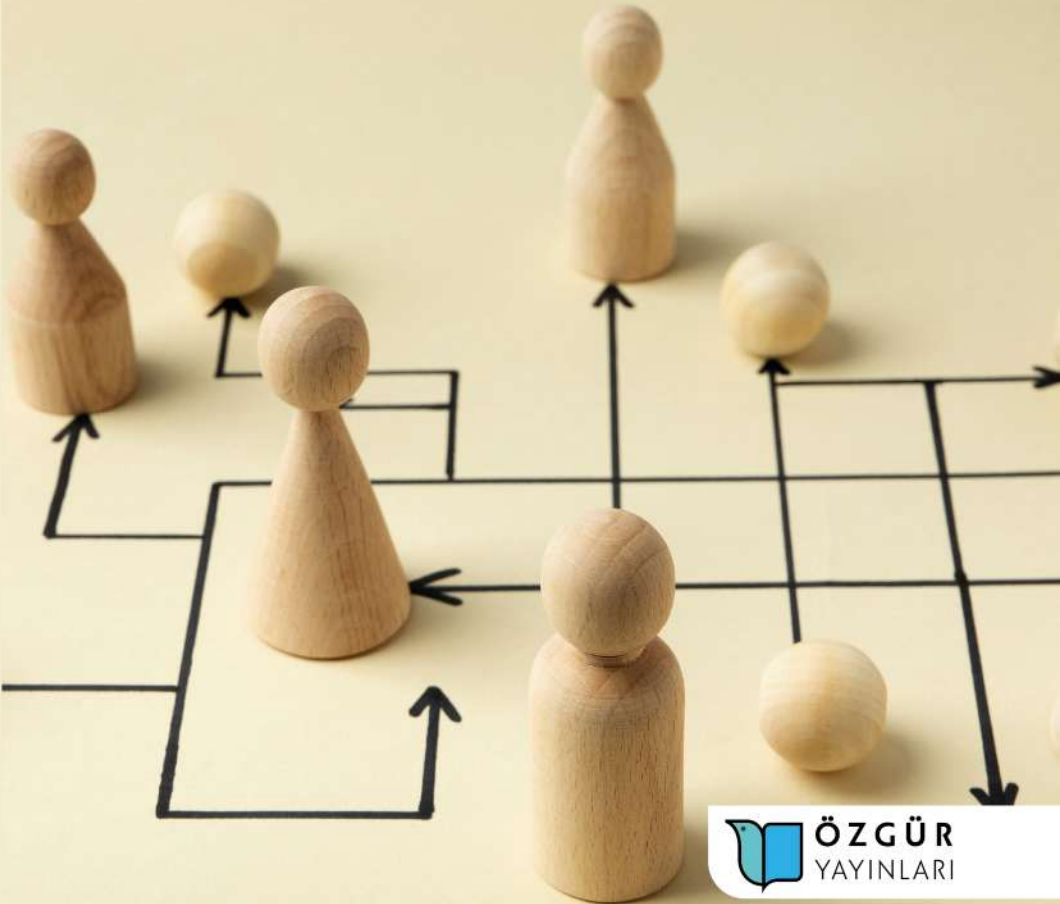


Karşılıklılık Normunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: *Zaman Yöneliminin Düzenleyici Rolü*

Bahar Zeynep Barut



Karşılıklılık Normunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: Zaman Yöneliminin Düzenleyici Rolü

Bahar Zeynep Barut



Published by

Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.

Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şhitkamil/Gaziantep

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozgurayinlari.com

✉ info@ozgurayinlari.com

Karşılıklılık Normunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: Zaman Yöneliminin Düzenleyici Rolü

Bahar Zeynep Barut

Language: Turkish

Publication Date: 2025

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

ISBN (PDF): 978-625-5958-96-9

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub734>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>. This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

Suggested citation:

Barut, B. Z., (2025). *Karşılıklılık Normunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: Zaman Yöneliminin Düzenleyici Rolü*. Özgür Publications. DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub734>. License: CC-BY-NC 4.0

The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozgurayinlari.com/>



Önsöz

Doktora ve tez çalışmam süresince, ihtiyaç duyduğum tüm detaylarda desteğini esirgemeyen, tez danışmanım Prof.Dr. Belkıs Özkara, tez izleme komitesi üyeleri Prof.Dr. Hatice Özutku ve Prof.Dr. Ahmet Baytok'a; eğitim hayatım boyunca desteklerini hiçbir zaman eksik etmeyen sevgili aileme, dünyaya geldiği günden bugünde yaşama sevincim olan, bana güç veren sevgili oğlum Emir Tarık'a sonsuz teşekkürler.

Bahar Zeynep BARUT

30.06.2024-ANKARA

İçindekiler

Önsöz	iii
Simgeler ve Kısaltmalar Dizini	vii
Giriş	1
1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	7
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı	7
Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	11
Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etki Eden Faktörler	16
Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Sonuçları	21
2 Karşılıklılık Normu ve Zaman Yönelimi	27
Karşılıklılık Normu Kavramı	27
Zaman Yönelimi Kavramı	37
Örgütsel Vatandaşlık Karşılıklılık Normu ve Zaman Yönelimi Arasındaki İlişkiler	43
3 Ankara İlinde Yer Alan Tekno-Kent Çalışanları Üzerine Bir Araştırma	55
Araştırmanın Amacı	55
Araştırmanın Önemi	57
Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	58
Evren ve Örneklem	60
Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	61
Veri Toplama Yöntemi ve Araçları	62
Veri Toplama Yöntemi	64
Analiz yöntemleri	64
Karşılıklılık Normu Ölçek Uyarlama Çalışması	65
Örneklem İçin Güvenirlilik ve Geçerlik Bulguları	72
Araştırma Bulguları	76

Ankette Kullanılan Ölçekler İçin Geçerlik Güvenirlik Analizi Bulguları	78
Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları	79
Araştırmanın Örneklemine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	81
Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	83
Araştırma Değişkenlerinin Normal Dağılıma uygunluğunun incelenmesi	93
Araştırma Değişkenlerinin Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesi	96
Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları	106
Hipotez Testleri	111
Düzenleyici Etki İçin Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları	114
Araştırma Hipotezleri Kabul Tablosu	117
Sonuç ve Öneriler	119
Kaynakça	127
Ekler	149

Simgeler ve Kısaltmalar Dizini

%:	Yüzde
&:	ve
akt.:	Aktaran
ANOVA:	Analysis of Variance (Varyans Analizi)
Çev.:	Çeviren
ÖVD:	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı,
vb.:	ve benzeri
vd.:	ve diğerleri
YEM:	Yapısal Eşitlik Modeli
ÖVD:	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
KN:	Karşılıklılık Normu

Giriş

Günümüzün hızlı değişim koşullarında örgütler yüksek belirsizlikle karşı karşıyadırlar. Hızlı değişim ve belirsizlik örgütlerin tüm yönlerinde (strateji, politika, yapı, teknoloji, süreçler, günlük işler ve faaliyetler) hem beklenmeyen/tahmin edilemeyen yeni sorunlar yaratabilir hem de mevcut sorunlara yenilikçi çözümler aramayı gerektirebilir. Stratejiler, politikalar, teknoloji ve süreç değişiklikleri üst yönetimin kararları doğrultusunda yapılabilirken, günlük işler ve faaliyetlerdeki tahmin edilemeyen problemler ve çözümler çalışanların müdahalesini gerektirir. Bu durum örgütlerin sürdürülebilirliklerini ve karlılıklarını devam ettirebilmelerinde çalışanların temel belirleyiciler haline gelmesine (Berg vd., 2020; De Jong vd., 2016) yol açmış; önceden öngörülemeyen durumlarda çalışanların daha fazla inisiyatif kullanmasını ve görev tanımlarının dışında roller üstlenmesini gerektirmiştir (Liu vd., 2010). Bu anlamda çalışanlardan rol dışı, gönüllü davranışlara dair beklentiler artarken, onların gösterecekleri davranışların somut bir karşılığının (ücret ya da ödül gibi) olmayacağı varsayılır.

Literatür örgütsel vatandaşlık davranışını yaygınlaştırmak isteyen örgütler için önerilerle doludur. Örgütsel vatandaşlık davranışı ilk kez Organ ve diğerleri (Bateman ve Organ, 1983; Smith, Organ ve Near, 1983) tarafından ortaya atılmış, zaman içinde yapılan araştırmalar sonucunda öncülleri, boyutları, sonuçları ve bağlama ilişkin koşulları belirlenmiştir. Başlangıçta örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt tarafından ödüllendirilmeyen ekstra rol davranışları olarak nitelendirilirken daha sonraları işbirliği yapmaya isteklilik, yenilikçilik, kendiliğinden harekete geçme, pro-sosyallik, bağlamsal performans gibi kavramlar da aynı şemsiye altında toplanmıştır (Brief ve Motowidlo, 1986; Konovski ve Organ, 1996; Organ, 2014). Daha yakın zamanlarda ise Organ (2014) bu davranışların çalışanlar açısından problemli yönlerine dikkat çekerek tanımlayıcı özelliklerdeki “iyi asker sendromu”, “bitmeyen işler” gibi herhangi bir ödül olmaksızın çalışmanın rahatsız edici

olabileceğini; bu nedenle de isteğe bağlı ya da kişisel bir tercih olduğunu vurgulamıştır.

Fazladan zaman ve çaba gerektiren, rahatsız edici sonuçları da olabilen özgeci (fedakârlık) davranışların belirli bir karşılığının olup olmayacağı ya da yeterli düzeyde karşılık alıp almayacakları belirsizdir (Rhoades & Eisenberger, 2002). Bununla birlikte, bu davranışların somut bir karşılığı olmadığı düşünülse de insan doğasında her davranışın belirli bir dürtüye, güdüye, ihtiyaca ya da beklentiye dayanması kaçınılmazdır. Karşılıklılık önceden tanımlanmamış, görünürde olmayan ancak içsel bir beklentiye dayanarak yapılan davranışları açıklamaktadır.

Gouldner (1960) insanların kendilerine yardım edenlere yardım etmelerini, yardım etmeyenlere de zarar verici kötü davranışlarda bulunmamaları gerektiğini belirterek karşılıklılık normunun temellerini atar. Sosyal bilimlerin ve doğa bilimlerinin birçok alanı (sosyoloji, antropoloji, sosyal psikoloji, psikoloji, ekonomi, biyoloji- özellikle de evrimci biyoloji) insanlar arasındaki açıkça tanımlanmış karşılığı olmayan, gönüllü alışverişleri açıklamak için karşılıklılığı bir moral norm olarak kullanmıştır (Gervasi vd., 2021). Örgütler de karşılıklılık normunun etkili olabileceği açık ve örtük karşılığı olan birçok alışveriş kapsamaktadır. Bir iş için ücret, ürün için fiyat, yatırım için kar gibi açık ve anında karşılığı ödenen alışverişler yanında doğayı, sanatı, sporu, eğitimi destekleme gibi karşılığı uzun vadede, dolaylı alınabilecek alışverişler de vardır.

Örgütsel davranış alanı karşılıklılık normu açısından geniş bir yelpazeye sahiptir. Psikolojik sözleşme, örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel destek, lider/takım üye etkileşimi, örgütsel sapma ve örgütsel vatandaşlık davranışı gerek çalışanın örgüt/yönetim ile alışverişini gerekse çalışanların kendi aralarındaki alışverişlerini açıklamayı amaçlayan teorik yaklaşımlardır. Bununla birlikte karşılıklılık normunun farklı anlamlarının örtüşmesi, alma ve vermeyi dengeleme gibi bazı yönlerin hafife alınması, karşılıklılığın farklı boyutları kısmen dikkate alındığı için örgüt içindeki davranışların kesin olmayan tanımları gibi (Gervasi vd., 2021) nedenlerle örgütsel davranış alanında güncel ve kapsamlı bir karşılıklılık literatürü oluşmamıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı gerek örgüt gerekse çalışma arkadaşları için olumlu, destekleyici, yardımcı olmaya yönelik davranışları kapsaması nedeniyle klasik örgüt teorisi yanında sosyal değişim (alışveriş) teorisinde de derin köklere sahiptir. Örgütsel vatandaşlık davranışının tutum ve eğilimlere dayalı öncülleri tanımlayan yararlı araştırmalar olmakla birlikte, değişim teorisine dayanan değişkenlere bakılması daha yakın zamanlarda olmuştur (Deckop vd., 2003). Literatür örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel

faktörler arasındaki ilişkiler üzerinde durulurken (Podsakoff vd., 2000: 515; Organ, 2018: 296) neden aynı koşullara maruz kalan çalışanlardan bazılarının bu tür davranışları gösterdiği, bazılarının göstermediğini açıklamaya yönelik çalışmalar daha sınırlı kalmıştır.

Garba vd. (2017) sosyal değişim (takas) teorisi bakımından etik liderlik ve müşteriye karşı örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında etik liderlik davranışlarına her zaman örgütsel vatandaşlık davranışı ile karşılık verilmeyebildiğini ileri sürmüşlerdir. Sosyal değişim teorisi çalışanların etik liderlik davranışına çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ile karşılık vereceklerine dair ikna edici bir açıklama sunsa da çalışanların gelecekte süregiden bir fayda bekleme derecesi (değişim ilişkilerinde psikolojik bağlanma) takas ilişkisinin bir tarafından aldıkları değerli muameleye yanıt olarak gönüllü davranışlar sergilediklerini anlamada önemlidir. Araştırma çalışanların psikolojik bağlanma eksiklikleri ya da psikolojik kopma olduğunda kendilerine karşı yapılan bir iyiliğe (fayda sağlayan davranış) karşılık vermeyebileceklerini göstermiştir.

Zhang ve Zao (2011) örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte yarar sağlayan, gönüllü çalışan davranışları olduğu anlayışını sorgulayarak, Çin’de karşılık beklemeden yapılan fedakârlık davranışlarının artık yerini daha materyalist bir anlayışa dayalı, daha araçsal (kişisel çıkarları karşılamaya yönelik) ve zorunlu örgütsel vatandaşlık (baskıya boyun eğmek) bıraktığını belirtmişlerdir. Tanımladıkları dört tip örgütsel vatandaşlık davranışından özgeci ve sorumlu örgütsel vatandaşlık davranışlarını hariç tutarak, araçsal ve zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışlarının yarardan çok zarar vereceğini, yönetim problemlerini ve maliyetlerini artırma potansiyeline sahip olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının eksik ve olumsuz yönlerine işaret eden çalışmalardan biri de Bolino vd. (2015) tarafından yapılmıştır. Onlar örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin teorik anlayışın ve araştırmaların eksik olduğunu, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin farklı tepkilerini açıklamadığını ileri sürerler. Buna göre bir yandan, iyimser görüş, çalışanların, olumlu güdülerle ya da örgütlerin yönetiminden/ çalışma arkadaşlarından gördükleri olumlu muameleye karşılık verme arzusu nedeniyle örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini iddia eder (örneğin, Bateman ve Organ, 1983; Organ, 1997). Öte yandan, karşılıklılık güdülerinin ve kalıplarının istikrarlı olmayabileceğini, kaynaklar kıt olduğunda belirli faaliyetlere katılmanın adil ve faydalı olacağına ilişkin endişelerin içsel gerilim yaratabileceğini de dikkate almak gerekir. Bu gerilimler çalışanların

örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye devam etme isteğini bastırabilir ya da tersine çevirebilir.

Sharipo ve Kessler (2002) karşılıklılık normu bakış açısından çalışan ve örgüt arasındaki psikolojik sözleşmeyi incelediği çalışmalarında, belirli bir zaman noktasında örgütün (işveren) algılanan yükümlülüklerinin başka bir zaman noktasında çalışanların yükümlülükleri yerine getirmesiyle olumlu ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Aynı şekilde çalışanların belirli bir zaman noktasında yükümlülüklerini yerine getirmelerinin başka bir zaman noktasında örgütün (işveren) yükümlülükleriyle olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu görmüşlerdir. Bulgular karşılıklılık normunun değişim ilişkilerinde hem çalışanların hem de işveren temsilcileri olarak yöneticilerin bakış açısından ampirik destek sağlamıştır.

Yukarıda gösterilen araştırma bulguları örgütsel vatandaşlık davranışını destekleyen örgütsel koşullarda çalışanların koşulsuz örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye devam etmeyebileceklerini, karşılıklılık normunun örgütsel vatandaşlık davranışlarında etkili olduğunu, karşılıklılık güdülerinin istikrarlı olmayabileceğini ve örgütsel vatandaşlık davranışının koşulsuz olarak sürmeyebileceğini göstermektedir. Özellikle beklentilerin ve umulan karşılıkların vadesinin (belirli bir gönüllü davranışının karşılığının hangi zamanda alınmasının beklendiği) örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyebileceği de önemli bir husustur. Karşılıklar ile ilgili zaman algısı psikolojide zaman perspektifi ya da zaman yönelimi olarak adlandırılan bir kavramın örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkili olabileceğini düşündürmektedir.

Zaman yönelimi öznel ve kişilerin bakış açıları ve algılamaları ile ilgilidir. Literatürde üç zaman yönelimi ele alınmaktadır: Geçmiş, şimdi ve gelecek. Her bireyde üç zaman yönelimi de olmakla birlikte, bazılarında geçmiş, bazılarında şimdi ve bazılarında da gelecek zaman yönelimi davranışları üzerinde daha ağırlıklı bir etkiye sahip olabilir. Bireyin bakış açısının zamanın hangi bölümüne yönelik olduğuna bakarak davranışlarında geçmişin deneyimlerinin, şimdinin isteklerinin ya da geleceğe ilişkin beklentilerinin hangisinin daha etkili olduğu örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasına yardım edebilir. Örgütlerde zaman yöneliminin etkisini araştıran birçok çalışma vardır. Bluedorn ve Denhart (1988) örgütler açısından zaman kavramının hem makro hem de mikro düzeyde önemli araştırma alanı olduğunu ileri sürerler. Stratejik planlama, örgüt kültürü, örgüt-çevre ilişkileri ve çevrenin örgüte etkisi örgütün zaman yönelimi ile ilgilidir. Buna karşılık, mikro açıdan zaman yönelimi karar verme, motivasyon ve grup davranışı açısından önemli bir araştırma alanı olarak görülür.

Örneğin Bird (1992) girişimcilerin yeni ortaklıklar kurmasında zaman yöneliminin etkisini; Bluedorn ve diğerleri (1992) örgütlerde hem bireysel hem de örgütsel açıdan tek zamanlı ve çok zamanlı yönelimlerin etkisini; Thoms ve Greenberger (1995) liderlik ve zaman yönelimi arasındaki ilişkiyi araştırma konusu yapmışlardır. Bu çalışmalar liderlerin ve örgütlerin zaman yönelimlerinin çalışanların davranışlarını etkileyebileceğini göstermiştir.

Daha yakın zamanlarda daha az sayıdaki araştırmalar örgütsel vatandaşlık davranışı ile zaman yöneliminin ilişkisini, zaman yöneliminin örgütsel davranışlara etkisini dikkate almışlardır. Wei (2013) kişi örgüt uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmada, zaman yönelimini düzenleyici değişken olarak almıştır. Bulgular kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğini gösterirken, şimdiki zaman yöneliminin bu etkiyi zayıflattığını ortaya koymuştur. Weicamp ve Göritz (2016) örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırırken, mesleki gelecek zaman yöneliminin hem örgütsel vatandaşlık davranışına hem de iş tatminine etkisini incelemişlerdir. Bulgular gelecek zaman yönelimini daha yüksek olan çalışanların işlerinden daha fazla tatmin oldukları ve daha yüksek örgütsel vatandaşlık davranışına sahip oldukları varsayımını doğrulamıştır.

Yukarıdaki araştırma bulgularının da gösterdiği gibi, çalışanların zaman yönelimleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyebilmektedir. Ancak literatürde örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen çalışanlara ilişkin faktörleri, özellikle de zaman yönelimini araştıran araştırmalar yeterli doygunlukta değildir. Farklı kültürlerde, farklı iş kollarında, farklı zaman dilimlerinde yapılacak araştırmalara gereksinme vardır.

Bu çalışma, karşılıklılık normunun örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde zaman yöneliminin düzenleyici bir rol oynayabileceğini varsaymaktadır. Böylece hem örgütsel vatandaşlık davranışlarının karşılıklılık normundan nasıl etkilenebileceğini göstererek literatürde elverişli örgütsel koşullarda sürekli olacağı varsayılan örgütsel vatandaşlık davranışının karşılıklılık gibi bireysel düzeyde ve değişken olabilecek bir faktörden nasıl etkilendiği ortaya konulacak hem de bireysel düzeydeki zaman yöneliminin bu ilişkiyi nasıl etkileyebileceği açığa çıkarılacaktır.

Bu amaçla çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturan örgütsel vatandaşlık davranışdır. Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları, öncülleri ve sonuçları ele alınmıştır.

İkinci bölüm çalışmanın bağımsız değişkenini oluşturan karşılıklılık normu ile düzenleyici değişkenini oluşturan zaman yönelimidir. Bu bölümde karşılıklılık normunun ve zaman yöneliminin kuramsal temelleri ele alınmış ve değişkenler arasındaki olası ilişkiler tartışılmıştır.

Üçüncü Bölüm araştırmanın yöntemi ve bulgularından oluşmaktadır. Araştırma nicel bir desende tasarlanmıştır. Araştırmanın evreni Ankara’da faaliyet gösteren teknopark firmalarında çalışanlardır. Karşılıklılık normu, örgütsel vatandaşlık davranışı ve zaman yönelimi ölçeklerinden oluşan anket yoluyla toplanan veriler yapısal eşitlik modellemesi yoluyla analiz edilmiştir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Bu bölümde, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ve özellikleri ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş görevlerinin yanı sıra çalışanların gönüllü olarak sergilediği ek iş davranışlarını ifade eder ve örgütler için önemli bir kaynak olarak kabul edilir (Organ, 1988). Bu bölümde ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları (Organ, 1988; Podsakoff ve MacKenzie, 1994), örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen faktörler (Podsakoff ve diğerleri, 2000; Takeuchi ve diğerleri, 2006) ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının öncüleri ve sonuçları (Konovsky ve Pugh, 1994; Bolino ve diğerleri, 2002) de ele alınmıştır.

1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı

Örgütsel vatandaşlık, çalışanların bir örgütteki sorumluluklarını yerine getirirken, örgütün değerlerine ve amaçlarına uygun davranış göstermelerini ifade eder (Organ & Ryan, 1995). Bu kavram, çalışanların sadece kendi işlerini yapmalarını değil, aynı zamanda örgütün genel hedeflerine uygun bir şekilde çalışmalarını da içerir. Örgütlerde, zaman zaman çalışanların rollerinin dışına çıkmaları ve yeni görevler üstlenmeleri gerekebilir (Podsakoff vd., 2000). Bu durumda, çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesi, projeyi başarıyla tamamlamak için örgütün amaçlarına uygun bir şekilde çalışmasını ve görevini yerine getirmesini içerir.

Ayrıca, örgütlerde zaman zaman beklentiler değişebilir. Örneğin, bir örgütün pazarlama stratejisi değiştiğinde, pazarlama ekibinin beklentileri de değişebilir (Turnipseed & Murdock, 2010). Bu durumda, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri, değişen beklentilere uygun bir şekilde çalışmalarını ve görevlerini yerine getirmelerini içerir. Örgütsel

vatandaşlık davranışı, çalışanların örgütlerinde sorumluluk almalarını ve örgütün amaçlarına uygun bir şekilde çalışmalarını içerir (Smith vd., 1983). Bu davranış, örgütlerin performansını artırmak ve çalışanların motivasyonunu yükseltmek için önemlidir (George, 1990).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların sadece kendi görevlerini yerine getirmekle kalmayıp, örgütün genel hedeflerine uygun davranışlar sergilemelerini ifade eder. Bu davranış, örgütün performansını artırmak ve çalışanların motivasyonunu yükseltmek için kritik öneme sahiptir. Ayrıca, örgütlerde değişen beklentilere uygun bir şekilde çalışmak da örgütsel vatandaşlık davranışının bir parçasıdır. Geçmişte, örgütsel vatandaşlık davranışının önemi, çalışanların sadece kendi işlerini yapmaları olarak algılanmıştı. Ancak günümüzde, örgütlerde çalışanların örgütün genel hedeflerine uygun bir şekilde çalışmaları ve sorumluluk almaları da örgütsel vatandaşlık davranışının bir parçasıdır. Ayrıca, örgütlerin globalleşmesiyle birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışının önemi daha da artmıştır. Örgütler, farklı kültürlerden insanları bir arada çalıştırdıklarında, çalışanların örgütün değerlerine uygun bir şekilde hareket etmeleri ve bu değerleri benimsemeleri daha da önem kazanmıştır.

Chester Barnard tarafından 1938 yılında ortaya atılan “iş birliğine isteklilik” kavramı, örgütlerin iş birliğine yönelik istekliliğini ve bu iş birliğinin örgütler için ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. 1966 yılına geldiğimizde ise, Katz ve Kahn tarafından yapılan çalışmalar sayesinde bu kavram geliştirilerek, “rol niteliği” ve “yenilikçi ve doğal davranış” kavramları ortaya çıkmıştır. (Katrinli vd., 2006.) Bu yeni kavramlar, örgütlerin iş birliğine yönelik istekliliğini ve bu iş birliğinin örgütler için ne kadar önemli olduğunu vurgulamakla birlikte, aynı zamanda örgütlerin iş birliği sürecinde hangi rollere sahip olduklarını ve bu rollere nasıl davrandıklarını da incelemektedir.

