırabilir.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ İş arkadaşları için sorun yaratmaktan kaçınan <i>nazik</i> işgörenler, yöneticinin kriz yönetimi ile uğraşmasını önlemiş olur. ❖ İşgörenler <i>sivil erdem</i> sergileyerek, yönetime katılım gösterirse, birim etkinliğini artırabilmek adına onlardan değerli geribildirimler ve öneriler sağlanabilir.
Örgütsel vatandaşlık davranışı, daha üretken amaçlar için serbest kaynaklar (zaman, enerji gibi) sağlayabilir.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>Vicdanlılık</i> sergileyen işgörenler, daha az yönetsel denetime ihtiyaç duyarlar ve yöneticilerin kendilerine daha fazla sorumluluk vermesini isterler. Böylece yöneticinin zamanı ve enerjisi kendisine kalmış olur. ❖ İşgörenler birbirlerine işle ilgili sorunlarda yardımcı olurlarsa, yöneticiler planlama gibi daha üretken görevlere daha fazla zaman harcayabilirler.
Örgütsel vatandaşlık davranışı, kıt kaynakların bakım işlevlerine ayrılma ihtiyacını azaltabilir.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Başkalarına karşı <i>nezaket</i> gösteren işgörenler, gruplar arası çatışmayı ve böylece çatışma yönetimi faaliyetlerine harcanan süreyi azaltabilir. ❖ Yardım davranışının doğal yan ürünleri olarak takım ruhu, moral ve birlikteliğin artması, grup üyelerinin veya yöneticilerinin grup bakım fonksiyonları üzerinde enerji ve zaman harcanmasına olan ihtiyacı azaltabilir.
Örgütsel vatandaşlık davranışı, ekip üyeleri ve çalışma grupları	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Diğer takım üyeleri veya organizasyondaki diğer fonksiyonel grupların üyeleri ile temas halinde olmak, karşılıklı nezaket sergilemek, aksi

arasındaki faaliyetleri koordine etmenin etkili bir yolu olabilir.	<p>durumda çözmek için zaman ve çaba sarf edecek sorunların ortaya çıkma olasılığını azaltabilir.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Sivil erdem sergileyerek gönüllü biçimde iş birimi toplantılarına katılmak, ekip üyeleri arasındaki çabaların koordinasyonuna yardımcı olabilir ve böylece grubun etkinliği ve verimliliği potansiyel olarak artabilir.
Örgütsel vatandaşlık davranışı, işletmenin çalışmak için daha cazip bir yer haline gelmesini sağlayarak en iyi işgörenleri işletmeye çekmek ve işletmede tutma becerisini geliştirebilir.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>Centilmenlik</i> sayesinde işgörenler, tartışmak veya savaştırmak, önemsiz konularda şikâyet etmek yerine, başkalarına örnek teşkil edecek davranışlar sergilemeyi ve bu sayede organizasyona bağlılık duygusunu geliştirerek işgörenlerin korunmasını ve işletmede kalmasını sağlayabilir. ❖ Yardımcı davranışlar, morali, grup birlikteliğini ve takıma aidiyet duygusunu arttırabilir, dolayısıyla işgörenlerin performansı artabilir ve nitelikli işgörenleri cezbetmeye, işletmeye çekerek işletmede kalmalarını sağlamaya yardımcı olabilir.
Örgütsel vatandaşlık davranışı, bir işletmenin çevresel değişikliklere uyum sağlama yeteneğini geliştirebilir.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pazar yeri ile yakın temas halinde olan işgörenler, çevredeki değişimler hakkında gönüllü olarak yönetime bilgi verebilir, iş arkadaşlarıyla bilgi alışverişini yaparak, bu değişimlere nasıl uyum sağlanacağı konusunda tavsiyelerde bulunabilirler. ❖ Toplantılara aktif olarak katılan işgörenler, işletmede doğru bilginin yayılmasına yardımcı olabilirler ve böylece geri bildirim yeteneğini arttırabilirler.

Kaynak: Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.

Farklı örgütlerin sosyal sistemleri içindeki işgören davranışlarını tanımlayan önemli kavramlardan biri olan örgütsel vatandaşlık davranışının anlaşılması, işletmelerin sosyal sistemlerinin anlaşılabilmesi ve işgörenlerin rollerinin sürdürülebilmesi açısından giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Sürekli değişen koşullar altında var olmaya çalışan işletmelerin resmi gereklilikleri ne olursa olsun, başarılı bir gelişme ve değişmeye katkıda bulunmaya istekli işgörelere bağımlılığı artmaktadır. Ancak bunun yanı sıra işgörenleri resmi iş gerekliliklerinin ötesinde gönüllü davranmaya iten sebepleri anlamak, işgörenlerin bu gönüllü davranışlarını teşvik etmek ve bu davranışların sergilenebileceği uygun çalışma ortamlarını sağlayabilmek için örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını analiz etmek önemlidir. Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışının örneklerine ve niteliklerine dikkat ederek bunları desteklemek, özellikle otel işletmesi gibi yüz yüze iletişimin yoğun yaşandığı emek yoğun bir sektörde,

yüksek hizmet kalitesi standartlarını yakalayabilmek açısından gereklidir (Pickford, 2016). Le Pine vd. (2002), Organ (1988) tarafından geliştirilen beş boyut arasındaki ilişkiyi incelemek adına meta analiz gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarında, centilmenlik haricinde diğer boyutlar arasında yüksek korelasyon bulunmuş, bu boyutların tatmin, bağlılık, adalet ve lider desteği ile ilişkili olduğu ve örgütsel vatandaşlık davranışının hedef kitle açısından sınıflandırılmasının bireye ve örgüte göre ele alınmasının gerekliliği vurgulanmıştır. Çalışmanın ilerleyen aşamalarında örgütsel vatandaşlık davranışı türleri incelenirken, bireye ve örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışından da ayrıntılı olarak bahsedilecektir.

3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Benzerlik Gösteren Kavramlar

1980’li yıllardan itibaren hızla gelişen teorik ve ampirik araştırmalar ile, örgütsel vatandaşlık davranışı da dahil olmak üzere, örgütün uzun vadede hayatta kalabilmesine katkı sağlayacak bu türden davranışların tanımlanabilmesi adına birçok terim kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsal olarak daha iyi anlaşılabilmesi açısından ilişkilendirildiği diğer kavramlarla benzerliklerinin ve farklılıklarının ortaya konulması önemlidir. Bu yapılar arasındaki farklılıkların fark edilip anlaşılabilmesi, aynı yapının farklı insanlar için birbiriyle çelişen farklı kavramsal çağrışımlara yol açmasına neden olacaktır (Podsakoff vd., 2000: 514; İplik, 2015: 8). Bu nedenle çalışmanın bu aşamasında, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olan *örgütsel spontanlık* (George ve Brief, 1992; George ve Jones, 1997), *ekstra rol davranışı* (Van Dyne ve Cummings, 1990; Van Dyne vd., 1995), *prososyal örgütsel davranış* (Brief ve Motowidlo, 1986) yapıları üzerinde durularak bu yapıların tanımı, özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ayrımlarına ve benzerliklerine bakılacaktır.

3.4.1. Rol ve Ekstra Rol Davranışları: Örgütsel vatandaşlık davranışı, formal iş tanımlarının ötesinde, belirlenmiş rol gerekliliklerini ve beklentilerini aşan, işgörenlerin örgüte katkıda bulunmak için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranışları ifade etmektedir (Karaman ve Aylan, 2012: 36). Dolayısıyla Organ (1988)’in tanımından yola çıkarak bugüne dek örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılmış tanımlamaların pek çoğunda “rol gereksinimlerinin ötesinde”, “rol fazlası davranışlar” gibi kavramlar kullanıldığından rol ve ekstra rol davranışlarını

açıklamakta fayda bulunmaktadır. Rol davranışları, iş görevlerinin yerine getirilmesi için gerekli olan veya beklenen, resmi maaş sistemine yansıyan çekirdek (öz) davranış şeklidir. Rol terimi aslında aktörlerin davranışlarını düzenleyen senaryoya atıf yapmakta, sosyal ilişkilerde insanların pozisyonlarının sosyal davranışlarını belirlediği düşüncesi vurgulanmaktadır. Bir organizasyondaki işgören de belirli pozisyonların farklılıklarına göre, davranışları farklı olan, pozisyonun ve rolünün içeriğine uygun olarak davranan kişidir (Zhu, 2013: 24). Ekstra rol davranışı ise, iş tanımlarında yer almayan, işgörenin pozisyonu veya organizasyonundaki rolü ile ilgili olmayan, organizasyona fayda sağlamayı amaçlayan, isteğe bağlı olan ve mevcut rol beklentilerinin ötesine geçen bir dizi keyfi davranış toplamıdır. Sadece iş tanımlarının gerektirdiği davranışlara dayanan örgütler, son derece kırılabilir sosyal sistemlerdir. Bu nedenle işgörenlerin rol dışı davranışlar sergilemesi açısından teşvik edilmesi gereklidir (Van Dyne vd., 1995: 218; Zhu, 2013: 23).

Morrison'a göre (1994) örgütsel vatandaşlık davranışı, tanımlanmış rol ve rol dışı davranışların nasıl tanımlandıklarının bir işlevidir. Bu düşüncenin anlaşılması örgütsel vatandaşlık davranışının da anlaşılabilmesi açısından çok önemlidir. Çünkü esasen "iyi vatandaş" olarak görülen işgörenler, sadece işlerinin bir parçası olarak gördükleri için yararlı davranışlarda bulunuyor olabilirler. Sonuç olarak, araştırmacıların ve yöneticilerin rol ve rol dışı davranışları iyi tanımlamaları ve işgörenlerin iş sorumluluklarını nasıl algıladıklarını ve nasıl tanımladıklarını anlamaları önemlidir.

Organ (1997), rol ve ekstra rol kavramları arasındaki ayrımın sorunlu olduğunu düşündüğünden ve bu yapıların işgörelere, denetçilere, aralarındaki iletişime, yere ve zamana göre farklılık göstereceğine olan inancından dolayı, örgütsel vatandaşlık davranışını yeniden tanımlama gereği duymuştur. Bu revizyona göre örgütsel vatandaşlık davranışının tanımı şöyledir (Organ,1997: 95): Görev performansının gerçekleştiği sosyal ve psikolojik ortamı destekleyen eylemler toplamına, örgütsel vatandaşlık davranışı denilmektedir. Bu tanım, modern işyerlerinde işgörenlerin rollerinin esnek doğasını yansıtmakta ve işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına katılımının tanınmasına ve ödüllendirilmesine olanak tanımaktadır. Çünkü, örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren işgörenler, örgüt yöneticileri ve diğer işgörenler

üzerinde olumlu bir izlenim oluşturarak daha fazla ücret ya da terfi elde edebilmektedirler. Buradaki temel nokta, örgütsel vatandaşlık davranışının bu tür getirilerinin resmi anlamda garanti altına alınmamış olmasıdır. Bir davranışın örgütsel vatandaşlık davranışı olup olmadığını anlamak için işgörenlere, davranışlarının iş tanımlarının açık bir parçası olup olmadığı, çalıştıkları işletmede bu konuda eğitim alıp almadıkları, bu davranışları sergilediklerinde açık biçimde ödül alıp almadıkları veya yapmadıklarında cezayla karşılaşp karşılaşmadıkları açıkça sorulmalı ve alınacak cevaplara göre uygun politikalar geliştirilmelidir (Podsakoff vd. 2000: 548; Sezgin, 2005: 321; Zhang, 2011: 3).

3.4.2. Örgütsel Spontanlık: Katz (1964) ve George ve Brief (1992)'nin çalışmalarından yola çıkarak tanımlanan örgütsel spontanlık, örgütsel etkinliğe katkıda bulunan gönüllü olarak gerçekleştirilen ekstra rol davranışları anlamına gelmektedir. Örgütsel spontanlığın beş temel formu bulunmaktadır. Bunlar: İş arkadaşlarına yardım etmek, organizasyonu korumak, yapıcı önerilerde bulunmak, kendini geliştirmek ve iyi niyet yaymaktır (George ve Jones, 1997: 154). Bu formlardan her birinin tipik olarak bir işgörenin işinin birincil içeriği dışında olmasının yanı sıra bu davranışlara duyulan ihtiyaç, işletmelerin tüm beklenmedik durumları önceden tahmin edememeleri ve önemli belirsizliklerle karşılaşmalarından kaynaklanmaktadır. Bu sebeple, bir işletme herhangi bir durumda hangi spontane davranışların gerekeceğini ve bu davranışları kimin yapması gerektiğini belirleyemese de işletmenin varlık göstermesi, işgörenlerin kendi rızasıyla gerçekleştirdiği spontan davranışlara bağlıdır (George ve Brief, 1992).

Örgütsel spontanlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki benzerliklere bakıldığında, her iki yapı da gönüllülük içermekte, iradeye bağlı davranışlarla örgütün işleyişini iyileştirmeye, örgüt etkinliğini arttırmaya çalışmaktadır. Örgütsel spontanlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı yapısı arasındaki temel farklılıklarda ise, örgütsel spontanlık, işgörenin tanımlanmış temel görevleri dışındaki ekstra rol (rol dışı) davranışlardan oluşurken, örgütsel vatandaşlık davranışı, ekstra rol davranışlarının yanı sıra işgörenlerin bu yararlı davranışları rol davranışlarının bir parçası olarak algılayabilmesi sebebiyle, rol davranışlarını da kapsamaktadır. Örgütsel vatandaşlık

davranışı, örgütsel spontanlık yapısının bazı formlarıyla (iş arkadaşlarına yardım etme) örtüşürken, bazılarını (organizasyonu korumak, yapıcı önerilerde bulunmak, kendini geliştirmek, iyi niyet yaymak) dışlamaktadır. Ayrıca aralarındaki en temel farklılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi ödül sistemi tarafından tanınmaz ve onaylanmaz iken, örgütsel spontanlık davranışları resmi ödül sistemi tarafından kabul edilmekte ve işgörenler tarafından gerçekleştirilen yararlı davranışlar ödüllendirilmektedir. Ayrıca spontan davranışlar aktif özellik gösterirken, örgütsel vatandaşlık davranışı aktif ve pasif davranışları kapsamaktadır. Örneğin, her türlü zorluğa karşı işletmede kalmak, şikâyetten kaçınmak gibi eylemler (örgütsel vatandaşlık davranışının sportmenlik boyutu) pasif özelliktedir ancak yine de işletmeye olumlu etkisi bulunmaktadır (George ve Brief, 1992, Morrison, 1994).

3.4.3. Prososyal Davranış: Bir örgüt üyesinin örgütsel rolünü gerçekleştirirken etkileşimde bulunduğu bir kişinin, grubun veya örgütün refahını teşvik etmek amacıyla gerçekleştirdiği davranışlara prososyal davranışlar denilmektedir (Brief ve Motowidlo, 1986, George ve Brief, 1992). Prososyal örgütsel davranışlar, fonksiyonel veya fonksiyonel olmayan, tanımlanmış veya ekstra rol davranışı şeklindeki, birey, grup ya da örgütü hedef alan davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel spontanlık, örgütsel olarak işlevsel davranışları içerirken, prososyal örgütsel davranış istihdam edilen kuruluş için işlevsiz olan davranışları da içerebilmektedir. Örneğin, tüketicilere organizasyon ilkeleriyle tutarlı olmayan yollarla hizmet sunmaya çalışmak, işlevsiz bir çabadır. Ayrıca tüketicilere kurumsal hizmetler veya ürünlerle ilgili olmayan kişisel konularda yardımcı olmak, onlara kurumun ilkelerini dikkate almadan gerçek olmayan vaatlerde bulunmak, işletmenin belirlediği fiyat politikasına aykırı olarak düşük fiyattan satış yapmak veya belirlenen hizmetler dışında ekstra hizmetler vermek hem disfonksiyonel özellik taşımaktadır hem de işletmenin ilkelerinin sürekliliğine ve kaynaklarına zarar verebilmektedir. Prososyal örgütsel davranışlar, örgütün yararına olan davranışları içerdiği gibi örgüte zarar veren davranışları da içermekteyken, örgütsel vatandaşlık davranışı her zaman örgüt yararına sergilenen davranışları içermektedir (Brief ve Motowidlo, 1986; Organ, 1990; George ve Brief, 1992; İplik, 2015).

Bilinçli olarak geniş tutulan prososyal davranışlar tanımı ile “başkalarına fayda sağlama” merkeze konulmuş olup, çok çeşitli etkileri olan, çok sayıda birbirinden farklı davranışa atıf yapılmaktadır. Örgüte ve bireye yardımcı olabilecek davranışları kapsayan prososyal davranışlar, örgütün sosyal mekanizmasını işler hale getirirken, aynı zamanda önceden tahmin edilemeyen koşulların gerektirdiği esnekliği de sağlamaktadır. Prososyal örgütsel davranışın 13 formu bulunmaktadır. Bunlar: İş arkadaşlarına işle ilgili konularda yardımcı olmak, iş arkadaşlarına kişisel konularda yardımcı olmak, personel kararlarında hoşgörülü olmak, tüketicilere organizasyon ile tutarlı yollarla hizmet veya ürünler sunmak, tüketicilere organizasyon ile tutarsız yollarla hizmet veya ürünler sunmak, tüketicilere kurumsal hizmetler veya ürünlerle ilgili olmayan kişisel konularda yardımcı olmak, organizasyonel değerlere, politikalara ve yönetmeliklere uyum sağlamak, prosedürel yönetsel ve organizasyonel iyileştirmeler önermek, uygunsuz (yanlış, hatalı) direktiflere prosedür veya politikalara itiraz etmek, işte ekstra çabalar harcamak, ek ödevler için gönüllü olmak, geçici zorluklara rağmen organizasyonda kalmak, örgütü yabancılara karşı olumlu bir şekilde temsil etmektir (Brief ve Motowidlo, 1986; İplik, 2015).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile prososyal örgütsel davranışın benzer yönlerine bakıldığında, her iki yapının hem rol davranışlarını hem de ekstra rol davranışlarını içerdiği görülmektedir. Ayrıca prososyal örgütsel davranışların formlarından iş arkadaşlarına işle ilgili konularda yardımcı olmak, iş arkadaşlarına kişisel konularda yardımcı olmak ve organizasyonel değerlere, politikalara ve yönetmeliklere uyum sağlamak formu, örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik ve genel uyum boyutu ile örtüşmektedir. Bunun yanı sıra her iki yapı da hem aktif hem de pasif davranışları içerme eğilimindedir. Örneğin, yanlış hatalı emirlere itiraz etmek aktif bir davranış iken, geçici zorluklara karşı işletmede kalmaya devam etmek pasif nitelik taşımaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve prososyal davranış arasındaki temel farklılıklar ise, örgütsel vatandaşlık davranışının yalnızca işlevsel davranışlar içerirken, prososyal davranışların hem işlevsel hem de işlevsiz davranışları içermesidir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışında gönüllü davranışlar, resmi ödül sistemi tarafından tanınmaz iken, prososyal örgütsel davranışlar, resmi ödül sistemi tarafından desteklenmektedir (Brief ve Motowidlo, 1986; George ve Brief, 1992).

Tablo 3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Prosoyal Davranışlar ve Örgütsel Spontanlık Yapılarının Farklılık Gösterdiği Davranışsal Boyutlar

Davranışsal Boyutlar	Davranışsal Yapı		
	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Prosoyal Örgütsel Davranış	Örgütsel Spontanlık
Örgütsel işlevsellik ve işlevsizlik	İşlevsel davranışlar içerir.	İşlevsel ve işlevsel olmayan davranışlar içerir.	İşlevsel davranışlar içerir.
Tanımlanmış rol- Ekstra rol	Tanımlanmış rol ve ekstra rol davranışlarını içerir.	Tanımlanmış rol ve ekstra rol davranışlarını içerir.	Ekstra rol davranışlarını içerir.
Teşvikler	Resmi ödül sistemi tarafından tanınmaz.	Resmi ödül sistemi tarafından tanınır.	Resmi ödül sistemi tarafından tanınır.
Aktif-Pasif	Aktif ve pasif davranışları içerir.	Aktif ve pasif davranışları içerir.	Aktif davranışları içerir.

Kaynak: George, J. M., Brief, A. P. (1992). Feeling Good Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood of Work-Organizational Spontaneity Relationship, Psychological Bulletin, 112 (2), 310-329.

3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri

Örgütsel açıdan arzu edilen, örgütsel etkinliğe ve başarıya katkı sağlayan gönüllü davranışlar, örgütün misyon, vizyon ve değerlerine adanmış örgütsel davranışlardır. İşgörenlerin örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde tutmaları, örgüt adına faydalı işler yapabilmek için istekli olmaları, örgütle bütünleşerek beklenenin üzerinde performans sergilemeleri ve örgütün başarısında paylarının olması, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerinin göstergesidir. Başarılı işletmeler ise, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesini önemsemekte ve bu durumu teşvik etmeye çalışmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik edebilmenin yollarından biri de örgütsel vatandaşlık davranışı türlerini dikkate almaktır. Çalışma kapsamında örgütsel vatandaşlık davranışı, hedefine göre (örgüt hedefli, işgören hedefli) ve davranış tarzına göre (olumlu aktif, olumlu sakınma (pasif)) gruplandırılmaktadır (Kaya, 2013: 272; Avcı, 2015: 12).

3.5.1. Hedeflerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Williams ve Anderson (1991) davranışın hedeflenen taraf açısından sınıflandırılması gerektiğini vurgulayarak, işgören hedefli (kişilerarası) örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt hedefli (bütün olarak organizasyonel) örgütsel vatandaşlık davranışının varlığına işaret etmiştir. Buna göre, bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenin ödül beklentisi olmadan sergilediği davranışları kapsarken, örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı, genellikle ödüllendirilmek veya ceza almamak için sergilenen davranışlardır. Özgecilik (yardım davranışı) ve nezaket işgören hedefli örgütsel vatandaşlık davranışı içinde yer alırken; sivil erdem, vicdanlılık ve centilmenlik örgüt hedefli örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamına girmektedir.

❖ ***İşgören Hedefli Örgütsel Vatandaşlık Davranışı:*** Bireylere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı, öncelikli olarak kişilere, dolaylı olarak örgüte fayda sağlayan davranışlardır. Örneğin, ağır iş yükü olan çalışma arkadaşlarına, işe yeni başlayan işgörelere, hiçbir karşılık beklemezsiniz yardım etmek veya işe gelmeyen arkadaşların görevlerini gönüllü olarak yüklenmek, başkalarını etkileyen konularda önceden bilgilendirmeleri yapmak, bu grupta yer almaktadır (William ve Anderson, 1991; Kaya, 2013).

❖ ***Örgüt Hedefli Örgütsel Vatandaşlık Davranışı:*** İşe gelemeyeceğini önceden haber verme, örgütün yararına olan her türlü faaliyete katılma, küçük problemleri büyütmeden huzurlu bir iş ortamı oluşturulmasına yardımcı olma, değişen koşullara ve her türlü gelişime uyum sağlama, örgütün geleceğini etkileyebilecek her konuda sorumluluk alma, toplantılara gönüllü olarak katılma, yaratıcı fikirler sunma gibi belirli bir örgüt üyesine değil, doğrudan örgüte fayda sağlayan davranışlar, örgüte yönelik geliştirilen vatandaşlık davranışlarıdır. İçinde sivil erdem, vicdanlılık ve centilmenliğin yer aldığı örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışında, işgörelenler çalıştıkları örgüte yönelik duygusal bağlılık hissetmekte ve örgütün varlık gösterebilmesi adına her fedakarlığı sergilemektedirler. Ayrıca işgörelenlerin örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinin temelinde, örgüte bağlılığın yanı sıra güven, örgüt yararı için faaliyetlere katılma isteği ile örgütten ve işinden tatmin olma gibi unsurlar da yer almaktadır (William ve Anderson, 1991; McNelly ve Meglino, 1994; Kaya, 2013; Bozkurt, 2016).

3.5.2. Davranış Tarzına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Örgüt üyelerinin gönüllü katılımı ile gerçekleşen örgütsel vatandaşlık davranışı, bireyin kendisini örgütü ile duygusal anlamda özdeşleşmiş olarak hissetme derecesini yansıtmaktadır. Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını, meslektaşlara ve örgüte olumlu katkı olarak kavramsallaştırmış olmasına karşın, bu yapı operasyonelleştiğinde karşımıza kavramın aktif ve pasif yönleri çıkmaktadır (Organ ve Konovsky, 1989; Farh vd., 1990; Organ ve Ryan, 1995, Jahangir, vd., 2004: 79).

❖ ***Olumlu Aktif Davranışlar:*** Örgütsel yapıya aktif bir şekilde katılma, komisyonlara üyelikler, olumlu katkılar şeklinde gerçekleşen bu örgütsel vatandaşlık davranışı türünde, işgörenler örgütteki her faaliyette etkin bir şekilde yer almakta, fedakarlıklar yaparak örgüte etkide bulunmaktadır. Örneğin, iş arkadaşına yardım etmek, toplantılara katılarak yapıcı önerilerde bulunmak, diğer meslektaşları bilgilendirmek gibi faaliyetler, işgörenin aktif bir şekilde birey ve örgüte yönelik gerçekleştirdiği olumlu faaliyetlerdir (Jahangir, 2004: 79; Kaya, 2013: 273).

❖ ***Olumlu Sakınma Davranışları:*** Örgütsel yapıya zarar verebilecek her türlü davranıştan uzak durma şeklinde gerçekleşen bu örgütsel vatandaşlık davranışı türünde, örgüte ekstra katkıda bulunmak yerine, örgüte zarar vermemeye çalışmak ve bu tip davranışların oluşmasını engelleyerek örgüte katkıda bulunmak temeldir. Her iki örgütsel vatandaşlık davranışı türünde temel bazı farklılıklar bulunmasına karşın, her ikisinin de temel amacı, örgütsel başarı ve etkinliği sağlayabilmektir. İşgörenlerin iş ve işletmeyle ilgili temel hedeflerini ve beklentilerini anlamak, ne tür örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenebileceğinin güçlü birer göstergesi olabilmektedir (Podsakoff vd., 1996; Jahangir, 2004: 79; Duran, 2014: 4; Pickford vd., 2016).