Örgütler, fiziki, teknolojik, kültürel ve sosyal yönlerden birbirlerine etkileşim ve fayda sağlar. Hiçbir örgüt, kendi başına tamamen yeterli değildir ve yaşamlarını devam ettirebilmek için daha geniş bir sistemin parçası olmaya ihtiyaç duyarlar. (Scott & Davis, 2007.) Bu nedenle, örgütler arasında iş birliğine yönelik isteklilik ve etkileşim, örgütlerin başarısı açısından önemli bir rol oynar. Bu iş birliği sürecinde, örgütlerin rol niteliğine ve yenilikçi ve doğal davranışlarına dikkat edilmesi, örgütler arasındaki etkileşimin daha verimli ve başarılı bir şekilde gerçekleşmesine yardımcı olacaktır.

Bu geniş sistemin parçası olduklarını düşünürsek, kendilerine özgü stratejik örgüt yönetimi ve bunun yanında sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanması ve dış çevrede yaşanan değişimlere uygun hareket edilmesi amaçlanmalı olduğunu günümüz örgütlerinin araştırmalara

yansıyan verilerden bilmekteyiz. Örneğin, bir üretim örgütü, müşterilerine ürünler sağlarken, aynı zamanda çalışanlarına istihdam ve ücretler sağlar. Aynı zamanda, üretim örgütü, tedarikçilerine hammadde satın alımı yaparak, bu tedarikçilerin de kendi işletmelerini sürdürebilmelerine yardımcı olur. Bu şekilde, örgütler birbirlerine fayda ve etkileşim sağlar ve bu sayede daha geniş bir sistem içinde bir arada yaşamlarını sürdürürler.

Günümüzün karmaşık iş dünyasında, hiçbir örgüt kendi başına tamamen yeterli değildir ve yaşamlarını sürdürebilmeleri için daha geniş bir sistem içinde yer almayı gerektirirler (Nelson & Quick, 2013). Bu nedenle, örgütler arasında iş birliği ve etkileşim, örgütlerin başarısı açısından önemli bir faktördür. İş birliği yaparak, örgütler ortak amaçlarını gerçekleştirmek için birlikte çalışırlar ve bu sayede kaynakların daha etkin bir şekilde kullanılması sağlanır (Wilderom, Tamboer & Gryzenhout, 2014). Ayrıca, örgütler arasındaki iş birliği, örgütlerin daha geniş bir pazarı hedefleyebilmelerine yardımcı olur (Child, Faulkner & Tallman, 2005).

Bu nedenle, örgütler arasında iş birliği ve etkileşim, örgütlerin başarısı açısından önemli bir faktördür ve örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve daha geniş bir sistem içinde başarılı bir şekilde yer alabilmeleri için kritik öneme sahiptir (Nelson & Quick, 2013). İş birliğine yönelik isteklilik ve etkileşimin sağlanması, örgütlerin etkin bir şekilde kaynaklarını kullanmalarını ve verimliliklerini artırmalarını sağlar (Wilderom, Tamboer & Gryzenhout, 2014). Bu nedenle, örgütler arasında iş birliğine yönelik isteklilik ve etkileşimin sağlanması, örgütlerin başarısı açısından önemli bir öncelik olmalıdır ve örgütler, bu konuya öncelik vermelidirler (Child, Faulkner & Tallman, 2005).

Küreselleşme süreciyle birlikte, işletmeler arasındaki rekabet arttıkça, örgütlerin araştırma konusu haline gelmesi ve yeni kavramların geliştirilmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu doğrultuda, Organ, Bateman ve Smith (1983), örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını tanımlamış ve literatüre önemli bir katkıda bulunmuştur. Buna göre, örgütsel vatandaşlık davranışı, bireyin günlük rol davranışları dışında, çalışma arkadaşlarına gönüllü yardım etme, örgüte ve işletmeye yönelik gönüllü destek sağlama ve vicdanlılık gibi artı rol davranışlarını ifade etmektedir (Smith, Organ ve Near, 1983). Öte yandan, Barnard (1983), işbirlikçi çabaların birlikteliği kavramı üzerinde durarak, örgüt içindeki bireyin istekli olmasının zorunlu olduğunu vurgulamıştır (Organ, vd., 2006). Literatürde yapılan çalışmalar, örgütlerin toplumu etkilediği gerçeğine dikkat çekmiş ve bu doğrultuda prososyal örgütsel davranış kavramı ortaya atılmıştır. Brief ve Motowidlo (1986) tarafından geliştirilen bu kavram, örgüt içindeki bireyin rol gerekliliklerini yerine

getirirken, aynı zamanda toplumun refahını arttırmayı amaçlayan olumlu davranışları kapsamaktadır. Serbest piyasanın yoğunlaştığı 90'lı yıllarda, Van Dyne ve arkadaşları (1995), örgüt yönetiminin tanımladığı kurumsal politika ve kurallara bağlı davranışlar ile örgütsel etkinlikler için gerekli olan davranışların yanı sıra, çift yönlü rol davranışını da “fazlan rol davranışı” olarak tanımlamıştır.

Bu bağlamda, örgüt içindeki bireyler, zorlu ve rekabetçi örgütsel yaşamda rol performansı kavramı çerçevesinde, örgüt sınırları içinde yapabilecekleri ve yapamayacakları konusunda zorlanmaktadırlar (Şimşek vd., 2005). Akademik yazında pek çok araştırmanın yapılmış olduğu ve tanımlamaların araştırmacılara göre farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Genel anlamda örgütsel çalışmalar örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine birçok ortak tanım ortaya koymuştur.

Bu davranışlar, örgütün performansını ve etkinliğini artırmak, örgütün çıkarlarını ön planda tutmak, yapıcı davranışlar sergilemek, örgütü yeniliklerle desteklemek ve örgütün başarısını etkileyen ve motivasyon sağlayan davranışların tümünü kapsamaktadır. Ölçüm için farklı boyutlar içeren ölçekler geliştirilmiştir. Bunlar arasında 16 yargı ve 4 boyuttan oluşan ölçek, diğerkâmlık, vicdanlılık, sivil erdem ve nezaket boyutunu içermektedir. Kirkman ve Rosen'in geliştirdiği 4 maddelik ölçek de örgütsel vatandaşlık boyutlarının ölçümünde yaygın olarak kullanılmaktadır.

Penner ve diğerleri üç farklı yaklaşımla örgütsel vatandaşlık davranışını değerlendirmişlerdir. İşlevsel yaklaşımda bireysel, kurumsal güdüleme ve yardım etme arzusu olmak üzere üç ayrı yapı tanımlanmıştır. Rol kimliği yaklaşımında bireyin birçok sosyal rol kimliği arasından tek bir belirli rolü temsil ettiği ve tüm rollerin toplanarak bireyin asıl kimliğini oluşturduğu ifade edilmiştir. Bütünleşik çerçeve yaklaşımında ise örgütsel davranışların birbirleriyle bağlantılı olduğu ve tek bir bütünleşik çerçeveye dönüştüğü ifade edilmiştir.

Örgüt içindeki bireyin yardımsever rol kimliğine sahip olması iki öncüle bağlanmaktadır: Birey, örgüt içinde daha yardımsever davrandığı süre boyunca kendine kattığı tecrübeler giderek daha gönüllü bir rol kimlik kazandırır ve örgüt içinde gönüllülük esası benimsendikçe rol kimlik daha da belirginleşir. Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgüt içerisindeki bireyin örgütteki diğerlerine yönelik yardımsever, sportmen, erdemli, örgütün sürdürülebilirlik faydasına yönelik olarak, örgütün genel kurallarına uyan ve gerektiğinde örgüt için gerekli olanı öne alma çerçevesinde davranışlar ortaya koymasını kapsar.

1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık, örgütler içinde çalışan bireylerin, örgütlerin hedeflerine ve değerlerine uygun davranış sergilemeleri anlamına gelir (Organ, 1988; Podsakoff vd., 2000). Bu kavram, örgütlerin sürdürülebilirliği ve amaçlarını gerçekleştirme çabasında, çalışanların bireysel ilgi alanları ve becerilerinin değerlendirilmesine odaklanır (Bateman & Organ, 1983). Örgütsel vatandaşlık, örgüt içindeki bireylerin görev tanımlarını yaparken çalışanların potansiyellerini ve yeteneklerini tespit etmeyi ve örgütün kaynaklarını etkin şekilde kullanımını da amaçlar (Organ, 1990).

Örgütler, çalışanların beklenen tutum ve davranışlarını genellikle görev tanımı şeklinde tanımlamaya çalışsa da zorlu koşullar ve hızlı teknolojik değişimler örgütlerin bireylerin fikri ve iktisadi varlıklarını vurgulamaya zorlamaktadır. Bu nedenle, örgütler, örgütsel davranış olarak tanımlanan bir kavramı kullanarak bu tanım zorluğunu aşmaya çalışmaktadır (Deluga, 1994). Bu şekilde, örgütler, çalışanlarının bireysel ilgi alanlarını ve becerilerini değerlendirirken, aynı zamanda onların örgüt hedeflerine ve değerlerine uygun davranış sergilemelerine de önem verirler (Kızıldağ ve Özkara, 2014).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, insanın stratejik kaynağı olması nedeniyle zamanla değişen dünya düzeni ve sistemlerin etkisiyle tanım ve boyutlandırması da değişmiştir. Çeşitli çalışmalarda, örgütsel vatandaşlık davranışları ikiye ayrılmıştır. Birinci tür, örgütsel yapıya dahil olmak için aktif olarak katılım gösterme olarak tanımlanır. İkinci tür ise, örgütün var olan yapısını sıkıntıya sokabileceğini düşünerek çeşitli davranışlardan geri durmayı ifade eder (Özdevecioğlu, 2003). Bu tanımlamalar ışığında, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütlerde yer alan bireylerin örgütsel yapıya katılım ve etkileşim şekillerini ifade etmektedir.

1980'lerde, çalışma hayatında insanın önemi anlaşılmaya başlandı ve rekabetin küresel düzeyde artışı nedeniyle, çalışanların örgüt içerisinde belirli vatandaşlık davranışları sergilemeleri beklenmeye başlandı. Bu davranışlar, çalışanların sadece kendi görevlerini yerine getirmekle kalmayıp, örgütün ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak daha fazla sorumluluk üstlenmelerini ifade eder.

Örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların örgüt içerisinde bulundukları pozisyon ve görevlerin ötesinde, diğerkâmlık (başkalarına saygı ve anlayış gösterme) ve vicdanlılık (örgütün amaç ve değerlerine uygun davranış gösterme) gibi özellikleri içerir (Organ vd., 1980). Daha sonraki çalışmalarda, nezaket (dürüst, saygılı ve yararlı davranış gösterme) ve sivil

erdem (örgütün amaç ve değerlerine uygun bir şekilde davranış gösterme) gibi boyutlar da eklenmiştir.

Bu boyutlar, örgütlerde yer alan bireylerin gösterdikleri dürüst, saygılı ve yararlı davranışları ifade eder. Örgütsel vatandaşlık davranışları, Organ ve arkadaşları tarafından 1988-1992 yılları arasında yapılan çalışmalarda ele alınmıştır. Bu çalışmalarda, nezaket, destekleme, gönüllülük, centilmenlik, ileri görev bilinci ve kurumun gelişimine destek verme gibi boyutlar incelenmiştir (Organ ve diğerleri, 2006).

Ancak, 1992 yılından itibaren, rekabetin artması ve stratejik insan kaynağı kavramının ön plana çıkması, örgütsel vatandaşlık çalışmalarında yeni boyutların da ele alınmasına neden olmuştur (George ve Brief, 1992). Bu yeni boyutlar arasında, çalışma arkadaşlarına destek olma, iş birliği yapma, olumlu davranışları yayma, yapıcı önerilerde bulunma, örgütün yapısını koruma ve kendini geliştirme yer almaktadır. Moorman ve Blakely (1995) tarafından yapılan çalışmalar, kişiler arası yardım, sadakat artışı, personel alışkanlığı ve bireysel inisiyatif gibi konulara odaklanmıştır. Podsakoff ve arkadaşları (2000) ise yardım davranışı, gönüllülük ve centilmenlik, örgüte sadakat ve kabullenme, bireysel inisiyatif ve gelişme, kurumun gelişimine destek verme gibi konuları ele almıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütün etkinliği ve verimliliği üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu için, akademik yazılarda bu konulara ilişkin çalışmalar devam etmektedir. Günümüzde, beş boyutlu bir tanımlama kullanılmaktadır, ancak kaynaklarda boyutlar hakkında ortak bir görüş bulunmamaktadır.

Literatürde farklı yönlerden ele alınan örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutlandırması, kaynaklarda farklılık gösterse de, aynı doğrultuda tanımlanmış boyutlar mevcuttur. Bu bağlamda, örgütsel vatandaşlık davranışlarının tarihsel gelişimi, kaynaklarda farklı dönemlerde yapılan çalışmalarla birlikte Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının tarihsel gelişimi

Kantz (1964)	Organ (1988:1990)	Graham (1991)	George Brief (1992)	Moorman ve Blakely (1995)	Podsakoff vd. (2000)
-İş arkadaşlarıyla iş birliği faaliyetleri,	Diğerlerini düşünme -Nezaket tabanlı bilgilendirme -destekleme Barışı koruma		Çalışma arkadaşlarına yardım	Kişiler arası yardım	Yardım davranışı
	Gönüllülük ve Centilmenlik		Diğerlerine yardım ve birlikte çalışma		Gönüllülük ve centilmenlik
Sistem ya da alt sistemleri koruyucu faaliyetler,		Örgütsel sadakat	İyi niyetin yayılması	Örgütsel sadakat	Örgütsel sadakat
		Örgütsel itaat			Örgütsel kabullenme
İlerleme için yaratıcı fikirler,	İleri görev bilinci		Yapıcı önerilerde bulunma	Personel çalışkanlığı - Bireysel inisiyatif	Bireysel inisiyatif
Dış ve iç müşteriler için iyi bir örgütsel görünümü destekleyen hareketler	Örgütün gelişimine destek verme		Örgütü koruma	Örgütün gelişimine destek verme	Bireysel Gelişim
Artırılmış kişisel sorumluluk için kişisel eğitim			Kendini geliştirme		

Kaynak: (Acar, 2006) kaynağından geliştirilmiştir.

1.2.1. Diğerkâmlık

Görevi olmazsa bile destek olma, görevi üstelenme, sağlık sorunundan kaynaklı mazeret gerektiren durumlar, gibi çeşitli şekilde ortaya çıkabileceği gibi farklı şekillerde de olabilir. Bireylerin, örgüte katkı sundukları her davranışın örgütsel vatandaşlık olarak var sayılabilmesi için karşılıklı etkileşim ve yardımlaşmanın oluşmuş olması gerektiği sonucuna varabiliriz. Diğerkâmlık, örgüt içerisinde karşılaşılan sorunlara karşı veya sorumluluklarla, örgüt içindeki bireylerin birbirlerine yardım etme davranışı

ile gönüllü olarak, fazladan rol davranışı göstermesi olarak tanımlanmıştır. Bu tür davranışlar, örgütlerde kişiler arası ilişkileri geliştirir ve örgüt içinde bir bütünlük sağlar. Ayrıca, örgütlerin sürekliliğini ve verimliliğini de artırır.

Örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD), örgütlerde çalışan bireylerin örgüte olan bağlılığını ve sadakatini gösterir. ÖVD, örgütlerin etkinliği ve verimliliği üzerinde pozitif etkileri olması nedeniyle, akademik çalışmalarda sıkça ele alınmaktadır

1.2.2. Sivil Erdem

Birey içinde bulunduğu örgüte ait kurallar ve şartlara karşı beslediği ve hissettiği, samimi davranışlar sergileme olarak yani içselleştirmesiyle gelişen aidiyet duygusunun yarattığı olumlu tüm duygular olarak tanımlanmıştır. Podsakoff ve Mackenzie (2000), çalışanların olumlu duyguları doğrultusunda örgüt içindeki kararlara destek olma ve inisiyatif alma, örgüt içinde düzenlemelerde oluşacak değişimlerde kolay benimseme ve benimsenmesine destek olma, örgüt içindeki karşılaşılan sorunlara karşı destek olma şeklinde roller üstlenme biçiminde çaba gösteriler. Örgüt içerisinde bireyler arasında ve diğer örgütlerdeki bireylerle olan ilişkilerde çözüm üreten ve örgütsel boyutta huzur verici ve sağlayıcı davranışlar sergilemeleri gerekir. Bunun yanında bireyler içinde bulundukları örgüt içerisinde iyi davranışlar sergileyen örgüt üyelerini ya da ortak yapılan faaliyet, kararlar gibi durumlara katılamayan bireylere, daha fazla yüreklendirmek ve diğer üyelerine de ulaşmak için yüreklendirici davranışlar sergilemek olarak şeklinde tanımlamalar akademik yazında mevcuttur. Örgütler çevre ve koşullardan da etkilendikleri için aslında, küresel ısınmanın zararlı etkileri de artıkça daha duyarlı yaklaşımlar sergilenmeye başladığı günümüzde, özellikle sosyal sorumluluk projeleri kapsamından çevre sorunlarına karşı örgütler yatırım yapmaya başladığı izlenmektedir.

Örgütsel vatandaşlık boyutlarına “çevrenin korunması” eklemesi konusu tartışılmıştır (Paille, 2009; Acquaah, 2004). Bilgi insana özgü, insanın yarattığı ve kullandığı bir olgu olduğundan, günümüzde örgütlerin başarısı ve etkenliği, örgütün teknik ve yapısal yönlerine odaklanma yerine, çalışanları örgüte bağlayacak ve örgüt için daha çok gönüllü çaba göstermesinde de etkili olacak, yönlendirmeler üzerinde durulması gerekmektedir (Özkara, 1999).

Örgütsel davranışla ilgili yapılan akademik araştırmalara baktığımızda, örgütler sosyal yapılar olarak, ihtiyaçları karşılamak ya da ihtiyaç ortaklığı için bir araya gelmiş olmalarından dolayı, birey ve örgüt arasındaki değer ve amaç benzerliği olmazsa olmaz olarak birey örgüt uyum kavramı önem

kazanmaktadır (Yücel ve Çetinkaya, 2016). Bu bağlamda örgüt içerisinde uyum kavramı da göz önünde bulundurularak, tanımlamalar yapılması ve geribildirimlerle ilgili analiz yapılması önem arz etmektedir.

1.2.3. Vicdanlılık

Vicdanlılık, örgütlerde belirlenen kurallara özen gösterme ve bu kurallara uyma davranışı olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul gören vicdanlılık, çalışanların kurallara uygun hareket etmelerine yardımcı olur. Bununla birlikte, bazen kurallar bütününden oluşan süreçlerin uygun bir şekilde takip edilmemesi de mümkündür (Karaman ve Aylan, 2012).

Ayrıca, çalışanların görev bilinci, demirbaşları ve örgüt içinde ortak kullanılan araç gereçleri, belgeleri verimlilik ve tasarruf kurallarına uygun kullanmaları da vicdanlılık örnekleri olarak sayılabilir (Podsakoff & MacKenzie, 1993). Bu tip davranışlar, örgütlerin verimliliğini ve etkinliğini artırır. Özellikle demirbaşların verimli kullanımı ve tasarruflu kaynak kullanımı, örgütlerin maliyetlerini azaltır ve karlılığını artırır. Belgelere yönelik kaynakların da etkin kullanımı, örgütlerin yönetim süreçlerinin düzenli ve etkin bir şekilde işlemesine yardımcı olur.

Sonuç olarak, örgütlerde vicdanlılık kavramı, belirlenen kurallara özen gösterme ve bu kurallara uyma davranışı olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram, örgütlerin verimliliğini ve etkinliğini arttıran önemli bir davranış örneğidir. Örgütlerde kurallar bütünü oluşturur ve bu kurallara göre hareket etmek önemlidir. Ayrıca, çalışanların görev bilinci, demirbaşları ve belgelere yönelik kaynakları etkin ve tasarruflu bir şekilde kullanmaları da vicdanlılık davranışı olarak kabul edilir.

1.2.4. Nezaket

Örgütsel davranış çalışma hayatını kolaylaştıran davranışlar bütünü olarak tanımlanır. Bu davranışlar, özellikle ortak çalışma ortamında gerginlik yaratabilecek çatışma ve ötekileştirme gibi davranış kalıplarından uzak durulmasını sağlar. Nezaket, örgütsel yaşamın devamlılığı açısından önemlidir ve görevler ve kararların alınması sırasında karşılıklı etkileşim içinde olan çalışanlar arasında birbirleriyle iletişim kurulurken olumlu tutum ve davranışlar sergilenmesi gerekir (İçerli, 2012).

Nezaket, çalışma ortamının düzenli ve işlevsel bir şekilde işlemesine yardımcı olur. Örgütlerde çalışanlar arasında iyi bir iletişim olması, çalışma hayatını kolaylaştıran önemli bir faktördür. Bu sayede, çalışma ortamında gerginlik azaltılır ve çalışma hayatı daha işlevsel hale gelir. Örgütlerde nezaket

davranışlarının sergilenmesi, çalışanlar arasındaki iletişimin iyileşmesine ve çalışma ortamının düzenli ve işlevsel bir şekilde işlemesine yardımcı olur.

1.2.5. Centilmenlik

Her örgütün kendine göre idealize ettiği koşulları ve sunduğu çalışma imkanları vardır. Centilmenlik, bunlarda oluşacak olan ideal dışı olumsuzlukları kabullenerek, destek olma davranışı olarak tanımlanmıştır (Podsakoff & MacKenzie 1993). Ayrıca centilmenlik, örgüt içindeki her birey birbirleriyle kurdukları iletişim diline ve davranışlarına olumsuz duygu durum yükleyecek, gerginliğe sebep olabilecek tüm hareketlerden uzak durmaları olarak açıklanabilir (Organ, 1990). Sadece olumsuz duygu davranışları dışında, örgütün var olan ya da kazanacağı itibarını korumak ve güçlendirmek, var olan sorunları büyütmeden, çözümünü için çaba harcamak, örgütün imaj ve önemini, yetkinliklerini iç ve dış ortamda savunmak da bu boyut kapsamında örneklenebilir (Gürbüz, 2006).

1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etki Eden Faktörler

Örgütsel vatandaşlık, bir bireyin örgütün amaçlarına uygun bir şekilde davranış sergilemesine ve örgütün işleyişine katkıda bulunması olarak tanımlanmaktadır. Bu davranışlar, örgüt içinde çalışan bireyler tarafından sergilenir ve örgütlerin verimliliği ve başarısı açısından önem taşır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının gelişiminde etkili olan faktörler arasında bireyin özelliği, örgüt içinde üstlenilen görevin özelliği, örgütün yapısı ve örgütün liderinin davranışı sayılabilir (Podsakoff, 2000). Örgütsel vatandaşlık çalışmaları, çalışanların örgütlerinin değerlerine, hedeflerine ve politikalarına uyumunu inceleyen bir kavramdır. Bu çalışmalar, 1983 yılında duygusal faktörlerin örgütsel vatandaşlık üzerinde etkili olabileceğini düşündüklerinde başlamıştır. Bu faktörler, günümüzde “iş tatmini” olarak tanımlanmaktadır ve bu konuda çalışmalar yapılmıştır.

1995 yılında, Organ ve Ryan, çalışan memnuniyeti kavramını ön plana çıkarmış ve örgütsel vatandaşlık çalışmaları bu kavram üzerine yoğunlaşmıştır. Bu çalışmalarda, çoklu faktörlerin, örgütsel bağlılık, adalvdgıları ve lider davranışları gibi, örgütsel vatandaşlık üzerinde etkili olduğu gözlenmiştir (Organ & Ryan, 1995). Özellikle, liderlik davranışlarının, çalışanların iş tutumları, görev değişkenleri, adalvdgıları ve örgütsel bağlılıkları önemli ölçüde etkilediği konusunda, olumlu ve tutarlı bir ilişki olduğu kanaatine varılmıştır (Podsakoff vd., 2000).

Borman ve Motowidlo (1993), Motowidlo ve Van Scotter (1994) çalışmalarında farklı değişkenler ve faktörleri incelemişlerdir. Araştırmacıların

bulguları, örgütsel vatandaşlık üzerinde etkili olabilecek çeşitli faktörlerin olduğunu göstermektedir.

Ödül koşulunun ÖVD'na etkisi; Ortak bir amaç için bir araya gelmiş olan çalışanların, liderleri tarafından performanslarına yönelik ödüllere ve örgüt içerisinde moral verici ödüllere karşı olumlu besleme olduğunu gözlemlemiştirler.

Örgütsel davranışın farklı boyutlarını göz önünde bulundurarak, demografik özelliklerin (cinsiyet, çalışan yetenekleri, deneyim, eğitim vb.) ve çalışanın ruhsal yapısının örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğini belirtmektedir. Bu etkilerin, iş performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet gibi farklı sonuçları içerebileceği gözlemlenmiştirler.

Bireyin ruhsal durumunun ÖVD'a etkisi; örgütler içerisinde var olan bireylerin davranışları sosyoloji ve psikoloji alanında yapılan çalışmalarda olumlu ruhsal yapıya sahip bireylerin daha uyumlu düzeyde ÖVD'ları gösterdikleri ve ruh halleri olumlu olan çalışanların diğerkam davranışlarında artma olduğu tespit edilmiştir (Smith, Organ & Near, 1983). Duygusal durumlarının daha fazla ya da daha az, ÖVD göstermesine sebep olur. Yapılan araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışında duygusal durumlara göre belirli zamanlarda artış olduğunu sonucuna varmışlardır (Kaygısız, 2013). George'a göre ise örgütsel vatandaşlık davranışları rol kapsamı dahilinde veya üzerinde niteliğe sahip, örgütün formal ödül sistemi tarafından dikkate alınmayan davranışlardır. Birey örgüt açısından işlevselliği olan aktif ya da pasif nitelikli bu davranışları gösterip gösteremeyeceğine kendisi karar verir (Kalaycı, 2006).