3.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri

21. yy' da otel yöneticilerinin karşılaştığı en büyük zorluklardan biri, müşterilerin sürekli değişen istek ve beklentilerine karşılık verebilecek yüksek kalitede hizmet sunarak, müşteri memnuniyeti sağlamaktır. Otel işletmelerinde hizmet ön cephe işgörenleri tarafından, genellikle müşterilerle yüz yüze iletişim gerçekleştirilerek interaktif bir süreçle tamamlanmaktadır. İşgörenlerin müşterilerle etkileşimi hizmet kalitesini etkilemekte, hizmeti alan insanlar hizmet hakkında daha fazla farkındalığa sahip olduğu için, onları tatmin etme olanakları da zorlaşmaktadır. Dolayısıyla hizmet kalitesinin önemini fark eden işletmeler arası rekabetin ve tatmin olmayan müşterilerin varlığı, tanımlanmış rollerin üstünde ve ötesinde davranan işgörelere olan ihtiyaca dikkat çekmektedir (Ma ve Qu, 2011). Bu nedenle özellikle hizmet endüstrisinde işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine yardımcı olabilecek faktörlerin araştırılması, örgütsel vatandaşlık davranışının oluşabilmesi için uygun çalışma ortamı ve imkanların sağlanması gerekmektedir. Çalışmanın bu bölümünde işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesini sağlayabilecek öncüller ele alınacaktır.

❖ **Kişilik:** Bireyler, fiziksel görünümleri ile olduğu kadar, tutum ve davranışlarıyla da birbirlerinden farklılık gösterirler. Dış görünüm, rol veya görevler, zekâ, enerji, arzu, ahlak gibi potansiyel yetenekler ve toplumsal özellikler ile şekillenen “kişilik” bireyin tek ve özel olduğunu vurgulamaktadır. Birey açısından kişilik, doğuştan var olan ve sonradan edinilen eğilimlerin bütününden oluşan, fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özelliklerinin bilgisidir (Eren, 2015: 83-84).

Geçmişten günümüze birçok araştırmacı (Organ, 1990; Organ, 1994; Organ ve Lingl, 1995; Penner vd., 1997) kişiliğin örgütsel vatandaşlık davranışının önemli öncüllerinden olduğunu belirtmiştir. Dışa dönük özelliğe sahip olan bireyler, dış çevrelerine ve sosyal uyarıcılara karşı daha duyarlı oldukları için, kendi endişeleriyle fazlasıyla meşgul olan içe dönük ve nevrotik bireylere göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedirler (Smith vd., 1983). Mahdiuon vd. (2010)'un Tahran üniversitesi personellerinin kişilik boyutları ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini araştırdıkları çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışı ve kişiliğin dışadönüklük, deneyime açıklık, uyumluluk ve sorumluluk yönü ile pozitif ilişkisi

bulunmuşken, nevrozizm (duygusal tutarsızlık) ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif ilişki olduğu görülmüştür. Uyumluluk, deneyime açıklık ve sorumluluk ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki olumlu ilişki Bateman ve Organ (1983) ve Johnson (2008)'in bulguları ile de uyumludur.

Dışadönük, sosyal, risk ve inisiyatif alma gibi özellikleri olan, her türlü değişime ve yeniliğe açık olan ve bunlara uyum sağlamaya hazır, çalışkan bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılıklarının nevrozik bireylere oranla daha yüksek olması insan kaynakları yöneticileri için bir mesaj niteliğindedir. İşgören seçimi, işletme faaliyetlerinin etkin bir biçimde yürütülmesinin ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yerine getirilmesinin ön koşuludur. Bu nedenle işe başvuran adayların örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimlerinin tespit edilmesinin, örgüt verimliliği ve etkinliğine önemli etkisi bulunmaktadır (Çavuş ve Develi, 2015: 239).

❖ **İş Tatmini:** Smith vd. (1983) ve Bateman ve Organ (1983) örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri üzerine yaptıkları ilk araştırmada, “iş tatminini” örgütsel vatandaşlık davranışını en iyi öngören yapı olarak bulmuşlardır. Organ (1997), yirmi yıllık araştırmalardan sonra bile, iş tatminin hala örgütsel vatandaşlık davranışı için önemli bir öncül olduğunu savunmuştur. İş tatmini, işgörenlerin iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan, hoş giden ve olumlu duygusal bir durumdur (Locke, 1976: 1300). Yazında konuyla ilgili yapılmış pek çok araştırma bulunmakta olup (Koys, 2001, Yoon ve Suh, 2003, Gonzales ve Garazo, 2006; Foote ve Tang, 2008; Yee vd., 2008; Li vd., 2010, Najafi vd., 2011, Yeşilyurt ve Koçak, 2014; Hatami vd., 2016; Indarti vd., 2017; Naway ve Haris, 2017; Ocampo vd., 2018), bu araştırmalarda iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu ve işgörenlerin iş tatmini arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin artacağı belirtilmiştir.

İş tatmini genel olarak, işgörenin işin niteliğini ve iş şartlarını, ücretini, çalışma arkadaşlarını ve yönetimi değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan, olumlu duygudur ve bu olumlu duygu arttıkça, işgörenlerin olumlu örgütsel davranışlar sergilemeleri daha olanaklıdır. Ancak iş tatmininin soyut bir kavram olması, işletme koşullarına göre değişmesi ve sürekli aynı seviyede kalmamasından dolayı, sürekli ölçülmesi

gerekmektedir. Bu sebeple işletme yöneticilerinin, işgörenlerin iş tatmini düzeylerinde bir olumsuzluk yaşanması halinde, bu olumsuzluğu giderici önlemler alması, olumlu örgütsel davranışların ortaya çıkmasına katkı sağlayabilir (Yeşilyurt ve Koçak, 2014: 304).

❖ **Örgütsel Bağlılık:** İşgörenin çalıştığı organizasyona katılma ve organizasyonla özdeşleşme seviyesi olan örgütsel bağlılık, işgörenlerin organizasyona sadakatini, organizasyon adına çaba gösterme istekliliğini, işletmenin amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabulü, üyeliği sürdürmeye yönelik istekliliği yansıtmaktadır (Bateman ve Strasser, 1984; O'Reilly ve Chatman, 1986). Zheng vd. (2012), işgörenlerin organizasyona olan desteğini ve onayını gösterdiği için, örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir belirleyicisi olduğunu belirtmiştir.

Allen ve Meyer (1990)'ın modeline göre örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır ve her boyut işgörenlerin işletmedeki üyeliğini sürdürme konusundaki kararlarını, farklı şekillerde etkilemektedir. Bu boyutlardan ilki olan **duygusal bağlılık**, bireyler ve örgütler arasındaki duygusal bağı, katılımı ve özdeşleşmeyi ifade etmektedir. **Devam bağlılığı**, işgörenlerin işletmeden ayrılmaları ile ilgili maliyet hesaplarını içermektedir. Bu bağlılığın oluşmasını sağlayan iki temel faktör, bireylerin örgüte yaptıkları yatırımlar ve alternatif iş fırsatlarının yokluğudur. Örgüte yaptığı yatırımları ve bu yatırımların karşılığındaki maliyetleri kıyaslayan işgörenler maliyeti yüksek bulurlarsa, işletmede kalmaktadır. Ayrıca piyasada alternatif iş fırsatlarının olmadığını algılayan işgörenler de örgüte üyeliklerini sürdürmeyi tercih etmektedirler (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2015: 5; Devece vd., 2016: 1858) İşten ayrılmanın organizasyona üyeliği sürdürmekten daha faydalı olduğunu düşünen işgörenler ise organizasyonu terk edeceklerdir. Bu nedenle örgüte duygusal açıdan bağlı olan işgörenler, örgüt başarısına devam bağlılığına oranla daha fazla katkıda bulunacaktır. Özellikle de duygusal bağlılığı yüksek olan işgörenler, örgüt hedeflerine güçlü bir inançla bağlı olduklarından ve işletmedeki üyeliklerini sürdürebilmek adına güçlü bir istek hissettiklerinden, resmi ödül beklentisi olmadan da örgütü destekleyici, gönüllü, yararlı davranışlarda bulunabilirler (Allen ve Meyer, 1996; Van Dyne vd., 1995; Jahangir vd., 2004; Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2015). Üçüncü örgütsel bağlılık boyutu ise, görev duygusu ve yükümlülük ile işletmedeki üyeliği devam ettirmeyi ve örgütte

kalmaya yönelik algılanan zorunluluğu ifade eden *normatif bağlılıktır*. İşgören içselleştirdiği norm baskısı sebebiyle ve ahlaken doğru olduğunu düşündüğünden örgüte karşı bağlılık sergilemektedir. Devam bağlılığı ile arasındaki temel fark, normatif bağlılıkta örgüt üyeliğini sürdürme istekliliğinin çıkarlara değil, ahlaki yükümlülüklerle ve vicdanen minnet duygusuna dayanmasıdır (Özutku, 2008; Gürbüz vd., 2014; Devece vd., 2016).

Kılıç (2013)'ün, çağrı merkezi işgörenlerinin örgütsel bağlılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif güçlü bir ilişki bulunmuş, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif zayıf bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışmada örgütsel bağlılığın, özgeci (yardımsever) davranışları arttırdığı belirtilmiştir. Wagner ve Rush (2000), Gautam vd., (2005), Pourgaz vd. (2015), örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğini bulmuşlardır. Karacaoğlu ve Güney (2010), öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmada, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki bulmuş, özellikle duygusal ve normatif bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının demografik değişkenlerden yaşa göre, örgütsel bağlılığın ise görev yapılan okullara göre farklılık gösterdiğini de belirtmişlerdir. Gürbüz vd. (2014), örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerine Türkiye'de yapılmış araştırmalar üzerine bir meta analiz gerçekleştirmiş ve örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı (genel boyutları itibarıyla) arasında orta düzeyde olumlu yönde ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Sonuç olarak, örgüte bağlılığı yüksek olan işgörenlerin örgüte yönelik içselleştirdikleri inançları da yüksek olduğundan, örgüt açısından faydalı davranışları gönüllü olarak sergileme eğilimleri, bağlılık hissetmeyen işgörene oranla daha fazladır (İplik, 2015).

❖ **Örgütsel Adalet:** İşgörenlerin, çalıştıkları işletmede adil bir biçimde muamele görüp görmediklerine yönelik inancın ifadesi olan örgütsel adalet, iş yeri prosedürleri, etkileşimler ve alınan sonuçlarla (çıktılarla) ilgilidir (Moorman, 1991: 845; Greenberg ve Colquitt, 2013). İşgörenlerin tutumlarını, davranışlarını, performansını ve işletme

başarısını, büyük ölçüde etkileyen örgütsel adalet algısının, işletmeler tarafından geliştirilmesi büyük önem arz etmektedir. Çünkü işletmede kendisine adil mumelede bulunduğu kanaatine varan işgören, iş tanımlarında belirtilmeyen, geleneksel olmayan davranış türlerinden sayılan örgütsel vatandaşlık davranışını sergileme eğiliminde bulunacaktır (Organ, 1977; Organ, 1988; Fiaz vd., 2018). Örgütsel adalet, dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyuttan meydana gelmektedir (Greenberg, 1987; Moorman, 1991). Dağıtım adaletinde, çıktılarının (maaş, ödül vb.) adil oluşu, kaynak dağıtımında kayırmacılığın olmaması; işlem adaletinde, karar vermede adil oluş, karar verme sürecine işgörenlerin katılımı ve hoşgörü; etkileşimsel adalet boyutunda ise önemseme, işgören-işgören iletişimi, yönetici-işgören iletişimi yer almaktadır (Konaklıoğlu, 2014: 31). Araştırmacılar, örgütsel adaletin, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri konusunda onları motive eden önemli faktörlerden biri olduğunu savunmaktadır (Organ, 1988, 1990; Ehrhart, 2004; Greenberg ve Colquitt, 2013).

Karaca ve Özmen (2018), kamu ve özel sektör hastanelerini karşılaştırarak, örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, özel hastanelerde örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki bulunmazken, kamu hastanelerinde işlem adaleti ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Araştırmada ortaya çıkan bu sonuçların, yöneticilerin işgörenlerle ilgili karar alınırken onların görüşlerini dikkate almaları, işgörelere sonuçları sorgulama fırsatı vermeleriyle ilgili olduğu vurgulanmıştır. Benzer şekilde Nadiri ve Tanova (2010), konaklama endüstrisinde örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemiş, dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin işlem adaletine oranla daha fazla olduğunu bulmuştur. Bulgulara göre, işgörelere, işletmede işlerinin karşılığında aldıkları çıktılarının adil olmasını, karar mekanizmalarına dahil edilmekten veya iletişimden daha çok önemsemektedir. Bu nedenle ağırlama endüstrisindeki yöneticiler işgörelere adil ödüllere (çıkılara) ihtiyaç duyduğunu kavrayabilmelidir. Moorman (1991) ise diğer yazarların aksine etkileşimsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışını en iyi öngörel boyut olduğunu bulmuştur. Bir örgütteki işgörelere tarafından algılanan kişilerarası davranışın niteliği olan

etkileşimsel adaletin (Bies, 2015) artması, işgörenlerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesini sağlayabilmektedir.

❖ **İş Özerkliği:** İşin planlanmasında ve gerçekleştirilmesinde, kullanılacak prosedürlerin belirlenmesinde, işgörene önemli bir özgürlük, bağımsızlık ve takdir hakkı verme dercesine, iş özerkliği denilmektedir (Hakman ve Oldham, 1975: 258). Yüksek iş özerkliğine sahip olan işgörenler, hangi görevleri yapıp yapmayacaklarını, görevlerin nasıl ve ne zaman yapılması gerektiğini, kendileri belirlemektedirler (Parker vd., 2001). Morgeson (2005)' e göre, işyerlerinde kendilerine yüksek takdir yetkisi verilen işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılıkları daha fazladır. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışı resmi ödül sistemi tarafından tanınmayan rol ötesi davranışlar olduğundan (Organ, 1988) artan özerklik, işgörelere işi nasıl tanımlayacaklarına dair bir esneklik kazandıracak, işi yaparken daha geniş bir takdir yetkisi ve daha geniş bir rol tanımına sahip olmalarını sağlayacaktır (Fried vd., 1999; Troyer vd. 2000).

Geçmişten günümüze iş özerkliği ve örgütsel vatandaşlık davranışının pozitif ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar mevcuttur (Capelli ve Rogovsky, 1998; Chen ve Chiu, 2009; Rubin vd., 2013; Krishnan vd., 2013; Zhang ve Chen, 2013). Yang vd. (2017) iş özerkliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde, algılanan örgütsel politikaların ve örgütsel bağlılığın rolünü araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, iş özerkliğinin örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan etkilemediği, örgütsel bağlılığın artışı ve algılanan örgütsel politikaların azalışı yoluyla örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği görülmüştür. Ababneh ve Hackett (2019), iş özerkliğinin sivil erdem üzerinde doğrudan, özgecilik üzerinde ise örgütsel bağlılık aracılığıyla dolaylı yoldan etki ettiğini belirtmektedir. Öte yandan Farh vd. (1990), iş özerkliği ve özgecilik arasında pozitif ilişki bulmuş, ancak iş özerkliği ve vicdanlılık arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Bu bulguların aksine Bell ve Menguç (2002), iş özerkliğinin hem özgecilik hem de vicdanlılık davranışları ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Yöneticileri tarafından yakından denetlenen işgörenlerle kıyaslandığında, yüksek iş özerkliğine sahip işgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerini daha etkin bir şekilde kullanarak daha verimli biçimde mal ve hizmet üreteceklerini belirten Park

(2015) iş özerkliğinin, algılanan örgütsel destek aracılığıyla, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğunu bulmuştur.

Genişletilmiş Benlik teorisi ile tutarlı olarak (Belk, 1988), bir işgörenin işiyle ilgili her türlü görevi kontrol altında tutması, işini yakından tanıyıp anlamaya çalışması, bilgi beceri ve yetenekleri ile enerjisini harcayarak katkıda bulunduğu bu süreci korumaya çalışmasını, o işe yönelik sorumluluk hissetmesini sağlayabilmektedir. Chen ve Chiu (2009), iş özerkliğinin motivasyon potansiyelinin olduğunu vurgulayarak, örgütsel vatandaşlık davranışını arttırabileceğini ve dolayısıyla yöneticilere bu konuda önemli görevler düştüğünü, işgörenlerin bağımsızlıklarını arttırabilmek ve kendilerini önemli hissettirebilmek adına işlerin yeniden tasarlanması gerektiğini belirtmiştir.

❖ **Psikolojik Sahiplenme:** Bireyin kendini bir hedefin veya hedefin bir parçasının sahibi gibi hissetmesi anlamına gelen “psikolojik sahiplik”, benim olduğunu hissettiğim şey nedir sorusuna cevap aramaktadır. Buradaki sahiplik, kişi ve nesne arasındaki ilişkileri içeren deneyimler olarak düşünülse de aslında sahiplik, fiziksel olmayan varlıkları, fikirleri, kelimeleri, sanat eserlerini ve diğer insanları da içermektedir. Özellikle psikolojik sahiplik hedeflerinden biri de içinde çalıştığımız organizasyonlardır (Pierce vd., 2001). Toplu olarak örgütün etkin işleyişine katkı sağlayan gönüllü davranışlar olarak örgütsel vatandaşlık davranışı, herhangi bir zorunluluk olmadan doğada kendiliğinden ortaya çıkmaktadır (Organ, 1988). Malın veya hedefin sahibi olan birey, sahip olduğu mülkün bakıcısı (bekçi-koruyucu) gibi sorumluluk alarak, mülkünü idare etmeye ve mülkü için riskler almaya, kişisel fedakarlıklar yapmaya yönelmektedir. Benliğimizin uzantısı olarak gördüğümüz mülkler, temel olarak benliğimizi yansıtmakta ve sahiplik hissedilen mülklere yönelik olumlu davranışlar (örn, örgütsel vatandaşlık davranışı) sergileme eğilimi artmaktadır (Belk, 1988; Burke ve Reitzes, 1991; Pierce vd., 2001; Vandawalle vd., 1995).

Yazında psikolojik sahiplenme ve ekstra rol davranışları, psikolojik sahiplenme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerine yapılmış pek çok araştırma bulunmaktadır (Vandawalle vd., 1995; Van Dyne ve Pierce, 2004; O’Driscoll vd., 2006; Avey vd., 2009; Bernhard ve O’Driscoll., 2011). Zamahani ve Rezaei (2014), yöneticilerin öz farkındalığı, pozitifliği ve psikolojik sahipliğinin, örgütsel vatandaşlık

davranışı üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmada, yöneticilerin pozitifliğinin ve psikolojik sahipliğinin artışının örgütsel vatandaşlık davranışını arttıracakını belirtmiştir. Benzer şekilde Özler vd. (2008), psikolojik sahipliğin öncülleri ve psikolojik sahipliğin örgütsel davranış üzerine etkileri üzerine yaptıkları ampirik çalışmada, psikolojik sahipliğin örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği görülmüştür. Van Dyne ve Pierce (2004), psikolojik sahiplik ve örgütsel vatandaşlık arasında güçlü bir ilişki olduğunu bulmuştur. O'Driscoll vd. (2006), psikolojik sahipliğin iş çevresi yapısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşmıştır.

3.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

Koçel (2013: 499-500), bir organizasyonda formal olarak belirlenen her şeyin, bir buzdağının görünen kısmı gibi olduğunu belirtmiştir. Buzdağının görünen kısmı, görülebilir, rasyonel olarak değiştirilebilir ve organizasyon yapısı (dizaynı) ile yakından ilgilidir. Ancak araştırmacıya göre, yöneticinin dikkate alması gereken pek çok husus buzdağı örneğindeki gibi suyun altında (informal organizasyonlar) bulunmaktadır. Buzdağının sadece görünen kısmına bakarak yön belirlemeye çalışmak nasıl tehlikeli ise, bir yönetici için sadece formal yönle yetinerek yöneticilik yapması o derece tehlikelidir. Özellikle turizm işletmelerinde hizmet sunumu ve kalite standartlarının yerine getirilmesi, ancak işgörenlerin örgütü için formal iş tanımlarının üstünde ve ötesinde gönüllü davranışlar sergilemesiyle mümkündür. Örgütsel vatandaşlık davranışı, işletmede oluşabilecek her türlü sorunu önceden belirleyerek önleme ve oluşan hatalara erken müdahale etme imkânı sağladığından, üretimin eş zamanlı gerçekleştiği turizm işletmelerinde, hizmet kalitesini yükselterek müşteri memnuniyeti sağlayabilme özelliğine sahiptir (Duran, 2014).

Özdevecioğlu (2003:119), örgütsel vatandaşlık davranışının işletmede yardımlaşma davranışını sergileme eğilimini arttırdığını, sorumluluk duygusunu geliştirdiğini ve olumlu tutumlar sergilemeye yardımcı olduğunu belirtmiştir. Ehtiyar (2015), işgörenlerin verimliliğini ve etkinliğini arttırdığı, örgütsel aidiyeti ve bağlılığı geliştirdiği ve işgören devir hızını düşürdüğü için, örgütsel vatandaşlık davranışının çok önemli bir örgütsel davranış biçimi olduğunu vurgulamıştır. Özellikle örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı üzerinde olumlu yönde etkilerini tespit eden

çalışmalar da mevcuttur (Podsakoff ve MacKenzie, 1994; Allen ve Rush, 1998; Allison vd., 2001; Hodson, 2002; Carrdona vd., 2004; Organ vd., 2006). Örgütsel vatandaşlık davranışının bireysel ve örgütsel düzeyde sonuçlarını inceleyen Podsakoff vd. (2009), bireysel düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışlarının işgören performansı ve ödül kararları ile pozitif ilişkili, işgörenlerin işten ayrılma niyetleri ve devamsızlıkları ile negatif ilişkili olduğunu bulmuştur. Ayrıca araştırmada, birim (bölüm-departman) düzeyinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının verimlilik, karlılık gibi organizasyonel etkinlik ölçütleri ve müşteri memnuniyeti ile pozitif ilişki içinde olduğu, ancak maliyetler ve birim düzeyinde işgören devir hızı ile negatif yönde ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Çelik ve Çıra (2013), beş yıldızlı otel ve tatil köylerindeki işgörenler üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansını pozitif ve anlamlı etkilediği, aşırı iş yükü ve işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı etkilediği sonucunu tespit etmiştir. Günümüz işletmelerini bekleyen en önemli tehlikelerden birinin, bilgili ve yetenekli işgörenlerin işten ayrılmaları olduğu düşünüldüğünde, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenen işletmelerin hem işletme imajını zedeleyen hem de örgütsel performansı düşüren işgören devri sorunuyla karşılaşma olasılığı daha az olacaktır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenlerin üzerine düşen sorumlulukların yerine getirilmesi, işlerin aksamadan yürütülmesi konusunda son derece etkilidir. Sorumluluğunu yerine getiren işgörenler, vicdani yönden kendini daha rahat hissetmekte, pozitif tavırlar sergilemekte dolayısıyla örgütte barışçıl bir örgüt ikliminin yaratılmasına yardımcı olan bu davranışlar performansı da arttırmaktadır (Özler, 2015: 122-123). Lapiere ve Hackett (2007), iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışının hem öncülü hem de sonucu olabileceğini meta analiz çalışmasında belirtmiştir. Örgütsel yaşamda işgörenlerin tutum ve davranışlarını önemli düzeyde etkileyen bu gönüllü davranışların daha fazla sergilenmesini sağlayabilmek adına İplik (2015: 112-115) yöneticilere bazı önerilerde bulunmuştur. Bu öneriler şöyle sıralanmaktadır:

❖ Eşitliğe dayalı olarak etkin performans değerlendirme ve adil ödüllendirme sistemleri oluşturmak, işgörenlerle düzenli olarak bilgi alışverişinde bulunmak, onlara değer vermek ve inisiyatif kullanmalarına izin vermek, olumlu ve yenilikçi bir örgüt iklimi yaratarak liderlik davranışları ile işgörelere önderlik etmek,

- ❖ Ücret, terfi, sosyal haklar ve çalışma koşulları gibi unsurlara gereken önemi vererek tatmin edici bir iş ortamı yaratmak,
- ❖ Örgütün amaç ve hedeflerinin işgörenler tarafından benimsenmesini sağlamak, iş dizaynını iyi bir şekilde yapmak, görevleri açık bir şekilde tanımlamak ve örgütte etkin bir iletişim sisteminin oluşturulmasını sağlamak,
- ❖ İşgörenlere kararlara katılım göstermeleri, geribildirimde bulunmaları ve sorumluluk almaları konusunda fırsatlar sunmak, özerkliğin artırılmasını sağlamak ve motivasyon artırıcı önlemler almak,
- ❖ Yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek işgörenlere örnek olmasını sağlamak,
- ❖ Grup hedeflerini belirlemek, güçlü bir örgüt kültürü ve destekleyici çalışma ortamı sağlamak,
- ❖ İşgörenlere gerekli bilgi kaynaklarını sağlamak, belirsiz ve çatışan hedefler belirlemekten ve işgörenlere aşırı iş yükü vermekten kaçınmak, rol çatışması ve rol belirsizliğini azaltmak, işgörenlerin yetenekleri ve iş gerekleri arasında uyuma önem vermek gerekmektedir.