Kişisel özelliklerin ÖVD'a etkisi; Kişilikle ilgili günümüze ulaşan en basit ve yaygın tanım; "varoluşunu gerçekleştirdiği çevrede uyum sağlamak için kendine has düzenlemeleri belirleyen, psikolojik ve fiziksel olarak uyarıldığı algı ve hislerin, bireyin içindeki dinamik organizasyon olarak tanımlamıştır (Robins & Judge, 2012). Bu tanımdan yola çıkarak, kişiliğin oluşmasında kalıtsal faktörler dışında çevresel faktörlerin de etkili olduğunu söyleyebiliriz. Hayatı boyunca bir kişi karşılaştığı zorluklara karşı yaklaşımı, sürdürülebilirlik ve iş yapma çabalarını bizim izlemememizi sağlar. Baltaş'a göre (2002), iç motivasyonu yüksek olan iyimser insanların, olumsuz giden olaylar karşısında bile durumun değişebileceğine inanmaları ve bu konuda çabalamalarından dolayı, iyimser insanların iş hayatında daha başarılı olduklarını gözlemlenmiştir.

Psikolojik Dayanıklılık Düzeyinin ÖVD'a etkisi; Örgütlerde genel olarak yaşanan sıkıntılı durumlar karşısında bireyin bu durumlarla başa

çıkma yetilerini, stresli koşullarda yaşanacak olumsuz durumlar karşısında kapasiteyi göstermektedir (Kurtunis & Oruç, 2014) bu bağlamda stres ve olumsuz koşullarla başa çıkma yetisi örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu etkiler. Bu konuyu ilgili literatürde pek çok çalışmalar yapılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden değişkenlerin, farklı derecelerde öngörücü değere sahip olduğunu ortaya koyan çeşitli araştırmalarda, kişilik (Organ, 1990; Organ, 1994; Organ & Lingl, 1995; Penner vd., 1997), örgütsel adalet (Moorman, 1991;

Aquino, 1995; Skarlicki & Latham, 1995; Farh, vd., 1997; Schappe, 1998), liderlik özellikleri (Deluga, 1995; Podsakoff vd., 1996), motivasyon teorileri (Kemery vd., 1996; Tang & Ibrahim, 1998) gibi değişkenler sayılabilir. Bu çalışmaların sonuçlarının çoğunlukla, iş tatmini verilerine göre, düşük korelasyonlar ve çok az varyans ortaya çıkmış olması, cevaplanandan daha fazla ÖVD ile ilgili soru sorulmasını ve araştırma yapılmasını sağladı (Barbuto vd., 2001). Smith ve arkadaşları (1983) ile Bateman ve Organ (1983) tarafından yürütülen ilk araştırma, iş tatminini örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) için en önemli öncüllerden biri olduğunu ortaya koymuştur.

Organ'ın (1997) yaptığı çalışmalar da iş tatmininin hala ÖVD'nin öncü etkisi olduğunu doğrulamıştır. Ancak, Jahangir ve arkadaşları (2004) iş tatmininin sadece öncül etki olarak kabul edilirse, etkisinin daha geniş çapta araştırmalarla desteklenmesi gerektiğine işaret etmektedirler. Birçok akademisyen, örgütsel yöneticilerin tutum ve davranışlarının, çalışanların memnuniyetine etkisi olduğunu belirtmektedir. Deluga (1995) ve Penner ve arkadaşları (1997), iş tatmininin sadece kısıtlı bir etkiye sahip olduğunu, ancak ÖVD'nin doğru tahmini için geniş bir yapıya sahip olduğunu belirtmektedirler.

İş tatmini düzeyini etkileyebilecek faktörler arasında maaş ve yan haklar düzeyi, şirkette terfi sisteminden algılanan adalet, çalışma koşullarının kalitesi, liderlik ve sosyal ilişkiler, işin kendisi (çeşitli ilgili görevler, işin yarattığı ilgi alanları ve zorluklar ve tanının netliği/iş gereksinimleridir (Parvin ve Kabir, 2011). İş tatmini faktörleri, işgücünün gereksinimleri ve faydaları, işyerindeki statü ve ilişkiler olmak üzere üç boyuta ayrılır.

Örgütsel düzenlemelerle faktörler arasında çok güçlü bir ilişki vardır (Hajdukov vd., 2015). Çeşitli çalışmalar göstermektedir ki; İş tatmini artırmanın diğer belirleyicisi, saygı aracılığıyla yapılır ve çalışanlara saygı duymak önemlidir. Emegine göre maaşları artırmak, eğitim yoluyla bilgiyi artırmak, eğitime devam etmek için gerekli tesisleri hazırlamak ve ÖVD oluşturmak için gerekli olan kişisel ilişkiler ve iş ilişkileri vb. kapsar (Talachi

vd., 2014; Ragel & Ragel, 2017; Shafazawana vd., 2016; Basirudin, vd., 2016; Tharikh vd., 2016).

Örgütsel Bağlılığın ÖVD'ye etkisi; Örgüt içindeki bireyin, örgütün yapısına uygun isteklerine, amaçlarına ve değerlerine, katkıda bulunan örgütün amaçlarına karşı bağlılık, hatta sadakat ile hizmet etme, örgüt lehine olacak şekilde çeşitli davranışlar sergileme, içerisinde bulunduğu örgüte adama duygu ve tutumları olarak ifade edilebilir (Eren, 2012). Örgüte bağlılık kavramı, iş tatmini ve iş performansı gibi faktörlerle sıkı bir şekilde ilişkilidir. Kendini gerçekleştirebilen bireylerin örgüte olan bağlılıkları arttığı gibi, iş tatmini düzeyi yüksek olan çalışanların performansı da artmaktadır (Brown vd., 1993).

Bu durum, çalışanların devamsızlık, ciro ve psikolojik dayanıklılık üzerindeki etkisinde hangi faktörlerin öncelikli olduğu konusunda netlik sağlamamaktadır (Davis, 1992). İş tatmininin ve performansın ÖVD ile pozitif bir ilişkisi olduğu da gözlemlenmiştir (Jahangir vd., 2004). Duygusal örgütsel bağlılık da, örgüte karşı duygusal bağlılıkla yakından ilişkilendirilir. İçsel bir tutku olarak da nitelendirilen duygusal bağlılık, örgüte karşı güçlü bir inanç, istek ve kabul şeklinde kendini gösterir (Van Dyne vd., 1995). Bu bağlılık düzeyi, iş tatmini ve performansın yanı sıra, çalışanların yeni bir iş arama olasılıklarını da azaltır (Sager, 1994).

Özetle, iş tatmini, duygusal örgütsel bağlılık ve iş performansı gibi faktörlerin ÖVD'ye etkisi konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Ancak, çalışanların devamsızlık, ciro ve psikolojik dayanıklılık üzerindeki etkileri konusunda hangi faktörlerin öncelikli olduğu konusunda net bir sonuca ulaşılamamıştır.

Liderlik Davranışlarının ÖVD'a etkisi; Örgüt içerisinde var olan bireyin, örgütün içerisindeki en yakın amirinden algıladığı destek ve değerlendirmenin birey üzerindeki örgütsel vatandaşlık davranışı etkisi gerçekleştirmede etkili olmaya "Liderlik" etkisi olarak tanımlayabiliriz (Netemeyer vd., 1997).

Günümüze kadar yapılan literatür araştırmalarında, liderlik desteği ile ÖVD'lerin performansı arasında bir ilişki olduğunu ileri sürülmektedir. Bu ilişki hem doğrudan hem de dolaylı etkiler için gerekçeler olduğu için biraz belirsizdir (Schnake, 1991). ÖVD ve lider bağlantısına iş tatmini için bir destek önceliği olarak gözlemlenmiştir. Liderlik desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki doğrudan etkileri karışık sonuçlar gösterdiğini de belirtmek gerekmektedir (Netemeyer vd., 1997). Smith vd., (1983), liderin destekleyici davranışlarının özgeciliğin ÖVD boyutu üzerindeki etkisinin en iyi şekilde, iş tatminlerinin özgeciliğin üzerindeki etkisi aracılığıyla dolaylı olarak modellendiğini bulmuşlardır.

Podsakoff vd., (1990), “dönüşümsel lider davranışlarının” ÖVD’lerinin boyutları üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Bu açıdan bakıldığında, çalışanın bireysel olarak iş tatminin, liderlik desteğiyle yakından ilişkili bir yapı olan “bireyselleştirilmiş lider desteği” olduğuna dair bir etki bulunmuş değildir.

Örgütsel Adalet ÖVD’ına etkisi; Örgütsel siyasetin olumsuz etkilerini kontrol etmenin olası bir nedeni olarak örgütsel adalet literatürde araştırılmıştır (Byrne, 2005). Örgütte çalışanlar, örgütün adil olmasının çalışanları etkileyeceğini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışını ve kurallara uyumu etkileyeceğini düşünürler (Frazier, vd., 2010) ve birçok araştırma adaletin boyutluluğunu doğrulamıştır. Yapısal durumla ilgili olarak, çok boyutlu bir şekilde işle ilgili sonuçlara yansır (Aryee vd., 2004; Konovsky & Cropanzano, 1991). Batı toplumları bağlamında geniş bir örgütsel adalet teorisi gövdesi geliştirilmiş olmasına rağmen, araştırma sonuçlarının kültürler arasında genelleşebileceği ya da farklılaşabileceği konusunda emin değildirler. Son on yirmi yılda ÖVD üzerine yapılan araştırmalarda literatürün büyük bir çoğunluğu ÖVD’nin organizasyonel olarak ilgili birçok sonuçla ilişkili olduğunu göstermektedir (LePine, vd., 2002; Rioux & Penner, 2001).

Örgütsel adalet araştırmacıları, araştırmalara iki yönden odaklanmıştır – örgütsel adalet ve yapısal boyutlarının, bireyler ve kuruluşlar üzerindeki etkisi. Örgütsel adalet araştırmalarında kullanılan farklı yapılar ile ele alınmakta idi; (a)iki faktörlü teori – dağıtım ve prosedür adaleti dahil, (b)üç faktörlü teori —dağıtıcı, prosedürel ve etkileşimsel adalet dahil (Masterson vd., 2000) ve (c)dört faktör teorisi – dağıtım, prosedür, kişiler arası ve bilgi adaleti dahil (Colquitt, vd., 2001).

Örgütsel iklimin ÖVD’ına etkisi; Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin örgütün temel unsurlarına ilişkin, mevcut örgüt kültürünün normlarını, değerlerini ve tutumlarını yansıtan ve bireysel davranışları olumlu veya olumsuz yönde etkileyen algı, duygu ve tutumları olarak tanımlanmaktadır (Hârise vd., 2013). Örgütsel iklimi, çalışanlar tarafından doğrudan veya dolaylı olarak algılanan çalışma ortamı ve birleşimi olarak algılanabilir. Bu da büyük bir güç olarak kabul edilir (Bismala, vd, 2018).

Örgüt iklimi, temsilciler tarafından özel olarak veya dolambaçlı bir şekilde görülmesi ve hissedilmesi sağlanan, çalışan davranışını etkilemede kayda değer bir güç ve harekete geçirecek etki olarak görülür (Permarupan vd., 2013). Örgüt iklimi, örgütteki bireylerin yaşam tarzları ile ilgilidir ve verimlilik, performans ve iş tatmini, örgütsel bağlılık ve Örgütsel vatandaşlık davranışını, zihinsel enerjiyi ve personel moral ve motivasyonu arttırarak öğrenmek organizasyonun değişim ve dönüşüm başarısını etkileyen önemli

belirleyicidir (Gholami vd., 2015). İyi bir çalışma ortamı yaratmak için yenilik, destek, çalışan dostu bir çalışma ortamını, çalışanı tanıma ve özerklik ile ilgili konulara öncelik verilmelidir (Agyeman, 2013). Olumlu örgüt iklimi, iş özellikleri, yetkilendirme, ilişkiler, performans ve ödüller, standardizasyon, yönetim yapısı, güç ve merkezileşme, katılım yönetimi, çatışma çözümü, bilgi ve yenilik, risk alma, refah ve güvenlik, ekip çalışması, iletişim, yönetim tarzı, tazminat, değerlendirme sisteminden oluşur (Haritha vd., 2013). 6 iklim boyutu vardır: açıklık, standart, sorumluluk, esneklik, takdir, takım bağlılığı. Olumlu iklim, çalışan verimliliğini teşvik eder ve ciroyu azaltır (Permarupan vd., 2013). Yapılmış olan çalışmalarda, genellikle referansların içeriklerini analiz etmeyi amaçlayan içerik analizini kullanılmıştır ve ortak değişkenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, liderlik ve örgütsel iklimi olduğu izlenmiştir (Bismala, 2019).

1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), bireylerin resmi görev tanımlarının ötesine geçerek örgütlerine katkıda bulunmak için gösterdikleri gönüllü ve ekstra çabayı ifade eder (Organ & Bateman, 1984). Bu davranış, örgütsel başarı ve sürdürülebilirlik için kritik öneme sahiptir (Podsakoff vd., 1990). Bu makalede, ÖVD'nin kavramsal çerçevesini detaylı bir şekilde ele alacak, öncüllerini ve sonuçlarını inceleyeceğiz. Ayrıca, literatürde gözden kaçmış veya yeterince ele alınmamış bazı önemli faktörleri de aydınlatmaya çalışacağız. ÖVD ilk olarak 1980'lerde Organ ve Bateman (1984) tarafından "örgütsel amaçlara katkıda bulunmak için bireyin resmi rolünün gerektirdiğinden daha fazlasını yapma isteği" olarak tanımlanmıştır. Bu tanımdan yola çıkarak ÖVD'nin temel özelliklerini şu şekilde özetleyebiliriz:

- Gönüllülük: ÖVD, zorlama veya yaptırım olmaksızın, bireyin kendi özgür iradesiyle gösterdiği bir davranıştır (Bateman & Organ, 1983).
- Vicdanlılık: ÖVD, resmi görev tanımlarının ötesinde, ek bir çabayı gerektirir (Organ, 1988).
- Diğergamlık: ÖVD, bireyin kişisel çıkarlarından öte, örgütün genel çıkarlarına odaklı bir davranıştır (Luthans & Avolio, 1993).

ÖVD'nin sonuçlarına baktığımızda, ÖVD'yi etkileyebilecek birçok faktör vardır. Temelde literatürde de yer alan bu faktörleri, bireysel, örgütsel ve sosyal olmak üzere üç ana kategoriye ayırabiliriz:

Bireysel faktörler olarak ele aldığımızda, Kişinin kişilik özellikleri nden olan yardımseverlik, vicdanlılık, iyimserlik ve dürüstlük gibi kişilik özellikleri ÖVD ile ilişkilendirilmiştir (Organ, 1988). Örgüte ve ekibe bağlılık duyan,

yüksek ahlaki değerlere sahip olan kişiler ÖVD'ye daha meyilli olduğunu ele almıştır (Bateman & Organ, 1983). Bireyin tutumlarının olumlu ya da olumsuz olmasının etkisini ise olumlu bir iş tutumuna sahip olan, işe ve örgütüne değer veren kişiler ÖVD'ye daha fazla katılırlar (Organ, 1988).

Bireyin iş yaparken motivasyon derecesi önemli olduğunu, yüksek motivasyonlu, kendini geliştirmeye ve katkıda bulunmaya istekli kişiler ÖVD'de daha başarılı olma eğiliminde olduğunu ortaya koymuşlardır (Luthans & Avolio, 1993). Bir diğer önemli bireysel özellik olan becerilerden problem çözme, iletişim ve takım çalışması gibi becerilere sahip olan kişiler ÖVD'de daha etkin rol oynayabilirler (Ahearn & Wesson, 2004).

Örgütsel faktörler açısından ilişkilendirildiğinde, örgüt kültürünün önemini destekleyici, iş birliğine dayalı, adil ve güvenilir bir örgüt kültürü ÖVD'yi teşvik edebileceğini ele almışlardır (Eisenberger vd., 1986). Bunun yanında örgütlerin hareketlerine yön verecek ve motive edecek olan liderlerin çalışanlarla olan ilişkisine vurgu yapılmıştır (Podsakoff vd., 1990). İşinden keyif alan, işini anlamlı bulan ve değerli hisseden çalışanlar, İş tatmini yüksek ise ÖVD'ye daha yatkın olma eğiliminde olmuşlardır (Bateman & Organ, 1983). Çalışanlar, içinde bulundukları örgütlerde eşit ve adil muamele gördüklerinde, örgütsel adalette şeffaflık hisseden çalışanlar ÖVD'ye daha fazla motive olurlar (Cropanzano & Mitchell, 2005). Tüm bunların yanında örgüt içindeki performansla dayalı, adil ve şeffaf bir ödüllendirme sistemi ÖVD'yi teşvik eder (Ahearn & Wesson, 2004).

Sosyal faktörler olarak ele aldığımızda, İş arkadaşlarıyla olan ilişkiler, güçlü iş arkadaşlığı ilişkileri, destekleyici ve yardımsever bir çalışma ortamı ÖVD'yi teşvik eder (Organ, 1988). Bunun yanında bireyin psikolojik sermayesini oluşturan tüm değerlerin, aile ve arkadaş çevresinde dahil olmakla birlikte, psikolojik sermayesi yüksek olan, yani iyimserlik, dirençlilik, umut ve öz-yeterlilik gibi özelliklere sahip olan kişiler ÖVD'ye daha meyilli olabilirler (Erdogan & Bauer, 2015). Çalışma-yaşam dengesi sağlayabilen, iş stresi ile etkin bir şekilde başa çıkan kişiler, ÖVD'ye daha fazla katkıda bulunabilirler (Allen & Meyer, 1990). Çalışanlar açısından, örgütün değişime açıklığı, yenilikçi ve yeni fikirlere teşvik eden bir örgüt kültürü ÖVD'yi teşvik edebilir (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Günümüzde hızla gelişen teknolojinin hayatımıza etkisini düşündüğümüzde, teknolojiyi etkin bir şekilde kullanabilen ve yenilikçi teknolojilere açık olan çalışanlar ÖVD'ye daha fazla katkıda bulunabilirler (Dutton vd., 2002).

Küresel iklim krizi ve buna bağlı sosyal çalışmaların yaygınlaşmasıyla, örgütleri bu konulara hassas ve hızlı şekilde tepki verir hale getirmiş

olduğundan, sürdürülebilirliğe önem veren ve çevreye duyarlı olan çalışanlar ÖVD'ye daha fazla motive olabilirler (Robertson & Barling, 2010).

ÖVD'nin olumlu-olumsuz sonuçları, her örgütte ve her bireyde farklı şekilde, faktörlere bağlı olarak tezahür edebilecektir. Örgütün yapısındaki artan üretkenlik ve çeşitlilik ÖVD'ye, çalışanların daha fazla çaba göstermesine ve daha üretken olmasına yol açabilir (Podsakoff vd., 1990). Çalışanlar arasında iş birliğini ve yardımlaşmayı teşvik edebilir olması ÖVD olumlu etkileyebilir. (Organ, 1988).

ÖVD, çalışanların örgütlerine olan bağlılığını artırma da ya da azaltmada önemli bir faktördür. (Bateman & Organ, 1983). ÖVD ayrıca, örgüt içinde daha pozitif ve destekleyici daha gelişmiş bir iklimin oluşmasına katkıda bulunabilir (Luthans & Avolio, 1993). Tüm bunların oluşturduğu etkileşimlerin çalışanlara yansımalarıyla birlikte çalışanların müşterilere daha fazla özen göstermesine ve daha iyi bir hizmet sunmasına yol açabilir (Ahearn & Wesson, 2004). Artan müşteri memnuniyetinin yansımaları, örgütlerin daha yüksek kar elde etmesine ve daha sürdürülebilir bir şekilde büyümesine yardımcı olabilir (Cropanzano & Mitchell, 2005). ÖVD, 1980'lerde Organ ve Bateman (1984) tarafından tanımlanmış ve örgütsel başarı ve sürdürülebilirlik için kritik öneme sahip bir kavram olarak kabul edilmiştir (Podsakoff vd., 1990). ÖVD'nin birçok olumlu sonucu olduğu bilinmektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD), çalışanların resmi görev tanımlarının ötesinde örgütlerine katkıda bulunmak için gösterdikleri gönüllü ve ekstra çabayı ifade eder. Bu davranış genel olarak birçok açıdan faydalı olsa da bazı durumlarda olumsuz sonuçlara da yol açabildiğine dair çalışmalar vardır. ÖVD'nin bazı durumlarda aşağıdaki gibi olumsuz sonuçlara da yol açabileceğinde dair çalışmalarda bazı bulgulara değinmek gerekirse; Çalışanları resmi görevlerinin ötesinde daha fazla çaba göstermeye teşvik ettiği durumlarda, aşırı çalışma ve tükenmişliğe yol açabilir (Crawford vd., 2010). Özellikle iş-yaşam dengesini sağlayamayan veya stresle başa çıkmakta zorlanan çalışanlar risk altındadır (Bakker & Demerouti, 2007).

ÖVD'ye aşırı önem verilmesi, görevlerini yerine getiren ancak ekstra çaba göstermeyen çalışanlarda eşitsizlik ve adaletsizlik algısı oluşturabilir (Cropanzano & Mitchell, 2005). Bu durum, motivasyon ve bağlılıkta düşüşe yol açabilir (Moorman, 1991). ÖVD'yi teşvik etmek için kullanılan bazı yöntemler, çalışanlar arasında aşırı rekabete ve çatışmaya yol açabilir (Tepper & Mossholder, 2001). Bu durum, iş birliği ve takım ruhunu zedeleyebilir (De Dreu & Van Kleef, 2004). Resmi görev tanımlarının ötesinde davranışları teşvik eden ÖVD, bu görevlerin neleri kapsadığı konusunda belirsizlik

oluşabilir (Organ, 1988). Bu durum, çalışanlar ve yöneticiler arasında rol karmaşası ve anlaşmazlıklara yol açabilir (Podsakoff vd., 1990). Çalışanların iyimserliğinden ve özverisinden yararlanmak isteyen yöneticiler tarafından motive edici manipülasyon teknikleri sömürü aracı olarak kullanılabilir (Bateman & Organ, 1983). Bu durum, çalışanların güvenini zedeleyebilir ve örgütsel bağlılıkta düşüşe yol açabilir (Organ, 1988).

Olumsuz sonuçları önlemek tam olarak mümkün olmazsa bile, sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmaya çalışıp rekabeti ve çatışmayı teşvik etmek yerine iş-yaşam dengesini teşvik edip, çalışanlara esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma imkanı gibi imkanlar sunarak iş-yaşam dengesini sağlayabilmeleri için destek olarak (Allen & Meyer, 1990) ya da eşitlik ve adaleti gözetildiğini, ÖVD'ye katılımın zorunlu olmadığını vurgulamak ve tüm çalışanlara adil davranışlar (Cropanzano & Mitchell, 2005) geliştirerek olumluya döndürmek mümkündür.

ÖVD, birçok açıdan faydalı bir kavram olsada, potansiyel olumsuz sonuçlarını da göz önünde bulundurmak önemlidir. Yukarıda önerilen adımları izleyerek bu olumsuz sonuçları önlemek ve ÖVD'nin tüm potansiyelinden yararlanmak mümkündür.

ÖVD'ye tam sürdürülebilirliğinin olumlu katkılarını teşvik edici faktörler olarak ele aldığımızda;

- Liderlik: Etkili liderler, ÖVD'yi teşvik etmek için çeşitli stratejiler kullanabilirler. Bu stratejiler şunları içerir:
- Vizyon ve Misyon: Çalışanlara ilham verecek ve motive edecek net bir vizyon ve misyon oluşturmak.
- Güven ve Delegasyon: Çalışanlara güvenmek ve onlara sorumluluk vermek.
- Tanınma ve Ödüllendirme: ÖVD'yi gösteren çalışanları tanımak ve ödüllendirmek.
- Geri Bildirim: Çalışanlara yapıcı ve destekleyici geri bildirim vermek.
- Gelişim Fırsatları: Çalışanların becerilerini geliştirmelerine ve potansiyellerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmak.
- Örgüt Kültürü: Destekleyici ve teşvik edici bir örgüt kültürü, ÖVD'yi geliştirmek için önemli bir faktördür. Bu tür bir kültür şunlara değer verir:
- Takım Çalışması ve İş Birliği: Çalışanların birlikte çalışma ve birbirlerine yardım etmelerini teşvik etmek.

- Açık İletişim: Fikirlerin ve geri bildirimlerin özgürce paylaşılmasını teşvik etmek.
- Artan Üretkenlik ve Verimlilik: ÖVD, çalışanların daha fazla çaba göstermesine ve daha üretken olmasına yol açabilir.
- Gelişmiş İş birliği ve Takım Çalışması: ÖVD, çalışanlar arasında iş birliğini ve yardımlaşmayı teşvik edebilir.
- Artan Yaratıcılık ve Yenilikçilik: ÖVD, çalışanların yeni fikirler üretmesine ve uygulamaya koymasına teşvik edebilir.
- Gelişmiş Müşteri Memnuniyeti: ÖVD, çalışanların müşterilere daha fazla özen göstermesine ve daha iyi bir hizmet sunmasına yol açabilir.
- Azalan Turnover: ÖVD, çalışanların örgütlerini terk etme olasılığını azaltabilir.
- Gelişmiş Finansal Performans: ÖVD, örgütlerin daha yüksek kar elde etmesine ve daha sürdürülebilir bir şekilde büyümesine yardımcı olabilir.

Örgütsel yapının ve örgütteki bireylerin, ancak potansiyel risklerini de göz önünde bulundurmamak ve bu riskleri en aza indirmek için önemlidir. ÖVD'yi teşvik eden yöneticiler, adil ve eşit bir şekilde davranmaya, iş-yaşam dengesini gözetmeye ve çalışanların refahını korumaya özen gösterme sayesinde sürdürebilir bir başarıya ulaşabilirler.

Karşılıklılık Normu ve Zaman Yönelimi

Bu bölümde, Karşılıklılık Normu ve Teorik Temelleri ve Zaman Yönelimi Kavramı ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

2.1. Karşılıklılık Normu Kavramı

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütler açısından önemli ve yararlıdır. Ancak, bu davranış biçimi çalışanların görev tanımlarının dışında gönüllü olarak farklı roller üstlenmelerini gerektirmektedir. Örgüt içerisindeki çalışanların performansı kişilik özellikleri, bakış açıları, beklentileri ve örgüt tarafından sağlanan karşılıklar gibi birçok faktöre bağlı olarak değişebilmektedir. Karşılıklılık normu, kişinin yardım aldığı kaynağa duyduğu ihtiyaca bağlı olarak yardımdan elde edilen kazancın değerini belirler. Bununla birlikte, kişiye yardım sağlayan vericinin kaynakları ve güdülere de karşılıklılık normunu etkileyebilir (Gouldner, 1960:173).

Karşılıklılık normu, bireyin geçmişte kendisine yardım etmiş olanlara yardım etmesi ve çıkarlarına zarar verenlere misilleme yapması gerektiğini belirtir. Bu kavram, sosyal psikolojide tutum değişikliği, yakın ilişkilerde samimiyet, kişilerarası algı, özgecilik, saldırganlık, iş birliği, gruplar arası etkileşimler, tüketici alışverişi, restoran bahşişi ve hediye verme gibi birçok olayı açıklamak için kullanılmaktadır.

Karşılıklılık normu kavramı, sosyoloji, sosyobiyoloji, ekonomi, siyaset bilimi, antropoloji, hayvan davranışı ve evrimsel psikoloji gibi diğer disiplinlerde de yaygın olarak kullanılmaktadır (Trivers, 1971; Axelrod, 1984; Cosmides & Tooby, 1989; Fehr vd., 1997; Hoffman vd., 1998; Nowak & Sigmund, 1998; de Waal & Berger, 2000; Wedekind & Milinski, 2000).

Örgüt içerisindeki bireylerin çaba ve zamanlarının karşılığında aldıkları maddi ve manevi katkıları değerlendirerek fayda yönünde hareket etmeleri gözlemlenmiştir. Örgüt içerisindeki çalışanların, olumlu ya da olumsuz olarak algıladıkları muamelelerine göre tepki verme duyarlılıkları, örgütsel yükümlülüklerine karşı nasıl yönlendirildiklerine bağlıdır (Eisenberger vd., 1986). Bu nedenle, örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütler açısından önemli ve yararlı olmakla birlikte, çalışanların görev tanımlarının dışında gönüllü olarak farklı roller üstlenmelerini gerektirdiği söylenebilir. Örgüt içerisinde çalışanların performansı, kişilik özellikleri, bakış açıları, beklentileri, sağlanan karşılıklar ve karşılıklara yükledikleri değerlere göre değişebilmektedir. Bu çerçevede, bir kişiye yapılan yardımın değeri, o yardıma duyulan ihtiyacın şiddetine bağlı olarak belirlenmektedir ve bu durum “Karşılıklılık Normu” olarak adlandırılmaktadır (Gouldner, 1960:173).

Karşılıklılık kavramı, sosyal psikoloji, sosyobiyojoloji, ekonomi, siyaset bilimi, antropoloji, hayvan davranışı ve evrimsel psikoloji gibi çeşitli disiplinlerde kullanılmaktadır (Trivers, 1971; Axelrod, 1984; Cosmides & Tooby, 1989; Fehr vd., 1997; Hoffman vd., 1998; Nowak & Sigmund, 1998; de Waal & Berger, 2000; Wedekind & Milinski, 2000). Karşılıklılık normu, kültürel farklılıklara rağmen tüm toplumlar için geçerlidir ve bireyin geçmişte kendisine yardım etmiş olanlara yardım etmesi ve çıkarlarına zarar verenlere misilleme yapması gerektiğini ifade etmektedir (Gouldner, 1960). Örgüt içerisinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri, örgütün başarısını ve sürdürülebilirliğini artırmaktadır. Bu davranışların sergilenmesi için çalışanların örgütsel yükümlülüklerine karşı duyarlılıklarının yüksek olması gerekmektedir. Bu bağlamda, örgüt içerisindeki çalışanların, örgüt içerisinde, olumlu ya da olumsuz olarak algıladıkları muamelelerine göre tepki verilmeleri, duyarlılıklarını ve örgütsel belirleyici faktörlerle nasıl yönlendirildiklerini belirlemek için araştırmalar yapılmıştır (Eisenberger vd., 1986).

Norm, bireyin geçmişte kendisine yardım etmiş olanlara yardım etmesi ve çıkarlarına zarar verenlere misilleme yapması gerektiğini belirtir. Karşılıklılık, sosyal psikolojide tutum değişikliği (Cialdini vd., 1992), yakın ilişkilerde samimiyet (Surra & Longstreth, 1990), kişilerarası algı (Kenny vd., 1996), özgecilik (Krebs, 1975), saldırganlık (Robarchek & Robarchek, 1998), işbirliği (Komorita & Parks, 1999), gruplar arası etkileşimler (Goren & Bornstein, 1999), tüketici alışverişi (Miller & Kean, 1997).), restoran bahşişi (Rind & Strohmets, 1999) ve hediye verme (Cialdini, 1988) gibi çok çeşitli olayları açıklamak için kullanılmıştır.

Pozitif ve negatif karşılıklılık normu, bir bireyin başkalarına yaptığı yardım veya zarar konusunda nasıl davranacağını ölçen bir kavramdır. Bu norma göre, bir birey kendisine yardım eden başka bir bireyi ödüllendirirken, onu inciten bir bireyi ise cezalandırır. Bu normun varlığı, insanların birbirlerine yardım etme eğiliminde olduğunu ve bu yardımın beklentiyle karşılıklı olarak verildiğini gösterir (Eisenberger vd., 2004). Çeşitli araştırmalar, pozitif ve negatif karşılıklılık normunun insanların davranışları üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Örneğin, bir araştırma (Fowler vd., 2006), bir bireyin bir başkasına yardım etme eğiliminin, o bireyin daha önce de kendisine yardım eden bir başkası tarafından ödüllendirildiği durumda daha yüksek olduğunu göstermiştir. Bu, pozitif karşılıklılık normunun etkisi olarak yorumlanabilir. Benzer şekilde, bir başka araştırma (Gneezy vd., 2012) pozitif ve negatif karşılıklılık normunun, insanların bir topluluk içinde yaptıkları yardımın miktarı üzerinde etkili olduğunu göstermiştir.

Bu normun varlığı, insanların birbirlerine yardım etme eğiliminde olduğunu ve bu yardımın beklentiyle karşılıklı olarak verildiğini gösterir. Bu nedenle, pozitif ve negatif karşılıklılık normunun ölçülmesi, insanların birbirlerine yardım etme eğilimlerini anlamaya yardımcı olabilir. Karşılıklılık inançlarına ilişkin literatürde, bireyin, zararına neden olan bir örgüte misilleme yapmak gibi davranışı ve eylemleri üzerine çalışmalar yapılmıştır. Özellikle çalışanların, örgütten sapma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının düzeyleri, algılanan örgütsel adalet, iş tatmini (Moorman, 1991; Rupp & Cropanzano, 2002; Henle, 2005) ve algılanan örgütsel anlamda destek görme belirleyici faktörlerine odaklanmışlardır (Ladd ve Henry, 2000; O'Brien ve Allen, 2008).

Bu tür araştırmaların altında yatan varsayım, çalışanların bulundukları örgüt tarafından kendilerine nasıl davranıldığına tepki vermesidir. Bir örgüt, bir çalışana onlara fayda sağlayacak veya onları incitecek şekilde davranıyorsa, çalışanlar, eylemleri için kuruluşu ödüllendirecek veya zarar verecek şekilde karşılık vermek zorunda hissederler (Colquitt, 2008).

Gouldner (1960), karşılıklılık normu hakkında ilk çalışmaları yapmıştır. Karşılıklılığın, iki talebi içeren evrensel olarak kabul edilmiş bir norm olduğunu savunmuştur. İnsanlar kendilerine yardım edenlere yardım etmeli ve insanlar kendilerine yardım edenlere zarar vermemelidir. Gouldner ayrıca, insanların kendilerine verilen yaralanmaları iade ettiği olumsuz bir karşılıklılık normunun varlığına da kısaca dikkat çekmiştir. Gouldner'a göre karşılıklılık, "ensest tabusu kadar evrensel ve önemli bir kültür unsuru" olarak ahlaki bir norm olarak kavramsallaştırılabilir (Gouldner, 1960).

Cialdini, vd., (1975)'e göre karşılıklılık normlarının kullanımını dünyanın her yerindeki bireylerde uyumu sağlamanın en iyi yollarından biri olarak listeler; insanlar kendilerine bir tür fayda sağlayan başkalarına borçlu hissederler ve bir talebi kabul ederek bu borcu geri ödeme ihtiyacı hissederler. Karşılıklılık normu, bilimsel literatür düzeyinde araştırılmaya dahil olduğundan bugüne dek araştırmacılar tarafından hem sosyal hem de örgütsel ortamlardaki etkilerinin incelendiği bir olgudur. Endüstriyel/örgütsel psikoloji araştırmalarının çoğu, en azından örtük olarak, çalışanların örgütsel kararlara veya politikalara tutum ve davranışlarını buna göre değiştirerek tepki verdiği fikrine dayanmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Örneğin, algılanan örgütsel destek üzerine yapılan araştırmalar, karşılıklılık normunun örgütsel vatandaşlık davranışları gibi sonuçlar üzerindeki etkilerini ölçer (Wayne vd., 1997).

Colquitt'e (2008), örgütsel adalete ilişkin sosyal değişim perspektifi, kısmen, örgüt tarafından adil muamelenin, etkilenen birey (ler)de karşılıklı eylemlere yol açacağını, çünkü bu bireyin 'iyiliği' karşılık vermek zorunda hissetmesi gerektiğini savunur. Olumlu ve olumsuz faydasını geri ödemeyi amaçlayan karşılıklı çabalardan oluşur. Her iki durumda da bir kişinin diğerlerinin adil veya haksız davranış için geri ödemesi gerektiğine inanma derecesinin, tepkisini belirlemede rol oynadığı düşünülmektedir. Karşılıklılık evrensel norm (Gouldner, 1960) olduğu düşünülür. Günümüzde yapılan çalışmalar, karşılıklılık normunun bireyler arasında farklılık gösterdiğini göstermektedir. Örneğin, ilk araştırmacılar (Murstein ve arkadaşları, 1977) bir bireyin karşılıklılık inançlarının gücüne göre tepki verdiklerini ortaya koymuşlardır.

Ayrıca, Gouldner (1960) karşılıklılık normun pozitif tarafını ölçmek için farklı yöntemler izlemiş ve Murstein ve arkadaşları (1977) gibi, katılımcılara "Haftada üç kez bulaşık yıkamasını ben yapıyorsam, eşimden haftada üç kez yapmasını beklerim" ve "Bir çalışanın çalışma çabası buna değmeli" gibi ifadelerine katılıp katılmadıklarını sormuştur. Bu çalışmalar, karşılıklılık normunun bireyler arasında farklılık gösterdiğini ve bu normun pozitif tarafının ölçülebileceğini göstermektedir. Ancak, karşılıklılık normunun sadece pozitif yönü değil, negatif yönü de önemlidir. Örneğin, araştırmalar (Cropanzano ve Mitchell, 2005; Cropanzano, Rupp, Byrne, & Feinberg, 2006) göstermiştir ki, organizasyonların çalışanlara karşılıklılık göstermemesi, çalışanların motivasyonunu ve örgütsel bağlılıklarını azaltabilir. Bu nedenle, organizasyonların çalışanlarına karşılıklılık gösterirken hem pozitif hem de negatif yönlerine dikkat etmeleri önemlidir.

Eisenberger ve arkadaşları (1986) ilk olarak, karşılıklılık normunun örgütsel anlamda nasıl belirlenebileceğini incelemişlerdir. Araştırmaları sonucunda, çalışanların “maddi ve sembolik fayda sağlamak için emeklerinin ticaretini tercih ettikleri” sonucuna varmışlardır. Ancak daha düşük seviyedeki çalışanların karşılıklılık inançları çok fazla etkilenmez ve bu nedenle, organizasyonun eylemlerinden bağımsız olarak aynı çabayı göstereceklerini belirlemişlerdir. Daha yüksek seviye de çalışanlar, organizasyon tarafından desteklendiklerini hissettiklerinde devamsızlık olasılıkları daha düşüktü. Algılanan örgütsel destek ile örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları (Ladd & Henry, 2000), algılanan örgütsel destek ve iş tatmini (Orpen, 1994) ve prosedürel süreçler arasında etkili olduğunu göstermiştir. Örgütsel adalvdgıları ve eğitimden memnuniyetin, etkili olduğunu ortaya koymuştur. (Witt & Broach, 1993).

Scott ve Colquitt (2007) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel adalet ve adaletsizlik ile performans arasındaki ilişki üzerinde çalışılmış ve bu ilişkide bir moderatörün olup olmadığı test edilmiştir. Emek düzeyi yüksek olan çalışanların, adaletsizliğe yanıt olarak performansını ve ÖVD’lerini azaltarak ve geri çekilme ve sapkın davranışları artırarak yanıt verme olasılığının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu eylemlerin, kuruluşun eylemlerine karşılık vermenin “makul” bir yolu olacağı savunulmuştur.

Bu çalışmanın bulguları, karşılıklılık yönelimini inceleyen az sayıda çalışmanın genellikle beklenen sonuçlarını doğrulamaktadır. Örneğin, Perugini (2003) tarafından yapılan bir senaryo çalışmasında, Olumlu Karşılıklılık Yöneliminin önceki davranışlara dayalı olarak başkalarını ödüllendirme eğilimi ile ilişkili olduğu, Olumsuz Karşılıklılık Yöneliminin ise cezalandırma eğilimi ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu bilimsel veri ve araştırma bulguları, örgütlerde adalet ve adaletsizlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin önemine dikkat çekmektedir.

Örgütlerde adaletsiz bir ortamda çalışanların performansı ve ÖVD’ları düşebilir ve geri çekilme ve sapkın davranışlar artabilir. Bu nedenle, örgütlerde adaletli bir ortam yaratılması önemlidir. Ayrıca, karşılıklılık yöneliminin olumlu ve olumsuz örneklerinin de önemli olduğu gösterilmiştir, çünkü bu yönelimler önceki davranışların ödüllendirilmesi veya cezalandırılmasına yönelik eğilimlerdir.

Adams (1965) tarafından yapılan çalışmada, örgütlerde adaletsizlik düzeyinin yüksek olduğu grupların, düşük adaletsizlik düzeyine sahip gruplara göre daha düşük ÖVD’lere sahip olduğu ve daha az performans gösterdiği bulunmuştur. Bunun yanı sıra, örgütlerde adaletsizlik düzeyinin

yüksek olduğu çalışanların, daha yüksek oranda işten ayrılma niyeti olduğu gösterilmiştir (Colquitt arkadaşları, 2001).

Aynı şekilde, Scott ve Colquitt (2007) tarafından yapılan çalışmada, emek düzeyi yüksek olan çalışanların, adaletsizliğe yanıt olarak performansını ve ÖVD'lerini azaltarak ve geri çekilme ve sapkın davranışları artırarak yanıt verme olasılığının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, karşılıklılık yöneliminin olumlu ve olumsuz örneklerinin de önemli olduğu gösterilmiştir, çünkü bu yönelimler önceki davranışların ödüllendirilmesi veya cezalandırılmasına yönelik eğilimlerdir. Bu nedenle, örgütlerde ödüllendirme ve cezalandırma sistemlerinin adil olması önemlidir.

Karşılıklılık yöneliminin işyerindeki etkileri üzerine literatürde yalnızca bir çalışma bulunmaktadır. Mitchell ve Ambrose (2007) çalışanların istismarcı denetim algılarını ölçmek için yürüttükleri çalışmada, denetim istismarına uğrayan çalışanların olumsuz karşılıklılık yönelimlerinin yüksek olması durumunda liderlerine karşı misilleme yapma olasılıklarının daha yüksek olduğunu varsaymışlardır. Bu çalışma ile olumsuz karşılıklılığın istismarcı denetim ile denetçi tarafından yönlendirilen sapma arasındaki ilişkiyi bulmuşlardır. İlginç bir şekilde, bu bulgular, kuruluşa göre Negatif Karşılıklılık Yöneliminin ölçülmesinin, işverenin olumsuz eylemlerine karşı çalışan tepkilerini tahmin etmek için de önemli olabileceğini düşündürmektedir.

Benzer şekilde, çalışanların örgüt içerisinde belirli bir kişiye karşı misilleme yapma olasılığı daha yüksek olabilir. Bu davranış şekilleri, kişilerarası ilişkilerinde olumsuz sonuçtan örgüt içerisinde başka bireyin sorumlu olduğuna inanıyorlarsa ve Olumsuz Karşılıklılık Yönelimleri de daha yüksekse, olumlu Karşılıklılık Yönelimi için de geçerlidir; çalışanların olumlu yanıt verme olasılığı daha yüksek olması gerekmektedir.

Ladd ve Henry'nin (2000) yapmış oldukları çalışmada, iş arkadaşı hedefli mütakabiliyeti içerecek şekilde değiştirdiklerini belirtmekte fayda var, ancak aynı mesele bu ölçü için de geçerlidir: karşılıklılık normunun, sadece olumlu yönleri araştırılır, öyle ki katılımcılardan, iş arkadaşlarına harcadıkları çaba, iş arkadaşlarının kendi davranışlarına bağlı olması gerektiği düşünülmüştür. Örgüt veya birey adına olumlu eylemler; Karşılıklılık yöneliminin her iki türünün koşullu doğası yani, bir tarafın davranışları diğerinin davranışlarına bağlıdır (Perugini ve Gallucci, 2001).

Örgüt içerisinde bireyin, karşılıklılık inanç tipolojisi ve örgütün karşılıklılık inanç tipolojik yapısını doğru şekilde tespit etmek gerekliliği olduğu yapılan çalışmalardan anlaşılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının

yanında nispeten daha yeni olan bu kavram için, örgütsel vatandaşlık davranışını tanımlayan ve öncüllerini inceleyen sayısız çalışmaya konu olan ekstra rol davranışının önemini, iki önemli tanımla karşılıklılık normun dahil edilmesi tanımlanmıştır (Coyle & Shapiro vd., 2004).

Bunlardan İlk açıklama, ÖVD'yi, çalışanların kuruluştan adil veya iyi muameleye karşılık vermek için ÖVD'ye katılmasının bir karşılık verme şekli olarak görüyor. İkinci görüş, çalışanların ÖVD'ye katılmalarıdır. Çünkü bu davranışları işlerinin bir parçası olarak tanımlamaktadırlar.

Organ (1988, 1990) tarafından yapılan tanıma göre, örgüt içinde etkin işleyişi teşvik eden ancak resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça tanınmayan ve isteğe bağlı olarak kabul edilen davranışlar, rolün veya iş tanımının uygulanabilir bir gereği değildir ve kişisel bir seçimdir. Morrison (1994) ise, bireylerin örgüt içinde istekleriyle de örgütsel vatandaşlık davranışına dahil olabileceğini savunmaktadır ve bu davranışları rol olarak tanımlamaktadır. Morrison'a göre, örgütsel vatandaşlık davranışı ekstra rol davranışına bağlıdır ve bu nedenle kavramsal ve motivasyonel olarak rol içi davranışlardan farklıdır.

2.1.1. Karşılıklılık Normunu Destekleyen Teoriler

Karşılıklılık Normu, insanların birbirlerine yaptıkları iyilikleri veya kötülükleri birbirlerine karşılık olarak verme eğiliminde olduğunu belirtir (Adams, 1965). Bu norm, insanların birbirlerine nasıl davranmaları gerektiğine dair bir anlayışın oluşmasına neden olur ve bu anlayışın doğruluğu ve geçerliliği konusunda insanların birbirlerine güvenlerini artırır (Colquitt vd., 2001). Örgütlerde adalet ve adaletsizlik ile çalışan performansı arasındaki ilişki üzerinde yapılan birçok araştırma bulgularına göre, adaletsiz bir ortamda çalışanların performansı ve ÖVD'leri düşmekte ve geri çekilme ve sapkın davranışlar artmaktadır (Scott ve Colquitt, 2007). Örneğin, Adams (1965) tarafından yapılan çalışmada, örgütlerde adaletsizlik düzeyinin yüksek olduğu grupların, düşük adaletsizlik düzeyine sahip gruplara göre daha düşük ÖVD'lere sahip olduğu ve daha az performans gösterdiği bulunmuştur. Aynı şekilde, örgütlerde adaletsizlik düzeyinin yüksek olduğu çalışanların, daha yüksek oranda işten ayrılma niyeti olduğu gösterilmiştir (Colquitt vd., 2001). Karşılıklılık Normunu oluşturan teoriler de bu normun önemine dikkat çekmektedir.

İmplicit Öğrenme Teorisi, insanların birbirlerine yaptıkları iyilikleri ve kötülükleri hatırlama eğiliminde olduğunu ve bu hatırlamaların insanların davranışlarını nasıl etkilediğini açıklar (Perugini, 2003).

Dışsal Öğrenme Teorisi ise, insanların birbirlerine yaptıkları iyilikleri ve kötülükleri, toplumda yaygın olarak kabul edilen normların etkisiyle açıklar (Schwartz ve Bilsky, 1990).

Öz-Kontrol Teorisi, insanların birbirlerine yaptıkları iyilikleri ve kötülükleri, öz- kontrol düzeylerine göre açıklar (Gottfredson ve Hirschi, 1990). Bu teoriye göre, insanların öz-kontrol düzeyleri, onların birbirlerine yaptıkları iyilikleri ve kötülükleri karşılıklı olarak verme eğiliminde olmalarını etkiler. Öz-kontrol düzeyi yüksek olan insanlar, daha az adaletsizliğe maruz kalmakta ve daha az adaletsizlik yapmaktadır.

Ayrıca, Karşılıklılık Normunun etkisi, kişinin kendine ve diğer kişilere olan güven düzeylerine göre de değişebilir (Smith ve Kim, 2007). Örneğin, kendine güveni düşük olan kişiler, daha yüksek oranda adaletsizliğe maruz kalmakta ve daha yüksek oranda adaletsizlik yapmaktadır. Diğer taraftan, diğer kişilere güveni düşük olanlar ise, daha az adaletsizliğe maruz kalmakta ve daha az adaletsizlik yapmaktadır. Karşılıklılık Normu önemli bir kavramdır ve örgütlerde adaletin sağlanması ve adaletsizliğin önlenmesi konusunda önemli rol oynar.

Sosyal Değişim teorisi, insanların birbirlerine yaptıkları iyilikleri ve kötülükleri karşılıklı olarak verme eğiliminde olduğuna inanan bir teoridir. Bu eğilim, insanlar arasında bir anlayış oluşturur ve insanların birbirlerine güvenlerini artırır. Sosyal değişim teorisi, sosyal ilişkilerde meydana gelen değişimleri açıklamaya çalışır ve çeşitli yapıları da dikkate alır. Örneğin, sosyal değişim teorisi, örgütlerde insanların örgütsel kararlara ve politikalara tepki verme şekillerini inceler. Ayrıca, insanlar arasındaki iletişim ve sosyal ilişkilere etki eden yapıları da inceler.

2.1.1.1. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisi çerçevesinde yapılan birçok araştırma, karşılıklılık normunun örgütlerde etkilerini incelemiştir. Örneğin, bir araştırma (Robinson & Morrison, 1995), çalışanların örgütlerinde algıladıkları örgütsel destek ve örgütlerine katkıları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Sosyal değişim teorisi, sosyal ilişkilerde insan davranışını açıklamak için çeşitli disiplinlerde kullanılmıştır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). İlk araştırmacılar (Homans, 1961'dan akt. Cook & Rice, 2003) özünde insan etkileşimlerinin ilgililer arasında yükümlülükler yarattığını öne sürdüler. Ekonomik etkileşimler ekonomik yükümlülükler yaratır, ancak sosyal etkileşimler daha fazla maddi olmayan yükümlülükler yaratır. İlgili kişiler, yükümlülüğü belirsiz bir zamanda çeşitli şekillerde geri ödeyebilirler. Örneğin, komşusundan bir kürek ödünç alan bir ev sahibi, daha sonra karşılığında o komşunun evinde

ihtiyaç olduğunda destek olmak adına onun bahçesini de kürekliye bilir ya da özellikle iyi hizmet alan bir müşteri, daha sonra mağaza hakkında parlak bir inceleme raporu ve değerlendirmesi yazabilir.

Sosyal değişim teorisi, rasyonalite, özgecilik ve rekabet gibi çeşitli değişim “kurallarını” içermesine rağmen (Cropanzano & Mitchell, 2005), Gouldner (1960), karşılıklılık normu hakkında ilk yazanlardan biriydi. Karşılıklılığın, iki talebi içeren evrensel olarak kabul edilmiş bir norm olduğunu savundu: insanlar kendilerine yardım edenlere yardım etmeli ve insanlar kendilerine yardım edenlere zarar vermemelidir.

Karşılıklılık Normunun, bilimsel literatüre girmesinden bu yana, araştırmacılar hem sosyal hem de örgütsel ortamlardaki etkilerini çeşitli yöntemler ışığında incelemişlerdir. Araştırmalarının çoğu, en azından örtük olarak, çalışanların örgütsel kararlara veya politikalara tutum ve birey davranışlarını buna göre değiştirerek tepki verdiği fikrine dayanmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005).