Sonuç olarak, örgütlerin sürekli değişen koşullar altında başarılı olabilmeleri, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaları, formal iş tanımlarının ötesinde örgütsel etkinliğe ve gelişmeye gönüllü olarak katkı sağlayacak işgörenler ile mümkündür. İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesini sağlayabilmek açısından ise insan kaynakları uygulamaları aracılığıyla içsel motivasyonu ortaya çıkarmak, inisiyatif almalarını sağlayacak özerkliği oluşturmak, işgörenlerin örgütsel adalet algılarını olumlu kılacak çalışma ortamları sağlamak ve işgörenlerin çalıştıkları organizasyonları benliklerinin bir parçası gibi sahiplenebilmeleri için örgüt-işgören uyumuna dikkat etmek önemlidir (Pierce vd., 2001; Kaya, 2013; Çavuş ve Develi, 2015; Pickford vd., 2016).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE ÖZERKLİK VE VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİNDE PSİKOLOJİK SAHIPLİMENİN ARACILIK ROLÜ: NEVŞEHİR OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı ve önemine, modeli ve hipotezlerine, evren ve örneklem seçimine, veri toplama yöntemine, veri analizlerine, bulgularına ve yorumlarına, tartışma, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yönetim literatürüne bakıldığında, işletmelerin pek çoğunun, resmi iş gerekliliklerini aşmaya istekli, olağan işlerden fazlasını yapabilecek ve beklentilerin ötesinde performans sergileyebilecek işgörelere ihtiyaç duyduğu vurgulanmaktadır (Morrison, 1994). Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılan ve günümüz rekabet ortamında işletmeler tarafından arzu edilen bu durum, resmi ödül sistemi tarafından doğrudan ve açıkça belirtilmeyen, kuruluşun etkin işleyişini teşvik eden isteğe bağlı bireysel davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Özellikle örgütlerin hayatta kalabilmesi ve varlığını devam ettirebilmesi açısından örgütsel vatandaşlık davranışı hayati bir önem taşımaktadır (Organ, 1988). Başarılı işletmeler, kendi resmi görev ve sorumluluklarının ötesine geçen ve atandığı işte başarılı olabilmek adına zamanını ve enerjisini rahatça kullanabilen işgörelere sahiptir. Bu tür fedakarlıklar zorunlu değildir ve herhangi bir ödülle sonuçlanmayabilir. Ancak önemli olan işletmenin kazancıdır ve bu nedenle işletmenin etkinliğine ve verimliliğine önemli katkıda bulunmaktadır (Jahangir vd., 2004).

Özellikle hizmet üreten otel işletmeleri açısından bakıldığında, her işgörelenin kişilik, tutum ve becerilerinin benzersiz olması nedeniyle, sunulan hizmet kalitesi, standart ve tutarlı olamamaktadır. Otel işletmelerinde hizmet oldukça interaktif bir süreçtir ve hem

çalışanların hem de müşterilerin fiziksel refahı ve ruh halleri hizmet deneyimini etkileyebilmektedir. Ayrıca tüketicilerin her geçen gün hizmetler hakkındaki farkındalığının artması, bu doğrultuda istek ve beklentilerinin değişmesi, otellerin konukları tatmin etme konusunda zorlanmasına yol açmaktadır. Ancak daha fazla otel, hizmet kalitesinin önemini fark edip bu konuda rekabet ettikçe, müşteriler her zamankinden daha fazla seçeneğe ve daha iyi bir pazarlık gücüne sahip olacaktır. Bu sebeple, otel işgörenlerinin yalnızca iş tanımı, görev listesi tarafından kendilerinden istenenleri yapmaları müşterileri memnun etmek için yeterli olmayacaktır. Mükemmel hizmet, işgörenlerin müşteri beklentilerini karşılayabilmek ve bu beklentileri aşabilmek için yerleşik rutinlerin üzerine ve ötesine geçebilmesini gerektirmektedir (Ma ve Qu, 2011).

İşletmeler için hayati önem taşıyan bu örgütsel davranışın işletmede arttırılabilmesi ve işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda motive edilebilmesi için işletme yönetiminin yapabileceği çok farklı uygulamalar söz konusudur. Literatür incelemesi yapıldığında, örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasını sağlayabilecek uygulamalardan birinin işgörelere iş özerkliği sağlanması olduğu görülmektedir (Capelli ve Rogovsky,1998, Podsakoff vd. 2000, Chen ve Chiu 2009, Park 2016a). İş özerkliği, işgörenlerin işini planlamasında ve yürütmesinde, kullanılacak prosedürlerin belirlenmesinde onlara özgür olma imkânı tanıyan, işgörelere benliklerinin ihtiyaçlarını karşılamalarını, etkin ve verimli olmalarını sağlayan iş tasarımı özelliğidir. İşgörenlerin işlerinde yüksek özerkliğe sahip olması, onların benliklerini işlerine yatırım yapmalarını sağlamakta, bu durum psikolojik sahiplenmeyi ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla psikolojik sahipliği yüksek işgörenler kaliteli rol performansı, özverili, koruyucu davranışlar ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyebilmektedirler (Pierce vd., 2009). Mayhew vd. (2007), işgörenlerin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve rol ve ekstra rol davranışlarını belirleme konusunda iş özerkliğinin eşsiz yeteneğini vurgulamıştır.

Öte yandan, işgörenlerin işe ve işletmeye karşı kendilerini sorumlu hissetmelerini, gönüllü davranışlarda bulunmalarını sağlayan ve son zamanlarda ilgiyle araştırılan bir kavram da psikolojik sahiplenme kavramıdır. Psikolojik sahiplenme, bir kişinin maddi veya maddi olmayan nesnelere veya onun bir kısmına sahip olma hissiyatı, o nesnelere

psikolojik olarak bağıllık göstermesi demektir. Psikolojik sahipliğin temelinde nesnelere, kişinin benliğinin bir parçası haline gelmesi yer almaktadır (Brown, 2014). Van Dyne ve Pierce (2004), psikolojik sahiplenmenin işgören tutum ve davranışlarıyla ilişkisini araştırdığı çalışmada, sahiplik duygularının örgütsel davranışları olumlu etkileyebilecek sorumluluk duygusunu yarattığını, bu nedenle işgörenlerin iş tanımlarında belirtilen görevlerin üzerine ve ötesine çıkmaya gönüllü olacağını belirtmiştir. Çünkü bireyler maddi veya maddi olmayan sahiplik hedeflerine yönelik sahiplik hissettiklerinde, o hedefler üzerinde kontrol oluşturmakta, proaktif olarak korumaya ve geliştirmeye çalışmakta, bu durum ise işgörenlerin işletmedeki aktif katılımını olumlu etkilemektedir.

İş özerkliği, psikolojik sahiplenme ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları ile ilgili olarak psikoloji, yönetim, eğitim, sağlık gibi alanlarda çalışmalar yapılmış; iş özerkliği örgütsel vatandaşlık davranışı, psikolojik sahiplenme örgütsel vatandaşlık davranışı, iş özerkliği psikolojik sahiplenme ilişkileri ve bulguları ortaya konulmuştur (Stefanou vd., 2004; Alp, 2007; Mayhew vd., 2007; Peng vd., 2010; Henssen vd., 2014; Lee ve Suh, 2015; Yang vd., 2017). Ancak otel işletmelerinde iş özerkliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde psikolojik sahiplenmenin aracı rolünü araştıran herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu çalışma ile psikolojik sahiplenmenin iş özerkliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracı rolü olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmaktadır. Gürbüz (2019)'a göre aracılık, bağımsız (X) ve bağımlı (Y) değişken arasındaki ilişkinin nasıl meydana geldiği ya da X ile Y değişkeni arasındaki ilişkinin nasıl bir psikolojik, sosyolojik ya da biyolojik bir aracı mekanizması ile oluştuğuyla ilgilidir. Bağımsız değişken (X) ve bağımlı değişken (Y) arasındaki bağlantı mekanizması gibi çalışan aracı değişken (M), bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamaya yardımcı olmaktadır. Bağımsız değişkendeki değişiklik (artış veya azalma), aracı değişkende bir değişikliğe neden olmakta, aracı değişkendeki bu değişim de bağımlı değişken üzerinde bir değişime yol açmaktadır. Bu çalışmada psikolojik sahiplenmenin, iş özerkliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide bir bağlantı mekanizması oluşturup oluşturmadığı sorgulanmaktadır.

Geçmişten günümüze iş özellikleri kuramı başlığı altında ele alınan iş özerkliği kavramı ve yeni bir kavram olan psikolojik sahiplenme kavramı ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, birincil ve ikincil verilerden yararlanılarak ayrıntılı olarak araştırılmış, elde edilen sonuçlar neticesinde literatüre katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Çalışma, genişletilmiş benlik teorisine dayandırılmış olup, genişletilmiş benlik teorisine göre, maddi ve özellikle maddi olmayan nesnelere sahipliğin, benliği genişleteceği ve benliğin parçası olarak görülen her sahipliğin korunması, geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için gerekli çabayı sağlayacağı vurgulanmıştır. Literatürde genişletilmiş benlik teorisinden yararlanarak maddi sahipliğe atıfta bulunan çalışmaların yanı sıra bu çalışmada özellikle maddi olmayan sahipliklerin de (iş, işletme gibi) benliği genişleteceği ve bu sahipliklerin olumlu örgütsel davranışlara yol açabileceği vurgulanmıştır.

4.2. Araştırmanın Varsayımları

Nevşehir'deki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin iş özerkliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde psikolojik sahiplenmenin aracı rolünü araştıran bu çalışma bazı varsayımlara sahiptir: Çalışmaya göre, otel işletmelerindeki işgörenlerin iş özerkliği, örgütsel vatandaşlık davranışı ve psikolojik sahiplenme ölçeklerinde yer alan tüm ifadelerine verdikleri yanıtların, var olan gerçek durumu ve kendilerine ait görüşleri yansıttığı varsayılmaktadır. Ayrıca, araştırma kapsamında seçilen örneklemin, evreni temsil etme gücüne sahip olduğu varsayılmaktadır. Araştırmada tercih edilen model ve hipotezlerin, veri toplama yöntemleri ve analiz tekniklerinin araştırmanın amacına uygun olduğu da varsayılmaktadır.

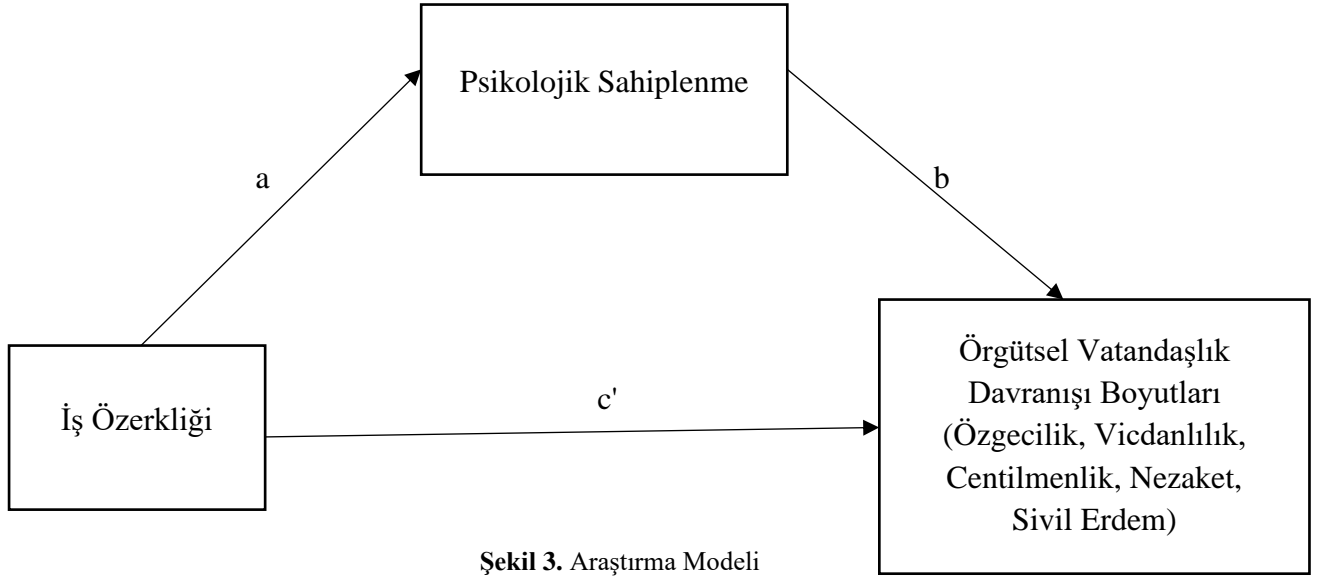
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Psikolojik sahiplenmenin otel işgörenlerinin iş özerkliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisindeki aracılık rolünü araştıran bu çalışmanın, her ne kadar kavramsal ve araştırma metodolojisi olarak ileride yapılacak çalışmalara ipuçları sunacağı düşünülse de birtakım sınırlılıklara da sahip olduğunu belirtmek gerekmektedir. Çalışma, Nevşehir ilindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenleri ile sınırlandırılmış olup bu işgörenlerin kendilerine yöneltilen anket sorularına verdikleri cevaplarla, yani otel işgörenlerinin anket soruları kapsamındaki görüşleriyle sınırlıdır.

Araştırma kapsamına yalnızca Nevşehir ilindeki otel işletmeleri işgörenlerinin dahil edilmesi, örneklem sayısının sınırlı olmasına neden olmakta bu durum analiz sonuçlarının genellenmesini zorlaştırmaktadır. Örneklem sayısının artırılması ve verilerin farklı coğrafi bölgelerde, farklı sektörlerde farklı şirketlerden toplanması sektörler arası farklılıkların ve karşılaştırmaların görülmesi açısından daha yararlı olabilmektedir. Çalışmanın verileri, zaman ve mali kısıtlardan dolayı 18 Ağustos-30 Kasım 2018 tarihleri arasında toplanmış olup kesitsel araştırmalara bir örnek teşkil etmektedir. Gelecekte yapılacak çalışmalar, daha geniş zamana yayılarak gözlem, mülakat gibi yöntemlerin kullanılmasıyla daha da derinlemesine gerçekleştirilebilir.

4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Literatürden elde edilen bilgiler doğrultusunda geliştirilen hipotezler kapsamında oluşturulan araştırma modeli Şekil 3'te görülmektedir:



Araştırma modelinde, iş özerkliği bağımsız değişken (X), psikolojik sahiplenme aracı değişken (M), örgütsel vatandaşlık davranışının “özgecilik”, “vicdanlılık”, “centilmenlik”, “nezaket”, “sivil erdem” boyutları bağımlı değişken (Y) olarak yer almaktadır. Araştırma modelinde görüldüğü üzere, çalışmada iş özerkliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının ilişkisinde psikolojik sahiplenmenin aracılık rolü olup olmadığı incelenmektedir. Buna göre çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H₁: İş özerkliği ve örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutu arasındaki ilişkide psikolojik sahiplenmenin aracı rolü bulunmaktadır.

H₂: İş özerkliği ve örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu arasındaki ilişkide psikolojik sahiplenmenin aracı rolü bulunmaktadır.

H₃: İş özerkliği ve örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu arasındaki ilişkide psikolojik sahiplenmenin aracı rolü bulunmaktadır.

H₄: İş özerkliği ve örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu arasındaki ilişkide psikolojik sahiplenmenin aracı rolü bulunmaktadır.

H₅: İş özerkliği ve örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu arasındaki ilişkide psikolojik sahiplenmenin aracı rolü bulunmaktadır.

Literatür araştırmalarına dayalı olarak oluşturulan hipotezler doğrultusunda kurulan modelde görüldüğü üzere modellerde, a yolu, b yolu, c' yolu gösterilmiştir. Aracı etki modelinde bağımsız değişkenin (X) aracı değişken (M) üzerindeki etkisi “a yolu” ile aracı değişkenin (M) bağımlı değişken (Y) üzerindeki etkisi ise “b yolu” ile sembolize edilmiştir. Aracı değişken olan M ile X aynı anda modele dahil edildiğinde X'in Y'ye olan etkisi ise “c' yolu” ile gösterilmiştir. Anlatımlarda geçen, a, b, c ve c' harfleri ile sembolize edilen yollar, aslında standardize edilmemiş regresyon katsayılarıdır. Modeldeki a ve b yollarının çarpımı ile elde edilen etkiye dolaylı etki, c' ile gösterilen etkiye ise doğrudan etki denilmektedir. Ayrıca c ile sembolize edilen yol ise, X'in Y üzerindeki toplam etkisini ifade etmektedir (Gürbüz, 2019: 48).

4.5. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini Nevşehir'in dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin işgörenleri oluşturmaktadır. Evren, araştırma sonuçlarının genellendiği, araştırma kapsamı içerisinde yer alan ortak özelliklere sahip birimler bütünüdür. Evreni oluşturan bu birimler, araştırma kapsamına giren olay, olgu veya varlıklardan oluşmaktadır. Araştırma evrenini belirlemekteki amaç, verilerin hangi birimlerden elde edileceğini

ve araştırma sonucunda yapılacak genellemelerin kimleri veya neleri kapsayacağını saptamak anlamını taşımaktadır (Ural ve Kılıç, 2013: 31). Bu çalışmada Nevşehir'in dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin evren olarak tercih edilmesinin sebebi, bu işletmelerin yönetim ve organizasyon yapıları açısından yüksek düzeyde örgütlenme olanaklarına sahip olmalarından kaynaklanmaktadır (Kıngır, 2006: 467). Ayrıca 2018 yılı Nevşehir İl Kültür Turizm Müdürlüğü verilerine göre Nevşehir'de beş adet beş yıldızlı otel işletmesi ve 16 adet dört yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır.

Çalışmada zaman ve mali kısıtlardan dolayı evrende tamsayım yapmak mümkün olmamış, örnekleme yoluna gidilmiştir. Üzerinde çalışılan belirli bir ana kütleyi (evreni) temsil edebilecek kapasiteye sahip ve bu ana kütlede belirli kurallara göre alınmış, ana kütlede herhangi bir alt grubuna "örneklem" denilirken, üzerinde çalışılan bir evrenden örneklem seçme işi ise "örnekleme" olarak tanımlanmaktadır. Ana kütledeki verilerden bazılarının araştırmaya uygun olmaması, örneklem çerçevesinde listelenememesi, verilere ulaşılamaması, cevaplayıcının soruları cevaplamayı reddetmesi veya cevaplama kapasitesinin olmaması gibi nedenlerden dolayı örneklemede yer almayan birimler olabilmektedir. Örnekleme gereğinden fazla almak kaynak israfına, az almak ise araştırılan olayın eksik incelenmesine sebep olmaktadır (Karagöz, 2017: 54). Çalışmada örnekleme tekniklerinden, olasılıklı olmayan örnekleme tekniği başlığı altındaki amaçlı veya yargısal örnekleme tekniği tercih edilmiştir. Amaçlı örneklemede araştırmacı, kendi kişisel gözlemlerinden hareket ederek araştırma sorusuna uygun geldiğini düşündüğü belirli özellikteki denekleri örnekleme dahil edebilmektedir. Bu örnekleme tekniğinde araştırmacının yargısına göre örnekleme dahil edilen denekler ile araştırma problemine cevap bulunacağı ve arzu edilen bilgilere ulaşılabileceği varsayılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014: 130; Altunışık vd., 2012: 142).

Çalışmada Nevşehir İl Kültür Turizm Müdürlüğü 2018 Eylül ayı verilerine göre 21 adet otel işletmesi bulunmakta olup bu otellerde çalışan işgörenler çalışma kapsamında incelenmiştir. Turizm sektöründe işgören devir hızının yüksek olması, özellikle turizm sezonunda artan işgören sayısının sezon dışında azalması sebebiyle tam bir işgören sayısına ulaşılamamış olup sınırsız evrenler ($N > 10.000$) (Özdamar, 2001) ve nicel araştırmalar kapsamında önerilen örnekleme hacmi hesaplama formülünün

kullanılmasıyla örneklem büyüklüğü 384 olarak belirlenmiştir. 18.08.2018-30.11.2018 tarihleri arasında 600 adet anket 21 otel işletmesine elden teslim edilmiş olup, otel yöneticilerinden alınan izinler doğrultusunda otel işgörenlerinin anketleri cevaplamaı sağlanmıştır. Cevaplayıcıların soruları okumadan rastgele cevaplamaı veya cevapları boş bırakması gibi sebeplerden dolayı bazı anket formları çalışmadan çıkarılmıştır. Böylece çalışma kapsamında 395 anket formundan yararlanılmıştır.

4.6. Pilot Uygulama

Pilot uygulama, araştırma tasarım hatası ve ifade hataları gibi olası hatalardan kaçınabilmek amacıyla, anketin nihai uygulamada deneklere dağıtılmadan önce akademisyenler, meslektaşlar, profesyoneller veya deneklerle benzer özellik gösteren en az 10 kişiye uygulanmasıdır (Altunışık vd., 2012). Çalışmanın pilot uygulaması 10 Temmuz-30 Temmuz 2018 tarihleri arasında Nevşehir'deki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki 30 işgörenle yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilmiş olup elde edilen veriler sosyal bilimler için kullanılan istatistik programı ile analiz edilmiştir.

Anket formunu doldururken anketin araştırma konusuna yönelik verileri sağlayıp sağlayamayacağına, soruların doğru anlaşılıp anlaşılmadığına odaklanılmıştır. Bu nedenle pilot uygulamada anketi dolduran 30 kişiyle özellikle anketteki ifadelerin anlaşılabilirliği, yazım dilinin sadeliği ve okunabilirliği, incitici/rahatsız edici soruların veya hassas konuların olup olmadığı konusunda görüş alışverişleri yapılmıştır. Pilot uygulama sonucunda ankette hatalı veya eksik ifadelerin olmadığı, anketin sade ve anlaşılır bir dille hazırlanmış olduğu ve ankette denekleri incitecek veya rahatsız edebilecek ifadelere yer verilmediği anlaşılmıştır. Böylece anket son haline getirilerek 18 Ağustos-30 Kasım 2018 tarihleri arasında nihai uygulama gerçekleştirilmiş olup 395 anket elde edilmiştir.

4.7. Veri Toplama Aracı

Otel işletmelerinde iş özerkliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde psikolojik sahiplenmenin aracı rolünü belirlemek amacıyla kullanılan ölçekler anket formları aracılığıyla işgörelere uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerde yer alan ifadeler dil konusunda uzman kişilere ve turizm alanındaki akademisyenlere

İngilizceden Türkçe'ye ve Türkçe'den İngilizce'ye çeviri yaptırılarak ifadelerde anlam kayması gibi sorunların önüne geçilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın amacına uygun olarak hazırlanan anket formu (Bkz: EK2) iş özerkliği, psikolojik sahiplenme, örgütsel vatandaşlık davranışı ve demografik değişkenleri ölçen soruların yer aldığı dört bölümden oluşmaktadır.

Anket formunun ilk bölümünü oluşturan ve otel işgörenlerinin iş özerkliği konusundaki fikirlerini belirlemeye çalışan "iş özerkliği ölçeği", Dude (2012) tarafından geliştirilmiş olup dört ifadeden oluşmaktadır. Breugh (1985) tarafından geliştirilen iş özerkliği ölçeğinin kısa versiyonu olan bu ölçek tek boyut ve dört ifadeden oluşmaktadır. Önceden Pakdemir vd. (2014) tarafından da kullanılan bu ölçeğin üçüncü ve dördüncü ifadeleri ters kodlanmıştır. Çalışmada ifadeleri ölçmek amacıyla "1-Kesinlikle Katılmıyorum", "2-Katılmıyorum", "3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum", "4-Katılıyorum", "5-Kesinlikle Katılıyorum" cevap kategorisinden oluşan 5'li Likert Tipi Ölçek kullanılmıştır.

Anket formunun ikinci bölümünde ise Van Dyne ve Pierce (2004) tarafından geliştirilen ve yedi ifadeden oluşan "psikolojik sahiplenme ölçeği" yer almaktadır. Bu ölçekte yer alan ifadelerden yedinci ifade ters kodlanmıştır. Çalışmada kullanılan psikolojik sahiplenme ölçeği tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçekteki ifadeleri ölçmek amacıyla "1-Kesinlikle Katılmıyorum", "2-Katılmıyorum", "3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum", "4-Katılıyorum", "5-Kesinlikle Katılıyorum" cevap kategorisinden oluşan 5'li Likert Tipi Ölçek kullanılmıştır.

Anket formunun üçüncü bölümünde otel işgörenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını saptamak amacıyla, Basım ve Şeşen (2006) tarafından Türkçeye uyarlanan "örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği" kullanılmıştır. Basım ve Şeşen (2006), bu ölçeği iki ayrı çalışmadan (Vey/Campbell, 2004; William/Shiaw, 1999) yararlanarak hazırlamıştır. 19 ifadeden oluşan ölçek beş boyuttan oluşmaktadır ve Organ (1988) tarafından ortaya konulan örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile uyumludur. Çalışmada kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği, özgecilik (1-5), vicdanlılık (6-8), nezaket (9-11), centilmenlik (12-15), sivil erdem (16-19) boyutları altında yer alan ifadelerden oluşmaktadır. Ayrıca ölçekteki ifadeleri ölçmek

amacıyla “1-Kesinlikle Katılmıyorum”, “2-Katılmıyorum”, “3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, “4-Katılıyorum”, “5-Kesinlikle Katılıyorum” cevap kategorisinden oluşan 5’li Likert Tipi Ölçek kullanılmıştır.

4.8. Verilerin Analizi

Anketler aracılığıyla toplanan veriler, bilgisayar ortamına aktarılmış, verilerin analize uygunluğunu ölçmek amacıyla SPSS 23’ten yararlanılmıştır. Ölçeklerde yer alan ters yönlü ifadeler için ters kodlama yapılmış, elde edilen verilerin ortalamaları, frekans dağılımları, standart sapmaları kontrol edilmiştir. Verilerde hatalı kodlama olabilmesi nedeniyle tüm verilerin frekans dağılımları, kayıp ve uç değer kontrolleri gerçekleştirilmiştir. Ayrıca sayısal verilerin analizinin yapılabilmesinin şartlarından biri verilerin normal dağılmasıdır. Verilerin normal olmaması, analiz sonuçlarının yanlış olmasına ve araştırma için gerekli olan yorumların yanlış yapılmasına sebep olacaktır. Bu sebeple çalışmada kullanılan verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini test etmek amacıyla çarpıklık ve basıklık, histogram, standart sapma, Q-Q grafikleri kullanılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2014; Karagöz, 2017: 104). Normal dağılım gösteren verinin standart sapması 1’e yakın bir değer alırken, çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile +3 aralığında yer almaktadır (Shao, 2002, Karagöz, 2017). Anket verilerinin normal dağılım gösterip göstermediğine dair yapılan analizler sonucunda anketlerde yer alan ifadelerin standart sapmalarının 1’e yakın, çarpıklık ve basıklık değerlerinin -3 ile +3 arasında yer aldığı görülmüştür (Bkz. Ek 1).