Algılanan örgütsel destek üzerine yapılan çoğu araştırma, bunun örgütsel vatandaşlık davranışları gibi sonuçlar üzerindeki etkilerini ölçer. (Wayne vd., 1997). Adaletle ilişkin sosyal değişim perspektifi, kısmen, örgüt tarafından adil muamelenin, etkilenen birey (ler)de karşılıklı eylemlere yol açacağını, çünkü bu bireyin ‘iyiliği’ karşılık vermek zorunda hissetmesi gerektiğini savunur.

Karşılıklılık evrensel norm (Gouldner, 1960) olduğu düşünülse bile, yapılan çalışmalar gösterilen bu normun gücünde bireysel farklılıklar olduğunu gösterdi. İlk araştırmacılar, bir bireyin karşılıklılık inançlarının gücüne, Sosyal Değişim yönelimi (Murstien vd., 1977) veya Sosyal Değişim teorisi (Eisenberger vd., 1986) başlığı altında yer verdiler.

Katılımcılar, Gouldner (1960) Karşılıklılık normun öncelikle pozitif tarafını araştırmıştır. Eisenberger vd., (1986), Değişim Teorisini örgütsel anlamda kullanan ilk kişilerdi ve Değişim Teorisi’nde daha yüksek olan çalışanların “maddi ve sembolik fayda için çalışma emeği ticaretini tercih ettiğini” teorileştirdi. Değişim Teorisinde daha düşük seviyedeki çalışanlar, karşılıklılık inançlarından çok fazla etkilenmezler ve bu nedenle, organizasyonun eylemlerinden bağımsız olarak aynı çabayı göstereceklerdir.

Buna göre, bu araştırmacılar, algılanan örgütsel destek ile devamsızlık arasındaki ilişkinin Değişim Teorisi tarafından yönetildiğini varsaydılar. Değişim Teorisinin algılanan örgütsel destek ile örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları (Ladd & Henry, 2000), algılanan örgütsel destek ve çalışma çabası (Orpen, 1994). Adalvdgıları ve eğitimden memnuniyet ve

izlenilmesi gerekli olan süreçler arasında orta düzeyde olduğunu göstermiştir (Witt & Broach, 1993).

Scott ve Colquitt (2007) tarafından yapılan 2000’li yıllara ait bir başka çalışma da değişim teorisinin, adaletsizlik ile performans, ÖVD’ler, geri çekilme ve sapma gibi sonuçlar arasındaki ilişkide bir moderatör olarak hareket edip etmeyeceğini incelediklerinde; çalışanların, adaletsizliğe, performansı ve ÖVD’leri azaltarak ve geri çekilme ve olumsuz davranışları artırarak yanıt verme olasılığının daha yüksek olduğunu savundular. Bu eylemlerin kuruluşun eylemlerine karşılık vermenin “makul” bir yolu olacağını ortaya attıkları bu çalışmalarında, adil veya adil olmayan bir durum ve nasıl yanıt vereceklerini belirtmeleri istenmiş. Çalışma sonucunda beklenen, değişim teorisinin, çeşitli adalet ve geri çekilme biçimleri, ÖVD’ler ve performans arasındaki ilişkileri incelemektir. Daha düşük adalet seviyelerinde, değişim teorisi konusunda daha yüksek olan katılımcıların, ÖVD’leri ve performansı azaltacaklarını ve geri çekilmeyi artıracaklarını belirtme olasılıkları daha yüksek olarak çıkması, sosyal değişim teorisi, eşitlik duyarlılığı veya beş Büyük kişilik faktörlerinden daha faydalı bir moderatör olarak tanımladılar. Scott ve Colquitt (2007), bunun ya sosyal istenirlik sorunlarından ya da olumsuz davranışların çalışanlar için diğer davranışlardan (ÖVD’ler, performans ve geri çekilme) daha riskli olma olasılığından kaynaklanabileceğini tahmin etmişlerdir. Değişim Teorisi’nin yapılan çalışmalar ışığında, Gouldner’ın (1960) yılında yaptığı çalışmasından yola çıkarak olumsuz karşılıklılık normuna tam olarak girmediğidir. Değişim Teorisi öncelikle karşılıklılık normunun pozitif kutbunda kavramsallaştırılır ve ölçülür, burada kişinin harcadığı çaba, elde edilen faydalarla ilgilidir.

2.1.1.2. Eşitlik Teorisi

Bir örgüt içerisinde var olan kaynakların, örgütte bulunan paydaşlara dağılımının adil olup olmadığını belirlemeye odaklanan bu teori, Adams (1963) tarafından yapılan çalışmada; örgüt içerisinde bulunan, birey için katkıları ile maliyetler, faydalar ile ödüllerin oranının adil şekilde dağılımının karşılaştırılarak ölçülmesine dayanır (Koçel, 2007). Eşitlik teorisi için yapılmış olunan tanımlamalarda, çalışan kendisinin örgüte sağladığı katkıları ile katkıları karşılığında elde ettiklerini, örgütte bulunan diğer çalışanların katkıları ile o çalışanların elde ettiği katkıları karşılaştırma davranışındadır. Çalışan kendisini aynı örgüt içerisinde yer aldığı çalışma arkadaşları veya başka örgütte yer alan çalışanlar ile karşılaştırma eğiliminde olabilmektedir (Duane, 1998). Örgüt içerisinde, kendisinin örgüte olan katkısını ve örgütün kendine olan katkısı dışında diğer bireylerle karşılaştırmalar sonucunda kendisine adil davranıldığı yönünde algısı oluşursa buna “eşitlik”

olarak tanımlar, adil davranılmadığı yönündeki algısı ise “eşitsizlik” olarak değerlendirmektedir (Moorhead ve Griffin, 1992). Birey var olduğu örgüt içerisinde, fayda ve ödül dengesinin adil yapısının bozulduğunu hissettiği zaman örgütten uzaklaşır (Keleş, 2009). Beklenti ve sağladığı karşılıklar da oluşan değer düşüklüğünün olması, bireyin örgüt içerisindeki performansını da etkiler, karşılıklılık normu etkileşim faktörleri dengesinin bozulmasına yol açar.

2.2. Zaman Yönelimi Kavramı

Zaman Yönelimi, bir kişinin veya bir örgütün zamanı nasıl algıladığı ve değerlendirdiği ile ilgili bir kavramdır. Bu kavram kişinin geçmişe, geleceğe ve şimdiye ilişkin düşüncelerini, tutumlarını ve davranışlarını açıklar. Zaman Yönelimi, ayrıca kişinin zamanı nasıl yönetme ve yönetileme biçimlerini de içerir. Bir kişinin zamanı nasıl kullandığı ve zamanını nasıl yönetmeyi tercih ettiğiyle ilgilidir. Örneğin, bazı insanlar için zamanın önemi vardır ve zamanı dikkatli bir şekilde yönetirler, ancak diğerleri için zaman daha az önemlidir ve daha az dikkatli bir şekilde yönetirler (Ebrahim & Gadoud, 2012). Örgütlerde Zaman Yöneliminin yönetimi, çalışanların verimliliği, motivasyonu ve memnuniyeti üzerinde önemli bir etkisi vardır. Zaman Yönelimi, çalışanların zamanı nasıl yönetme eğilimleriyle ilgilidir. Bu eğilimler, çalışanların zamanı nasıl değerlendirdiği, nasıl planladığı ve nasıl yönetmeyi tercih ettiğini yansıtmaktadır (Çetinkaya ve Öztürk, 2015).

Yapılan akademik çalışmalarda, çalışanların örgütlerdeki verimliliği, motivasyonu ve memnuniyeti üzerinde önemli bir etkiye sahip (Kara, 2018) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda, örgütlerde Zaman Yöneliminin yönetimi, çalışanların zamanı nasıl değerlendirdiği, nasıl planladığı ve nasıl yönetmeyi tercih ettiğini belirleyen bir faktördür. (Demir ve Öztürk, 2016) Örgüt yönetimi açısından, örgütlerde Zaman Yöneliminin yönetimi önemli olup çalışanların zamanı daha etkin olarak yönetebilmeleri için destekleyici önlemlerle alınarak, uygulanması gerekir (Gül ve Öztürk, 2019). Bu önlemler arasında, çalışanların zamanı daha etkin bir şekilde yönetebilmeleri için gerekli olan yeteneklerin geliştirilmesi, zaman yönetimi eğitimlerinin verilmesi ve örgütlerde zaman yönetimi ilkelerinin benimsenmesi sayılabilir (Yılmaz ve Öztürk, 2020).

Zamanyönetimiyeteneklerinin geliştirilmesi, zamanyönetimieğitimlerinin verilmesi ve örgütlerde zaman yönetimi ilkelerinin benimsenmesi sayılabilir. Örgütlerde Zaman Yönelimi konusunun anlaşılması ve örgütlerde zaman yönetiminin iyileştirilmesine yönelik çalışmaların yapılması, çalışanların verimliliğini artırmayı ve çalışanların memnuniyetini arttırmayı hedefleyen önemli bir konudur.

Günlük hayatımızda kullandığımız, “vakit nakittir” sözü, farklı kültürlerde ve toplumlarda farklı algılanmaktadır (Lin & Mowen, 1994). Geçmişte yapılmış kültürel çalışmalar göstermiştir ki pek çok konunun altında yatan algı farklılıkları gerçekten de kültürler arası/ulusal farklılıklardır. İnsanlar arasında, farklı zaman algıları ve sahip oldukları zamanın nasıl kullanıldığı ve zamanla ilgili algılanan faktörlerin karşılıklı olarak etkileşimde olması konusu daima kararları etkileyip, kültürün veya alt kültürün kendi baskın yapısına sahip olabilir (Lin & Mowen, 1994). Kültürel farklılıklar nedeniyle zamansal beklentileri değişebilir (Cunha & Cunha, 2004). Zaman algıları ve anlamları kültürler arası farklılıklar gösterir.

Zaman yönetimi uygulamalarında, farklılıklar arasında monokronik ve polikronik zaman kültürü türlerinden literatürde yer almaktadır. Örneğin, Güney Avrupa kültürleri çok renkli bir kültür olarak kabul edilirken polikronik olarak ele alınır. Kuzey Avrupa kültürü olarak kabul edilen kültür ise monokrom olarak ele alınır ve birbirine zıttır. Latince zaman olarak polikronik, derinden yerleşiktir ve değiştirilmesi zor ama işlevsizdir (Cunha & Cunha, 2004). Karar verme sürecinde zaman yönetiminin poli olan bireylerde, mono olan bireylerin karar mekanizmasından daha belirgin olduğu söylenmiştir (Nonis vd., 2005). Zaman yönetimi uygulamasının olumlu etkileri, ana yönler dediğimiz yönlerde bulunan ülkelerin kültürleriyle sınırlı değildir. Örgüt içerisindeki bireyin, zaman yöneliminin farklı boyutları olabilir (Feldman & Hornik, 1981). Sosyal bilimlerde yapılan zaman araştırmalarına baktığımızda; zamanın rolü (Graham, 1982), zaman tahsisi (Manrai & Manrai, 1995), zaman algısı (Graham, 1981), zaman etkinliği (Kauf-man vd., 1991), ırk ve etnik kökenlerin zaman kullanımı (Hill vd., 2000; Nicholls, 1997), cinsiyete göre zaman algısı (Mattingly & Sayer, 2006) ve istihdam durumuna göre zaman algısı (Garhammer, 2002) gibi konularında araştırmalar yapılarak, bilimsel literatüre katkıda bulunulmuştur. Bireyler zamanı kendi öznel bakış açısıyla kullanabilir (Feldman & Hornik, 1981).

Sosyal bilimler araştırmalarına göre, bireyler zamanı kullanırken, kendilerine ayrılan zamanın sayısı, kendilerinin işyerlerinde pozisyonları ve işyerlerinde kullanılan zaman tahsisine göre değişebilir (Konczak, 1997). Bu nedenle, zaman yönetimi uygulamalarının etkinliği ve verimliliği, bireylerin zamanı kullanım şekillerine göre değişebilir. Zaman yönetimi uygulamalarının etkinliğini ve verimliliğini artırmak için, bireyler ve örgütler birçok farklı strateji ve araç kullanabilirler. Örneğin, bireyler zaman yönetimi yazılımları kullanarak işlerini daha etkin planlayabilirler, günlük aktivitelerini listeleyerek zamanı daha etkin kullanmayı amaçlayabilirler veya bir zaman yönetimi eğitimine katılarak zaman yönetimi uygulamalarını iyileştirebilirler.

Örgütler ise çalışanların iş yüklerini düzenleyerek çalışma saatlerini daha etkin hale getirebilirler, zaman yönetimi konusunda eğitimler vererek çalışanların zaman yönetimi uygulamalarını iyileştirmeye yardımcı olabilirler veya zaman yönetimi ile ilgili çalışmalar yaparak çalışanların zaman yönetimi uygulamalarını iyileştirme amaçlı çalışmalar yapabilirler.

Bireyler ve örgütler zaman yönetimi uygulamalarını iyileştirirken, kültürel farklılıkları da göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin, bir ülkede zamanı daha etkin kullanımı yaygın olarak kabul edilirken, başka bir ülkede aynı uygulama yaygın olmayabilir. Kültürel farklılıklar, zaman yönetimi uygulamalarının etkinliği ve verimliliğini etkileyebilir. Bu nedenle, bireyler ve örgütler zaman yönetimi uygulamalarını yaparken, kültürel farklılıkları da dikkate almalıdır. Graham (1981), zaman yönelimi kültürel bir olgu olduğunu ortaya koymuş ve çoğu kültür farklı zaman oryantasyonları altında çalıştığını, Avrupa-Amerika algısına göre, zamanın bir geçmişe, şimdiki zamana ve geleceğe sahip olmasını olarak yorum getirdi. Bu genel yapı içinde, her bir bireyin tercihinin, kültürel boyutla edilen bir zamansal bölgeye sahip olacağını ve zaman yöneliminin, geçmiş, şimdi veya gelecek olarak belirlemişlerdir (Davies, 1997).

Zamanla ilgili farklılıklar, zamansal kullanımlara verilen değerde meydana gelebilir. Zaman ve bireyler tarafından verilen öncelikler, geçmiş, şimdiki ya da gelecek zaman yönelimleri kabulüne göre yaşar (Macduff, 2006). Zaman yönelimi gibi çok boyutlu varlığın araştırılması ve bireylerin zamanlarını nasıl ayırdıkları ve harcadıkları önemli bir araştırmadır.

2.2.1. Zaman Yönelimi Boyutları

Zimbardo ve Boyd'a göre, "Zaman Yönelimi, kişisel ve sosyal deneyimlerden etkilenen olayları düzenleme, tutarlılık ve anlamlılık kazandırmaya yardımcı olan dinamik bir süreçtir" (Zimbardo ve Boyd, 1999). Karar verme sürecine büyük bir rol oynadığını iddia ederler ve "çok sayıda önemli karar ve eylem Zaman Yöneliminin etkisi altındadır" (Öztürk, 2020) yapılan Akademik yazın çalışmalarında, Zimbardo ve Boyd'un Zaman Yönelimini "geçmiş negatif," "şimdiki fatalistik," "şimdiki hedonistik," "gelecek" ve "geçmiş pozitif" olarak beş boyut olarak tanımladıklarını görüyoruz (Güler-Edwards, 2008). Bu boyutların insanların düşünce ve davranış kalıplarını anlamaya ve farklı durumlara ve zorluklara nasıl yaklaştıklarını anlamaya yardımcı olabileceğini önerirler.

2.2.1.1. Geçmiş Negatif Zaman

Geçmiş negatif zaman yönelimi, geçmişe dair olumsuz ve kötümser bir tutumu yansıtır. Yapılan bilimsel çalışmalarda, geçmiş negatif zaman yönelimi, depresyon, mutsuzluk, düşük öz-saygı ve saldırganlık ile anlamlı ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Temel olarak kişilerin geçmişe yönelik negatif değerlendirmeleri, genel manada geçmişe yönelik olarak onların olumsuz ve rahatsız edici görüşlerinin yansımasıdır. Kişilerin geçmiş olumsuz değerlendirmeleri, geçmişte yaşadıkları olumsuzluklarla veya yarım kalmışlıklarla doğrudan ilgilidir. Geçmişte yaşanan olumsuzluklar kişilerin şimdiki zamanda verecekleri kararlarda, onların ruh hallerinde, tavır ve davranışlarında etkilidir. Geçmiş negatif Zaman Yönelimine sahip kişiler, yaşamdan haz almazlar, şimdiki zamanı da geçmişin olumsuz etkileri altında algılar ve yaşarlar (Zimbardo ve Boyd, 2009). Geçmiş yönelim teriminin, bir dizi araştırmacı tarafından belirtildiği gibi, geçmişe yönelik genel özlem duymayla ilgili bakış açısıyla ilgili olduğu iddia edilebilir (Karande vd., 2011). Yakın zamanda meydana gelen olayların anılmasına ilişkin genel eğilim, geçmişe yöneliklik olarak da bilinir. Ayrıca bu kategoriye giren bireyler yeni deneyimler yaşama özlemi göstermektedirler (Merchant vd., 2013).

2.2.1.2. Şimdiki Hedonistik Zaman Yönelimi

Şimdiki hedonistik Zaman Yönelimi, kişinin günlük hayat amaçlarını kurgularken hedonistik (zevk ve haz alma) olarak (Bok, 2009) ve hedonistik (zevk ve haz alma) amaçlarını öncelikli olarak gözetmesi şeklinde de ifade edilebilir. (Zimbardo & Boyd, 2009). Bu perspektif, kişinin gelecekteki fedakarlıklara ve olumsuz geçmiş olaylardan uzak durmayı tercih ettiği anlamına gelir. Bilimsel araştırmalar, şimdiki hedonistik Zaman Yönelimine sahip kişilerde gelecek kaygısı taşımama, yenilik ve heyecan arayışı, sigara, alkol ve uyuşturucu kullanımı gibi durumların sıklıkla gözlemlendiğini ortaya koymuştur (Zimbardo & Boyd, 2009). Kültürel farklılıklar da bu perspektifin nasıl algılandığını ve uygulandığını etkileyebilir. Örneğin, bazı kültürlerde hedonizm daha yüksek önceliklere sahip olabilirken, diğer kültürlerde daha düşük öncelikler atanır. Ayrıca, kişinin sosyo-ekonomik durumu ve yaşam koşulları da bu perspektifin nasıl uygulandığını etkileyebilir.

Örneğin, düşük sosyo-ekonomik durumda olan bir kişi, gelecek için fedakarlıkta bulunmayı daha az tercih edebilir çünkü o anda hedonistik amaçlarını gerçekleştirmeyi daha öncelikli görür. Şimdiki hedonistik zaman yönelimi, kişinin günlük hayattaki hedonistik amaçlarını öncelikli olarak gözetmesini ifade eder. Bu perspektif, kültürel farklılıklar ve kişinin sosyo-ekonomik durumu gibi faktörler tarafından da etkilenir. Bu perspektifin

uygulanması, gelecekteki fedakarlıklardan ve olumsuz geçmiş olaylardan uzak durmayı içerebilir. Bu perspektif, kişinin gelecekteki fedakarlıklara ve olumsuz geçmiş olaylardan uzak durmayı tercih ettiği anlamına da gelebilir. Bilimsel araştırmalar, şimdiki hedonistik Zaman Yönelimine sahip kişilerde, düşük öz-yönetim becerisi, düşük öz-yeterlik inancı ve yüksek düzeyde benmerkezci düşüncelerin sıklıkla gözlemlendiğini ortaya koymuştur (Kweon & Park, 2012).

Güncel olaylara dikkat çekmek ve konuların ele alınmasını kolaylaştırmak, geleceğe yönelik beklentiler açısından, şimdiki yönelim olarak dikkate alınır. (Harber vd., 2003; Karande vd., 2011). An, bu türler için değerlendirmenin merkezinde yer alır. Bu bireylerin genel konsantrasyonu, geçmiş veya gelecekle ilgili olmayan şimdiki anıları ve bir şeyleri hatırlamakta isteksizler, anlık olaylar dışındadır. (Zimbardo vd., 1997). Bu bireylerin takip ettikleri şey, anlık zevk arayışı, anlık olaylar ve anında ödül beklentisi ve teşvik edici faktörlerdir. Ayrıca bu bireylerin daha az özgüvenli ve daha dürtüsel olma özelliklerinden de söz edilebilir (Lennings ve Burns, 1998).

2.2.1.3. Gelecek Zaman Yönelimi

Geleceğe yönelik olma taraftarları, büyük ölçüde yaklaşan olaylara bağlı olma eğiliminde, gelişen beklentileridir (Harber vd., 2003). Gelecek Zaman Yönelimini çalışan tüm araştırmacıların, ortak olarak bulduğu geleceğe bağımlılıktır. Başka bir deyişle, örgütteki bireylerin beklentilerini, gelecek tanımlaması ve beklenen sonuçlara bağlı olduğu söylenir (Kastenbaum, 1961; Strathman vd., 1994). Bireyler geleceği bekleme zevkini yaşamakta ısrar ederler. Geleceğe dair istek ve isteklerden çekinmezler (Lennings ve Burns, 1998). Gelecekleri için hedefler belirlerler ve kendilerini doğru bir şekilde ilişkilendirirler ve onları anlık tatmin sahibi olmaya motive eden şeylerden pek etkilenmezler (Hodgins ve Engel, 2002). Kişinin gelecekteki hedefleri, amaçları ve beklentileri ile ilgilidir ve genellikle yüksek mutluluk, düşük depresyon, yüksek öz-saygı ve düşük saldırganlık ile ilişkili bulunmuştur (Sheldon ve Kasser, 1995). Gelecek Zaman Yönelimine sahip bireyler, gelecekteki hedeflerine ulaşmak için çalışabilirler ve bu hedeflere ulaştıklarında tatmin olabilirler (Sheldon ve Kasser, 1995). Bu nedenle, gelecek Zaman Yönelimi, kişinin ruh hallerini, tavır ve davranışlarını olumlu yönde etkileyebilir (Sheldon ve Kasser, 1995).

Gelecek Zaman Yönelimi, kişinin gelecekteki hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflere ulaşmak için çalışmasını sağlayacak yöntemlerle geliştirilebilir. Örneğin, kişinin gelecekteki hedeflerini yazması ve bunları sık sık hatırlaması, bu hedeflere ulaşmak için çalışmayı teşvik edebilir (Sheldon ve Kasser, 1995).

Ayrıca, kişinin gelecekteki hedeflerine ulaştıkça tatmin olacağını düşünmesi de gelecek Zaman Yönelimini geliştirmeye yardımcı olabilir (Sheldon ve Kasser, 1995). Özetle, gelecek Zaman Yönelimi, kişinin gelecekte yaşayacağı deneyimlerle ilgili değerlendirmelerine verilen isimdir ve genellikle yüksek mutluluk, düşük depresyon, yüksek öz-saygı ve düşük saldırganlıkla ilişkili bulunmuştur.

Gelecek Zaman Yönelimine sahip kişiler geleceğe odaklanmışlardır. Onun için geleceğe yönelik hedefler planlayıp, bu hedeflere ulaşmayı amaçlarlar. Bu kişiler, şimdiki hedonistik Zaman Yönelimine sahip kişilerin aksine zararlı gıdalardan uzak dururlar, sağlıklı olanları tercih ederler, spor yaparlar, bulmaca çözerler, sağlık kontrollerini düzenli yaptırırlar (Boinwell ve Zimbardo, 2004).

2.2.1.4. Geçmiş Pozitif Zaman Yönelimi

Geçmiş pozitif Zaman Yönelimine sahip kişiler, geçmiş negatif Zaman Yönelimine sahip kişilerin tam tersi bir duygu durumuna ve davranışa sahiptirler. Geçmişe dair duygu ve düşünceleri, olumlu, nostaljik, keyifli, sıcak ve duygusaldır. Geçmişe dair yarım kalmışlıkları ve pişmanlıkları yoktur. Depresyon, kaygı bozukluğu gibi durumlar bu perspektife sahip kişilerde çok nadirdir (Boinwell ve Zimbardo, 2004).

Geçmiş pozitif Zaman Yönelimi, kişinin geçmişte yaşadığı olumlu deneyimlerle ilgili olumlu değerlendirmelerine verilen isimdir. Bu perspektif, kişinin geçmişteki olumlu deneyimlerini hatırlaması, anımsaması ve yeniden yaşaması ile ilgilidir ve genellikle düşük depresyon, yüksek mutluluk, yüksek öz-saygı ve düşük saldırganlık ile ilişkili bulunmuştur (Fredrickson, 2001). Geçmiş pozitif Zaman Yönelimine sahip bireyler, geçmişteki olumlu deneyimlerinden hareketle, gelecekteki olumlu deneyimleri de bekleyebilirler (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000).

Bu nedenle, geçmiş pozitif Zaman Yönelimi, kişinin ruh hallerini, tavır ve davranışlarını olumlu yönde etkileyebilir (Fredrickson, 2001). Örneğin, kişinin geçmişteki olumlu deneyimlerini yazması veya paylaşması, bu deneyimlerin yeniden yaşanmasını sağlayabilir (Peterson ve Seligman, 2004). Ayrıca, kişinin geçmişteki olumlu deneyimlerinden yola çıkarak yeni hedefler belirlemesi de geçmiş pozitif Zaman Yönelimini geliştirmeye yardımcı olabilir (Fredrickson, 2001). Özetle, geçmiş pozitif Zaman Yönelimi, kişinin geçmişteki olumlu deneyimlerle ilgili olumlu değerlendirmelerine verilen isimdir ve genellikle düşük depresyon, yüksek mutluluk, yüksek öz-saygı ve düşük saldırganlık ile ilişkili bulunmuştur. Bu perspektif, kişinin ruh hallerini, tavır ve davranışlarını olumlu yönde etkileyebilir ve geçmişteki

olumlu deneyimlerini anımsamasını ve yeniden yaşamasını sağlayacak yöntemlerle geliştirilebilir.