Verilerin analize uygunluğunu ölçmek amacıyla yapılan ölçümlerden sonra, iş özerkliği ve örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem boyutları ilişkisinde psikolojik sahiplenmenin aracılık rolü olup olmadığını öğrenmek amacıyla Hayes (2013) tarafından SPSS programına eklenti olarak geliştirilen PROCESS programı kullanılmıştır. Bu çalışmada test edilmeye çalışılan aracı modeldeki doğrudan ve dolaylı etkiler bootstrap yöntemi ile belirlenmiştir. Bootstrap metodu, uygulamalı istatistik alanında yaygın olarak kullanılmakta olup yoğun matematik formüllerden uzak, sınırlı varsayımlara sahip, anlaşılması ve kullanılması oldukça kolay bir metottur. Metodun temeli, mevcut veri setinden çok büyük veri setleri üretmek üzere yeniden örnekleme yapmak ve istatistiki hesaplamaları bu yeni veri setleri üzerinden gerçekleştirmektir (Takma ve Atıl, 2006).

Bu yöntemde, dağılımla ilgili yanlılık ve çarpıklıklar düzeltilerek daha güvenilir sonuçlar alınmaktadır. Özellikle Baron ve Kenny'nin geleneksel nedensel adımlar yaklaşımına karşı ileri sürülen Çağdaş yaklaşımda (MacKinnon vd., 2002; Fritz ve MacKinnon, 2007; Preacher ve Hayes, 2004), aracılık etkisi ya da dolaylı etkinin (a.b) var olup olmadığına, bootsrap analizi neticesinde elde edilen %95 güven aralığındaki (confidence interval, CI) değerlere bakılarak karar verilmektedir. Buna göre, dolaylı etki (a.b) değerine karşılık gelen alt ve üst güven aralığı değerleri sıfır (0) değerini kapsamıyor ise dolaylı etki anlamlı olarak kabul edilmekte ve aracılık etkisinin meydana geldiği anlaşılmaktadır (Gürbüz, 2019:57).

Baron ve Kenny (1986)'nın nedensel adımlar yaklaşımında, 1) bağımsız değişken bağımlı değişkeni etkilemelidir, 2) bağımsız değişken aracı değişkeni etkilemelidir, 3) bağımsız değişken ile aracı değişken birlikte regresyon analizine dahil edildiğinde, aracı değişken bağımlı değişkeni anlamlı olarak etkilemelidir. Bu durumda bağımsız ve bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan bir ilişki çıkarsa tam aracılık etkisi, bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık etkisi meydana gelmektedir. Tam bir aracılık etkisi için aracı değişken kontrol altındayken bağımsız ve bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olmaması gerekmektedir. Çağdaş yaklaşımda ise tüm bu adımlar koşul olarak aranmamakta, bu koşullar gerçekleşmese dahi aracılık etkisinin görülebileceği savunulmaktadır (Fritz ve MacKinnon, 2007; MacKinnon vd., 2007; Williams ve MacKinnon, 2008; Preacher ve Selig, 2012; Hayes ve Rockwood, 2017; Hayes, 2018).

4.8.1. Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirliği ve Geçerliliği

Güvenirlik, bir ölçme aracıyla aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığının bir göstergesidir. Güvenir bir ölçek ile sağlanan bilgiler sayesinde, ölçeğin kararlı özellikler taşıdığına, hatalardan arındırılmış olduğuna ve aynı amaçla yapılabilecek bir sonraki ölçümde aynı sonuçların elde edileceğine yönelik güven duygusu sağlanmış olur (Ercan ve Kan, 2004). Ölçmelerin tekrarlanması halinde ortaya çıkan tutarlı sonuçlar anlamına gelen güvenilirlik, test-yeniden test, alternatif form, ikiye bölme veya alfa yöntemi gibi yöntemlerle ölçülebilmektedir (Nakip, 2013).

Bu çalışmada ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek amacıyla “cronbach alfa” yönteminden yararlanılmıştır. Cronbach alfa yönteminde Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı, ölçek içindeki maddelerin iç tutarlığının ve homojenliğinin bir göstergesidir. Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ne kadar yüksek olursa, “ölçekte bulunan soruların birbirleriyle tutarlı ve aynı özelliğin öğelerini ortaya koydukları” yorumu yapılmaktadır. Likert tipi bir ölçekte yeterli sayılabilecek güvenilirlik katsayısının olabildiğince 1’e yakın olması beklenir. Literatürde madde toplam madde korelasyon puanlarının 0.25’in üzerinde olması, Cronbach alfa güvenilirlik değerlerinin ise 0.50’den büyük olması ölçeklerin iç tutarlığı için beklenen sınırlar olarak belirlenmiştir (Çalışkan ve Çınar, 2012). Tablo 4’te bu çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları verilmiştir. Güvenirlik analizi sonuçlarına göre, iş özerkliğinin Cronbach alfa değeri .869, psikolojik sahiplenmenin Cronbach alfa değeri .973, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin alt boyutlarının Cronbach alfa değerleri sırasıyla, özgecilik .932, vicdanlılık .923, nezaket .956, centilmenlik .885, sivil erdem .948’dir. Kalaycı (2010)’a göre bu değerler 0.80 ile 1.00 arasında olduğu için, ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 4. Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Sonuçları

Ölçekler	Madde Sayısı	Güvenirlik (Cronbach Alfa)
İş Özerkliği	4	.869
Psikolojik Sahiplenme	7	.973
Özgecilik	5	.932
Vicdanlılık	3	.923
Nezaket	3	.956
Centilmenlik	4	.885
Sivil Erdem	4	.948

Güvenirlik analizinden sonra ölçeklerin geçerlik analizi yapılmıştır. Geçerlik, kuramsal bilgilerin ve gözlenebilir kanıtların geliştirilen test veya ölçek puanlarını doğrulamasıdır. Geçerlikle ilgili tanımlarda genellikle üç ana tema vurgulanmaktadır. Birincisi, kullanılan ölçüm aracının ölçülmek istenen özelliğe uygun olması, ikincisi,

ölçümün kurallara uygun olarak doğru yapıp yapılmadığı, üçüncüsü ölçüm verilerinin gerçekten ölçülmek istenen özelliği yansıtıp yansıtmadığıdır (Şencan, 2005). Bir ölçek güvenilir olmakla birlikte, geçerli ya da geçersiz olabilmektedir. Ancak geçerli olan bir ölçek güvenilir olarak kabul edilmektedir. Ölçmenin doğruluk derecesi veya kusursuzluğunun değerlendirilmesi olarak da tanımlanan geçerlik, içerik geçerliği, tahmini geçerlik, eş zamanlı geçerlik ve yapısal geçerlik gibi türlere sahiptir (Nakip, 2013: 209). Bu çalışmada ise içerik geçerliğinden yararlanılmıştır. İçerik geçerliği, anketin yeterli sayıda ve ölçülmek istenen olguyu ölçebilecek soruları içerip içermediğini belirlemek amacıyla yapılmaktadır. İlgilenilen durumu ölçebilecek soruların ankette ne derece yer aldığı, konunun uzmanlarına (profesyonellere) incelenerek belirlenmeye çalışılmaktadır (Karagöz, 2017: 30). Konunun uzmanlarıyla yapılan görüş alışverişlerinde, uzmanlar tarafından incelenen anketin araştırma konusunu ölçebilecek nitelikte soruları kapsadığı ortaya konulmuştur.

4.8.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular

Çalışmanın örneklemini Nevşehir'deki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin işgörenlerinden oluşmaktadır. Tablo 5'te katılımcıların demografik özelliklerine yönelik bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 5. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Özellikler	f	%	Özellikler	f	%
Cinsiyet Kadın Erkek	188 207	47,6 52,4	Çalışılan İşletmenin statüsü 4 yıldızlı 5 yıldızlı	204 191	51,6 48,4
Yaş 20 ve altı 21-30 31-40 41-50 51 ve üzeri	48 115 135 78 19	12,2 29,1 34,2 19,7 4,8	Eğitim Durumu İlköğretim Lise Önlisans Lisans Lisansüstü	52 165 84 79 15	13,2 41,8 21,3 20,0 3,8
İşletmede Çalışma Süreleri 1 yıl ve daha az 2-5 yıl	99 134	25,1 33,9	N= 395		

6-9 yıl	90	22,8	
10-13 yıl	49	12,4	
14 yıl ve üzeri	23	5,8	

Tablo 5 incelendiğinde katılımcıların 188'inin (%47,6) kadın, 207'sinin (52,4) erkek olduğu görülmektedir. Çalışılan işletmenin statüsü açısından bakıldığında 204 kişi (%51,6) 4 yıldızlı otel işletmesinde, 191 kişi (%48,4) 5 yıldızlı otel işletmesinde çalışmaktadır. Katılımcıların 48'i (%12,2) 20 ve altı yaş aralığında, 115'i (%29,1) 21-30 yaş aralığında, 135'i (%34,2) 31-40 yaş aralığında, 78'i (%19,7) 41-50 yaş aralığında, 19'u (%4,8) 51 yaş ve üzerinde yer almaktadır. Eğitim durumuna bakıldığında katılımcıların 52'si (%13,2) ilköğretim, 165'i (%41,8) lise, 84'ü (%21,3) önlisans, 79'u (%20,0) lisans, 15'i (%3,8) lisanüstü eğitimi almaktadır. Ayrıca işletmedeki çalışma sürelerine ilişkin veriler incelendiğinde 99 kişinin (%25,1) 1 yıl ve daha az, 134 kişinin (%33,9) 2-5 yıl, 90 kişinin (%22,8) 6-9 yıl, 49 kişinin (%12,4) 10-13 yıl, 23 kişinin (%5,8) 14 yıl ve üzeri sürelerde bulunduğu işletmede çalıştığı tespit edilmiştir.

4.8.3. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Çalışma kapsamında doğruluğu test edilen birinci hipotez, “**H₁**: İş özerkliği ve örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutu arasındaki ilişkide psikolojik sahiplenmenin aracı rolü bulunmaktadır” şeklindedir. Hipotez, SPSS PROCESS aracılığıyla test edilmiş olup analiz sonuçları aşağıda verilmiştir:

Tablo 6. İş Özerkliğinin Psikolojik Sahiplenme Üzerindeki Etkisi

Model	4					
Y (bağımlı)	Özgecilik					
X (bağımsız)	Özerklik					
M (aracı)	Psikolojik sahiplenme					
Örneklem Büyüklüğü	395					
Bağımlı Değişken: Psikolojik sahiplenme						
Model Özeti						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5690	,3237	1,1648	188,1270	1,0000	393,0000	,0000
Model						
	Katsayılar	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	1,1435	,1559	7,3358	,0000	,8370	1,4499
Özerklik	,6478	,0472	13,7159	,0000	,5549	,7407
Standardize Katsayılar						
	Katsayılar					
Özerklik	,5690					

Tablo 6’deki bulgulara bakıldığında, tablonun en başında kullanılan model numarası Model: 4’tür. SPSS Process ile aracılık analizi test edilirken “basit aracılık analizi” için tercih edilen model “4 numaralı model” olduğundan ilerleyen aşamalarda tüm analiz sonuçlarında model numarası 4 olarak görülecektir.

Analize dahil edilen değişkenlerin isimleri (Y: özgecilik, X: özerklik, M: psikolojik sahiplenme) ve örneklem büyüklüğü (Sample size: 395) görünmektedir. Bundan

sonraki satırda ise bağımsız değişken olan iş özerkliğinin (X), aracı değişken olan psikolojik sahiplenmeye (M) etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları yer almaktadır (a yolu). Buna göre, iş özerkliğinin psikolojik sahiplenmeyi anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Tabloda, standardize olmayan beta değeri (b)=.648, %95 CI [.5549, .7407], t=13.716 ona karşılık gelen p değeri 0.0000<0.001. b (Standardize olmayan beta) değerinin anlamlı olduğu, hem tabloda yer alan p değerinin 0.001'den küçük olmasından, hem de güven aralığına (Confidential Interval) ait değerlerin 0 (sıfır) değerini kapsamamasından anlaşılmaktadır (Gürbüz, 2019). Ayrıca, iş özerkliği, psikolojik sahiplenmedeki değişimin yaklaşık %32'sini ($R^2=0.324$) açıklamaktadır.

İş özerkliği ve örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları (özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket, sivil erdem) ilişkisinde psikolojik sahiplenmenin aracı rolünün incelendiği her basit aracılık testinde iş özerkliğinin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkileri aynı sonuçlara sahiptir. Dolayısıyla iş özerkliği ve örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket, sivil erdem ilişkisinde psikolojik sahiplenmenin aracılık rolünü araştıran diğer basit aracılık analizi sonuçlarında Tablo 6'daki bulgular tekrardan verilmemiştir.

Tablo 7. İş Özerkliği ve Psikolojik Sahiplenmenin Özgecilik Boyutu Üzerindeki Etkileri

Bağımlı Değişken: Özgecilik						
Model Özeti						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7178	,5153	,6678	208,3400	2,0000	392,0000	,0000
Model						
	Katsayılar	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	,9370	,1258	7,4453	,0000	,6895	1,1844
Özerklik	,3861	,0435	8,8790	,0000	,3006	,4716
Psikolojik sahiplenme	,3844	,0382	10,0634	,0000	,3093	,4595
Standardize Katsayılar						
	Katsayılar					
Özerklik	,3797					
Psikolojik sahiplenme	,4303					

Tablo 7’de aracı değişken olan psikolojik sahiplenme (M) (b yolu) ile iş özerkliği değişkeninin (X) (c’ yolu), bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutu üzerindeki birlikte etkileri görülmektedir. Buna göre, psikolojik sahiplenmenin, özgeciliği anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir (b=.384, %95 CI [.3093, .4595], t=10.063, p=0.0000<0.001). Ayrıca iş özerkliğinin de aynı şekilde özgecilik üzerinde anlamlı düzeyde ve olumlu yönde bir etkisi görülmüştür (b=.386, %95 CI [.3006, .4716], t=8.879, p=0.0000<0.001). İş özerkliği ve psikolojik sahiplenme, özgecilik davranışındaki değişimin yaklaşık %51’ini ($R^2=.515$) açıklamaktadır.

Tablo 8. İş Özerkliğinin Özgecilik Boyutu Üzerindeki Etkisi

Toplam Etki Modeli						
Bağımlı Değişken: Özgecilik						
Model Özeti						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6245	,3900	,8381	251,2913	1,0000	393,0000	,0000
Model						
	Katsayılar	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	1,3765	,1322	10,4099	,0000	1,1165	1,6364
Özerklik	,6351	,0401	15,8522	,0000	,5563	,7139
Standardize Katsayılar						
	Katsayılar					
Özerklik	,6245					

Bu tablo, aracı değişken olan psikolojik sahiplenmenin (M) olmadığı bir modelde, iş özerkliğinin (X) özgecilik (Y) üzerindeki etkisini (c yolu) yani toplam etkiyi göstermektedir. Buna göre, psikolojik sahiplenmenin olmadığı durumda, iş özerkliğinin özgeciliği olumlu yönde anlamlı şekilde etkilediği görülmektedir. (b=.635, %95 CI [.5563, .7139], t=15.852, p=0.0000<0.01).

Tablo 9. İş Özerkliğinin Özgecilik Üzerindeki Toplam, Doğrudan ve Dolaylı (Aracı) Etkileri

X'in Y Üzerindeki Toplam Etkisi							
Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	e_ps	e_cs
,6351	,0401	15,8522	,0000	,5563	,7139	,5425	,6245
X'in Y Üzerindeki Doğrudan Etkisi							
Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	e_ps	e_cs
,3861	,0435	8,8790	,0000	,3006	,4716	,3298	,3797
X'in Y Üzerindeki Dolaylı (Aracı) Etkisi							
	Etki	Bootse	BootLLCI	BootULCI			
Psikolojik sahiplenme	,2490	,0349	,1873	,3237			
X'in Y Üzerindeki Kısmi Standardize Dolaylı Etkisi							
	Etki	Bootse	BootLLCI	BootULCI			
Psikolojik sahiplenme	,2127	,0285	,1617	,2724			
X'in Y Üzerindeki Tam Standardize Dolaylı Etkisi							
	Etki	Bootse	BootLLCI	BootULCI			
Psikolojik sahiplenme	,2448	,0319	,1873	,3104			

Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki toplam, doğrudan ve dolaylı etkilerini gösteren tablo 9, analizin en önemli sonuçlarının olduğu tablodur. Bu tablo, iş özerkliğinin (X) aracı değişken olan psikolojik sahiplenme (M) vasıtasıyla, örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutu (Y) üzerindeki dolaylı etkisini göstermektedir. Ayrıca tabloya bakıldığında, önceki tablolarda verilen iş özerkliğinin özgecilik boyutu üzerindeki doğrudan ve toplam etkilerine ilişkin bulgulara tekrardan yer verildiği görülmektedir. Sonrasında ise iş özerkliğinin özgecilik davranışı üzerinde dolaylı etkisinin olup olmadığını gösteren dolaylı etki (indirect effect) değeri “bootstrap tekniği” ile elde edilen güven aralıkları ile raporlanmıştır.

Aracılık ilişkisinin anlamlı olup olmadığı, yani dolaylı etkinin (a.b) var olup olmadığı bootstrap analizi neticesinde elde edilen %95 güven aralığındaki BCA CI (bias corrected and accelerated bootstrap confidence interval) değerlerine bakılarak karar verilmektedir. Dolaylı etki (a.b) değerine karşılık gelen alt ve üst güven aralığı değerleri sıfır (0) değerini kapsamıyorsa dolaylı etki anlamlı olarak kabul edilmekte ve aracılık etkisinin meydana geldiği anlaşılmaktadır (Gürbüz, 2019). Buna göre, iş

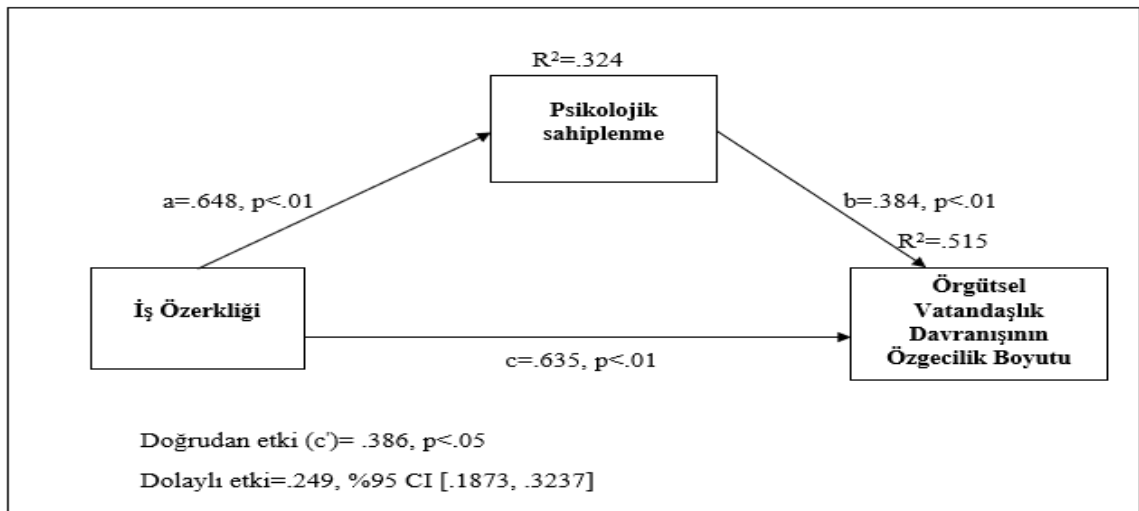
özerkliğinin özgecilik davranışı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, dolayısıyla psikolojik sahiplenmenin iş özerkliği ile özgecilik davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir. ($b=.249$, %95 BCA CI [.1873, .3237]).

Ayrıca tabloda son kısımda, iş özerkliğinin özgecilik davranışı üzerindeki tam ve kısmi standardize etki büyüklükleri verilmiştir. Buna göre; her etki büyüklüğündeki güven aralıkları 0 (sıfır) değerini kapsamadığından anlamlıdır. Etki büyüklükleri genellikle şu şekilde yorumlanmaktadır (Gürbüz, 2019):

$K^2=.01$ 'e yakın ise düşük etki, $K^2=.09$ 'a yakın ise orta etki, $K^2=.25$ 'e yakın ise yüksek etki şeklinde yorumlanır.

Tablo 9'a göre X'in Y üzerindeki tam ve kısmi standardize değeri şöyledir: Tam standardize etki büyüklüğü= $.245 = (.245)^2 = 0.06$ Kısmi standardize etki büyüklüğü=.212

Bu sonuçlara göre ($K^2=0.06$) test edilen modeldeki aracılık etkisinin orta değere yakın olduğu söylenebilir. Elde edilen bu analiz sonuçları doğrultusunda H_1 hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 4. İş Özerkliği ve Özgecilik İlişkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Sonuçlarının Raporu (N=395)

Not: Standardize edilmemiş beta katsayıları raporlanmıştır. R^2 değerleri, açıklanan varyansı göstermektedir.

Çalışma kapsamında doğruluğu test edilen ikinci hipotez, “**H₂**: İş özerkliği ve örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu arasındaki ilişkide psikolojik sahiplenmenin aracı rolü bulunmaktadır” şeklindedir. SPSS PROCESS aracılığıyla test edilen hipoteze yönelik analiz sonuçları aşağıda verilmiştir:

Tablo 10. İş Özerkliği ve Psikolojik Sahiplenmenin Vicdanlılık Boyutu Üzerindeki Etkileri

Bağımlı Değişken: Vicdanlılık						
Model Özeti						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7205	,5191	,7273	211,5854	2,0000	392,0000	,0000
Model						
	Katsayılar	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	,9735	,1313	7,4120	,0000	,7152	1,2317
Özerklik	,3663	,0454	8,0711	,0000	,2771	,4555
Psikolojik sahiplenme	,4372	,0399	10,9682	,0000	,3588	,5156
Standardize Katsayılar						
	Katsayılar					
Özerklik	,3438					
Psikolojik sahiplenme	,4671					

Tablo 10’da aracı değişken olan psikolojik sahiplenme (M) (b yolu) ile iş özerkliği değişkeninin (X) (c’ yolu), bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu üzerindeki birlikte etkileri görülmektedir. Buna göre, psikolojik sahiplenmenin, vicdanlılığı anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir (b=.437, %95 CI [.3588, .5156], t=10.968, p=0.0000<0.001). Ayrıca iş özerkliğinin de aynı şekilde vicdanlılık üzerinde anlamlı düzeyde ve olumlu yönde bir etkisi görülmüştür (b=.366, %95 CI [.2771, .4555], t=8.071, p=0.0000<0.001). İş özerkliği ve psikolojik sahiplenme, örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimin yaklaşık %51’ini ($R^2=.519$) açıklamaktadır. Bu değere göre örgütsel vatandaşlık davranışındaki %51’lik varyansın iş özerkliği ve psikolojik sahiplenmeye bağlı olduğu görülmektedir.

Tablo 11. İş Özerkliğinin Vicdanlılık Boyutu Üzerindeki Etkisi

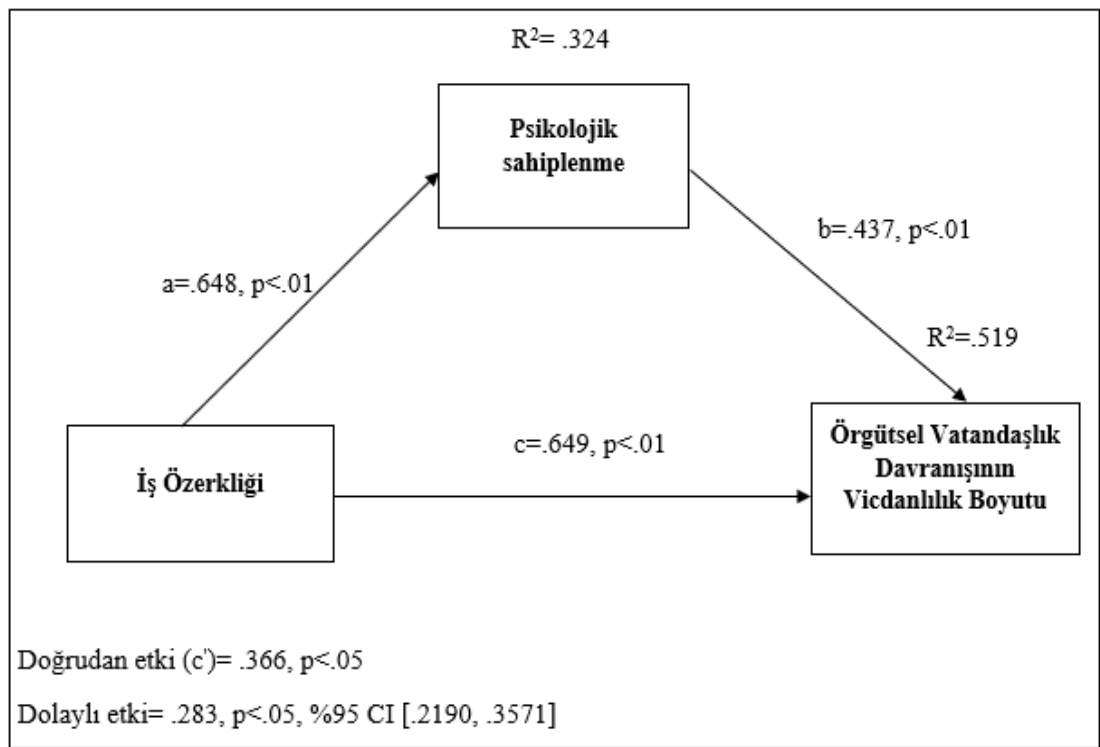
Toplam Etki Modeli						
Bağımlı Değişken: Vicdanlılık						
Model Özeti						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6095	,3715	,9481	232,3398	1,0000	393,0000	,0000
Model						
	Katsayılar	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	1,4734	,1406	10,4768	,0000	1,1969	1,7499
Özerklik	,6495	,0426	15,2427	,0000	,5657	,7333
Standardize Katsayılar						
	Katsayılar					
Özerklik	,6095					

Toplam etkiyi gösteren bu tabloda (c yolu) elde edilen değerler şöyledir: (b=.649, %95 CI [.5657, .7333], t=15.243, p=0.0000<0.01). Bu değerlere göre, psikolojik sahiplenmenin olmadığı durumda, iş özerkliğinin vicdanlılığı olumlu yönde anlamlı şekilde etkilediği görülmektedir.

Tablo 12. İş Özerkliğinin Vicdanlılık Üzerindeki Toplam, Doğrudan ve Dolaylı (Aracı) Etkileri

X'in Y Üzerindeki Toplam Etkisi							
Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
,6495	,0426	15,2427	,0000	,5657	,7333	,5295	,6095
X'in Y Üzerindeki Doğrudan Etkisi							
Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
,3663	,0454	8,0711	,0000	,2771	,4555	,2986	,3438
X'in Y Üzerindeki Dolaylı (Aracı) Etkisi							
	Etki	Bootse	BootLLCI	BootULCI			
Psikolojik sahiplenme	,2832	,0354	,2190	,3571			
X'in Y Üzerindeki Kısmi Standardize Dolaylı Etkisi							
	Etki	Bootse	BootLLCI	BootULCI			
Psikolojik sahiplenme	,2309	,0276	,1805	,2882			
X'in Y Üzerindeki Tam Standardize Dolaylı Etkisi							
	Etki	Bootse	BootLLCI	BootULCI			
Psikolojik sahiplenme	,2658	,0309	,2087	,3297			

Tablo 12'ye bakıldığında, iş özerkliğinin vicdanlılık davranışı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, dolayısıyla psikolojik sahiplenmenin iş özerkliği ile vicdanlılık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir. ($b=.283$, %95 BCA CI [.2190, .3571]). Ayrıca X'in Y üzerindeki tam ve kısmi standardize değeri şöyledir: Tam standardize etki büyüklüğü= $.265 = (.265)^2=0.07$. Kısmi standardize etki büyüklüğü=.230. Bu sonuçlara göre ($K^2=0.07$) test edilen modeldeki aracılık etkisinin orta değere yakın olduğu söylenebilir. Bu bulgulardan yola çıkarak H_2 hipotezi kabul edilmektedir.



Şekil 5. İş Özerkliği ve Vicdanlılık İlişkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Sonuçlarının Raporu (N=395)

Not: Standardize edilmemiş beta katsayıları raporlanmıştır. R^2 değerleri, açıklanan varyansı göstermektedir.

Çalışma kapsamında doğruluğu test edilen üçüncü hipotez, “**H₃**: İş özerkliği ve örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu arasındaki ilişkide psikolojik sahiplenmenin aracı rolü bulunmaktadır” şeklindedir. Hipotez, SPSS PROCESS aracılığıyla test edilmiş olup analiz sonuçları aşağıda verilmiştir:

Tablo 13. İş Özerkliği ve Psikolojik Sahiplenmenin Centilmenlik Boyutu Üzerindeki Etkileri

Bağımlı Değişken: Centilmenlik						
Model Özeti						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7427	,5516	,5829	241,1259	2,0000	392,0000	,0000
Model						
	Katsayılar	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	,7920	,1176	6,7359	,0000	,5608	1,0232
Özerklik	,3124	,0406	7,6896	,0000	,2325	,3923
Psikolojik sahiplenme	,4475	,0357	12,5406	,0000	,3774	,5177
Standardize Katsayılar						
	Katsayılar					
Özerklik	,3162					
Psikolojik sahiplenme	,5158					

İş özerkliği ve psikolojik sahiplenmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri ile ilgili analiz sonuçlarına bakıldığında, psikolojik sahiplenmenin, centilmenliği anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir ($b=.447$, %95 CI [.3774, .5177], $t=12.541$, $p=0.0000<0.001$). Ayrıca iş özerkliğinin de aynı şekilde centilmenlik üzerinde anlamlı düzeyde ve olumlu yönde bir etkisi görülmüştür ($b=.312$, %95 CI [.2325, .3923], $t=7.690$, $p=0.0000<0.001$). İş özerkliği ve psikolojik sahiplenme, centilmenlik davranışındaki değişimin yaklaşık %55'ini ($R^2=.552$) açıklamaktadır.

Tablo 14. İş Özerkliğinin Centilmenlik Boyutu Üzerindeki Etkisi

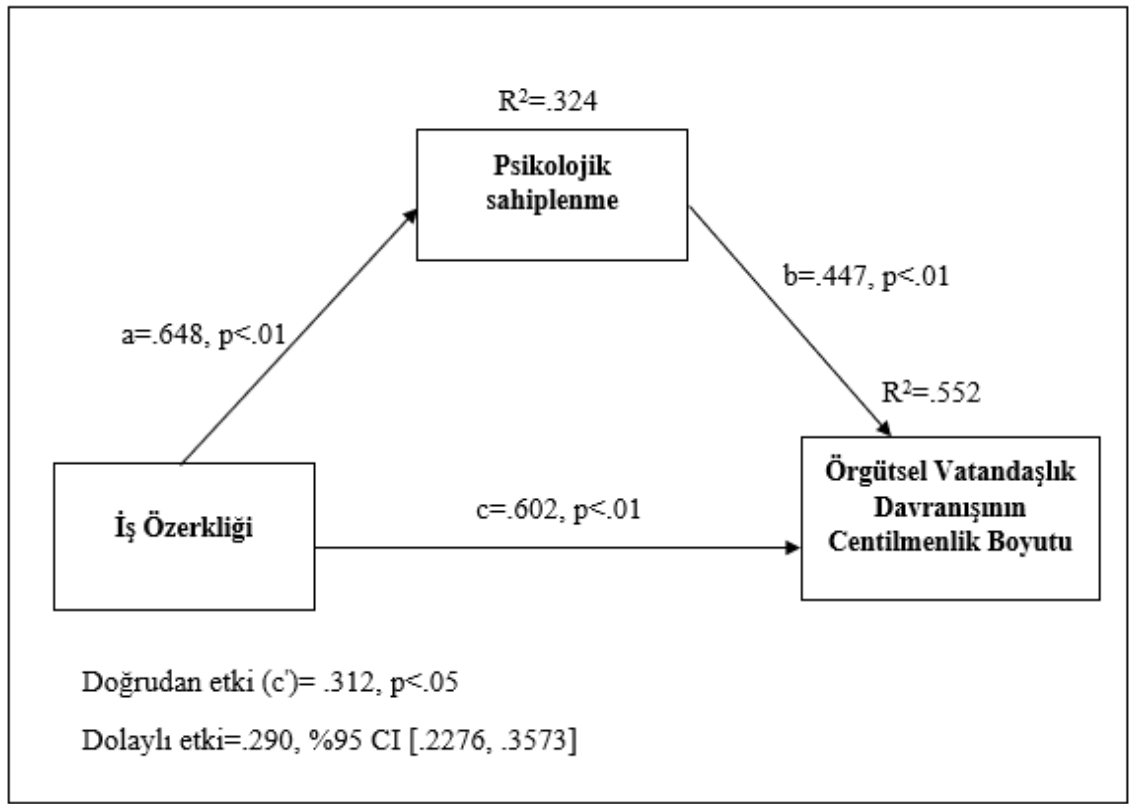
Toplam Etki Modeli						
Bağımlı Değişken: Centilmenlik						
Model Özeti						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6097	,3717	,8147	232,5257	1,0000	393,0000	,0000
Model						
	Katsayılar	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	1,3037	,1304	10,0006	,0000	1,0474	1,5600
Özerklik	,6023	,0395	15,2488	,0000	,5247	,6800
Standardize Katsayılar						
	Katsayılar					
Özerklik	,6097					

Psikolojik sahiplenmenin olmadığı durumda, iş özerkliğinin centilmenliği olumlu yönde anlamlı şekilde etkilediği tablodaki ($b=.602$, %95 CI [.5247, .6800], $t=15.249$, $p=0.0000<0.01$) değerlerden anlaşılmaktadır.

Tablo 15. İş Özerkliğinin Centilmenlik Üzerindeki Toplam, Doğrudan ve Dolaylı (Aracı) Etkileri

X'in Y Üzerindeki Toplam Etkisi							
Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
,6023	,0395	15,2488	,0000	,5247	,6800	,5296	,6097
X'in Y Üzerindeki Doğrudan Etkisi							
Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
,3124	,0406	7,6896	,0000	,2325	,3923	,2747	,3162
X'in Y Üzerindeki Dolaylı (Aracı) Etkisi							
	Etki	Bootse	BootLLCI	BootULCI			
Psikolojik sahiplenme	,2899	,0337	,2276	,3573			
X'in Y Üzerindeki Kısmi Standardize Dolaylı Etkisi							
	Etki	Bootse	BootLLCI	BootULCI			
Psikolojik sahiplenme	,2549	,0284	,2023	,3117			
X'in Y Üzerindeki Tam Standardize Dolaylı Etkisi							
	Etki	Bootse	BootLLCI	BootULCI			
Psikolojik sahiplenme	,2934	,0319	,2329	,3575			

Tablo 15'e göre, iş özerkliğinin centilmenlik davranışı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu ve psikolojik sahiplenmenin iş özerkliği ile centilmenlik davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir. ($b=.290$, %95 BCA CI [.2276, .3573]). Ayrıca tablodaki tam standardize etki büyüklüğüne göre, ($K^2=0.08$) test edilen modeldeki aracılık etkisinin orta değere yakın olduğu söylenebilir. Dolayısıyla iş özerkliği ve örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu arasındaki ilişkinin psikolojik sahiplenme gibi bir mekanizma aracılığıyla gerçekleştiği görülmektedir. Bu sebeple H_3 hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 6. İş Özerkliği ve Centilmenlik İlişkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Sonuçlarının Raporu (N=395)

Not: Standardize edilmemiş beta katsayıları raporlanmıştır. R^2 değerleri, açıklanan varyansı göstermektedir.

Çalışma kapsamında doğruluğu test edilen “**H4**: İş özerkliği ve örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu arasındaki ilişkide psikolojik sahiplenmenin aracı rolü bulunmaktadır” hipotezi analiz sonuçları aşağıda verilmiştir:

Tablo 16. İş Özerkliği ve Psikolojik Sahiplenmenin Nezaket Boyutu Üzerindeki Etkileri

Bağımlı Değişken: Nezaket						
Model Özeti						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6737	,4538	,8384	162,8633	2,0000	392,0000	,0000
Model						
	Katsayılar	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	1,2117	,1410	8,5928	,0000	,9345	1,4889
Özerklik	,3899	,0487	8,0016	,0000	,2941	,4857
Psikolojik sahiplenme	,3745	,0428	8,7507	,0000	,2904	,4586
Standardize Katsayılar						
	Katsayılar					
Özerklik	,3632					
Psikolojik sahiplenme	,3972					

Tablo 16’ya bakıldığında hem psikolojik sahiplenmenin hem de iş özerkliğinin örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutunu anlamlı ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre, psikolojik sahiplenmenin, nezaketi anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediğini gösteren değerler şöyledir: (b=.374, %95 CI [.2904, .4586], t=8,7507, p=0.0000<0.001). İş özerkliğinin özgecilik üzerindeki anlamlı ve olumlu yöndeki etkisi şöyle özetlenmektedir: (b=.390, %95 CI [.2941, .4857], t=8,002, p=0.0000<0.001). Sonuçlardan da anlaşılacağı üzere standardize olmayan beta değeri anlamlı bulunmuştur, çünkü p değeri 0.001’den küçüktür ve güven aralıklarına ait değerler sıfırı kapsamamaktadır. Ayrıca iş özerkliği ve psikolojik sahiplenme, nezaket boyutundaki değişimin yaklaşık %45’ini ($R^2=.454$) açıklamaktadır.

Tablo 17. İş Özerkliğinin Nezaket Boyutu Üzerindeki Etkisi

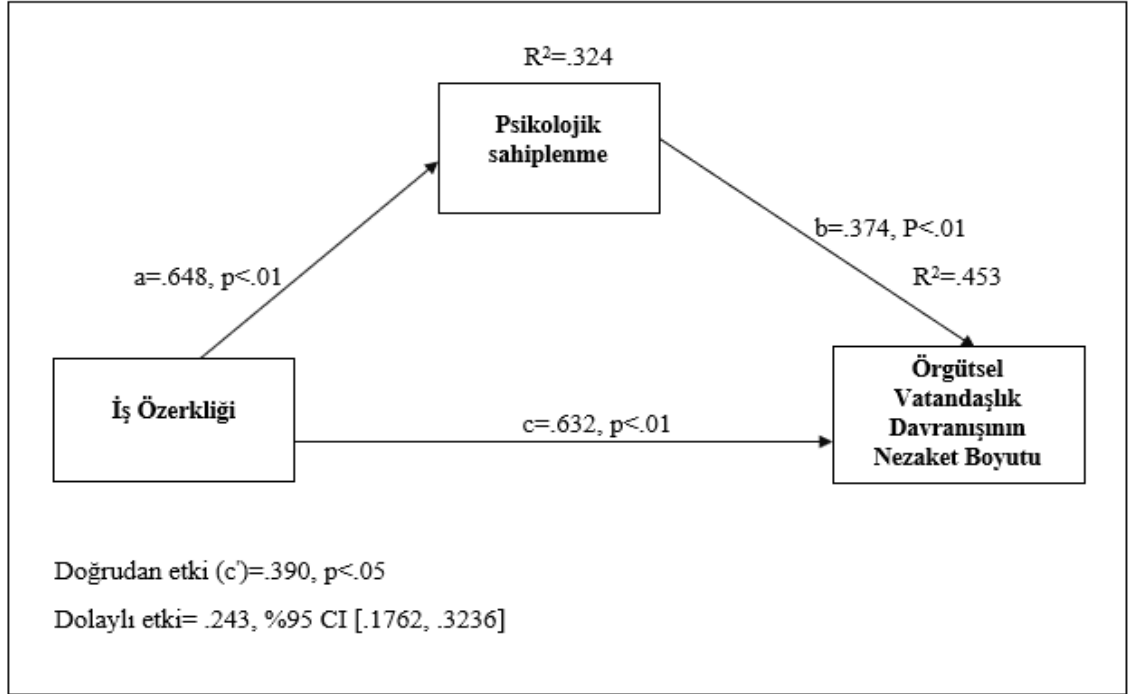
Toplam Etki Modeli						
Bağımlı Değişken: Nezaket						
Model Özeti						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5892	,3471	,9996	208,9659	1,0000	393,0000	,0000
Model						
	Katsayılar	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	1,6399	,1444	11,3564	,0000	1,3560	1,9238
Özerklik	,6325	,0438	14,4557	,0000	,5465	,7185
Standardize Katsayılar						
	Katsayılar					
Özerklik	,5892					

Bu tabloya göre, psikolojik sahiplenmenin olmadığı durumda, iş özerkliğinin nezaketi olumlu yönde anlamlı şekilde etkilediği (c yolu-toplam etki) görülmektedir (b=.632, %95 CI [.5465, .7185], t=14.456, p=0.0000<0.01). Ayrıca iş özerkliğinin nezaket davranışındaki değişimin yaklaşık %34'ünü ($R^2=.347$) açıkladığını söylemek mümkündür.

Tablo 18. İş Özerkliğinin Nezaket Boyutu Üzerindeki Toplam, Doğrudan ve Dolaylı (Aracı) Etkileri

X'in Y Üzerindeki Toplam Etkisi							
Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
,6325	,0438	14,4557	,0000	,5465	,7185	,5118	,5892
X'in Y Üzerindeki Doğrudan Etkisi							
Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
,3899	,0487	8,0016	,0000	,2941	,4857	,3155	,3632
X'in Y Üzerindeki Dolaylı (Aracı) Etkisi							
	Etki	Bootse	BootLLCI	BootULCI			
Psikolojik sahiplenme	,2426	,0375	,1762	,3236			
X'in Y Üzerindeki Kısmi Standardize Dolaylı Etkisi							
	Etki	Bootse	BootLLCI	BootULCI			
Psikolojik sahiplenme	,1963	,0291	,1452	,2581			
X'in Y Üzerindeki Tam Standardize Dolaylı Etkisi							
	Etki	Bootse	BootLLCI	BootULCI			
Psikolojik sahiplenme	,2260	,0328	,1680	,2964			

Buna göre, iş özerkliğinin nezaket davranışı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, dolayısıyla psikolojik sahiplenmenin iş özerkliği ile nezaket davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir. ($b=.243$, %95 BCA CI [.1762, .3236]). Tablo 18'e göre X'in Y üzerindeki tam standardize değeri .226 ve kısmi standardize değeri .196'dır. Bu sonuçlara göre tam standardize değerinin karesi $(.226)^2=0.05$ 'tir. Bu sonuç da test edilen modeldeki aracılık etkisinin orta değere yakın olduğunu göstermektedir. Elde edilen bulgular doğrultusunda H_4 hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 7. İş Özerkliği ve Nezaket İlişkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Sonuçlarının Raporu (N=395)

Not: Standardize edilmemiş beta katsayıları raporlanmıştır. R^2 değerleri, açıklanan varyansı göstermektedir

Hs: İş özerkliği ve örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu arasındaki ilişkide psikolojik sahiplenmenin aracı rolü bulunmaktadır” hipotezinin doğruluğunun analizine yönelik sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

Tablo 19. İş Özerkliği ve Psikolojik Sahiplenmenin Sivil Erdem Boyutu Üzerindeki Etkileri

Bağımlı Değişken: Sivil Erdem						
Model Özeti						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7743	,5995	,6016	293,3440	2,0000	392,0000	,0000
Model						
	Katsayılar	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	,7633	,1195	6,3901	,0000	,5285	,9981
Özerklik	,2934	,0413	7,1081	,0000	,2122	,3745
Psikolojik Sahiplenme	,5437	,0363	14,9975	,0000	,4724	,6150
Standardize Katsayılar						
	Katsayılar					
Özerklik	,2763					
Psikolojik Sahiplenme	,5830					

Psikolojik sahiplenmenin, sivil erdemi anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir (b=.543, %95 CI [.4724, .6150], t=14.997, P=0.0000<0.001). Ayrıca iş özerkliğinin de aynı şekilde sivil erdem üzerinde anlamlı düzeyde ve olumlu yönde bir etkisi görülmüştür (b=.293, %95 CI [.2122, .3745], t=7.108, P=0.0000<0.001). İş özerkliği ve psikolojik sahiplenme, özgecilik davranışındaki değişimin yaklaşık %59’unu ($R^2=.599$) açıklamaktadır.

Tablo 20. İş Özerkliğinin Sivil Erdem Boyutu Üzerindeki Etkisi

Toplam Etki Modeli						
Bağımlı Değişken: Sivil Erdem						
Model Özeti						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6080	,3696	,9444	230,4535	1,0000	393,0000	,0000
Model						
	Katsayılar	se	T	p	LLCI	ULCI
Sabit	1,3850	,1404	9,8676	,0000	1,1091	1,6610
Özerklik	,6456	,0425	15,1807	,0000	,5620	,7292
Standardize Katsayılar						
	Katsayılar					
Özerklik	,6080					

Bu tablo, aracı değişken olan psikolojik sahiplenmenin (M) olmadığı bir modelde, iş özerkliğinin (X) sivil erdem (Y) üzerindeki etkisini (c yolu) yani toplam etkiyi göstermektedir. Buna göre, psikolojik sahiplenmenin olmadığı durumda, iş özerkliğinin sivil erdemi olumlu yönde anlamlı şekilde etkilediği görülmektedir. (b=.646, %95 CI [.5620, .7292], t=15.181, P=0.0000<0.01).

Tablo 21. İş Özerkliğinin Sivil Erdem Üzerindeki Toplam, Doğrudan ve Dolaylı (Aracı) Etkileri

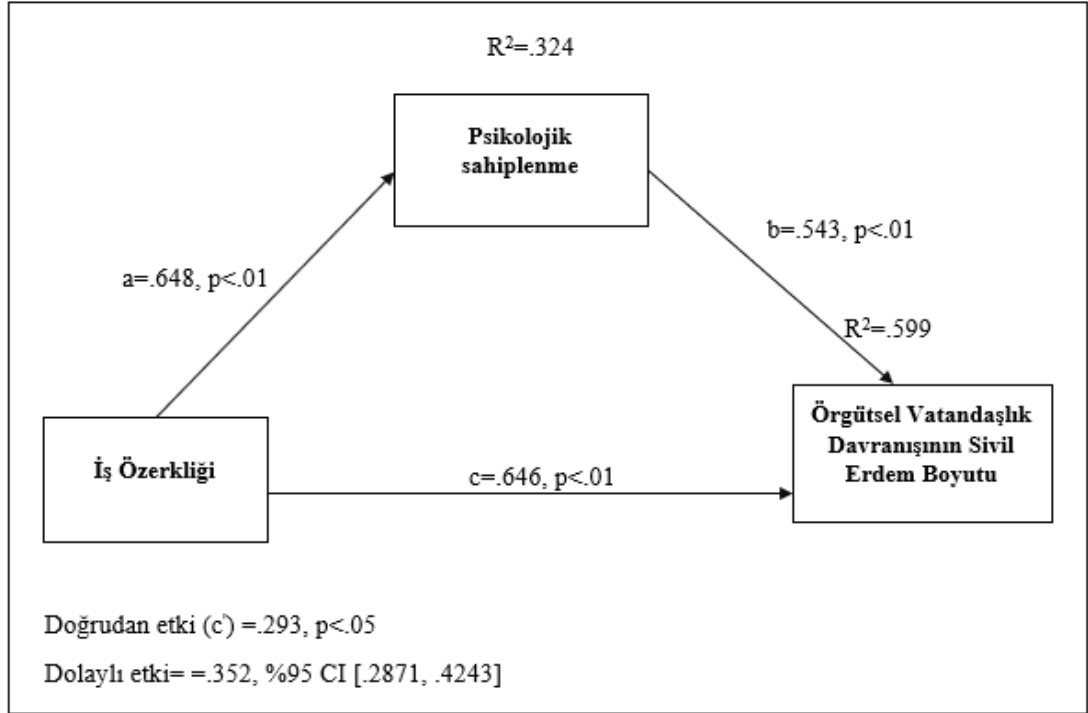
X'in Y Üzerindeki Toplam Etkisi							
Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
,6456	,0425	15,1807	,0000	,5620	,7292	,5281	,6080
X'in Y Üzerindeki Doğrudan Etkisi							
Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
,2934	,0413	7,1081	,0000	,2122	,3745	,2400	,2763
X'in Y Üzerindeki Dolaylı (Aracı) Etkisi							
	Etki	Bootse	BootLLCI	BootULCI			
Psikolojik sahiplenme	,3522	,0351	,2871	,4243			
X'in Y Üzerindeki Kısmi Standardize Dolaylı Etkisi							
	Etki	Bootse	BootLLCI	BootULCI			
Psikolojik sahiplenme	,2881	,0265	,2389	,3420			
X'in Y Üzerindeki Tam Standardize Dolaylı Etkisi							
	Etki	Bootse	BootLLCI	BootULCI			
Psikolojik sahiplenme	,3317	,0297	,2764	,3924			

Tabloya bakıldığında, iş özerkliğinin sivil erdem davranışı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, dolayısıyla psikolojik sahiplenmenin iş özerkliği ile sivil erdem davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir. ($b=.352$, %95 BCA CI [.2871, .4243]). Tablo 21'e göre X'in Y üzerindeki tam ve kısmi standardize değeri şöyledir:

*Tam standardize etki büyüklüğü= $.331 = (.331)^2 = 0.10$

*Kısmi standardize etki büyüklüğü=.288

Bu sonuçlara göre ($K^2=0.10$) test edilen modeldeki aracılık etkisinin yüksek değere yakın olduğu söylenebilir. Bu bulgulara göre, H_5 hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 8. İş Özerkliği ve Sivil Erdem İlişkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Sonuçlarının Raporu (N=395)

Not: Standardize edilmemiş beta katsayıları raporlanmıştır. R² değerleri, açıklanan varyansı göstermektedir.

Otel işletmelerinde iş özerkliği ve örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket, sivil erdem boyutlarıyla ilişkisinde psikolojik sahiplenmenin aracılık rolünün olup olmadığına dair kurulmuş olan hipotezlere yönelik genel analiz sonuçları Tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 22. Araştırma Hipotezlerine Yönelik Genel Analiz Sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇ
H1: İş özerkliği ve örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutu arasındaki ilişkide psikolojik sahiplenmenin aracı rolü bulunmaktadır.	Kabul
H2: İş özerkliği ve örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu arasındaki ilişkide psikolojik sahiplenmenin aracı rolü bulunmaktadır.	Kabul
H3: İş özerkliği ve örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu arasındaki ilişkide psikolojik sahiplenmenin aracı rolü bulunmaktadır.	Kabul
H4: İş özerkliği ve örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu arasındaki ilişkide psikolojik sahiplenmenin aracı rolü bulunmaktadır.	Kabul
H5: İş özerkliği ve örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu arasındaki ilişkide psikolojik sahiplenmenin aracı rolü bulunmaktadır.	Kabul

Yapılan analizler sonucunda iş özerkliğinin örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem boyutlarıyla ilişkisinde psikolojik sahiplenmenin aracılık rolünün olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre literatüre dayalı olarak kurulmuş olan tüm hipotezler kabul edilmiştir. Bu durum psikolojik sahiplenmenin bir aracı mekanizma gibi iş özerkliğinin etkisini örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarına iletildiğini göstermektedir.