2.2.1.5. *Şimdiki Fatalistlik Zaman Yönelimi*

Şimdiki fatalistlik Zaman Yönelimi, “kişinin geçmiş ve gelecekteki olayların kontrol edilemez olduğuna inanmasına verilen isimdir” (Kasser ve Ryan, 1996). Bu perspektif, kişinin “geçmişte yaşadığı olayların gelecekteki olayları nasıl etkilediğine inanması ile ilgilidir” (Kasser ve Ryan, 1996) Şimdiki fatalistlik Zaman Yönelimine sahip bireyler, “geçmişte yaşadıkları olayların gelecekteki olayları nasıl etkilediğine inanarak, gelecekteki olayları kontrol edemezler” Bu nedenle, şimdiki fatalistlik Zaman Yönelimi, “kişinin ruh hallerini, tavır ve davranışlarını olumsuz yönde etkileyebildiğinden yola çıkarak saldırganlık oluşturacağına dair ilişkilerinin olduğu bulunmuştur” (Kasser ve Ryan, 1996). Diğer dört Zaman Yönelimine sahip kişilerin aksine şimdiki fatalistlik Zaman Yöneliminin sahip kişilerde odaklandıkları bir nokta yoktur. Bu Zaman Yönelimine sahip kişiler, kadercı bir bakış açısına sahiptir. Onlara göre olacak olan zaten olacaktır, bunu değiştirmek için çaba göstermek beyhudedir.

Bu nedenle de Zimbardo ve Boyd (2009), şimdiki fatalistlik Zaman Yönelimini “öğrenilmiş çaresizlikle eşleştirmişlerdir (Öztürk, 2020). Kişinin gelecekteki hedeflerine ulaşmak için gereken adımları belirlemesine ve bu hedeflere ulaşmak için çalışmasına rağmen bu bakış açısı sadece çaresizlik geliştirmesine yardımcı olur.

2.3. **Örgütsel Vatandaşlık Karşılıklılık Normu ve Zaman Yönelimi Arasındaki İlişkiler**

Bu kısımda yapılan araştırmaların bulgularından hareketle karşılıklılık normu, zaman yönelimi ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler hakkında hipotezler gerekçelendirilmeye çalışılacaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel değişkenlerle ilişkili olarak açıklanmaya çalışıldığını gösteren çok sayıda çalışma vardır. Ancak aynı örgütsel koşullarda olmakla birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışına yönelimi aynı düzeyde olmayan çalışanların olması, örgütsel kadar bireysel özelliklerinde etkili olabileceğini düşündürmektedir. Bu nedenle bireysel özelliklerin etkilerini araştıran çalışmalarda bir artış gözlenmektedir. Genel olarak, son araştırmalarda ÖVD’yi açıklamak için hem bireysel hem de durumsal tüm faktörleri dikkate almanın önemini vurgulanmıştır. Bu çalışmada iki bireysel özellikten karşılıklılık normunun doğrudan ve zaman yöneliminin de düzenleyici olarak örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyeceği varsayılmaktadır.

Organ (2017) OVD üzerindeki yakın zaman çalışmaları birey düzeyinde yapıldığını, iş tatmininin veya algılanan adaletin bireyin OVD düzeyi üzerindeki etkisinin doğrulanmaya çalışıldığını vurgulamıştır. Bu çalışmaların altında yatan varsayım, iş gücündeki toplam OVD hacminin bütün olarak örgütün etkililiğiyle bir ilişkisi olacağını; başka deyişle meslektaşlarına yardım eden, yeni işe alınanlara mentorluk yapan, sadece kabul edilebilir düzeylerden çok daha fazla devam ve dakiklik gösteren ve örgütsel varlıkları korumak için çaba gösteren örgüt üyelerinin oranı yüksek olduğunda verimlilik ve üretkenliğin yüksek olacağını, müşteri memnuiyetinin artacağını ve daha iyi finansal sonuçlar elde edileceğini ortaya koymuştur.

Örgütsel vatandaşlık davranışına sahip bireyler, kurumlarına daha bağlı olma eğilimindedir ve genellikle ekstra çaba sarf ederler. Bu bağlamda, ÖVD, Karşılıklılık normu, Zaman Yönelimi kavramlarının aralarındaki ilişkiyi incelerken, güncel çalışmaların sonuçları da değerlendirilmiştir.

Karşılıklılık Normu kavramı, bireylerin başkalarının davranışlarına karşılık verme eğilimini tanımlar. Gouldner (1960) tarafından geliştirilen bu kavram, olumlu davranışlara olumlu, olumsuz davranışlara ise olumsuz karşılıklar verebileceğimizi belirtir.

Gouldner karşılıklılığın üç ana bakış açısını kullanarak analiz edilebileceğini vurgular: (1) Karşılıklı olarak alışverişin olduğu durumların bir örüntüsü olarak, (2) Bir kültürel inanç olarak ve (3) Kişisel bir norm olarak. Örgütsel davranış alanında en kullanışlı olan bakış açısı karşılıklılığın kişisel bir norm olarak alınmasıdır. Bu durumda, karşılıklılık normu bir bireyin karşılıklı etkileşimlerde nasıl davranması gerektiğini betimler. Karşılıklılığı kişisel bir norm olarak almak değişimin kurallarını onaylamada bireysel farklılıkları dikkate almak anlamına gelir ((Cropanzano ve Mitchell, 2005).

Tablo 2. Karşılıklılık Normunu Kullanan Örgütsel Davranış Yapıları

İstismarcı nezaret	Astların nezaretçilerinin fiziksel temas hariç, düşmanca sözlü ve sözlü olmayan davranışları sürekli gösterme derecelerine ilişkin algıları (Tepper, 2000)
Kabalık	Zarar vermek niyetiyle düşük yoğunluklu davranış (Anderson ve Pearson, 1999)
Lider-Üye Etkileşimi	(a) Parçalar ve aralarındaki ilişkiden oluşan bir sistem, (b) iki taraflı bir durumda her iki tarafı da kapsama, (c) davranışın karşılıklı bağımlı örüntülerini kapsama, (d) karşılıklı çıktı araçlarını kapsama, (d) çevreler, neden haritaları ve değerler kavramlarını üretme (Scandura vd., 1986)
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Formal ödül sistemi tarafından ne doğrudan ne de açık olarak tanınan; toplamda örgütün etkili işleyişini artıran davranış (Organ, 1988)
Örgütsel Bağlılık	Bir bireyin örgüte katılımı ve onunla kimlik kazanma gücü (Porter vd., 1974)
Algılanan Örgütsel Destek	Çalışanın örgüt tarafından değerli görülme ve korunma algısı (Eisenberger vd., 1990)
Psikolojik Sözleşme	Bir çalışanın alıştığı örgüt arasında kurulabilen karşılıklı yükümlülük hakkında sahip olduğu inançlar dizisi (Rousseau, 1989)
Meslektaş/Takım Üye Etkileşimi	Bir takım üyesinin bir bütün olarak grupla etkileşim ilişkisine ilişkin algısı (Seers, 1989)
İşyeri Sapması	Örgüte, çalışanlarına ya da her ikisine zarar verme niyetiyle örgüt normlarının kasıtlı ihlali (Bennett ve Robinson, 2003)

Kaynak: Gervasi vd., 2022.

Tablo 2’de görüldüğü gibi, örgütlerde ve çalışma ortamlarında karşılıklılık normu önemli bir rol oynamaktadır. Karşılıklılık normu, örgüt içindeki ilişkilerde ve çalışanların kendi aralarındaki etkileşimlerde belirgin şekilde hissedilebilir. Bu norm, bir taraftan işbirliği ve karşılıklı yardım gibi olumlu davranışları teşvik ederken, diğer taraftan ise istismar ve kabalık gibi zarar verici davranışların ortaya çıkmasını da engellemeye çalışır.

Tepper (2000) tarafından belirtilen istismarcı nezaret durumu, astların üstlerinin düşmanca davranışlarını algılamasıyla ilgilidir ve bu durumda karşılıklılık normunun olumsuz etkileri görülebilir. Benzer şekilde, Anderson ve Pearson (1999) tarafından tanımlanan kabalık, zarar verme niyetiyle düşük yoğunluklu davranış şeklinde ortaya çıkar ve karşılıklılık normunun ihlal edildiği bir durumu yansıtabilir. Diğer yandan, Scandura ve diğerleri (1986) lider-üye etkileşimi kavramında, karşılıklılık normu pozitif sonuçlar doğurabilir.

Bu durumda, liderlerin üyelerine değer vermesi ve üyelerin de liderlerine saygı göstermesi şeklindeki karşılıklı ilişkiler, örgüt içindeki uyumu ve iş birliğini güçlendirebilir. Dolayısıyla, örgütlerde karşılıklılık normunun etkisi çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır ve bu normun doğru anlaşılması ve uygulanması, çalışanların memnuniyetini artırabilirken, ihlali durumunda ise olumsuz sonuçlara yol açabilir. Bu nedenle, örgütlerde karşılıklılık normunun sağlıklı bir şekilde işlemesi için uygun politikaların ve davranış normlarının belirlenmesi önem arz etmektedir.

Bu çalışmanın bağımlı değişkenini oluşturan örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel ve sosyal desteğe karşılık veren bir davranış türü olarak düşünülür. Bir çalışana meslektaşları tarafından sağlanan destek ile vatandaşlık davranışlarına gönüllülük arasında olumlu bir ilişkinin olduğu ileri sürülür. Coyle-Shapiro vd. (2004) örgütsel vatandaşlık davranışı anlamak için psikolojik sözleşme çerçevesinin katkısını araştırmışlardır. Çalışanlar alınan teşviklere bağlı olarak bir tür karşılık olarak örgütsel vatandaşlık davranışı gösterirler. Buna karşılıklılık ikili bir tarzda işlemektedir: Mevcut teşvikler için tepkisel (reaktif) bir karşılık ve gelecekteki teşvikler için proaktif bir karşılık. Tepkisel ve proaktif karşılıklılık arasındaki ayrım karşılıklı güvenin düzenleyici etkisiyle de desteklenmiştir.

Deckop vd. (2003) örgütlerde yardım etme davranışını karşılıklılık normuna dayalı olarak açıkladıkları çalışmalarında, bir çalışanın yardım etme davranışının önemli bir nedeninin iş arkadaşlarından aldığı örgütsel vatandaşlık davranışı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Araştırma bulguları çalışanların ve onların nezaretçilerinin, aldıkları örgütsel vatandaşlık davranışının yardım etme davranışı ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışı her ne kadar ödüllendirilmeyen, gönüllü davranışlar olarak nitelendirilse de belirli bir davranışın hiçbir beklentiye dayanmadan gösterileceğini varsaymak doğru değildir. Çalışanların kendi düşüncelerinde hemen olmasa da belirli bir zaman içinde beklediği karşılıklar için örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterdiği düşünülebilir. Böylece karşılıklar ücret, ödül gibi somut olmasa da geçmişteki bir iyiliğin ya da yardımın karşılığı olabileceği kadar, gelecekte olası bir iyiliğin ya da yardımın karşılığı da olabilir. Öte yandan karşılıklar her zaman olumlu olmayabilir. Olumlu eylemlere karşılık vermeye yatkın olan insanlar olumsuz eylemlere karşılık vermede gönüllü olmayabilirler ya da olumsuz karşılık vermeye yatkın insanlar da olumlu eylemlere olumlu karşılık vermeye gönüllü olmayabilirler (Whiteside ve Aquino, 2014).

Kim vd. (2019) içsel motivasyonun örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde karşılıklılık ve örgütsel bağlılığın aracı etkisini araştırdıkları

çalışmalarında, içsel motivasyonun karşılıklılık normunu ve örgütsel bağlılığı artırdığı ve bunun sonucu olarak örgütsel vatandaşlık davranışını da artırdığını bulmuşlardır. Karşılıklılık ve örgütsel bağlılık motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide önemli bir aracı rol oynadığı da görülmüştür.

Kosgard vd. (2010) ödüllendirilen ve ödüllendirilmeyen örgütsel vatandaşlık davranışını karşılıklılık normuna dayalı olarak açıkladıkları çalışmalarında iki tür mekanizma tanımlamışlardır: Diğerinden alınan faydaya karşılık verme yükümlülüğü (paying you back) ve gelecekteki bir faydayı düşünerek harekete geçmeyi kapsayan beklenen karşılıklılık (paying me forward). Bu mekanizmaların bir bireyin motivasyonuna bağlı olarak daha çok ya da daha az etkili olabileceğini ileri sürmüşlerdir.

Bu çalışmanın bulguları alınan ya da alınması umulan karşılıklara göre çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışını gösterebileceğini, bu karşılıkların geçmişte ya da şimdi elde edilen fayda ile gelecekte beklenen faydaya yönelik olmasının da zaman yönelimi ile ilişkili olabileceğini ima etmektedir. Zaman yönelimi örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyebileceği düşünülen, öznel ve kişilerin bakış açıları ve algılamaları ile ilgili bireysel özelliklerden birisidir.

Literatür üç tür zaman yönelimi tanımlar: Geçmiş, şimdi ve gelecek. Bireyin bakış açısının zamanın hangi bölümüne yönelik olduğuna bakarak davranışlarında geçmişin deneyimlerinin, şimdinin isteklerinin ya da geleceğe ilişkin beklentilerinin hangisinin daha etkili olduğu, örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasına yardım edebilir. Aynı zamanda örgüt içinde geçmişte diğerlerinden gördüğü fayda, şimdiki zamanda görmekte olduğu fayda da karşılıklılık normu açısından örgütsel vatandaşlık davranışlarını destekleyebilir. Zaman yöneliminin çalışanların örgütsel davranışlarına etkisini gösteren bir dizi araştırma vardır. Zaman yönelimi ile işleri erteleme-geciktirme davranışı arasındaki ilişkileri araştıran çalışmalarda yüksek olumlu ve olumsuz geçmiş zaman yöneliminin erteleme davranışını artırdığı, yüksek gelecek yöneliminin ise azalttığı (Gupta vd., 2012; Diaz-Morales ve Ferrari, 2015; Zabelina vd., 2018) görülmüştür.

Bluedorn ve Denhart (1988), zaman kavramının örgütler açısından hem makro düzeyde hem de mikro düzeyde önemli araştırma alanı olduğunu belirtir. Makro düzeyde örgüt kültürü, stratejik planlama ve örgütsel koşulsallık; mikro açıdan karar verme, motivasyon ve grup davranışı açısından önemli bir araştırma alanı olarak görülür. Bird (1992), girişimcilerin yeni ortaklıklar kurmasında zaman yöneliminin etkisini araştırmıştır.

Bluedorn vd. (1992), örgütlerde tek zamanlı ve çok zamanlı yönelimleri hem bireysel hem de örgütsel açıdan incelemiş ve zaman yönelimi hakkındaki bilginin daha etkili yönetime katkı sağlayabileceğini belirtmişlerdir. Thoms ve Greenberger (1995), liderlik ve zaman yönelimi arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, liderlerin ve örgütlerin zaman yönelimlerinin çalışanların davranışlarını etkileyebileceğini ileri sürmüşlerdir.

Henry ve ark. (2017), örgütsel iklimde varoluş, örgüte ait hissettiği zaman algısının fırsatlara odaklanmayı etkileyebileceğini ileri sürerler. Örgütün sunduğu fırsatlar, örgütteki çalışanların çeşitliliğini yönetme konusunda geliştirilecek olumlu liderlik süreçleri olumlu sonuçlara yol açabileceğini önermektedir. Zaman yönelimi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda zaman yöneliminin iş tatminini etkilediği bulunmuştur. Olumsuz geçmiş zaman yönelimi iş tatminini azaltırken olumlu geçmişle ilgili boyutu iş tatminini artırmıştır (Bajec, 2018; Akirmak ve Ayla, 2021).

Hazcı şimdiki zaman yöneliminin iş tatmininin duygusal boyutu ile, gelecek zaman yöneliminin de bilişsel boyutu ile ilişkili olduğu görülmüştür (Bajec, 2018). Tüm boyutlarda dengeli zaman yöneliminden sapmaların iş tatminini olumsuz yönde etkilediği görülmüştür (Akirmak ve Ayla, 2021).

Gelecek zaman yönelimi ile kariyer bağlılığı, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri araştıran bir çalışmada, yüksek gelecek yönelimi olan çalışanların gelecekteki amaçlara daha fazla önem verdikleri, diğerlerinden daha sıkı çalıştıklarını göstermiştir. Yüksek gelecek yönelimi, çalışanları iş ve örgüt hakkında daha yüksek olumlu tutumlar geliştirdiklerini ve bu nedenle de işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu görülmüştür (Park ve Jung, 2015).

Kiş-i-örgüt uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide zaman yöneliminin rolünü araştıran bir çalışmada, çalışanların zamanlarını nasıl gördüklerinin onların işlerine yönelik tutumlarını ve diğerlerine yardım etme davranışlarını etkileyebileceği varsayılmıştır. Araştırma bulguları kiş-i-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu etkilediği, ancak şimdiki zaman yönelimi yüksek olduğunda bu olumlu etkinin azaldığını, kısa dönem çıkarlara odaklanma nedeniyle uzun dönemli örgütle uyum duygusunu zayıflatmış olduğunu göstermiştir (Wei, 2013). Görece daha yakın zamanda örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çok az sayıdaki araştırmalar zaman yöneliminin etkisini de dikkate almışlardır. Wei (2013), kiş-i-örgüt uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında, zaman yönelimini düzenleyici değişken olarak almıştır. Araştırma bulgularına göre kiş-i-örgüt uyumu örgütsel vatandaşlık davranışını etkilerken, şimdiki zaman yöneliminin bu etkiyi zayıflatmaktadır.

Weicamp ve Göritz (2016), örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında, mesleki gelecek zaman yöneliminin hem örgütsel vatandaşlık davranışına hem de iş tatminine etkisini araştırmışlardır. Bulgular gelecek zaman yönelimini daha yüksek olan çalışanların işlerinden daha fazla tatmin oldukları ve daha yüksek örgütsel vatandaşlık davranışına sahip oldukları hipotezini doğrulamıştır. Tajfel ve Turner'a (1986) göre, bireyler benlik saygılarını, kendilerini hangi gruplara ait hissettiklerine bağlı olarak oluştururlar. Yüksek şimdiki zaman yönelimine sahip bireyler, kurumla daha güçlü bir özdeşleşme hissederler. Bu da örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırabilir.

Neal, Griffin ve Hart (2000) tarafından yapılan bir araştırmada, yüksek şimdiki zaman yönelimine sahip olan ve kurumla güçlü bir özdeşleşme hisseden çalışanların, örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunma olasılığının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide zaman yöneliminin rolünü araştıran bir başka çalışmada da duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki olumlu ilişkiyi, yüksek şimdiki zaman yöneliminin olumsuz etkilediği ve duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlığa etkisini azalttığı bulunmuştur (Syafira, 2023).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasındaki ilişkide mesleki gelecek zaman yöneliminin rolünü araştıran bir çalışmada gelecek zaman yönelimi yüksek olan bireylerin daha çok bilgiye yönelik amaçlara güdülenirken, kısıtlı gelecek yönelimi olanların duygu yönelimli amaçlara güdülendikleri varsayılmıştır. Buna göre, gelecek zaman yönelimi yüksek olan çalışanların daha yüksek örgüte yönelik vatandaşlık davranışı sergiledikleri ve daha yüksek iş tatmini deneyimledikleri görülmüştür (Weikamp ve Göritz, 2016).

Sınırlı sayıdaki araştırmanın da gösterdiği gibi, zaman yöneliminin örgüte yönelik tutumlarını ve çalışma davranışlarını etkilediği görülmektedir. Tablo 3 yıllar içerisinde günümüze kadar olan zaman diliminde örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), zaman yönelimi ve karşılıklılık normu teorisi üzerine yapılan araştırmaları kapsamaktadır. Araştırmalar, hem nicel hem de nitel yöntemlerle gerçekleştirilmiş olup, örgütsel davranış, liderlik, zaman yönetimi ve iş tatmini gibi konular üzerine odaklanmıştır. ,

Bulgular, ÖVD'nin bireysel ve örgütsel performans üzerindeki olumlu etkilerini, karşılıklılık normunun iş yerindeki ilişkilerdeki önemini ve zaman yöneliminin ÖVD'yi nasıl artırabileceğini vurgulamaktadır. Ayrıca, araştırmalar kişilik özelliklerinin ÖVD üzerindeki etkilerini ve etik değerlerin rolünü de incelemiştir. Bu tablo, ilgili alanda yapılan çalışmaların kapsamlı

bir özetini sunarak, akademik ve pratik uygulamalar için değerli bir kaynak oluşturmaktadır.

ÖVD'nin örgüt içindeki performansı ve etkileşimleri nasıl etkilediğini, zaman yönetimi becerilerinin önemini ve karşılıklılık normunun liderlik ve iş tatmini üzerindeki etkilerini inceleyen farklı araştırma türleri (deney, anket, nitel araştırma vb.) ve yıllar boyunca yapılan çalışmaları içermekte olup, bu alanlardaki önemli bulguları özetlediğimizde aşağıdaki tablo ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Zaman Yönelimi ve Karşılıklılık Normu Teorisi Üzerine Yapılan Çalışmaları

Yazar adı	Yıl	Araştırma türü	Konu	Bulgu
Zimbardo	1973	Deney	Stanford hapisane deneyi	Grup kimliği, güç ve otorite, uyum gibi sosyal psikolojik faktörler övd'yi etkileyebilir.
Bateman & organ	1983	Anket	Kendi kendini yönetme eğitiminin etkisi	Kendi kendini yönetme eğitimi iş performansı ve iş tatminini artırır, övd'ye katkıda bulunur.
Bluedorn ve denhart	1988	Nitel	Örgütlerde zaman ve organizasyon kavramları	Zaman yönetimi, örgütsel etkinliği artırır.
Organ	1988	Anket	Övd'yi motive eden faktörler	Adalvdıgısı, liderlik, örgütsel bağlılık övd'yi motive eder.
Thoms ve greenberger	1995	Nitel	Liderlik ve zaman yönelimi	Liderlik ve zaman yönelimi arasındaki ilişkiyi inceler.
Cropanzio, r. & bonoho, n. M.	1997	Nitel	Karşılıklılık normu ve liderlik	Karşılıklılık normu, liderlik ve astların işyerindeki davranışları arasındaki ilişkiyi incelenmiştir.
Cropanzio, r. & bonoho, n. M.	1998	Nicel (vaka çalışması)	Karşılıklılık normu ve iş tatmini	Yüksek iş tatmini, güçlü karşılıklılık normu ile ilişkilidir.
Sanderson & koorsgard	2000	İnceleme	Zaman yönetimi eğitiminin etkisi	Zaman yönetimi eğitimi iş performansı ve iş tatminini artırır, övd'ye katkıda bulunur.
Sanderson, w. M. & koorsgard, m. A.	2000	Nicel (deney)	Zaman yönetimi ve övd	Zaman yönetimi eğitimi, övd'yi artırır.

Deckop vd.	2003	Nitel	Yardım etme davranışının karşılıklılık normu üzerine etkisi	Yardım etme davranışı, karşılıklılık normu ile ilişkilidir.
Liao, h., & chen, c. C.	2005	Nitel (vaka çalışması)	Karşılıklılık normu ve örgütsel kültür	Güçlü destekleyici kültür, güçlü karşılıklılık normu ile ilişkilidir.
Payne, r., & jcx, s. M.	2005	Nitel (meta-analiz)	Zaman yönetimi ve iş stresi/iş tatmini	Zaman yönetimi becerileri, iş stresini azaltır ve iş tatminini artırır.
Rikowski & graham	2005	Vaka çalışması	Kişilik ve çalışma ortamının övd üzerindeki etkisi	Vicdanlı ve nevrotik kişiliğe sahip olan çalışanlar daha fazla övd sergiler. Destekleyici ve işbirlikçi bir çalışma ortamı övd'yi artırır.
Rikowski, r. J., & graham, j. A.	2005	Nitel (vaka çalışması)	Zaman yönetimi ve kişilik	Vicdanlı ve nevrotik kişilik, yüksek zaman yönetimi becerileri ile ilişkilidir.
Brown, m. E. & treviño, l. K.	2006	Nitel	Karşılıklılık normu ve etik	Etik ve etik olmayan övd'nin etkileri incelenmiştir.

Tablo3a. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Zaman Yönelimi ve Karşılıklılık Normu Teorisi Üzerine Yapılan Çalışmalar

Yazar adı	Yıl	Araştırma türü	Konu	Bulgu
Kosgard vd.	2010	Nicel	Ödüllendirilen ve ödüllendirilmeyen övd'nin karşılıklılık normuna dayalı açıklaması	Karşılıklılık normu, ödüllendirilen ve ödüllendirilmeyen övd'yi açıklar.
Zhang x. & Barto k.m	2010	Nicel	Liderlik ve zaman yönelimi	Transformasyonel liderlik, zaman yönetimi ve yenilikçi davranışları artırır.
Gupta vd.	2012	Nicel	Övd, zaman yönelimi ve karşılıklılık normu arasındaki ilişkiler	Zaman yönelimi ve karşılıklılık normu, övd'yi olumlu yönde etkiler.
Podsakoff n. P., Whiting s. W., & Podsakoff p. M.	2012	Meta-analiz	Övd'nin performans üzerindeki etkisi	Övd, bireysel ve örgütsel performansı artırır.
Judge t. A. & Zapata c. P.	2014	Nicel	Övd ve iş tatmini	İş tatmini ve övd arasında pozitif bir ilişki vardır.
Whiteside ve Aquino	2014	Nicel	İşsel motivasyonun övd'ye etkisi ve karşılıklılık ve örgütsel bağlılığın aracı etkisi	İşsel motivasyon, karşılıklılık ve örgütsel bağlılık aracılığıyla övd'yi artırır.
Borman w. C. & Penner l. A.	2016	Nitel (görüşme)	Övd ve zaman yönelimi	Çalışanların zaman yönetimi becerileri, övd'yi artırıcı bir faktördür.
Lee k. & Allen n. J.	2018	Nicel (anket)	Kişilik özellikleri ve övd	Sorumluluk ve vicdanlılık, övd'yi artıran kişilik özellikleridir.
Kim vd.	2019	Nicel	İşsel motivasyonun övd'ye etkisinde karşılıklılık ve örgütsel bağlılığın aracı etkisi	İşsel motivasyon, karşılıklılık ve örgütsel bağlılık aracılığıyla övd'yi artırır.
Zhao h., Peng z., & Sheard g.	2020	Nicel	Karşılıklılık normu ve liderlik	Karşılıklılık normu, liderlerin astlarıyla olan ilişkilerini ve övd'yi olumlu yönde etkiler..
Grant a. M. & Mayer d. M.	2022	Nitel (vaka çalışması)	Övd'nin sosyal dinamikleri	Övd'nin sosyal ve kültürel dinamikler üzerindeki etkileri araştırılmıştır.
Kim s. & Park t.	2024	Nicel	Övd ve örgütsel bağlılık	Övd, örgütsel bağlılığı ve zaman yönetimi becerilerini artırıcı etkiler göstermektedir.

Tablo 3 ve Tablo 3a incelendiğinde, karşılıklılık normu, çalışanların iş yerindeki davranışlarını önemli ölçüde etkileyen bir faktördür. Cropanzio ve Bonoho'nun (1997, 1998) çalışmaları, karşılıklılık normunun iş tatmini ve liderlik ile güçlü bir ilişki içinde olduğunu ve bu normun yüksek olduğu ortamlarda çalışanların daha fazla ÖVD sergilediğini göstermiştir. Wang (2008) ve Zhao, Peng ve Sheard (2020) tarafından yapılan çalışmalar da bu bulguları desteklemektedir. Zaman yönetimi becerileri, çalışanların ÖVD düzeylerini artırmada kritik bir rol oynar. Sanderson ve Koorsgard'ın (2000) deneysel çalışması, zaman yönetimi eğitiminin ÖVD'yi artırdığını ortaya koymuştur. Yukl'un (2002) araştırması, dönüştürücü liderliğin zaman yönetimi becerilerini ve dolayısıyla ÖVD'yi artırabileceğini göstermektedir. Payne ve Jex'in (2005) meta-analiz çalışması da zaman yönetimi becerilerinin iş tatmini ve ÖVD üzerindeki olumlu etkilerini desteklemektedir.

Tabloda doğrudan karşılıklılık normu ve zaman yönelimi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar sınırlı olsa da, bu iki faktörün dolaylı olarak etkileşim içinde olduğu görülmektedir. Örneğin, Liao ve Chen'in (2005) çalışması, güçlü destekleyici bir kültürün hem karşılıklılık normunu hem de zaman yönetimi becerilerini destekleyebileceğini göstermektedir. Benzer şekilde, Rikowski ve Graham'ın (2005) çalışması, vicdanlı ve nevrotik kişiliklerin hem yüksek zaman yönetimi becerilerine sahip olduğunu hem de karşılıklılık normlarını etkileyebileceğini göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), karşılıklılık normu ve zaman yönelimi arasındaki ilişkiler, iş yerindeki verimliliği ve çalışanların memnuniyetini artırmada önemli rol oynamaktadır.

Karşılıklılık normunun güçlü olduğu iş yerlerinde çalışanlar, daha fazla ÖVD sergilemekte ve iş tatminini artırmaktadır. Zaman yönetimi becerileri ise çalışanların ÖVD düzeylerini artırmakta ve iş performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bu üç kavram arasındaki etkileşim, iş yerinde daha verimli ve uyumlu bir çalışma ortamı oluşturulmasında kritik öneme sahiptir.

Ankara İlinde Yer Alan Tekno-Kent Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

Bu bölümde yapılan araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, sınırlılıkları, evren ve örnekleme, modeli, hipotezleri, kullanılan ölçekler, veri toplama yöntemi, Karşılıklılık Normu ölçek uyarlama çalışması ve iki örneklem için güvenirlik ve geçerlilik bulguları hakkında bilgi verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Örgütlerin başarısında insan faktörünün önemi son yıllarda daha fazla dikkate alınmaktadır. Özellikle hem örgütlerin çevresindeki hem de içindeki belirsizliğin artması önceden öngörülemeyen durumlarda çalışanların daha fazla inisiyatif kullanmasını ve görev tanımlarının dışında roller üstlenmesini gerektirdiği ileri sürülmektedir. Rol dışı davranışlara dair beklentiler artarken, çalışanların gösterecekleri davranışlar için yeterli düzeyde bir karşılık alıp almayacakları ya da belirli bir karşılığın olup olmadığı belirsizdir. Bu nedenle çalışanların yapacakları yardımlar ya da gönüllü davranışlar için belirli bir karşılık beklentisinin yüksek ya da düşük olmasının örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyeceği varsayılmaktadır. Öte yandan çalışanların zaman perspektiflerinin (geçmiş zaman, şimdiki zaman ve gelecek zaman yönelimi) hem karşılıklılık normunu hem de örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyerek, sözü edilen etkiyi ılımlatacağı varsayılmaktadır. Bu çalışmada karşılıklılık normunun örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde zaman yöneliminin düzenleyici rolü incelenmiştir.

Küresel rekabet ortamı, yaşanan ekonomi savaşları sonucunda yaşanan tüm krizler örgütlerin sahip olduğu insan kaynağını sanayi devriminden günümüze kadar geçen süreçten daha önemli hale getirmiştir. Günümüzde

örgütlerin, etkililiği önemli ölçüde çalışanların performanslarına bağlıdır. Çalışanların performanslarını optimum seviyeye çıkarmak, çalışan ve örgüt arasındaki ilişkide, iki tarafın da beklentilerinin karşılanmasına bağlıdır. Podsakoff vd., (1997), örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütün makinesini yağlayarak, anlaşmazlıkları azaltarak ya/ya da etkiyi artırarak başarısını artırdığını tartıştıkları çalışmalarında, örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt etkinliğini artıran birçok yararı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunları, çalışan ve yöneticinin üretkenliğini artırması, kaynak çeşitliliğini artırması, yönetsel etkinliği artırması, iş gruplarının etkinliklerini uyumlaştırmada yardımcı olması ve örgütün başarısındaki değişkenliği azaltması ile değişen ve gelişen teknolojiye örgütün uyum sağlama yeteneğini artırması şeklinde sıralamışlardır (Poyraz vd., 2009).

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütler açısından önemli ve yararlı olmakla birlikte, çalışanların görev tanımlarının dışında gönüllü olarak farklı roller üstlenmelerini gerektirmektedir. Örgüt içerisinde, çalışanın performansı kişilik özelliklerine, bakış açısına (Zaman Yönelimi), beklentilerine, sağlanan karşılıklara ve karşılıklara yüklediği değere göre değişmektedir. Kişiyce yapılan bir yardım neticesinde, o yardımdan elde edilen kazancın değeri, kişinin söz konusu yardıma duyduğu ihtiyacın şiddetine göre belirlenmesi “Karşılıklılık Normu” olarak nitelendirilir. Bununla birlikte, kişiyce yardım sağlayan vericinin kaynakları ve vericinin güdülerini karşılıklılık normunu etkili kılacaktır (Gouldner, 1960). Bu norm o kadar yaygındır ki kültürel farklılıkları ne olursa olsun bütün toplumlar için geçerlidir (Gouldner, 1960). Bu bağlamda, örgüt içerisinde bireyin çabasının ve ayırdığı zamanının karşılığında aldıklarına maddi ve manevi katkısını değerlendirerek fayda yönünde hareket ettiğinin gözlemlendiği çalışmalar vardır.

Öte yandan, insanların zamanlarını nasıl değerlendireceklerine ilişkin tercihlerini etkileyen değerler, örgütsel vatandaşlık davranışına yönelimini düşündüğümüz zaman tartışılacak en önemli sorunlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bluedorn ve Denhart (1988) zamanın insani işlerde en önemli konu olduğunu belirtir. Bireylerin zamanlarını yönetme konusundaki tutumları üç ana boyutta şekillenir: geçmiş, şimdiki ve gelecek zaman yönelimi. Zaman Yönelimi teorisi, bu üç zaman çerçevesinin davranışı nasıl etkilediğini ve kişinin değişikliklere nasıl uyarlandığının bir ölçüsüdür. Çeşitli yazarlar sağlıklı psikolojik işleyiş ve Zaman Yönelimi arasında ilişki olduğunu varsaymışlardır.

Boyd ve Zimbardo (2005) geçmiş, şimdi ve gelecek yönelimi arasında sağlıklı bir denge olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu denge bir kişinin geçmişten ders alma, şimdiye uyarlanma ve gelecekte de amaç yönelimli

davranışa yönelme yeteneklerini yansıtır. Denge olmadığında birey geçmişe takılı kalabilir, anda kadenci ya da hazcı bir eğilim gösterebilir ya da geleceğin kurgulanmasıyla daha fazla ilgilenebilir. Wills, vd., (2001)'e göre Zaman Yönelimi gelecek ya da şimdinin zaman çerçevesine psikolojik etkiler yerleştirerek karar vermeyi etkiler. Buna göre bazı bireyler davranışın gelecekteki sonuçlarına dikkat ederken, bazıları da şimdiye daha çok odaklanır. Gelecek yönelimi yüksek olan bireyler gelecekte tahmin ettikleri çıktılar elde etmek için davranışlarını planlama ve gözlemeye daha çok yönelirken, şimdi yönelimli olanlar durumsal faktörlere tepki göstermeye daha meyilli olacaktırlar.

Tezin amacı örgütsel ve yönetsel eylemlerde çalışanların karşılıklılık normuna ilişkin eğilimlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına nasıl etki edeceğini belirlemektir. Ancak örgütsel vatandaşlık davranışının yalnızca çalışanın beklentileri ile kendisine sağlanan faydaları zamandan bağımsız olarak değerlendirmeyeceği varsayılmaktadır. Bu nedenle çalışanların geçmiş, şimdi ya da gelecek yönelimlerinin hem karşılıklılık normunu hem de örgütsel vatandaşlık davranışına yönelimi etkileyeceği, böylece iki değişken arasındaki ilişkiyi farklılaştıracağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Önemi

Örgütler her yerdedir ve örgütler hareket halindedir ve kaynaklarını kullanma adına sözleşme yaparlar ve kendi mülklerine sahiptirler. Her örgüt fiziki, teknolojik, kültürel ve sosyal olarak fayda ve etkileşim yaratır. Hiçbir örgüt kendi kendine yeterli değildir. Yaşamlarını devam ettirebilmek için daha geniş bir sistemin parçası olabilirler (Scot vd., 2007). Günümüzde sert ve acımasız rekabetin yaşandığı iş dünyasında giderek çalışanların rekabet için önemi anlaşılmıştır.

Çalışanların, sadece iş tanımlarında yer alan tanımların sınırları içerisinde çalışmalarının yanında, gönüllülük içeren bazı davranışları da sergilemeleri üzerine yapılmış çalışmalar ışığında, akademik yazında örgütsel vatandaşlık davranışı hakkında pek çok araştırma vardır. Bu araştırmalar temel olarak çalışanların algıları ve örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel bağlılık gibi örgütsel faktörler üzerinde dururlar (Polat ve Celep, 2008; Bolat ve Bolat, 2009; Polat, 2007; Atalay, 2005). İş ve örgüte yönelik pozitif bir tutum olan örgütsel vatandaşlık davranışı daha çok örgütsel faktörlerin bir sonucu olarak ele alınır. Buna göre elverişli koşullar olduğunda örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkacağı varsayılır. Bununla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışını, davranışın aktörü olan birey ve onun davranışını etkileyen faktörler açısından ele alan çalışmaların sayısı çok azdır ve daha çok psikoloji alanında rastlanmaktadır.

Örneğin, Organ (1989) bir çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışının bilişsel ve duyuşsal, başka bir çalışmasında (1995) kişilik ve tatmin ile ilgili boyutlarını araştırmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı nihayetinde örgüte katkısı olan bir davranış olmakla birlikte, aslında ekstra rol ya da gönüllü rol dışı davranışların diğer çalışanlara da katkısı göz ardı edilmektedir. İş görenlerin ekstra rol davranışlarının, kendi aralarındaki yardımlaşma davranışları açısından ele alınması da örgütsel vatandaşlık davranışının çok yönlü doğasının bir gereği olarak düşünülmelidir.

Karşılıklılık normunu örgütlerdeki yardımlaşma davranışlarıyla bağlantılı olarak ele aldıkları araştırmada Deckop vd., (2003), önemli bir neden olan karşılıklılık normuna dayalı olarak çalışanın yardım etme davranışının ne kadar örgütsel vatandaşlık davranışına yol açtığını ortaya koymuşlardır. Örgütsel yaşamın önemli bir olgusunun çalışanlar arasında meydana gelen yardım etme davranışı olduğunu ve örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan açıklayabileceğini tespit etmişlerdir. Shapiro ve Purcell (2003) karşılıklı taahhüde dayalı ilişkilerin örgütsel vatandaşlık davranışını iki şekilde etkilediğini ileri sürerler: a) bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile uğraşma derecesini doğrudan etkileyerek ve b) bireyin işinin sınırlarını nasıl kavramlaştırdığını etkileyerek.

Örgütsel vatandaşlık davranışı literatüründe bireylerin Zaman Yönelimi hakkındaki araştırmalar ise çok azdır. Çalışanın belirli bir davranışı göstermeye karar verirken, bu kararda bireyin zaman ufku, şimdiki zaman yönelimi ya da gelecek zaman yönelimi, zamanı kullanma biçimi nasıl bir rol oynamaktadır? Wei (2012) kişi-örgüt uyumu ile örgütsel vatandaşlık davranışını ilişkilendirdiği araştırmasında Zaman Yönelimini düzenleyici değişken olarak modele dahil etmiştir. Araştırmada bireylerin gelecek zaman yönelimi yüksek olduğunda kısa dönemli çıkarlara yönelik davranışlar yerine geleceğe daha fazla dikkat edeceklerini ileri sürmüşlerdir. Bu durumda bireylerin elde etmeyi umdukları karşılıklara göre uygun karşılığı getirecek faaliyetlere yönelecekleri ve zamanlarını harcayacakları söylenebilir.

Bu tez çalışması, bu değişkenler arasındaki ilişkileri açığa çıkararak örgütsel davranış literatürüne katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu çalışma, bireylerin bilişsel farklılıklarının, örgütsel karşılıklılık normları üzerindeki etkisini incelemektedir. Çalışma, üniversitelerin TeknoKentlerinde çalışanlara yönelik olarak tasarlanmış ve örgütsel bağlılık ile karşılıklılık normu arasındaki ilişkiyi de göz önünde bulundurmıştır. Araştırmanın kapsamı, akademik literatürdeki tanımlar, metotlar ve

veri setleri göz önünde bulundurularak titizlikle belirlenmiştir. Çalışma kapsamında hazırlanan ölçme ve değerlendirme yöntemiyle, bireylerin kendi bilişsel farklılıklarına göre verdiği reaksiyonların olumlu – olumsuz yansımaları ile sosyal karşılık normları olarak örgüt içindeki yansımalarını, doğru şekilde belirli tanımlar, metotlar ve veri setlerini analiz ederek akademik yazına uygun olarak tanımlanmıştır.

Örnekleme ve Veri Toplama süreci; Araştırma, 2019 yılından itibaren devam eden pandemi koşullarına rağmen, Teknokentlerde bir yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu seçimin temel gerekçesi, örgütsel bağlılığın oluşması için belirli bir sürenin gerekli olmasıdır. Araştırmada, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları tamamlanmış anketler kullanılarak katılımcıların şimdiki zaman algıları ve örgütsel davranış boyutları ölçülmüştür. Elde edilen veriler, örgütsel karşılıklılık normunun yönünü belirlemek için ileri düzey istatistiksel yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmada, kuramsal çerçeve olarak sosyal psikoloji ve örgütsel davranış alanlarındaki kuramsal çerçeveler temel alınmıştır. Karşılıklılık normu, Blau'nun (1964) sosyal değişim teorisi ve Gouldner'ın (1960) normatiflik teorisi gibi farklı kuramsal bakış açılarıyla ele alınmıştır. Ayrıca, şimdiki zaman algısı ve örgütsel davranış arasındaki ilişkiye dair literatür de kapsamlı bir şekilde incelenmiştir.

Bu araştırma, bilişsel farklılıkların örgütsel karşılıklılık normları üzerindeki etkisini inceleyen ilk çalışmalardan biri olma özelliğini taşımaktadır. Araştırmanın bulguları, örgütlerin çalışanları arasında daha güçlü bir karşılıklılık normu oluşturmak için uygulayabilecekleri stratejiler geliştirmelerine yardımcı olabilir. Ayrıca, araştırmanın bulguları, örgütsel davranış ve sosyal psikoloji alanlarındaki kuramsal çerçevelere de katkıda bulunacaktır.

Araştırmanın Sınırlılıkları, her araştırma gibi, bu araştırmanın da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmanın en önemli sınırlamalarından biri, zaman ve ekonomik kaynaklarla sınırlı olmasıdır. Doktora tezi olması nedeniyle, araştırmanın tamamlanması için belirli bir zaman sınırı mevcuttu. Ayrıca, araştırmanın maliyetinin büyüklüğü de araştırmanın kapsamını etkilemiştir. Ek olarak, araştırmanın pandemi sürecine denk gelmesi de bazı zorluklar yaratmıştır.

Araştırmanın kapsamı, şimdiki Zaman Yönelimi ve örgütsel davranış boyutları ile sınırlıdır. Farklı zaman algıları, örgütsel kültür ve demografik faktörler gibi diğer faktörlerin de karşılıklılık normu üzerinde etkisi olabilir. Gelecekteki araştırmalar bu faktörleri de göz önünde bulundurarak daha

kapsamlı bir bakış açısı sağlayabilir. Genelleme sınırlılıklarına baktığımızda, Araştırma, üniversitelerin Teknokentlerinde çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle, araştırmanın bulgularının diğer örgüt türlerine ve çalışan gruplarına genellenmesi sınırlı olabilir.

Bu araştırma, bilişsel farklılıkların örgütsel karşılıklılık normları üzerindeki etkisini inceleyen önemli bir çalışmadır. Araştırmanın bulguları, örgütlerin daha etkin ve adil bir şekilde yönetilmesine katkıda bulunabilir.

3.4. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini Ankara'da faaliyet gösteren Teknopark çalışanları oluşturmaktadır. Teknopark çalışanlarının araştırmanın evreni olarak seçilmesinin gerekçelerini;

- 1- Çalışma sınırlılıklarından dolayı metodolojik olarak bir sektörün araştırma için seçilmesi doğru bir yaklaşım olacaktır.
- 2- Zaman yönetimi, Teknopark çalışanlarının enerji harcadıkları önemli bir kaynaktır.
- 3- Teknoparklar zaman yönetimi başta olmak üzere araştırmanın konusu olan alanlarda entelektüel birikim olan bir sektördür.
- 4- Teknoparklar araştırma için en kolay ulaşılabilecek sektördür.

Şeklinde sıralanabilir. Bütün bu gerekçelerden hareketle kolayda örnekleme ilkesi göz önüne alınarak Ankara'daki Teknoparklar araştırma evreni olarak seçilmiştir. İlgili teknoparkların web sayfalarından alınan bilgilere göre çalışan sayıları Tablo 3'de verilmiştir (Erişim Tarihi: 12.05.2022).

Tablo 4. Ankara da faaliyet gösteren teknoparklar ve çalışan sayıları

Teknopark	web Adresi	Çalışan Sayısı
Gazi Üniversitesi Teknopark	https://www.gaziteknopark.com.tr/	1017
Ankara Üniversitesi Teknopark	https://www.ankarateknokent.com/	800
Bilkent Üniversitesi Teknopark	https://www.cyberpark.com.tr/	4500
Hacettepe Üniversitesi Teknopark	https://www.hacettepeteknokent.com.tr/	4000
ODTÜ Teknopark	https://www.odtuteknokent.com.tr/	5000
İvedik OSB Yön. Kur. ve Yıldırım Beyazıt Ün.	https://www.teknoparkankara.com.tr/	1200
OSTİM/OSTİM Teknik Üniversitesi Teknopark	https://www.ostimteknopark.com.tr/	950
Toplam:		17467

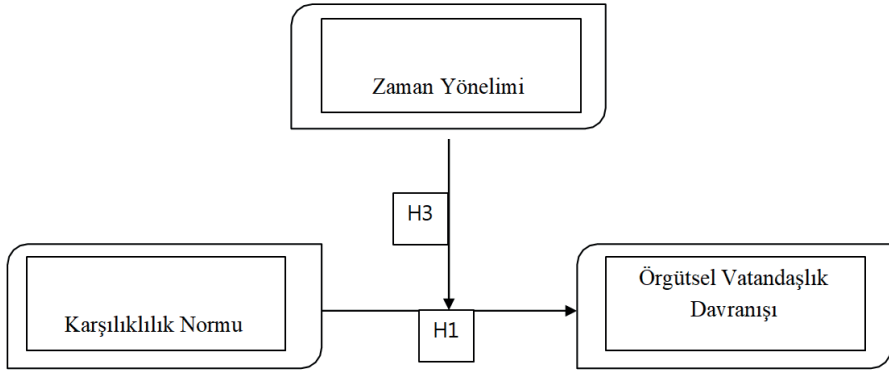
İstenilen düzeyde duyarlılık ve güvenilirliği sağlayan örnek çapı evrendeki birim sayısına $Nz^2 pq$ bağlı olarak, $n = Nd^2 + z^2 pq$ şeklinde ifade edilir (Yamane, 2001). Burada N evrendeki birim sayısını, z istenilen güvenilirlik düzeyi için standart normal dağılımdaki kritik değeri, d duyarlılığı ve pq varyansı göstermektedir.

Araştırmanın kısıtları ve çerçevesi dikkate alındığında örneklem çapının %95 güvenirlilik ve %5 duyarlılıkla belirlenmesine karar verilmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda örneklem çapı 376 çalışan olarak belirlenmiştir. Araştırmanın uygulama aşamasında 600 çalışana kolayda örnekleme yöntemi ile anket uygulanmıştır.

3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli Şekil 1'de verilmiştir. Araştırmada bağımsız değişken karşılıklılık normu ve bağımlı değişken örgütsel vatandaşlık davranışdır. Araştırmanın amacında da belirtildiği gibi Zaman Yönelimi bu iki değişken arasındaki etki içindüzenleyici rol oynamaktadır.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



Tasarlanan istatistiksel etki modeline göre araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

H1: Karşılıklılık normunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

- **H1a:** Karşılıklılık normunun diğerkamlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- **H1b:** Karşılıklılık normunun centilmenlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

- **H1c:** Karşılıklılık normunun sivil erdem üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- **H1d:** Karşılıklılık normunun nezaket üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- **H1e:** Karşılıklılık normunun vicdanlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Karşılıklılık normunun örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinde zaman yöneliminin düzenleyici rolü vardır.

- **H2a:** Geçmiş zaman yöneliminin düzenleyici rolü vardır.
- **H2b:** Şimdi zaman yöneliminin düzenleyici rolü vardır.
- **H2c:** Gelecek zaman yöneliminin düzenleyici rolü vardır.
- **H2d:** Şimdiki kaderci yönelim, karşılıklılık normu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki vardır
- **H2e:** Gelecek yönelimi, karşılıklılık normu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki vardır.

H3: Zaman yöneliminin örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

- **H3a:** Olumlu geçmiş yöneliminin örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- **H3b:** Olumsuz geçmiş yöneliminin örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- **H3c:** Şimdiki hazcı yöneliminin örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- **H3d:** Şimdiki kaderci yöneliminin örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- **H3e:** Gelecek yöneliminin örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Demografik değişkenlerin, karşılıklılık normu ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde, zaman yönelimin düzenleyici etkisi vardır.

3.6. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Tez araştırmasında kullanılan ölçeklerin, süreçleri, geliştirme süreçlerinin sonrasında, tezlerde yaygın olarak kullanılan ve güvenilirliği kanıtlanmış

araçlardır. Her ölçeğin Türkçe uyarlama çalışmaları metodolojik olarak sağlamdır ve ölçeklerin yapı geçerliği ve güvenilirliği test edilmiştir.

Öncelikle, Wu ve ekibinin (2006) geliştirdiği Karşılıklılık Normu Ölçeği, Türkçe'ye uyarlanarak kullanılmıştır. Bu uyarlama çalışması, ölçeğin kültürel ve dilsel bağlamda Türkiye'deki kullanılabilirliğini artırmıştır. Ölçek, 16 madde üzerinden bireylerin karşılıklılık normlarına ilişkin tutumlarını değerlendirmektedir.

Araştırma kapsamında Zimbardo ve Boyd'un (2009) Zaman Yönelimi Ölçeği de kullanılmıştır. Ayça Güler Edwards (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan kısa formu tercih edilmiştir. Bu uyarlamalar, Zaman Yönelimi Ölçeği'nin Türkiye'deki araştırmalarda yaygın bir şekilde kullanılmasını sağlamıştır. Ölçek, geçmiş, şimdiki ve gelecek odaklı zaman algısını değerlendirmek için beş boyutta yapılandırılmıştır ve 25 maddeden oluşmaktadır.

Tez veri araştırmasında, kullanılan bir diğer ölçek, H. Nejat Başım ve Şeşen'in (2006) Türkçe uyarlamasını yaptığı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, örgütsel davranış alanında Türkiye'deki araştırmalarda sıkça kullanılan bir ölçektir. Beş boyutta (altruizm, gönüllülük, spor, tavsiye ve savunma) 19 maddeden oluşmaktadır ve örgüt içindeki vatandaşlık davranışlarını ölçmektedir.