4.9. Tartışma

Turizm sektöründeki insan sermayesi faktörü, turizm ürünü kalitesiyle ayrılmaz bir şekilde bağlantılıdır. Ayrıca turizm şirketlerinin veya varış yerlerinin rekabet edebilirlik derecesinin, yetenekli çalışanların profesyonelliği ile yakından ilgili oluşu kanıtlanmış bir gerçektir (Banuls, 2009). Özellikle otel işletmelerinin hizmet üreten işletmeler içinde olması, hizmeti üreten insan kaynağının önemini arttırmaktadır. İşletmelerde etkili bir insan gücüne sahip olmadıkça ekonomik ve fiziki yapıların iyi olmasının değeri kalmamaktadır. Tüketici istek ve beklentilerinin sürekli değiştiği, varış yerlerinde yüksek kalitede hizmet arayışının yaşandığı günümüzde, her türlü

istek ve beklentiyi karşılayabilen, değişimlere uyum sağlayarak müşteri tatminini gerçekleştiren işletmeler varlığını devam ettirebilmektedir (Erdem, 2004).

Günümüzde işletmelerin rekabet üstü stratejilerde başkalarına göre fark yaratarak öne çıkmaları, insan kaynaklarının fark yaratma yeteneğine bağlı hale gelmektedir. Burada önemli olan nokta, insan kaynağının kendisinden isteneni yerine getirmesinin yanı sıra daha fazlasını yapabilme ve sorumlu olduğu birimi, bölümü vb. geliştirebilme yeteneğine sahip olmasıdır. Örgütsel esnekliğin, örgütsel verimliliğin ve değişen çevre koşullarına uyum sağlamanın yolu işgörenlerin biçimsel iş tanımlarıyla sınırlı kalmadan, örgütsel etkinliğe ve gelişmeye katkıda bulunabilecek gönüllülük esasına dayalı davranışları yapmaya istekli olmasından geçmektedir (Ehtiyar, 2015). Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılan bu gönüllü davranışlar, hizmet işletmeleri gibi müşteriyle yüz yüze iletişimin yoğun yaşandığı, interaktif yerlerde öngörülemeyen durumlarla başa çıkılmasına yardımcı olmakta, işletmenin etkinliğine ve verimliliğine olumlu katkı sağlamaktadır (Organ, 1988; Pickford, 2016).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, işgörenler tarafından kendiliğinden, içten gelerek gerçekleştiriliyor olsa da işletme sahipleri ve yöneticilerin bu davranışları motive etmek ve desteklemek adına uygun bir iş ortamı yaratabilmeleri mümkündür (Zhang, 2011). İşletmede işgörelere kendi işlerini planlaması, işlerin yürütülmesinde kullanılacak prosedürlerin belirlenmesinde bağımsızlık ve takdir hakkı tanınması, yani iş özerkliğinin sağlanmış olması örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirebilecek önemli uygulamalardandır. İşgörelere işletmede geniş bir özerklik sağlanması durumunda işgörelere, işletmenin kendi girdilerine ve kuruluş hedeflerine yönelik yaptıkları katkılara değer verdiğini ve her türlü katkının işletme tarafından tanındığını düşünecek, bunu bir destek olarak algılayacak ve örgütsel vatandaşlık gibi olumlu davranışlarla bu desteğin karşılığını verme yükümlülüğü hissedecektir (Hackman ve Oldham, 1975; Park, 2016b).

Bu çalışmada da literatürden yola çıkarak iş özerkliğinin örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicisi olduğu varsayılmış, bu iki kavram arasındaki ilişkide psikolojik sahiplenmenin aracı rolü olup olmadığı incelenmiştir. SPSS Process aracılığıyla gerçekleştirilen basit aracılık analizi sonuçlarına göre psikolojik

sahiplenmenin iş özerkliği ve örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket, sivil erdem boyutlarıyla ilişkisinde aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca daha önce bu aracılık etkisinin incelenmemiş olması, çalışmanın, literatürdeki boşluğu doldurduğunun önemli bir göstergesi niteliğindedir.

Çalışmada basit aracılık analizlerinde “a yolu” şeklinde sembolize edilen yol, iş özerkliğinin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisinin, anlamlı ve olumlu sonuçlandığını göstermiştir ((b)=.648, %95 CI [.5549, .7407], t=13.716 p=0.0000<0.001). İş özerkliğinin psikolojik sahiplenmedeki değişimin yaklaşık %32’sini ($R^2=0.324$) açıkladığı görülmüştür. Pierce vd. (2001) tarafından özerklik, psikolojik sahiplenmeyi teşvik eden temel motivlerden biri olarak belirtilmiştir. Sahiplik hedefleri üzerinde kontrol oluşturmak, hedefler hakkında bilgi sahibi olmak, bilgi, beceri ve yetenekleri bu hedeflere yatırım yapmak, zamanla bu hedeflerin benliğin parçası haline gelmesini sağlamaktadır. Brown vd. (2014)’e göre, kişinin işi de sahiplik hedeflerinin gelişebileceği doğal hedeflerdir ve sahiplik, bu işin yapısal özelliklerine bağlıdır. Bununla birlikte araştırmacılar, iş karmaşıklığı ile psikolojik sahiplenme arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuş, iş karmaşıklığının daha fazla sahiplenme duygusuna ilham vereceğini, böylece işi yürüten kişilerin işin kontrolünü elinde tutma, işi koruma ve geliştirme gibi proaktif davranışlar sergileyebileceğini vurgulamıştır.

Pierce vd. (2009) özerkliği, işle ilgili deneyimlenen işgören kontrolünü etkilemesi muhtemel bir iş tasarımı özelliği olarak tanımlamış, özerkliğin kişinin öz benlikle ilgili ihtiyaçlarını (etkinlik, verimlilik gibi.) karşılamaını sağlayabileceğini belirtmiştir. İş tasarımı bağlamında psikolojik sahiplenmeyi ele alan Pierce vd. (2009), genişletilmiş ve zenginleştirilmiş işlerin yapısal olarak sahiplik duyguları için temel gerekçeleri (etkinlik-etkililik, öz-kimlik, yuva hissi) uyandıran ve tatmin eden koşullara sahip olduğunu vurgulamıştır. Araştırmacılar, Hackman ve Oldham (1975)’in iş özellikleri teorisiyle paralel olarak, psikolojik sahipliğin beş temel iş tasarımı özelliği (yetenek çeşitliliği, görev kimliği, görev önemi, özerklik, geribildirim) tarafından yaratıldığını söylemiştir. Ayrıca onlara göre özerklik, kişinin işinde kontrol oluşturmasını, işini yakından tanımasını ve benliğini işe yatırım yapmasını sağladığı için psikolojik sahiplenmeyi ortaya çıkarmaktadır. Mayhew vd. (2007), iş tasarımı özerkliği ve iş

temelli ve örgüt temelli psikolojik sahiplenme arasında olumlu ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte, işgörenlerin özerklik yoluyla elde edecekleri kontrol sayesinde işlerinin ve örgütlerinin kendilerine ait olduğunu hissedeceklerini, böylece işyerinde çalışmaktan zevk ve memnuniyet duyacaklarını dolayısıyla işletmeye olan bağlılıklarının artacağını belirtmişlerdir.

Uçar (2018), özerkliğin psikolojik sahiplenme üzerinde olumlu etkisinin olduğunu belirtmiş, işgörenlerin işlerine yönelik inisiyatif ve sorumluluk alabilmesinin kontrol algısı oluşturacağını ve dolayısıyla psikolojik sahiplenmenin ortaya çıkacağını söylemiştir. O’Driscoll vd. (2006), yapılandırılmamış (esnek) iş çevresi yapısının, daha az kişisel kontrole neden olan yapılandırılmış (katı) iş çevresine kıyasla iş ve örgüt temelli psikolojik sahiplenmeyi daha fazla geliştireceğini ortaya koymuştur. Pierce vd. (2004), psikolojik sahiplenmenin organizasyonel belirleyicisinin işgörenlerin işlerinde ve örgütte kontrolü ele almalarını sağlayan “iş çevresi yapısı” olduğunu belirtmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, teknoloji rutinizasyonu düşük olan işletmeler, daha esnek bir iş akışı modeline sahip olduklarından ve daha fazla kontrol imkanı sağladığından, bu durum işgörenlerde daha fazla psikolojik sahiplenmeye yol açmaktadır. Ayrıca iş tasarımı özellikleri ile işe ve örgüte yönelik psikolojik sahiplenme arasında olumlu ilişkiler bulunmaktadır. Emek yoğun olan ve düşük teknoloji rutinine sahip otel işletmeleri açısından bakıldığında işgörenlerin işlerini özgürce planlayabilmeleri ve gerçekleştirmeleri, müşteri ihtiyaçlarını anında karşılayabilmek açısından önem arz etmektedir.

Çalışmada “b yolu” olarak sembolize edilen ikinci yol, psikolojik sahiplenmenin örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket, sivil erdem boyutları üzerinde anlamlı ve olumlu etkisinin olduğunu göstermiştir. Sahiplik duyguları (benim duygusu!), iş ve/veya kurum gibi sahiplik hedeflerini önemsemeyi, korumayı ve geliştirmeyi amaçlayan proaktif davranışlara yol açmaktadır (Van Dyne ve Pierce, 2004). Ayrıca kişinin psikolojik sahiplenme duygusuyla bağlandığı hedefler zamanla genişletilmiş benliğin bir parçası haline gelmekte, kişi o hedeflerin bakımını yapmak, savunmak ve gelişimini sağlamak adına resmi olarak belirtilmiş görevlerinin üzerine ve ötesine geçmeye yönelik istek duymaya başlamaktadır (Peng ve Pierce, 2015).

Park vd. (2013), psikolojik sahiplenmenin dönüşümsel liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelediği çalışmada psikolojik sahiplenmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğunu bulmuştur. Psikolojik sahiplenmeyi teşvik etmenin ve işbirlikçi bir takım ruhu oluşturmanın başarılı organizasyonel değişiklikleri yönetmenin anahtarı olacağını vurgulayan araştırmacılar, psikolojik sahiplenme arttıkça işgörenlerin işletmedeki gönüllü davranışlarının da artacağını belirtmiştir. Zamahani ve Rezaei (2014), işletmedeki liderlerin psikolojik sahipliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde Vandewalle vd. (1995), Van Dyne ve Pierce (2004), O'Driscoll vd. (2006), Özler vd. (2008), Avey vd. (2009), Onogwu (2012), Alhashedi vd. (2016), işgörenlerin işletmede bir hedefi veya hedefin bir kısmını psikolojik olarak sahiplenmesinin o hedefe yönelik sorumluluk duygusunu geliştireceğini dolayısıyla resmi iş gereklilikleri dışındaki örgüt etkinliğine katkıda bulunabilecek örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttıracaklarını belirtmişlerdir.

Basit aracılık analizlerinde "c yolu" olarak sembolize edilen ve toplam etkiyi ifade eden üçüncü yol, aracı değişkeninin olmadığı bir modelde iş özerkliğinin örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem boyutları üzerinde olumlu ve anlamlı etkisinin olduğunu göstermiştir. İş özerkliği, bireysel sorumluluk alma ve bireysel inisiyatif kullanma gibi fırsatları içermekte, işgörelere yeni görevleri denemek ve bu konuda uzmanlaşmak için gerekli olan keşif ve motivasyonu sağlamaktadır. Belirsizliğin ve beklenmeyen durumların görüldüğü iş ortamlarında inisiyatif alabilecek yeterli iş özerkliğine sahip işgörelere ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle işgörelere resmi iş gerekliliklerinin ötesinde işletmeye yarar sağlayabilecek gönüllü davranışları sergilemeye yönelik takdir yetkisine sahip olması özerk bir çalışma ortamı ile mümkündür (Peng vd., 2010).

Zhang (2011)'e göre, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme derecesi, işgörelere yeteneği, motivasyonu ve onlara sunulan fırsatların bir sonucudur. Örgütlerdeki bazı normlar, işgörelere inisiyatifi ve spontanlığını engelleyebilir. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışlarının teşvik edilmesi ve artırılması için işgörelere sorumluluk alabilecekleri ve inisiyatif kullanabilecekleri çalışma ortamlarının sağlanması

gerekmektedir. Özellikle işletmede işgörenlerin kararlara katılımının artması, işgörelere yöneticileri tarafından desteklendiği hissini uyandıracak, bu duruma örgütsel vatandaşlık davranışı eşlik edecektir (Pickford vd., 2016). İş özerkliğinin örgütsel düzeyde benimsenmesi gereken önemli insan kaynakları uygulamalarından biri olması gerektiğini belirten Park (2016b), iş özerkliği ve örgütsel vatandaşlık arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmacıya göre, işgörelere yeterli özerklik tanındığında işgörelenler, bunu bir örgüt desteği olarak algılayacak ve organizasyonel etkinliği arttırabilmek için ekstra çaba harcayacaktır.

Yüksek iş özerkliği, işgörelenlerin çalışma hızını, görevlerini nasıl yerine getirdiğini, çıktılarının miktarını ve niteliğini değiştirebileceği anlamına gelmektedir (Sekhar, 2011). İşgörelenler tarafından algılanan yüksek özerklik, yöneticilerin onların bilgi, beceri ve yeteneklerine güvendiğini ve bu nedenle işlerini istedikleri şekilde yapabileceklerine dair bir mesajı yansıtmaktadır. Bu mesaj, işgörelenlerin öz yeterliliğini olumlu etkilemekte ve en iyi performans sergilemeye yönelik çabalarını arttırmaktadır (Saragih, 2011). Ababneh ve Hackett (2019), iş özelliklerinin (iş özerkliği, beceri çeşitliliği, rol çatışması) örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik ve sivil erdem boyutları üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini incelediği çalışmada, iş özerkliğinin sivil erdem üzerinde hem doğrudan hem dolaylı, özgecilik üzerinde dolaylı etkilerinin olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde Krishnan vd. (2010) motivasyonel iş özellikleri (iş özerkliği, iş çeşitliliği ve işin önemi) ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin pozitif yönde olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular, Farh vd. (1990), Capelli ve Rogovsky (1998)'in bulguları ile tutarlıdır. Ancak araştırma sonucu iş özerkliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki bulamayan Su ve Hsiao (2005), Mushtag (2013) ile tutarsızdır.

Çalışmada aracılık analizlerinde, Baron ve Kenny (1986)'nın “nedensel adımlar yaklaşımını” eleştiren Çağdaş Yaklaşım benimsenmiş olmasına karşın analiz sonuçları Baron ve Kenny'nin nedensel adımlarını da karşılamaktadır. Bu yaklaşıma göre, çalışmada iş özerkliği örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı olarak etkiler (c yolu), iş özerkliği psikolojik sahiplenmeyi anlamlı olarak etkiler (a yolu), iş özerkliği ve psikolojik sahiplenme regresyon analizine dahil edildiğinde, psikolojik sahiplenme örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı olarak etkiler (b yolu). Çağdaş yaklaşımda ise

bu üç koşul sağlanmamış olsa bile aracılık etkisinin (dolaylı etkinin; a.b) olabileceği savunulmaktadır (Fritz ve MacKinnon, 2007; MacKinnon vd., 2007; Williams ve MacKinnon, 2008; Preacher ve Selig, 2012; Hayes ve Rockwood, 2017; Hayes, 2018). Bu çalışmada da iş özerkliğinin örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem boyutları üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, dolayısıyla psikolojik sahiplenmenin iş özerkliği ve örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem boyutlarıyla arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda işletmede yüksek iş özerkliğinin olması, psikolojik sahiplenmenin artmasına neden olmakta, yüksek psikolojik sahiplenme ise daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışına yol açmaktadır. Elde edilen bu sonuçla beraber, bu aracılık etkisinin daha önce çalışılmamış olmasından dolayı literatüre katkı sağlayabileceği, çalışmanın gerek literatürel gerekse metodolojik açıdan sektör temsilcilerine ve işgörenlerine yararları olabileceği düşünülmektedir.

SONUÇ

İşletmelerin sahip oldukları makine, malzeme, teçhizat gibi maddi değerler zamanla eskiyip değerini kaybedilmekte ancak insan sermayesi deneyim elde edip geliştikçe işletmenin başarısını olumlu etkileyebilmektedir. Özellikle rekabetin yoğun yaşandığı günümüzde otel işletmelerinin dünyadaki yenilikleri, değişim ve gelişmeleri takip ederek bunlara uyum sağlayabilmesi insan faktörüne bağlıdır. Otel işletmeleri emek yoğun, üretim ve tüketimin eş zamanlı gerçekleştiği, müşteri istek ve beklentilerine anında cevap verilmesi, müşteri sorunlarına hızlı çözümler üretilmesi gereken işletmelerdir. İşgörenlerin iş özerkliğine sahip olması onların hızlı kararlar almasını ve pratik, yaratıcı çözümler üretmesini sağlayacaktır. İşyerinde kendini özgür hisseden işgören işyerini evi gibi görerek işyerine daha fazla psikolojik sahiplik hissederek işletmenin hedeflerini veya hedeflerinin bir kısmını benliğinin bir parçasıymış gibi koruyup geliştirmek için ekstra çabalar sergileyecektir. Ödül sistemlerinde yer almayan ve işletmelerin rekabet avantajı olarak gördüğü bu gönüllü davranışları ve/veya ekstra çabaları arttırmanın yolu iş özerkliği ve psikolojik sahiplenme kavramlarını benimseyip işletmede uygulanabilirliğini sağlayabilmekten geçmektedir. Bu sebeplerden dolayı, bu çalışmada da iş özerkliğinin psikolojik sahiplenme aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışını arttıracağı varsayılmıştır. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen analizler doğrultusunda bu aracılık etkisi doğrulanmıştır. İş özerkliği arttıkça psikolojik sahiplenme artmakta psikolojik sahiplenmedeki artış özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem davranışlarında artışa yol açmaktadır.

Otel işletmelerinde, iş özerkliği, psikolojik sahiplenme ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarını birbiriyle ilişkilendirerek yapılmış bir çalışmaya rastlanmadığından, bu çalışmanın turizm sektörüne katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Analiz sonuçlarına göre, iş özerkliği ve örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem ilişkisinde psikolojik sahiplenmenin aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre,

otel işletmelerinde işgörenlere işlerini planlama ve yürütme konusunda takdir hakkı sağlanması, işgörenlerin örgüte yönelik psikolojik sahipliğini arttıracak, psikolojik sahipliği yüksek olan işgörenlerin özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem davranışlarında da artış olacaktır. İşletmeler için önemli katkıları olan bu davranışların arttırılabilmesi için işgörenlere işletmede yeterli iş özerkliğinin sağlanması gerekmektedir. Ayrıca işgörenlerin örgüte yönelik psikolojik sahipliğinin yüksek olması ve örgütü benliklerinin bir parçası gibi görebilmesi tüm benliğini (bilgi, beceri, yetenekler) işine aktarması da örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu etkileyecektir. Bu bağlamda yöneticilerin işgörenler ile düzenli bilgi alışverişlerinde bulunmaları, işgörenlere değer vermeleri, karşılıklı etkileşime açık olmaları, inisiyatif kullanımını teşvik etmeleri, güçlü vizyon geliştirmeleri, olumlu ve yenilikçi, özerk bir çalışma ortamı yaratmaları, destekleyici liderlik davranışları ile işgörenlere önderlik etmeleri önerilebilir (İplik, 2015).

Bu çalışmada iş özerkliği, psikolojik sahiplenme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler incelenerek “genişletilmiş benlik teorisi”ne dayandırılmıştır. Bu çalışma ile beraber yalnızca maddi (somut) varlıklara yönelik sahipliklerin benliği genişletmeyeceği, maddi olmayan varlıklara yönelik (iş, işletme) sahipliklerin de benliği genişletebileceği ortaya konulmuştur. Çünkü organizasyona yönelik sahiplik örgüt kültürü, örgüt iklimi, üst yönetimin tutumları, kurumsal hedefler, politikalar ve prosedürler gibi maddi olmayan özelliklere bağlı olmayı içermektedir. Çalışma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere, işgörenlere işlerini özgürce yapabilmeleri konusunda işletme tarafından yeterli imkan sağlandığında işgörenler bu durumu örgütsel destekler olarak algılamakta psikolojik ihtiyaçlarını karşılayıp motivasyonel olarak iyi hissetmekte ve bu durum onların çalıştıkları işletmeyi evi gibi görüp onu koruyup geliştirmesine ve dolayısıyla işletmenin etkinliğini arttırabilecek örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerine yol açmaktadır.

Ayrıca çalışma iş özerkliği, psikolojik sahiplenme ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları ile sınırlandırılmıştır. Gelecek çalışmalarda, bu kavramlar iş performansı, kontrol, öz-yeterlilik, liderlik, örgütsel özdeşleşme, sorumluluk, örgütsel adanmışlık, yaratıcılık kavramları ile ilişkilendirilerek turizm sektörüne yönelik çalışılabilir. Ayrıca bu çalışmada psikolojik sahipliğin olumlu yönüne vurgu yapılmıştır. Psikolojik

sahiplikle oluşabilecek bölgecilik davranışı (Avey, 2009) ve bölgeciliğin olumsuz sonuçları sonraki çalışmalarda ele alınabilir. İş özerkliğinin her organizasyonda işgören sonuçları ile pozitif ilişkisinin olmasını beklemek doğru değildir, çünkü sonucun öyle olmadığını gösteren çalışma mevcuttur (Park 2016a). Dolayısıyla ilerleyen çalışmalar örgüt stratejileri, örgüt iklimi veya örgüt kültürünü de çalışmalarına ekleyerek daha kapsamlı araştırmalar yapabilir. Bu çalışmanın otel işgörenlerinin psikolojik sahipliğinin iş özerkliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki aracı rolünü araştıran ilk çalışma olduğu göz önüne alındığında, gelecekteki araştırmalar bu kavramlar arasındaki düzenleyicilik ilişkisini inceleyebilir. İşgörenlerin psikolojik sahipliğini araştıran bu çalışma ışığında müşterilerin psikolojik sahipliği (Asatryan, 2006) de araştırılarak otel işletmelerine olan katkıları keşfedilebilir.

KAYNAKÇA

- Ababneh KI, Hackett RD (2019) The Direct and Indirect Impacts of Job Characteristics on Faculty Organizational Citizenship Behavior in the United Arab Emirates. *High Education Research* 1-18.
- Adams JS (1963) Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67: 422-436.
- Adams JS (1965) Inequity in Social Exchange. Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental Psychology* (s. 267-299) (Academic Press, New York).
- Adil M (2017) Impact of Job Design on Employees Psychological Work Reactions: Empirical Evidence from the Universities of Khyber Pakhtunkhwa. *Journal of Managerial Sciences* 6 (3): 119-136.
- Akova O, Tanriverdi H, Kahraman OC (2015) Otel İşletmelerinde İşgören Devir Hızına Etki Eden Risk Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi* 6 (12): 87-107.
- Alhashedi AAA, Wan WN, Mohammad J (2016) Investigating the Impact of Psychological Ownership on Organizational Performance and Organization Citizenship Behaviours in Gold Industry in Saudi Arabia. *European Journal of Business and Management* 8 (17): 6-10.
- Allen NJ, Meyer JP (1990) The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology* 63 (1): 1-18.
- Allen J, Meyer N (1996) Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behaviour* 49: 252-276.
- Allen TD, Rush MC (1998) The Effects of Organizational Citizenship Behavior on Performance Judgments: A Field of Study and a Laboratory Experiment. *Journal of Applied Psychology* 83 (2): 247-260.
- Allison BJ, Voss RS, Dryer S (2001) Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Education for Business* 282-288.

- Alp M (2007) Örgütlerde Psikolojik Sahiplenme ve Örgütsel Vatandaşlık. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Altunışık R, Coşkun R, Bayraktaroğlu S, Yıldırım E (2012) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (Sakarya Yayıncılık, Sakarya).
- Al-Zawareh A, Al-Madi F (2012) The Utility of Equity Theory in Enhancing Organizational Effectiveness. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences* 46: 158-168.
- Amburgey WOD, (2005) An Analysis of the Relationship between Job Satisfaction, Organizational Culture and Perceived Leadership Characteristics. Yüksek Lisans Tezi, University of Central Florida.
- Asatryan VS (2006) Psychological Ownership Theory: An Application for the Restaurant Industry. Yüksek Lisans Tezi, Iowa Üniversitesi, Iowa.
- Asatryan VS, Oh H (2008) Psychological Ownership Theory: An Exploratory Application in the Restaurant Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 32 (3): 363-386.
- Avcı A (2015) Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Gelişimi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi* 12-2 (24): 11-26.
- Avey JB, Avolio BJ, Crossley CD, Luthans F (2009) Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior* 30: 173–191.
- Avey JB, Wernsing TS, Palanski ME (2012) Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership. *Journal of Business Ethics* 107 (1): 21-34.
- Ayazlar G (2014) Turizm İşletmelerinde Politik Davranışlar, Tükeltürk ŞA, Perçin, NŞ, Güzel B (Ed.) *Turizm İşletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi* (s.107-120) (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Axtell CM, Parker SK (2003) Promoting Role Breath Self-efficacy through Involvement, Work Redesign and Training. *Human Relations* 56: 113–131.
- Banuls AL (2009) Human Capital and Its Role in the Tourist Sector: Some Reflections and Proposals. *Cuadernos de Turismo* 24: 243-248.

- Baron RM, Kenny DA (1986) The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51 (6): 1173-1182.
- Barnard CI (1938) *The Functions of the Executives* (Harvard University Press, Cambridge).
- Basım N, Şeşen H (2006) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi* 61 (4): 83-102.
- Bateman TS, Organ DW (1983) Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship. *Academy of Management Journal* 26: 587-95.
- Bateman ST, Strasser S (1984) A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal* 27 (1): 95-112.
- Beggan JK (1992) On the Social Nature of Nonsocial Perceptions. The Mere Ownership Effect. *Journal of Personality and Social Psychology* 62 (2): 229-237.
- Beggan JK, Brown EM (1994) Association as A Psychological Justification for Ownership. *Journal of Psychology* 128: 365-379.
- Bell SJ, Menguc B (2002) The Employee-Organization Relationship, Organizational Citizenship Behaviors and Superior Service Quality. *Journal of Retailing* 78: 131-146.
- Belk RW (1988) Possessions and The Extended Self. *Journal of Consumer Research* 15: 139-168.
- Belk RW (1989) Extended Self and Extending Paradigmatic Perspective. *Journal of Consumer Research* 16 (1): 129-132.
- Belk RW (2013) Extended Self in a Digital World. *Journal of Consumer Research* 40 (3): 477-500.
- Bernhard F, O'Driscoll MP (2011) Psychological Ownership in Small Family-Owned Businesses: Leadership Style and Nonfamily-Employees Work Attitudes and Behaviors. *Group & Organization Management* 36 (3): 345-384.
- Bies RJ (2015) Interactional Justice: Looking Backward, Looking Forward. Russel, S. (Ed.) *The Oxford Handbook of Justice in The Workplace* (s: 89-107) (Oxford University Press, Oxford).

- Bilgiç R (2008) İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme. *Türk Psikolojisi Yazıları* 11 (22): 66-77.
- Blau P (1964) *Exchange and Power in Social Life* (Wiley, New York).
- Boomer W, Lily B (1999) Supervisors as Stewards of Organizational Citizenship, An Examination of the Agreement between within and across Group Effects of Employee OCB's on the Overall Performance. *National Meeting of the Academy of Management*, Chicago.
- Bozkurt G (2016) Türkiye'de Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Çalışmalarının Genel Görünümü. Kutanis RÖ. (Ed.) *Türkiye'de Örgütsel Davranış Çalışmaları II* (s: 1-45) (Gazi Kitabevi, Ankara).
- Breaugh JA (1985) The Measurement of Work Autonomy. *Human Relations* 38 (6): 551-570.
- Breaugh JA (1999) Further Investigation of the Work Autonomy Scales: Two Studies. *Journal of Business and Psychology* 13 (3): 357-373.
- Brief AP, Motowidlo SJ (1986) Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review* 11: 710-725.
- Brown TL (1989) What Will It Take to Win? *Industry Week* 15.
- Brown G, Pierce JL, Crossley C (2014) Toward an Understanding of the Development of Ownership Feelings. *Journal of Organizational Behavior* 35: 318-338.
- Brown G, Lawrence TB, Robinson SL (2005) Territoriality in Organizations. *Academy of Management Review* 30 (3): 577-594.
- Budak G, Budak G (2016) *İşletme Yönetimi* (Nobel Basım Yayın, Ankara).
- Burke PJ, Reitzes DC (1991) An Identity Theory Approach to Commitment. *Social Psychology Quarterly* 54: 239-251.
- Cappelli P, Rogovsky N (1998) Employee Involvement and Organizational Citizenship: Implications for Labor Law Reform and Lean Production. *Industrial and Labor Relations Review* 51: 633-653.
- Cardona P, Lawrence B, Bentler P (2004) The Influence of Social and Work Exchange Relationships on Organizational Citizenship Behavior. *Group and Organizational Management* 29 (2): 219-247.
- Carter G (2010) The Relationships among Social Exchange, Organizational Citizenship and Employee Behavior. Yüksek Lisans Tezi, Faculty of The George L. Graziadio School of Business and Management Pepperdine University, Malibu.

- Castro CB, Armario EM, Ruiz D (2004) The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior Customer Loyalty. *International Journal of Service Industry Management* 15 (1): 27-53.
- Cesvani S, Dave S (2012) A Study on The Impact of Predictors of Psychological Ownership on Turnover Intention Among Faculty Members. *IJEMR* 2 (2): 1-19.
- Chen CC, Chiu SF (2009) The Mediating Role of Job Involvement in the Relationship between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Social Psychology* 149: 474-494.
- Chi NW, Han TS (2008) Exploring the Linkages Between Formal Ownership and Psychological Ownership for the Organization: The Mediating Role of Organizational Justice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 81: 691-711.
- Chiu S, Chen H (2005) Relationship between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Role of Job Satisfaction. *Social Behavior and Personality: An International Journal* 33: 523-540.
- Cho S, Johanson M (2008) Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance: Moderating Effect of Work Status in Restaurant Employees. *Journal of Hospitality and Tourism Research* 32 (3): 307-326.
- Chu XP, Shang QF (2010) Organizational Change, Psychological Ownership and Employee Voluntary Turnover: Discussing the Expanding the Model of Employee Turnover Proposed by Lee and Mitchell. *Journal of Sun Yat-sen University: Social Science Edition* 50: 156-163.
- Chung K (1977) *Motivational Theories and Practices* (Grid Publishing, Columbus, OH).
- Cohen A, Keren D (2008) Individual Values and Social Exchange Variables: Examining Their Relationship to and Mutual Effect on In-Role Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Group & Organization Management* 33: 425-452.
- Conway N, Briner R (2005) *Understanding Psychological Contracts at Work* (Oxford University Press, New York).
- Covey SR (2016) *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı* (Varlık Yayınları, İstanbul).

- Cram F, Paton H (1993) Personal Possessions and Self-Identity: The Experiences of Elderly Women in Three Residential Settings. *Australian Journal on Aging* 12 (1): 19-24.
- Csikszentmihalyi M, Halton E (1981) *The Meaning of Things: Domestic Symbols and the Self* (Cambridge University Press, Cambridge).
- Cüceloğlu D (2001) *İnsan İnsana* (Remzi Kitabevi, İstanbul).
- Çalışkan T, Çınar S (2012) Akran Desteği: Geçerlik Güvenirlik Çalışması. *MÜSBED* 2 (1): 1-7.
- Çankaya ZC (2009) Özerklik Desteği, Temel Psikolojik İhtiyaçların Doyumu ve Öznel İyi Olma: Öz-Belirleme Kuramı. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi* 4 (31): 23-31.
- Çavuş MF, Develi A (2015) İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri. *Tisk Akademi Dergisi* 10 (20): 230-249.
- Çelik M, Çıra A (2013) Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü. *Ege Akademik Bakış* 13 (1): 11-20.
- Dawkins S, Tian A, Newman A, Martin A (2015) Psychological Ownership: A Review and Research Agenda. *Journal of Organizational Behavior*.
- Deci EL, Ryan RM (1985) *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior* (NY: Plenum, New York).
- Deci EL, Ryan RM (1987) The Support of Autonomy and The Control of Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology* 53: 1024-1037.
- Deci EL, Ryan RM (2000) The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry* 11 (4): 227.
- Deci EL, Ryan RM (2008) Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development and Health. *Canadian Psychology* 49 (3): 182-185.
- Demirkaya HD, Kandemir AŞ (2014) 21. Yüzyılın Anahtar Rekabet Faktörü Olan Psikolojik Sahiplenme Üzerine Bir İşletme İncelemesi. *Çalışma Dünyası Dergisi* 2 (3): 7-21.
- Devece C, Marques DP, Alguacil MP (2016) Organizational Commitment and Its Effects on Organizational Citizenship Behavior in a High-Unemployment Environment. *Journal of Business Research* 69: 1857–1861.

- Dirik D, Eryılmaz İ (2016) Psikolojik Sahiplenme ve İşkoliklik Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 21 (4): 1433-1448.
- Dirk KT, Cummings LL, Pierce JL (1996). Psychological Ownership in Organizations: Conditions Under Which Individuals Promote and Resist Change. In R.W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development* (pp. 1–23) (CT: JAI, Greenwich).
- Dittmar H (1992) *The Social Psychology of Human Possessions: To Have Is to Be*. (Martin's Press, New York).
- Dodd NG, Ganster DC (1996) The Interactive Effects of Variety, Autonomy, and Feedback on Attitudes and Performance. *Journal of Organizational Behavior* 17 (4): 329-347.
- Doğan H, Can A (2009) Örgütlerde Mesleki Özerklik Sorunu ve Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi'nde Ampirik Bir Çalışma. *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 18 (1): 133-148.
- Dude DJ (2012) Organizational Commitment of Principals: The Effect of Job Autonomy, Empowerment and Distributive Justice. Doktora Tezi, Educational Policy and Leadership Studies in the Graduate College of the University of Iowa, ABD.
- Duran E (2014) Turizm İşletmelerinde Örgütsel Vatandaşlık. Aydın Tükel Türk, Ş., Şahin Perçin, N., Güzel, B. (Ed.) *Turizm İşletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi* (s: 1-21) (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Ehrhart MG (2004) Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-level Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology* 57 (1): 61-94.
- Ehtiyar R (2015) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Küçükaltan, D., Aydın Tükel Türk, Ş., Çetin Gürkan, G. (Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (s. 53-76) (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Eisenberger R, Armeli S, Rexwinkel B, Lynch PD, Rhoades L (2001) Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology* 86: 42–51.
- Eisenberger R, Rhoades L, Cameron J (1999) Does Pay for Performance Increase or Decrease Perceived Self-Determination and Intrinsic Motivation? *Journal of Personality and Social Psychology* 77: 1026–1040.

- Ellis L (1985) On the Rudiments of Possession and Property. *Social Science Information* 24: 113-143.
- Ercan İ, Kan İ (2004) Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi* 30 (3): 211-216.
- Erdem B (2004) Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi. *The Journal of Industrial Relations and Human Resources* 6 (1): 36-54.
- Eren D, Çamlıca K (2016) Personel Güçlendirme. Perçin NŞ, Güzel B, Tükeltürk ŞA (Ed.) *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları* (s: 213-233) (Beta Basım, İstanbul).
- Eren E (2015) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (Beta Basım, İstanbul).
- Ersoy S, Bayraktaroğlu S (2015) Örgütsel Bağlılık. Özler NDE (Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (s: 1-16) (Ekin Basın Yayın, Bursa).
- Etzioni A (1991) The Socio-Economics of Property. To Have Possessions: A Handbook on Ownership and Property. *Journal of Social Behavior and Personality* 6 (6): 465-468.
- Farh JL, Podsakoff PM, Organ DW (1990) Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction. *Journal of Management* 16 (4): 705-721.
- Farh JL, Zhong CB, Organ DW (2004) Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China. *Organization Science* 15 (2): 241-253.
- Fiaz M, Ikram A, Su Q, Ali N (2018) How to Save the Saviors? Elationship Between Organizational Justice and Citizenship Behavior. *The Journal of Developing Areas* 52 (1): 46-58.
- Foote DA, Tang TL (2008) Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Management Decision* 46 (6): 933-947.
- French JL (1987) Employee Perspectives on Stock Ownership: Financial Investment or Mechanism of Control? *Academy of Management Review* 12: 427-435.
- Frese M, Kring W, Soose A, Zempel J (1996) Personal Initiative at Work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal* 39: 37-63.
- Fried Y, Hollenbeck JR, Slowik LH, Tiegs RB, Ben-David HA (1999) Changes in Job Decision Latitude: The Influence of Personality and Interpersonal Satisfaction. *Journal of Vocational Behavior* 54: 233-243.

- Fritz MS, MacKinnon DP (2007) Required sample size to detect the mediated effect. *Psychological Science* 18: 233–239.
- Furby L (1978) Possession in Humans: An Exploratory Study of Its Meaning and Motivation. *Social Behavior and Personality* 6 (1): 49–65.
- Furby L (1980) The Origins and Early Development of Possessive Behavior. *Political Psychology* 2 (1): 30-42.
- Gagne M (2003) The Role of Autonomy Support and Autonomy Orientation in the Engagement of Prosocial Behavior. *Motivation and Emotion* 27: 199–223.
- Gagne M, Deci EL (2005) Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior* 26: 331-362.
- Gautam T, Van Dick R, Wagner U, Upadhyay N, Davis AJ (2005) Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Nepal. *Asian Journal of Social Psychology* 8 (3): 305-314.
- Gellatly IR, Irving PG (2001) Personality, Autonomy and Contextual Performance for Managers. *Human Performance* 43 (3): 231-245.
- George JM, Brief AP (1992) Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin* 112, 310-329.
- George JM, Jones GR (1997) Organizational Spontaneity in Context. *Human Performance* 10: 153-170.
- Ghafoor A, Qureshi TM, Khan MA, Hijazi ST (2011) Transformational Leadership, Employee Engagement and Performance: Mediating Effect of Psychological Ownership. *African Journal of Business Management* 5 (17): 7391-7403.
- Gonzales J, Garazo T (2006) Structural Relationship Between Organizational Service Orientation, Contact Employee Job Satisfaction and Citizenship Behavior. *International Journal of Service Industry Management* 17 (1): 23-50.
- Gouldner AW (1960) The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review* 25: 161–178.
- Greenberger DB, Strasser S (1986) Development and Application of a Model of Personal Control in Organizations. *Academy of Management Review* 11 (1): 164-177.
- Greenberg J, (1987) A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review* 12: 9–22.

- Greenberg J, Colquitt JA (2013) *Handbook of Organizational Justice* (Psychology Press, New Jersey).
- Griffin MA, Patterson MG, West MA (2001) Job Satisfaction and Teamwork: The Role of Supervisor Support. *Journal of Organizational Behavior* 22: 537-550.
- Gözükara İ, Çolakoğlu N, Abamor E (2016) İş Özerkliği ve İşkoliklik. *İstanbul Arel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ekonomi, Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* 1 (1): 65-74.
- Gürbüz S, Ayhan Ö, Sert M (2014) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Türkiye’de Yapılan Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi. *İş ve İnsan Dergisi* 1 (1): 3-19.
- Gürbüz S (2019) *Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri* (Seçkin Yayıncılık, Ankara).
- Gürbüz S, Şahin F (2014) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (Seçkin Yayıncılık, Ankara).
- Hackman JR, Oldham GR (1975) Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology* 60: 159-170.
- Hackman JR, Lawler EE (1971) Employee Reactions to Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph* 55: 259-286.
- Hackman J R, Lawler EE (1979) Employees Reactions to Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology* 55 (2): 99-113.
- Hackman JR, Oldham GR (1980) *Work redesign* (Reading, MA: Addison-Wesley).
- Hammer TH, Stern RN (1980) Employee Ownership: Implications for the Organizational Distribution of Power. *Academy of Management Journal* 23: 78-100.
- Han S, Yoon D, Suh B, Li B, Chae C (2018) Organizational Support on Knowledge Sharing: A Moderated Mediation Model of Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Knowledge Management* 1-19.
- Hatami K, Esmaeili MR, Sajadi SH (2016) Predict Organizational Citizenship Behavior of the Staff Based on the Factors of the Job Satisfaction. *Turkish Journal of Sport and Exercise* 18 (2): 97-102.
- Hayes AF (2013) *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis* (Guilford Publications, New York).

- Hayes AF (2018) *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (2. Baskı) (Guilford Press, New York).
- Hayes AF, Rockwood NJ (2017) Regression-Based Statistical Mediation and Moderation Analysis in Clinical Research: Observations, Recommendations and Implementation. *Behaviour Research and Therapy* 98: 39-57.
- Henssen B, Voordeckers W, Lambrechts F, Koiraanen M (2014) The CEO Autonomy–Stewardship Behavior Relationship in Family Firms: The Mediating Role of Psychological Ownership. *Journal of Family Business Strategy* 5: 312-322.
- Herzberg F, Mausner B, Snyderman B (1969) *The Motivation to Work* (John Wiley & Sons, New York).
- Higgins ET, James S, Ronald F (1997) Emotional Responses to Goal Attainment: Strength of Regulatory Focus as Moderator. *Journal of Personality and Social Psychology* 72 (3): 515-525.
- Higgins ET (1998) Promotion and Prevention: Regulatory Focus as a Motivational Principle. *Advances in Experimental Social Psychology* 30: 1–46.
- Hodson R (2002) Management Citizenship Behavior and Its Consequences. *Work and Occupations* 29 (1): 64-96.
- Hyle LE (2006) An Examination of the Effect of Job Autonomy on Job Satisfaction. Yüksek Lisans Tezi, Emporia State University, Department of Psychology and Special Education, USA.
- Indarti S, Fernandes AAR, Fernandes S, Hakim W (2017) The Effect of OCB in Relationship between Personality, Organizational Commitment and Job Satisfaction on Performance. *Journal of Management Development* 36 (10): 1283-1293.
- İplik FN (2015) *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı* (Akademisyen Kitabevi, Ankara).
- Isaacs S (1933) *Social Development in Young Children* (Routledge & Kegan Paul Limited, London).
- İşbaşı ÖJ (2001) Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Jahangir N, Akbar MM, Hag M (2004) Organizational Citizenship Behaviors: Its Nature and Antecedents. *Brac University Journal* 1 (2): 75-85.

- James W (1890) *The Principles of Psychology* (Holt, New York).
- Jex SM (2002) *Organizational Psychology* (John Wiley & Sons, New York).
- Johnson A (2008) The Influence of Need Achievement, Need for Affiliation, Leadership Support and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Alliant International University, Marshall Goldsmith School of Management, Los Angeles.
- Jussila I, Tarkiainen A, Sarstedt M, Hair JF (2015) Individual Psychological Ownership: Concepts, Evidence and Implications for Research in Marketing. *Journal of Marketing Theory and Practice* 23 (2): 121–139.
- Kalaycı N (2010) Yükseköğretimde Proje Tabanlı Öğrenmeye İlişkin Bir Uygulama, Projeyi Yöneten Öğrenciler Açısından Analiz. *Eğitim ve Bilim* 33 (147): 85-105.
- Karaca E, Özmen A (2018) Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 20 (1): 8-30.
- Karacaoğlu K, Güney YS (2010) Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Nevşehir İli Örneği. *Öneri Dergisi* 9 (34): 137-153.
- Karagöz Y (2017) *SPSS ve AMOS Uygulamalı Nitel-Nicel Karma Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği* (Nobel Yayıncılık, İstanbul).
- Karaman A, Aylan S (2012) Örgütsel Vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 2 (1): 35-48.
- Kasa M, Hassan Z (2015) The Role of Flow Between Burnout and Organizational Citizenship Behavior (OCB) Among Hotel Employees in Malaysia. *Procedia, Social and Behavioral Sciences* 211: 199-206.
- Kaşlı M (2007) İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 8 (2): 159-174.
- Katz D (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science* 9: 131-133.
- Katz D, Kahn RL (1966) *The Social Psychology of Organizations* (Wiley, New York).
- Kaur D, Sambasivan M, Kumar N (2013) Effect of Spiritual Intelligence, Emotional Intelligence, Psychological Ownership and Burnout on Caring Behavior of Nurses: A Cross-sectional Study. *Journal of Clinical Nursing* 22: 3192-3202.
- Kaya ŞD (2013) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Türk İdare Dergisi* 476: 265-286.

- Kesici M, Öncel S (2015) Aşçıların Mesleki Özerklikleri ile Yaratıcılık Süreci İlişkisi. *İşletme Fakültesi Dergisi* 16 (1): 23-45.
- Kılıç E (2013) The Relationship Among Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior-A Research Study on Call Center Employees. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 15 (3): 83-93.
- Kıngır S (2006) Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetimsel Sorunlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 1 (1): 458-481.
- Klein KJ, Hall RJ (1988) Correlates of Employee Satisfaction with Stock Ownership: Who Likes on ESOP Most? *Journal of Applied Psychology* 73: 630-638.
- Koçel T (2013) *İşletme Yöneticiliği* (Beta Basım Yayın, İstanbul).
- Konaklıoğlu E (2014). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Adalet. Tükeltürk, Ş. A., Perçin, N. Ş., Güzel, B. (Ed.). *Turizm İşletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi*, (s: 23-38) (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Koys DJ (2001) The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study. *Personnel Psychology* 54 (1):101-114.
- Kozak N (2012) *Turizm Pazarlaması* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Krishnan R, Ismail IR, Samuel R, Kanchymalay K (2013) The Mediating Role of Work Engagement in the Relationship between Job Autonomy and Citizenship Performance. *World Journal of Social Sciences* 3: 120-131.
- Krishnan R, Omar R, Ismail IR, Alias MA, Abdulhamid R, Ghani MA., Kanchymalay K (2010) Job Satisfaction as a Potential Mediator Between Motivational Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior: Evidence from Malaysia. *Journal of Information Technology and Economic Development* 1 (1): 86-110.
- Kumar YL (2014) Importance of Organizational Citizenship Behaviors in Enhancing Customer Service Indicators: A Review. *IUP Journal of Management Research* 13 (1): 1-10.
- Kutanis P (2018) Kendi Kendine Liderlik Tarzının İş Tamini ve İş Özerkliği Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

- Lamott A (1993) Another Story in Home and Other Stories: Photographs by Catherine Wagner, ed. Sheryl Conkelton, *Los Angeles: Los Angeles County Museum of Art*, 11–15.
- Langfred CW, Moye NA (2004) Effects of Task Autonomy on Performance: An Extended Model Considering Motivational, Informational and Structural Mechanisms. *Journal of Applied Psychology* 89 (6): 934-945.
- Lapierre LM, Hackett RD (2007) Trait Conscientiousness, Leader-Member Exchange, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Test of an Integrative Model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 80: 539-554.
- Lawrence PR, Nohria N (2002) *Driven: How Human Nature Shapes Our Choices* (CA: Jossey-Bass, San Francisco).
- Leach DJ, Wall TD, Jackson PR (2003) The Effect of Empowerment on Job Knowledge: An Empirical Test Involving Operators of Complex Technology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76: 27–52.
- Lee J, Suh A (2015) How Do Virtual Community Members Develop Psychological Ownership and What Are the Effects of Psychological Ownership in Virtual Communities? *Computers in Human Behavior* 45: 382-391.
- Le Pine JA, Erez A, Johnson DE (2002) The Nature of Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* 87 (1): 52-665.
- Li N, Crant JM, Liang J (2010) The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Relational Perspective. *Journal of Applied Psychology* 95 (2): 395-404.
- Lin BY, Lin YK, Lin CC, Lin TT (2011) Job Autonomy, Its Relation to Work Outcomes in Community Health Centers in Taiwan. *Health Promotion International* 28 (2): 166-177.
- Litwinski L (1947) The Psychology of Mine. *Philosophy* 83: 240-251.
- Liu J, Wang H, Hui C, Lee C (2012) Psychological Ownership: How Having Control Matters. *Journal of Management Studies* 49 (5): 869-895.
- Locke AE (1976) Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Dunette, M. D. (Ed.) *The Nature and Causes of Job Satisfaction* (s. 1297-1349) (Rand-McNally, Chicago).

- Ma E, Qu H (2011) Social Exchanges as Motivators of Hotel Employees' Organizational Citizenship Behavior: The Proposition and Application of a New Three-Dimensional Framework. *International Journal of Hospitality Management* 30: 680–688.
- MacKinnon DP, Lockwood CM, Hoffman JM, West SG, Sheets V (2002) A Comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effects. *Psychological Methods* 7: 83–104.
- MacKinnon DP, Fairchild AJ, Fritz MS (2007) Mediation Analysis. *Annual Review of Psychology* 58: 593-614.
- Mahdiun R, Ghahramani M, Sharif AR (2010) Explanation of Organizational Citizenship Behavior with Personality. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 5: 178-184.
- Markus H, Wurf E (1987) The Dynamic Self-Concept: A Social Psychological Perspective. *Annual Review of Psychology* 38 (1): 299-337.
- Maritz L (2011) Experiencing Psychological Ownership: A Qualitative Study. Yüksek Lisans Tezi, Paretoria Üniversitesi, Güney Afrika.
- Mattila J, Ikavalko M (2003) Participative Strategy Process in a Professional Organization and the Concept of Psychological Ownership. *Paper presented at the 17th Nordic Conference on Business Strategies*, Reykjavik, Iceland.
- Mayhew MG, Ashkanasy NM, Bramble T, Gardner J (2007) A Study of the Antecedents and Consequences of Psychological Ownership in Organizational Settings. *Journal of Social Psychology* 147 (5): 477–500.
- McNelly BL, Meglino BM (1994) The Role of Dispositional and Situational Antecedents in Prosocial Organizational Behavior: An Examination of the Intended Beneficiaries of Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology* 79 (6): 836-844.
- Mohammad J, Habib F, Mohammad MA (2011) Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study at Higher Learning Institutions. *Asian Academy of Management Journal* 16 (2): 149-165.
- Moorman RH (1991) Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology* 76 (6): 845-855.

- Morgeson FP, Delaney KK, Hemingway MA (2005) The Importance of Job Autonomy, Cognitive Ability and Job-Related Skill for Predicting Role Breadth and Job Performance. *Journal of Applied Psychology* 90: 399-406.
- Morrison EW (1994) Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of The Employee's Perspective. *Academy of Management* 37 (6): 1543-1567.
- Mrayyan MT (2006) A Unit-Based Protocol to Enhance Jordanian Nurses' Autonomous Decision Making. *Journal of Nursing Management* 14: 391–396.
- Mushtag S (2013) Impact of Job Characteristics on Organizational Citizenship Behavior. *FWU Journal of Social Sciences* 7 (1): 52-56.
- Nadiri H, Tanova C (2010) An Investigation of the Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management* 29: 33-41.
- Najafi S, Noruzy A, Azar HK, Nazari-Shirkouhi S ve Dalvand MR (2011) Investigating the Relationship between Organizational Justice, Psychological Empowerment, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Model. *African Journal of Business Management* 5 (13): 5241-5248.
- Nakip M (2013) *Pazarlamada Araştırma Teknikleri-SPSS Uygulamalı* (Seçkin Yayıncılık, Ankara).
- Naway F A, Harris I (2017) The Effect of Career Development, Perception of Organizational Justice and Job Satisfaction on Teacher's Organizational Citizenship Behavior. *International Review of Management and Marketing* 7 (2): 17-21.
- Niessen C, Volmer J (2010) Adaptation to Increased Work Autonomy: The Role of Task Reflection. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 19 (4): 442-460.
- Nuttin JM (1987) Affective Consequences of Mere Ownership: The Name Letter Effect in Twelve European Languages. *European Journal of Social Psychology* 17: 381-402.
- Ocampo L, Acedillo V, Bacunador AM, Balo CC, Lagdameo YJ, Tupa NS (2018) A Historical Review of the Development of Organizational Citizenship Behavior

- (OCB) and Its Implications for the Twenty-First Century. *Personnel Review* 47 (4): 821-862.
- O'Driscoll MP, Pierce JL, Coghlan AM (2006) Work Environment Structure, Organizational Commitment and Citizenship Behaviors. *Group & Organizations Management* 31 (3): 388-416.
- Oflazoğlu S, Sabah Ş (2016) Travmatik Süreçlerde Yaşanan Sahiplik Kayıpları ve Benlik Aşınması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 18 (2): 319-341.
- Olckers C, Plessis Y (2012) The Role of Psychological Ownership in Retaining Talent: A Systematic Literature Review. *Journal of Human Resource* 10 (2): 1-18.
- Onogwu NC (2012) Psychological Ownership and Organizational Trust as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors among Bank Workers. Yüksek Lisans Tezi, Department of Psychology Faculty of Social Sciences University of Nigeria, Nsukka.
- O'Reilly CA, Chatman J (1986) Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology* 71 (3): 492-501.
- O'Reilly CE (2002) The Wrong Kind of Ownership. *Across the Board* 39 (5): 19-20.
- Organ DW (1977) A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction Causes Performance Hypothesis. *Academy of Management Review* 2: 46-53.
- Organ DW (1988) *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome* (Lexington Books, Lexington).
- Organ DW (1990) The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in Organizational Behavior* 12 (1): 43-72.
- Organ DW (1994) Personality and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management* 20: 465-478.
- Organ DW (1997) Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance* 10 (2): 85-97.
- Organ DW, Konovsky M (1989) Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology* 74 (1): 157-164.
- Organ DW, Lingl A (1995) Personality, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Social Psychology* 135 (3): 339-350.

- Organ DW, Ryan K (1995) A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology* 48: 775-802.
- Organ DW, Podsakoff PM, MacKenzie SB (2006) *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences* (Sage Publications, USA).
- Önen MS, Kanayran HG (2015) Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Birey ve Toplum Dergisi* 5 (10): 43-63.
- Özdamar K (2001) *Paket Programlar ve İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)* (Kaan Yayınları, Eskişehir).
- Özdevecioğlu M (2003) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 20: 117-135.
- Özkoç AG (2014) Turizm İşletmelerinde Örgütsel Vatandaşlık. Tükeltürk, Ş. A., Perçin, N. Ş., Güzel, B. (Ed.), *Turizm İşletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi* (s. 39-59) (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Özler DE (2015) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Özler, N. D. E. (Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (s. 101-132) (Ekin Yayın Evi, Bursa).
- Özler H, Yılmaz A, Özler D (2008) Psychological Ownership: An Empirical Study on Its Antecedents and Impacts upon Organizational Behaviors. *Problems and Perspectives in Management* 6 (3): 38-47.
- Özutku H (2008) Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 37 (2): 79-97.
- Pakdemir I, Koçoğlu M, Gürkan GÇ (2014) Özerklik ve Ödüllendirme Algılarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışının Aracılık Rolüne Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 43 (2): 332-350.
- Pare G, Sicotte C, Jacques H (2006) The Effects of Creating Psychological Ownership on Physicians' Acceptance of Clinical Information Systems. *Journal of the American Medical Informatics Association* 13 (2): 197-205.
- Park CH, Song JH, Yoon S W, Kim J (2013) A Missing Link: Psychological Ownership as a Mediator between Transformational Leadership and

- Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Development International* 16 (5): 558-574.
- Park R (2015) Autonomy and Citizenship Behavior: A Moderated Mediation Model. *Journal of Managerial Psychology* 31 (1): 290-295.
- Park R, Appelbaum E, Kruse D (2010) Employee Involvement and Group Incentives in Manufacturing Companies: A Multi-Level Analysis. *Human Resource Management Journal* 20: 227–243.
- Park R (2016a) Autonomy and Citizenship Behavior: A Moderated Mediation Model. *Journal of Managerial Psychology* 31 (1): 280-295.
- Park R (2016b) The Roles of OCB and Automation in the Relationship between Job Autonomy and Organizational Performance: A Moderated Mediation Model. *The International Journal of Human Resource Management* 29 (6): 1139-1156.
- Parker SK (1998) Enhancing Role Breadth Self-efficacy: The Roles of Job enrichment and Other Organizational Interventions. *Journal of Applied Psychology* 83: 835-852.
- Parker SK, Axtell CM, Turner N (2001) Designing a Safer Workplace: Importance of Job Autonomy, Communication Quality and Supportive Supervisors. *Journal of Occupational Health Psychology* 6 (3): 211-228.
- Peng H, Pierce J (2015) Job and Organization Based Psychological Ownership: Relationship and Outcomes. *Journal of Managerial Psychology* 30 (2): 151-168.
- Peng YP, Howang S, Wang J (2010) How to Inspire to Become “Good Soldiers”? the Role of Job Autonomy. *The Journal of Academic Librarianship* 36 (4): 287-295.
- Penner LA, Midili AR, Kegelmeyer J (1997) Beyond Job Attitudes: A Personality and Social Psychology Perspective on the Causes of Organizational Citizenship Behavior. *Human Performance* 10 (2): 111-131.
- Piccolo RF, Colquitt JA (2006) Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal* 49 (2): 327-340.
- Pickford HC, Joy G, Hansen M, Roll K (2016) Organizational Citizenship Behaviors Definitions and Dimensions. Mutuality in Business, *Briefing Number* 1: 1-16. www.sbs.oxford.edu/mutuality
- Pickford HC, Joy G, Roll K (2016) Psychological Ownership: Effects and Applications. *Mutuality in Business* 2 (20): 1-19.

- Pierce JL, Furo CA (1991) Employee Ownership: Implications for Management. *Organizational Dynamics* 32-43.
- Pierce JL, Jussila I (2011) *Psychological Ownership and the Organizational Context: Theory, Research Evidence, and Application* (Edward Elgar Publishing, USA).
- Pierce JL, Jussila I, Cummings A (2009) Psychological Ownership Within the Job Design Context: Revision of the Job Characteristics Model. *Journal of Organizational Behavior* 30 (4): 477-496.
- Pierce JL, Kostova T, Dirks KT (2001) Towards a Theory of Psychological Ownership in Organizations. *Academy of Management Review* 26 (2): 298–310.
- Pierce JL, Kostova T, Dirks KT (2003) The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending a Century of Research. *Review of General Psychology* 7 (1): 84–107.
- Pierce JL, O’Driscoll MP, Coghlan AM (2004) Work Environment Structure and Psychological Ownership: The Mediating Effects of Control. *The Journal of Social Psychology* 144 (5): 507-534.
- Pierce JL, Rodgers L (2004) The Psychology of Ownership and Worker-Owner Productivity. *Group & Organization Management* 29 (5): 588-613.
- Pierce JL, Rubenfield SA, Morgan S (1991) Employee ownership: A Conceptual Model of Process and Effects. *Academy of Management Review* 16 (1): 121–144.
- Podsakoff PM, MacKenzie SB, Moorman RH, Fetter R (1990) Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers, Trans in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly* 1 (2): 107-142.
- Podsakoff PM, MacKenzie SB (1994) Organizational Citizenship Behavior and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Applied Psychology* 94 (1): 122-141.
- Podsakoff PM, MacKenzie SB, Bommer WH (1996) Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management* 22 (2): 259-298.
- Podsakoff PM, MacKenzie SB (1997) The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research. *Human Performance* 10 (2): 133-151.
- Podsakoff PM, MacKenzie SB, Paine JB, Bachrach DG (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 NP, Whiting SW, Podsakoff PM (2009) Individual and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* 94 (1): 122-141.
- Pourgaz AW, Naruei AG, Jenaabadi H (2015) Examining the Relationship of Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment and Equity Perception of Secondary School Administrators. *Psychology* 6 (6): 800-807.
- Preacher KJ, Hayes AF (2004) SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers* 36: 717–731.
- Preacher KJ, Selig JP (2012) Advantages of Monte Carlo Confidence Intervals for Indirect Effects. *Communication Methods and Measures* 6: 77-98.
- Qian X (2016) New Research Progress Review on Psychological Ownership. *Open Journal of Social Sciences* 4: 155-160.
- Rhoades L, Eisenberger R (2002) Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology* 87: 698–714.
- Rousseau DM (2003) Pieces of the Action. Ownership and the Changing Employment Relationship. *Academy of Management Review* 28: 553-571.
- Rubin RS, Dierdorff EC, Bachrach DG (2013) Boundaries of Citizenship Behavior: Curvilinearity and Context in the Citizenship and Task Performance Relationship. *Personnel Psychology* 66 (2): 377-406.
- Ryan RM, Deci EL (2006) Self-Regulation and the Problem of Human Autonomy: Does Psychology Need Choice, Self-Determination and Will? *Journal of Personality* 74 (6): 1557-1586.
- Saragih S (2011) The Effects of Job Autonomy on Work Outcomes: Self Efficacy as an Intervening Variable. *International Research Journal of Business Studies* 4 (3): 203-215.
- Sartre JP (1943/ 1969) *Being and Nothingness: A Phenomenological Essay on Ontology* (Philosophical Library, New York).
- Saruhan ŞC, Yıldız ML (2012) *İnsan Kaynakları Yönetimi, Teori ve Uygulama* (Beta Basım, İstanbul).

- Sekhar SFC (2011) Correlates of Work Autonomy. *The IUP Journal of Organizational Behavior* 10 (3): 26-40.
- Seligman MEP (1975) *Helplessness* (Freeman, San Francisco).
- Sezgin F (2005) Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* 25 (1): 317-339.
- Shao TA (2002) *Marketing Research: An Aid to Decision Making* (College Pub, South Western).
- Shavelson RJ, Hubner JJ, Stanton GC (1976) Self-Concept: Validation of Construct Interpretations. *Review of Educational Research* 46 (3): 407-441.
- Shirom A, Nirel N, Vinokur AD (2006) Overload, Autonomy, and Burnout as Predictors of Physicians. *Journal of Occupational Health Psychology* 11 (4): 328-342.
- Sia SK, Appu AV (2015) Work Autonomy and Workplace Creativity: Moderating Role Task Complexity. *Global Business Review* 16 (5): 772-784.
- Sieger P, Zellweger T, Aquino K (2013) Turning Agents into Psychological Principals: Aligning Interests of Non-Owners through Psychological Ownership. *Journal of Management Studies* 50 (3): 361-388.
- Smith CA, Organ DW, Near JP (1983) Organizational Citizenship Behaviors: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology* 68 (4): 655-663.
- Spector PE (1986) Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work. *Human Relations* 39: 1005-1016.
- Stefanou CR, Perencevich KC, Dicintio M, Turner JC (2004) Supporting Autonomy in the Classroom: Ways Teachers Encourage Student Decision Making and Ownership. *Educational Psychologist* 39 (2): 97-110.
- Swinton L (2006) Adams Equity Motivation Theory: Put Workplace Psychology into Action and Increase Motivation. Management for the Rest US, <https://mftrou.com/adams-equity-motivation-theory/>
- Su FC, Hsiao LC (2005) Relationship between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Role of Job Satisfaction. *Social Behavior and Personality* 33 (6): 523-540.
- Şencan H (2005) *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenirlik ve Geçerlilik* (Seçkin Yayıncılık, Ankara).

- Şener B (2001) *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Şenturan Ş (2014) *Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış* (Beta Basım, İstanbul).
- Takma Ç, Atıl H (2006) Bootstrap Metodu ve Uygulanışı Üzerine Bir Çalışma 2. Güven Aralıkları, Hipotez Testi ve Regresyon Analizinde Bootstrap Metodu. *Ege Üniv. Ziraat Fak. Dergisi* 43 (2): 63-72.
- Tannenbaum AS (1983) Employee Owned Companies. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.) *Research in Organizational Behavior* 5: 235-268 (CT: JAI Press, Greenwich).
- Tekin Y, Köksal CD (2012) Otel İşletmelerinde Personeli Güçlendirme Uygulamaları: Antalya'da Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Journal of Yasar University* 25 (7): 4241-4267.
- Thakor MW, Joshi AW (2005) Motivating Salesperson Customer Orientation: Insights from the Job Characteristics Model. *Journal of Business Research* 58: 584-592.
- Tian K, Belk RW (2005) Extended Self and Possessions in the Workplace. *Journal of Consumer Research* 32 (2): 297-310.
- Troyer L, Mueller CW, Osinsky PI (2000) Who's the Boss? A Role-Theoretic Analysis of Customer Work. *Work and Occupations* 27: 406-427.
- Turner AN, Lawrence PR (1965) *Industrial Jobs and the Worker*. Harvard University.
- Uçar Z (2017) Psikolojik Sahiplenme: Örgütsel Alana İlişkin Bir Model Önerisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 32 (1):1-27.
- Uçar Z (2018) Algılanan Özerklik ve Etki ile Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişkide Kontrol Algısının Aracılık Etkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış* 18 (1): 1-14.
- Ural A, Kılıç İ (2013) *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Utaş T, Çinko L, Işıl G (2017) Hibrit İş Özellikleri Kuramı Çerçevesinde İş Motivasyonu ve Üretim. *Social Sciences Research Journal* 6 (1): 1-21.
- Van Dyne L, Cummings LL (1990) Extra-Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity. *Academy of Management Conference*, San Francisco.
- Van Dyne L, Cummings LL, Parks JM (1995) Extra-Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (A bridge over muddied waters). In L. L.

- Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* 17: 215–285 (CT: JAI Press, Greenwich).
- Van Dyne L, Graham JW, Dienesch RM (1994) Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal* 37 (4): 765-802.
- Van Dyne L, Pierce JL (2004) Psychological Ownership and Feelings of Possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Organizational Behavior* 25 (4): 439–459.
- Vandawalle D, Van Dyne L, Kostova T (1995) Psychological Ownership: An Empirical Examination of Its Consequences. *Group and Organization Management* 20 (2): 210–226.
- Vey MA, Campbell JP (2004) In-Role or Extra-Role Organizational Citizenship Behavior: Which Are We Measuring? *Human Performance* 17 (1): 119-135.
- Wagner SL, Rush MC (2000) Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition and Age. *The Journal of Social Psychology* 140 (3): 379-391.
- Wagner SH, Parker CP, Christianson ND (2003) Employees that Think and Act Like Owners: Effects of Ownership Beliefs and Behaviors on Organizational Effectiveness. *Personal Psychology* 56: 847-871.
- Wang G, Netemeyer R (2002) The Effects of Job Autonomy, Customer Demandingness, and Trait Competitiveness on Salesperson Learning, Self efficacy and Performance. *Journal of The Academy of Marketing Science* 30 (3): 217-228.
- Williams LJ, Anderson SE (1991) Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management* 17 (3): 601-617.
- Williams J, MacKinnon DP (2008) Resampling and Distribution of the Product Methods for Testing Indirect Effects in Complex Models. *Structural Equation Modeling* 15: 23–51.
- Williams S, Shiaw WT (1999) Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive Affect on Employee OCB Intentions. *The Journal of Psychology* 133 (6): 656- 668.

- Witt LA, Burke LA, Barrick MR, Mount MK (2002) The Interactive Effects of Conscientiousness and Agreeableness on Job Performance. *Journal of Applied Psychology* 87 (1): 164-169.
- Wong P, Hogg MK, Vanharanta M (2012) Consumption Narratives of Extended Possessions and the Extended Self. *Journal of Marketing Management* 28 (7-8): 936-954.
- Woon W, Tan CL, Nasurdin AM (2017) Linking Organizational Climate, Psychological Ownership, and Intention to Stay: A Proposed Model. *Global Business and Management Research: An International Journal* 9 (1): 127-141.
- Yang TS, Pandey A, Liao YC, Dobson JJ (2017) Path from Job Autonomy to Organizational Citizenship Behavior: The Role of Perceived Organizational Politics as a Mediator. *Journal of Business and Behavioral Sciences* 29 (2): 44-56.
- Yee R, Yeung A, Cheng T (2008) The Impact of Employee Satisfaction on Quality and Profitability in High-Contact Service Industries. *Journal of Operations Management* 26 (5): 651-668.
- Yeşil Ü, Bancar A, Budak G (2015) Psikolojik Sahiplik Kavramına İlişkin Bir Literatür İncelemesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 16 (2): 59-82.
- Yeşilyurt H, Koçak N (2014) İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Açısından İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 16 (2): 303-324.
- Yoon MH, Suh J (2003) Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees. *Journal of Business Research* 56 (8): 597-611.
- Zamahani M, Rezaei F (2014) The Impact of Managers' Self-awareness, Positivity and Psychological Ownership on Organizational Citizenship Behavior. *International Review of Management and Business Research* 3 (3): 1355-1368.
- Zhang D (2011) Organizational Citizenship Behaviour. *White Paper* 1-16.
- Zhang Y, Chen C (2013) Developmental Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediating Effects of Self-Determination, Supervisor Identification and Organizational Identification. *The Leadership Quarterly* 24 (4): 534-543.

- Zhang Y, Liao J (2009) Study on Organizational Citizenship Behavior Examination and Influences. *Human Resource Development of China* 7: 6-9.
- Zheng W, Zhang M, Li H (2012) Performance Appraisal Process and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Managerial Psychology* 27 (7): 732-752.
- Zhu Y (2013) Individual Behavior: In-Role and Extra-Role. *International Journal of Business Administration* 4 (1): 23-27.
- Zhu H, Chen CC, Li X, Zhou Y (2013) From Personal Relationship to Psychological Ownership: The Importance of Manager–Owner Relationship Closeness in Family Businesses. *Management and Organization Review* 9 (2): 295-318.
- http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=252734, Erişim Tarihi: 04.03.2019.
- <http://www.ritzcarlton.com/en/about/gold-standards>, Erişim Tarihi: 05.03.2019.

EKLER

EK 1. Normallik Dağılımı Sonuçları

Anket Soruları	Çarpıklık-Baskılık	Statistic	Std. Error
İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	Skewness	-,101	,123
	Kurtosis	-1,297	,245
İş hedeflerim üzerinde değişiklik yapabilirim.	Skewness	-,334	,123
	Kurtosis	-1,130	,245
İş faaliyetlerinin ne zaman yapılacağına karar veremem.	Skewness	,136	,123
	Kurtosis	-1,077	,245
İş faaliyetlerinin sıralaması üzerinde kontrolüm yoktur.	Skewness	-,043	,123
	Kurtosis	-1,344	,245
Günlük izin alan bir işgörenin o günlük işlerini ben yaparım.	Skewness	-,266	,123
	Kurtosis	-1,177	,245
Aşırı iş yükü ile uğraşan bir şirket çalışanına yardım ederim.	Skewness	-,274	,123
	Kurtosis	-1,101	,245
Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.	Skewness	-,363	,123
	Kurtosis	-1,156	,245
İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.	Skewness	-,398	,123
	Kurtosis	-1,066	,245
İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	Skewness	-,423	,123
	Kurtosis	-,976	,245
Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.	Skewness	-,568	,123
	Kurtosis	-,936	,245
Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	Skewness	-,435	,123
	Kurtosis	-,940	,245
Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	Skewness	-,414	,123
	Kurtosis	-1,040	,245
Diğer işgörenlerin hak ve hukukuna saygı gösteririm.	Skewness	-,696	,123
	Kurtosis	-,740	,245
Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer işgörenleri zarar görmemeleri için uyarırım.	Skewness	-,650	,123
	Kurtosis	-,688	,245
Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.	Skewness	-,628	,123
	Kurtosis	-,688	,245
Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam.	Skewness	-,324	,123
	Kurtosis	-1,145	,245
	Skewness	-,105	,123

Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	Kurtosis	-1,166	,245
Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı güvenme ya da kızgınlık duymam.	Skewness	-,025	,123
	Kurtosis	-1,172	,245
Şirket içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol oynarım.	Skewness	-,173	,123
	Kurtosis	-1,175	,245
Üst yönetimde yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	Skewness	-,615	,123
	Kurtosis	-,844	,245
Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.	Skewness	-,279	,123
	Kurtosis	-1,090	,245
Şirket yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.	Skewness	-,540	,123
	Kurtosis	-,860	,245
Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	Skewness	-,277	,123
	Kurtosis	-1,100	,245
Bu işletme, benim işletmemdir.	Skewness	-,126	,123
	Kurtosis	-1,297	,245
Bu işletmenin, bizim işletmemiz olduğunu hissediyorum.	Skewness	-,143	,123
	Kurtosis	-1,356	,245
Bu işletme için çok yüksek düzeyde sahiplik hissediyorum.	Skewness	-,105	,123
	Kurtosis	-1,264	,245
Bu işletmenin, benim işletmem olduğunu hissediyorum.	Skewness	-,133	,123
	Kurtosis	-1,289	,245
Bu işletme, bizim işletmemizdir.	Skewness	-,154	,123
	Kurtosis	-1,309	,245
Bu işletmede çalışan işgörenlerin çoğu işletmenin sahibiymiş gibi hissetmektedir.	Skewness	-,036	,123
	Kurtosis	-1,345	,245
Bu işletmenin benim olduğunu düşünmek oldukça zordur.	Skewness	-,280	,123
	Kurtosis	-1,255	,245

EK 2. Çalışma Kapsamında Kullanılan Anket Formu

Sayın Katılımcı; bu araştırmanın amacı otel işletmelerinde iş özerkliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkisinde psikolojik sahiplenmenin etkisini ölçmektir. Bu araştırma Nevşehir’de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işgörenleri üzerinde gerçekleştirilmektedir. Anket sorularına mümkün olduğunca “gerçekçi” ve “doğru cevaplar” verilmesi, araştırmanın amacına ulaşmasında büyük önem taşımaktadır. Elde edilecek veriler, sadece bilimsel amaçlarla ve toplu olarak kullanılacak olup; kesinlikle gizli tutulacak, kurum ve kişi ismi kullanılmayacaktır. İlginiz ve yardımlarınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Şule AYDIN

Duygu BORA (Doktora Öğrencisi)

Lütfen, aşağıdaki ifadeleri okuduktan sonra, her bir ifadenin karşısında (X) işareti koymak suretiyle ilgili ifadeye katılma düzeyinizi belirtiniz.					
1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum					
1. İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	1	2	3	4	5
2. İş hedeflerim üzerinde değişiklik yapabilirim.					
3. İş faaliyetlerinin ne zaman yapılacağına karar veremem.					
4. İş faaliyetlerinin sıralaması üzerinde kontrolüm yoktur.					
5. Günlük izin alan bir işgörenin o günkü işlerini ben yaparım.					
6. Aşırı iş yükü ile uğraşan bir şirket çalışanına yardım ederim.					
7. Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.					
8. İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.					
9. İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.					
10. Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.					
11. Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.					
12. Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.					
13. Diğer işgörenlerin hak ve hukukuna saygı gösteririm.					
14. Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer işgörenleri zarar görmemeleri için uyarırım.					

15. Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.					
16. Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam.					
17. Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.					
18. Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.					
19. Şirket içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım.					
20. Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.					
21. Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.					
22. Şirket yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.					
23. Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.					
24. Bu işletme, benim işletmemdir.					
25. Bu işletmenin, bizim işletmemiz olduğunu hissediyorum.					
26. Bu işletme için çok yüksek düzeyde sahiplik hissediyorum.					
27. Bu işletmenin benim işletmem olduğunu hissediyorum.					
28. Bu işletme bizim işletmemizdir.					
29. Bu işletmede çalışan işgörenlerin çoğu işletmenin sahibiymiş gibi hissetmektedir.					
30. Bu işletmenin benim olduğunu düşünmek zordur.					
Cinsiyetiniz: Erkek <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/>					
Yaşınız: 20 ve altı <input type="checkbox"/> 21-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51 ve üzeri <input type="checkbox"/>					
Eğitim Durumunuz: İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü <input type="checkbox"/>					
Çalıştığınız İşletmenin Statüsü: 4 Yıldızlı <input type="checkbox"/> 5 Yıldızlı <input type="checkbox"/>					
İşletmedeki Çalışma Süreniz: 1 yıl ve daha az <input type="checkbox"/> 2-5 Yıl <input type="checkbox"/> 6-9 yıl <input type="checkbox"/> 10-13 yıl <input type="checkbox"/> 14 yıl ve üzeri <input type="checkbox"/>					

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı-Soyadı: Duygu BORA

Uyruğu: T.C

Doğum Yeri ve Tarihi: HATAY-26.09.1990

Mail: dmahmutogullari@firat.edu.tr

Eğitim Durumu

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi-Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı/Nevşehir. Hizmet İçi Eğitim Algısının Öğrenme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Bodrum Örneği	2013-2015
Lisans	Mustafa Kemal Üniversitesi-Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu/Hatay	2007-2012
Lise	Serinyol Lisesi/Hatay	2003-2006

Görevler

Çalıştığı Kurum: Fırat Üniversitesi Sivrice Meslek Yüksek Okulu/Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü/Şubat 2016-Devam.

Bildiği Yabancı Diller: İngilizce, Arapça.

Yayınlar

Mahmutoğulları, D (2019) Harput Köftesi, *Bir Yerin Tabaktaki Kimliği*, Editör: Çelik, S, Yıldırım Saçılık, M, Detay Yayıncılık, Ankara (Basım Aşamasında).

Mahmutoğulları, D, Şahin Perçin, N (2018) Hizmet İçi Eğitim Algısının Öğrenme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Bodrum Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 39, 44-55.

Mahmutoğulları, D, Bora, B, (2018) Y ve Z Kuşaağının Teknoloji ile Olan İlişkinin Turizme Etkisi. VII. Ulusal III. Uluslararası Doğu Akdeniz Turizm Sempozyumu “Turizmde Teknoloji ve İnovasyon”, 926-936.

Şahin Perçin, N, Mahmutoğulları, D (2018) Y Kuşaağının Turizm Endüstrisine Etkisi, *Turizmde Güncel Konu ve Eğilimler II*, Editör: Aydın, Ş, Boz, M. Basım Sayısı: 1, Türkçe (Bilimsel Kitap), Detay Yayıncılık, Ankara.

Aydın Tükeltürk, Ş, Mahmutoğulları, D, (2016), Eğitim ve Geliştirme, *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları*, Editör: Şahin Perçin, N, Güzel, B, Aydın Tükeltürk Ş, Basım sayısı:1, Türkçe (Bilimsel Kitap), Beta Yayınevi, İstanbul.