Günümüze kadar yapılan tüm bu çalışmalar, akademik çevrelerinde ölçek uyarlamalarının ve ölçeklerin kullanımının yaygınlaşmasına olumlu katkı sağlamıştır. Özellikle, kültürel ve dil farklılıklarını göz önünde bulunduran uyarlamalar, araştırmacılara daha doğru ve güvenilir verilerle karşılaştırma literatürü genişletme konusunda imkânlar sunmuştur.

Zimbardo ve Boyd'un Zaman Yönelimi Ölçeği ile Başım ve Şeşen'in Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği gibi ölçekler, Türkiye'deki çeşitli araştırma alanlarında kullanılmaya devam etmektedir (Akoğğuz Yazıcı, 2016; Akırmak, 2019; Cihandide, 2013; Öztürk, 2020; Akkoç Arabacı, 2020). Bu çalışmalar, Türkiye'deki örgütsel davranış, yönetim bilimi alanıyla birlikte, sosyal bilim araştırmalarının yöntemolojik ve kavramsal zenginliğine katkı ve gelişme sağlamaktadır.

Tez araştırmasında Karşılıklılık Normu ölçeği olarak, Wu vd. (2006) tarafından geliştirilen Karşılıklılık Normu Ölçeğinin yapılan Türkçe uyarlaması kullanılmıştır. Uyarlama çalışması ile ilgili geniş bilgi eklerde verilmiştir.

Tez araştırmasında Zimbardo ve Boyd (2009) tarafından geliştirilen, "Geçmiş negatif", "Şimdiki fatalistik", "Şimdiki hedonistik", "Gelecek"

ve “Geçmiş pozitif” olmak üzere beş boyuttan oluşan Zaman Yönelimi ölçeğinin Ayça Güler Edwars (2008) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan kısa formu kullanılmıştır. Zimbardo Zaman Yönelimi ölçeğinin Türkçe tam ve kısa formları sonraki çalışmalarda da kullanılmıştır (Akoğğuz Yazıcı, 2016; Akırmak, 2019; Cihandide, 2013; Öztürk, 2020; Akkoç Arabacı, 2020) . Çalışma konusunun kapsamına ve kuramsal yapısına uygun olduğu için Güler- Edwards’ın uyarlamasını yaptığı kısa form kullanılmıştır. Ölçek 25 maddeden oluşmakta olup eklerde verilmiştir.

Tez araştırmasında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği olarak, H. Nejat Basım ve Şeşen tarafından 2006 yılında Türkçe uyarlaması yapılan 19 madde ve beş boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçek 19 maddeden oluşmakta olup eklerde verilmiştir.

3.7. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın verileri üniversitelerin Tekno-Kent çalışanlarından toplanmıştır. Kişilerin örgüte ait olabilmesi için belirli bir süre geçmesi yani örgütsel bağlılığın oluşması gerekmektedir. Bundan dolayı çalışma süresi bir yıl ve üstü olan çalışanlar araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmada geçerlilik ve güvenilirlik testi tamamlandıktan sonra oluşturulmuş anket kullanılarak, kişilerin şimdiki zaman algıları bağlamında verdikleri cevaplara göre ölçüm yapıldı. Araştırma anketlerinde ölçüm olarak Likert 5’li ölçeği kullanılmıştır. “(1) Benim için hiç doğru değil” “(5) Benim için çok doğru” şeklinde yer almıştır. Araştırmada kişisel verilerin korunması kanununa muhalefet edilmemiştir. Firma isimleri ve çalışanların isimleri talep edilmemiş ve yazılmamıştır.

3.8. Analiz yöntemleri

3.8.1. Açıklayıcı Faktör analizi

Açıklayıcı faktör analizi (AFA) birbiri ile ilişkili çok sayıda maddeden (değişkenden), kavramsal olarak anlamı olan, daha az sayıda ve bağımsız değişkenler (faktör veya boyut) elde etmek amacıyla kullanılır. Bir değişken grubundaki değişkenlere AFA uygulamanın gerekip gerekmediğine karar verilirken Bartlett testi yapılır. Bartlett testi sonucunda p değeri %5’in altında ise AFA uygulamanın gerektiğine karar verilir. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) katsayısı değeri 0,50’den büyük ise AFA uygulamak için örneklem çapının yeterli olduğuna karar verilir. Faktör sayısının belirlenmesinde istatistiksel yöntem olarak, faktöre ait özdeğer ve faktörün varyans açıklama oranı kullanılır. Ancak uygulamalı çalışmalarda faktörün kavramsal olarak anlamlı olması ve faktöre ait maddelerin faktör yüklerinin yüksek olması

önemli kriterlerdendir. Sosyal bilimler araştırmalarında, açıklanan varyans oranının %40'tan fazla olması ve faktör yükünün de 0,30 büyük olması yeterli görülmektedir. (Tavşancıl 2010).

Bu çalışmada Faktör analizi yöntemi olarak temel bileşenler analizi (Principle Component Analysis) ve faktör döndürme yöntemi olarak da varimax yöntemi kullanılmıştır.

3.8.2. Doğrulayıcı Faktör analizi

Doğrulayıcı faktör analizi, ölçeklerin geliştirilmesinde, ölçek modelinin de geçerliliğinin analiz edilerek analiz ve yorumunun yapılmasını sağlamasından dolayı sık kullanılan bir yöntemdir. Yöntem ölçeğin teorik alt yapısına göre önceden belirlenen model aracılığıyla verilerin ve ölçeğin güvenirlik ve geçerliliğini ölçmeyi sağlayan kolay uygulanabilir bir işlemdir. Çok sayıda gözlenen ve ölçülen değişkenleri ait olduğu gizil (örtük) değişkenin yapısal olarak analiz edilmesinde doğrulayıcı faktör analizi kullanılır. Her istatistiksel sonuç çıkarım yönteminde olduğu gibi, doğrulayıcı faktör analizinde de modelin uyum iyiliğinin testi yapılır. Bu çalışmada yaygın olarak kullanılan uyum iyiliği istatistiklerinden dördü kullanılmıştır (Tablo 5).

Tablo 5. Modelin geçerliliği için uyum istatistiği değerleri

İndeks	Mükemmel uyum değerleri	Kabul edilebilir uyum değerleri
χ^2/df	<2	<5
GFI	>0,95	>0,90
CFI	>0,95	>0,90
RMSEA	<0,05	<0,10

Kaynak: İlhan ve Çetin, 2014

3.8.3.Yapısal Eşitlik modeli

Yapısal eşitlik modeli Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin modellenmesinde kullanılan bir analiz yöntemidir. Bu yöntemi Regresyon analizi yönteminden üstün kılan yönü, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin kendi aralarındaki korelasyonları da modele dahil ederek, daha detaylı analiz imkanı sağlamasıdır (Dursun ve Karagöz 2010).

3.9. Karşılıklılık Normu Ölçek Uyarlama Çalışması

Tezin İkinci Bölümü'nde yer alan kuramsal çerçeve ışığında Karşılıklılık Normu ölçeğinin Türkçeye uyarlama çalışması yapılmıştır. Karşılıklılık

Normu Ölçeğinin ilk defa Türkçeye uyarlama çalışması olması sebebiyle konu dikkatli olarak ele alınmış ve ölçeğin bundan sonraki uyarlama çalışmalarına örnek bir metodoloji sunarak ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin bulguları ortaya konmuştur.

Karşılıklılık Normu Ölçeği, Genelleştirilmiş Karşılıklılık (1-4), Dengeli Karşılıklılık (5-9) ve Negatif Karşılıklılık (10-16) olmak üzere üç boyut ve 16 maddeden oluşmaktadır. Anket maddeleri, “Kuruluşum, şu anda daha fazla katkı sağlayamasam bile, kendimi geliştirmeme yardımcı olur.”, “Kuruluşum, benim çıkarım kadar kurumun çıkarları ile de ilgilenir”, “Kuruluşumun bana zarar verebilecek bir şeyin peşinde olduğu izlenimine sahibim” şeklinde yargı cümlelerinden oluşmaktadır.

Katılımcıların bu yargı cümlelerine katılım dereceleri 5’li likert ölçeklendirmesiyle “(1) Benim için hiç doğru değil (2) Benim için doğru değil (3) Kararsızım (4) Benim için doğru (5) Benim için çok doğru” derecelendirilmiştir.

Anket metninin Türkçeye çevirisi yapılırken genel olarak literatürde önerilen metodoloji takip edilerek kültürel farklılıklar dikkate alınmıştır (Basım ve Şeşen, 2006). Çeviri için, anketin Türkçeye çevirisi, bu çevirinin değerlendirilmesi, İngilizceye tekrar çeviri, İngilizceye yapılan yeni çevirinin değerlendirilmesi ve son olarak da uzmanlarla nihai değerlendirme aşamalarından oluşan beş aşamalı yol izlenmiştir. Birinci aşamada, ana dili Türkçe olan biri dilci ve diğeri alan uzmanı olan iki kişi tarafından, birbirlerinden bağımsız olarak iki çeviri yapılmıştır. İkinci aşamada; yapılan her iki çeviri karşılaştırmalı olarak uzmanlar tarafından değerlendirilmiş ve ortak bir anket metni oluşturulmuştur.

Üçüncü aşamada ortaya çıkan yeni anket metni farklı dil uzmanları tarafından tekrar kaynak diline yani İngilizceye çevrilmiştir. Ortaya çıkan yeni İngilizce anket metni ile orijinal İngilizce metni karşılaştırılarak kelimelerin uygunluğu ve güncelliği kontrol edilmiştir. Son olarak alan uzmanları ve dilcilerle bir araya gelerek ölçeğin Türkçe çevirisinin nihai şekline karar verilmiştir.

Türkçeye uyarlaması yapılan Karşılıklılık Normu ölçeğinin geçerlik ve güvenilirliğini test etmek için iki örneklem grubu belirlenerek pilot anket uygulaması yapılmıştır. Birinci örneklem grubunu ODTÜ teknokent çalışanlarından kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 100 kişilik katılımcı oluşturmaktadır. İkinci örneklem grubunu ise Bilkent teknokent çalışanlarından kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen diğer 100 kişilik grup oluşturmaktadır. Birinci örneklem grubunda katılımcıların %61

erkek, %39 kadındır. Yaş aralıkları 20 ile 57 arasındadır. Eğitim durumu bakımından katılımcıların %2 Lise, %9 Ön Lisans, %12 Lisans, %66 Yüksek Lisans ve %11 Doktora mezunu olduğu tespit edilmiştir. İş deneyimleri açısından katılımcıların 1 yıl ile 35 yıl arasında değişen çalışma sürelerine sahip oldukları gözlemlenmiştir. İkinci örneklem grubunda katılımcıların %47 erkek, %53 kadındır. Yaş aralıkları 17 ile 58 arasındadır.

Eğitim durumu bakımından katılımcıların %5 Lise, %6 Ön Lisans, %24 Lisans, %56 Yüksek Lisans ve %9 Doktora mezunu olduğu tespit edilmiştir. İş deneyimleri açısından katılımcıların 1 yıl ile 34 yıl arasında değişen çalışma sürelerine sahip oldukları gözlemlenmiştir.

3.9.1. Örneklem İçin Geçerlik ve Güvenirlik Bulguları

Burada araştırma verilerinin güvenilirlik ve geçerlilik analizi bulguları verilmiştir. Bu kapsamda açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, cronbach's alpha katsayısı ve madde toplam korelasyonu bulguları verilmiş ve elde edilen değerler yorumlanmıştır.

3.9.1.1. Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları

Karşılıklılık Normu Ölçeği ve alt boyutları için Açıklayıcı Faktör analizi ve güvenilirlik katsayısı bulguları Tablo 6'da verilmiştir. Özetle, Bartlett testi, maddelere faktör analizi uygulamanın doğru bir karar olacağı ve yapılması gerektiğini, KMO katsayısı faktör analizi için örneklem çapının yeterli olduğunu ve maddelere ait faktör yüklerinin yüksek olması da maddelerin hepsinin de boyut açısından önemli olduğunu göstermektedir. Özdeğer ve açıklanan varyans oranı değerleri maddelerin üç boyut olarak ifade etmenin istatistiksel açıdan yerinde bir karar olduğunun başka bir göstergesidir

Tablo 6. Karşılıklılık normu ölçeği ve alt boyutları için açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik katsayısı bulguları

Madde No	F1	F2	F3	M. T. Kor.
B_1			,857	,802
B_2			,814	,757
B_3			,735	,658
B_4			,808	,728
B_5		,882		,764
B_6		,721		,725
B_7		,696		,673
B_8		,838		,809
B_9		,831		,768
B_10	,732			,652
B_11	,719			,634
B_12	,796			,722
B_13	,800			,768
B_14	,738			,698
B_15	,758			,696
B_16	,799			,788
				Ölçek
Özdeğer	7,023	2,401	1,580	
Açıklanan Varyans	27,951	22,112	18,707	68,770
Cronbach's Alpha	,899	,897	,874	0,913

(KMO: 0,834; Bartlet test: Ki-kare: 1061,580, p: 0,000) (M.T. Kor.: Madde Toplam Korelasyonu)

Tablo 5, Karşılıklılık Normu ölçeği ve alt boyutları için yapılan açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik katsayısı bulgularını göstermektedir. Ölçekteki maddeler üç faktör altında toplanmıştır: F1, F2, ve F3. Madde toplam korelasyonlarının yüksek olması, her bir maddenin ölçeğin genel yapısıyla uyumlu olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonuçlarına göre, ölçek toplamda %68,770 varyansı açıklamaktadır. Bu varyansın

%27,951'i F1, %22,112'si F2 ve %18,707'si F3 tarafından açıklanmaktadır. Güvenirlik analizinde, Cronbach's Alpha katsayısı tüm ölçek için 0,913, alt boyutlar için ise sırasıyla 0,899 (F1), 0,897 (F2) ve 0,874 (F3) olarak bulunmuştur. Bu değerler, ölçeğin yüksek bir iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, KMO değeri 0,834 ve Bartlett test sonucu istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Ki-kare: 1061,580, $p < 0,001$). Bu bulgular, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu doğrulamaktadır.

3.9.1.2. Doğrulamalı Faktör Analizi Bulguları

Karşılıklılık Normu Ölçeği ve alt boyutları modelinin geçerliliği için uyum istatistiği değerleri Tablo 7'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre etki modeli için uyum indeksleri değerleri 1. Düzey ve 2. Düzey için kabul edilebilir değerler aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Karşılıklılık normu ölçeği ve alt boyutları 1. düzey ve 2. düzey uyum katsayıları

	CMIN/DF	GFI	CFI	RMSEA
Düzey 1	1,489	0,986	0,921	0,07
Düzey 2	1,531	0,986	0,919	0,073
Kabul Edilebilir Uyum	≤ 5	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\leq 0,080$

Tablo 7'de, karşılıklılık normu ölçeği ve alt boyutlarının 1. ve 2. düzey uyum katsayıları sunulmuştur. CMIN/DF değerleri 1. düzeyde 1,489 ve 2. düzeyde 1,531 olup, her iki değer de kabul edilebilir uyum sınırı olan 5'in oldukça altındadır. Bu, modelin veriyle iyi bir uyum sağladığını göstermektedir. GFI değerleri her iki düzeyde de 0,986 olarak hesaplanmış ve kabul edilebilir uyum sınırı olan 0,90'ın üzerinde yer alarak modelin mükemmel bir uyum sağladığını ortaya koymuştur. CFI değerleri 1. düzeyde 0,921 ve 2. düzeyde 0,919 olarak belirlenmiş ve her iki değer de kabul edilebilir uyum sınırı olan 0,90'ın üzerinde olması, modelin iyi uyum sağladığını göstermektedir. RMSEA değerleri ise 1. düzeyde 0,07 ve 2. düzeyde 0,073 olarak hesaplanmış olup, her iki değer de kabul edilebilir uyum sınırı olan 0,080'in altındadır. Bu sonuçlar, karşılıklılık normu ölçeği ve alt boyutlarının 1. ve 2. düzey modellerinin iyi bir uyum sağladığını ve geçerli olduğunu göstermektedir.

Karşılıklılık Normu Ölçeği maddelerinin ölçeğe etki katsayıları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 8. Karşılıklılık normu ölçeği maddelerinin ölçek üzerindeki etki katsayıları

	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kritik Değer	P
Genel Karşılıklılık					
B_1	1	0,873			
B_2	0,847	0,816	0,084	10,057	***
B_3	0,631	0,721	0,077	8,216	***
B_4	0,948	0,794	0,099	9,623	***
Dengeli Karşılıklılık					
B_5	1	0,795			
B_6	1,102	0,795	0,123	8,967	***
B_7	0,878	0,724	0,114	7,686	***
B_8	1,074	0,862	0,11	9,729	***
B_9	1,124	0,827	0,124	9,094	***
Negatif Karşılıklılık					
B_10	1	0,714			
B_11	1,042	0,658	0,165	6,334	***
B_12	1,32	0,77	0,173	7,648	***
B_13	1,194	0,832	0,148	8,044	***
B_14	1,061	0,75	0,144	7,366	***
B_15	0,827	0,674	0,122	6,763	***
B_16	1,281	0,834	0,159	8,069	***

Tablo 8’de karşılıklılık normu ölçeği ve alt boyutlarının tahmin değerleri sunulmuştur. Genel Karşılıklılık alt boyutunda, standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki B_1 maddesinde (0,873), en düşük etki ise B_3 maddesinde (0,721) gözlemlenmiştir. Dengeli Karşılıklılık alt boyutunda, en yüksek etki B_8 maddesinde (0,862), en düşük etki ise B_7 maddesinde (0,724) olarak tespit edilmiştir. Negatif Karşılıklılık alt boyutunda ise, en yüksek etki B_16 maddesinde (0,834) ve en düşük etki B_11 maddesinde (0,658) görülmektedir. Bu bulgular, farklı karşılıklılık normu alt boyutlarının maddeleri arasında anlamlı farklılıklar olduğunu ve belirli maddelerin karşılıklılık normunu daha güçlü bir şekilde temsil ettiğini göstermektedir. Elde edilen tüm kritik değerler istatistiksel olarak anlamlıdır (***, $p < 0,001$), bu da modellerin genel olarak geçerli olduğunu doğrulamaktadır.

Tablo 9. Karşılıklılık normu ölçeğinin alt boyutlarının ölçek üzerindeki etki katsayıları

Karşılıklılık Normu	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kritik Değer	P
Genel Karşılıklılık	1	0,785			
Dengeli Karşılıklılık	0,78	0,703	0,188	4,138	***
Negatif Karşılıklılık	0,539	0,668	0,14	3,861	***

Karşılıklılık Normu ölçeğinin alt boyutlarının ölçek üzerindeki etki katsayıları incelendiğinde, tüm boyutların etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “Genel Karşılıklılık” boyutunda (0,785), en düşük etki ise “Negatif Karşılıklılık” boyutunda (0,668) olduğu görülmektedir. Bu bulgular, Genel Karşılıklılık boyutunun ölçek üzerindeki en güçlü etkiye sahip olduğunu ve Negatif Karşılıklılık boyutunun ise en düşük etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Karşılıklılık Normu alt boyutlarının kendi aralarındaki ilişkileri için korelasyon katsayıları incelenmiştir ve tüm korelasyon katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bütün katsayıların pozitif olması, bu değişkenler arasında olumlu (pozitif) yönde bir ilişki olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 10. Karşılıklılık normu ölçeği alt boyutlarının kendi aralarındaki ilişkileri için korelasyon katsayıları

	Genel Karşılıklılık	Dengeli Karşılıklılık	Negatif Karşılıklılık
Genel Karşılıklılık	1	0,541***	0,504***
Dengeli Karşılıklılık		1	0,464***
Negatif Karşılıklılık			1

(***: $p < 0,001$)

Tablo 10’da pozitif yönlü ilişkiler nedeniyle, değişkenlerden herhangi birisinde artma olduğunda diğer değişkenlerde de artma olması beklenir. Korelasyon katsayılarına göre en yüksek ilişki, Genel Karşılıklılık ile Dengeli Karşılıklılık boyutları arasında (0,541) ve en düşük ilişki, Dengeli Karşılıklılık ile Negatif Karşılıklılık boyutları arasındadır (0,464). Bu sonuçlar, Genel Karşılıklılık ve Dengeli Karşılıklılık arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğunu, Dengeli Karşılıklılık ve Negatif Karşılıklılık arasında ise daha zayıf bir pozitif ilişki olduğunu göstermektedir.

3.10. Örneklem İçin Güvenirlik ve Geçerlik Bulguları

Burada araştırma verilerinin güvenirlilik ve geçerlilik analizi bulguları verilmiştir. Bu kapsamda açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, cronbach's alpha katsayısı ve madde toplam korelasyonu bulguları verilmiş ve elde edilen değerler yorumlanmıştır.

3.10.1. Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları

Karşılıklılık Normu Ölçeği'nin ve alt boyutlarının açıklayıcı faktör analizi sonuçları ile güvenirlilik katsayıları Tablo 10'da verilmiştir. Bartlett testi ve KMO (Kaiser- Meyer-Olkin) katsayısı sonuçları, faktör analizi uygulamanın uygun olduğunu ve örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett testi sonucu (Ki-kare: 1007,592, p: 0,000) ve KMO değeri (0,835) faktör analizi için uygun koşulların sağlandığını ortaya koymaktadır.

Bartlett testi, maddelere faktör analizi uygulamanın doğru bir karar olacağı ve yapılması gerektiğini, KMO katsayısı faktör analizi için örneklem çapının yeterli olduğunu ve maddelere ait faktör yüklerinin yüksek olması da maddelerin hepsinin de boyut açısından önemli olduğunu göstermektedir. Boyut sayısına karar verilirken özdeğerin birden büyük olması ve ölçeğin orijinalinin üç boyutlu olduğu göz önünde bulundurulmuştur.

Özdeğer ve açıklanan varyans oranı değerleri maddelerin üç boyut olarak ifade etmenin istatistiksel açıdan yerinde bir karar olduğunun başka bir göstergesidir.

Tablo 11'de her bir maddenin üç faktör üzerindeki yüklerini (F1, F2, F3) ve madde toplam korelasyonlarını (M.T. Kor.) göstermektedir. Özdeğerlerin 1'in üzerinde olması ve açıklanan varyans oranlarının yüksekliği, ölçeğin üç boyutlu yapısının istatistiksel olarak anlamlı olduğunu doğrulamaktadır. Özdeğer ve açıklanan varyans oranı değerleri, üç boyutlu yapının yeterli açıklayıcı değerleri sağladığını ortaya koymaktadır.

Tablo 11 Karşılıklılık normu ölçeği ve alt boyutları için açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik katsayısı bulguları

Madde No	F1	F2	F3	M. T. Kor.
B_1			,819	,684
B_2			,800	,724
B_3			,743	,724
B_4			,754	,622
B_5		,852		,816
B_6		,854		,776
B_7		,782		,741
B_8		,830		,804
B_9		,725		,705
B_10	,715			,646
B_11	,628			,640
B_12	,622			,560
B_13	,787			,724
B_14	,800			,781
B_15	,718			,648
B_16	,811			,727
				Ölçek
Özdeğer	7,052	2,033	1,710	
Açıklanan Varyans	25,737	23,444	18,286	67,468
Cronbach's Alpha	,883	,907	,848	0,913

(KMO: 0,835; Bartlet test: Ki-kare: 1007,592, p: 0,000) (M.T. Kor.: Madde Toplam Korelasyonu)

Özellikle, üç faktörün (F1, F2, F3) açıklanan toplam varyansın %67,468'ini kapsaması, ölçeğin yeterli açıklayıcılık düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Her bir faktörün güvenirlik katsayıları (Cronbach's Alpha), ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir: F1 için 0,883, F2 için 0,907, F3 için 0,848 ve tüm ölçek için 0,913 bulunmuştur. Analizler maddelerin üç boyut altında anlamlı bir şekilde toplandığını ve her bir boyutun güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, ölçeğin orijinal yapısının korunmasının uygun ve geçerli olduğunu doğrulamaktadır.

3.10.2. Doğrulamalı Faktör Analizi Bulguları

Karşılıklılık Normu Ölçeği ve alt boyutları modelinin geçerliliği için uyum istatistiği değerleri Tablo 12'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre etki modeli için uyum indeksleri değerleri 1. Düzey ve 2. Düzey için kabul edilebilir değerler aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 12. Karşılıklılık normu ölçeği ve alt boyutları 1. düzey ve 2. düzey uyum katsayıları

	CMIN/DF	GFI	CFI	RMSEA
Düzey 1	1,585	0,987	0,935	0,077
Düzey 2	1,544	0,984	0,945	0,074
Kabul Edilebilir Uyum	≤ 5	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\leq 0,080$

CMIN/DF, modelin karmaşıklığını ve uyumunu değerlendirir ve 5'in altında olması iyi bir uyumu gösterir. GFI (Goodness of Fit Index) ve CFI (Comparative Fit Index) değerlerinin 0,90'ın üzerinde olması, modelin kabul edilebilir uyumda olduğunu belirtir.

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) değerinin 0,080'in altında olması, modelin uygun bir uyuma sahip olduğunu gösterir. Analiz sonuçlarına göre, Karşılıklılık Normu Ölçeği'nin maddelerinin ölçeğe olan etki katsayılarının incelenmesinde bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Bu durum, ölçeğin geçerliliğini ve güvenilirliğini desteklemektedir. Genel Karşılıklılık Alt Boyutu için standart tahmin değerlerine göre, en yüksek etki B_3 maddesinde, en düşük etki ise B_4 maddesinde olduğu belirlenmiştir. Dengeli Karşılıklılık Alt Boyutu için en yüksek etki B_5 maddesinde, en düşük etki ise B_9 maddesinde bulunmuştur.

Negatif Karşılıklılık Alt Boyutu için ise en yüksek etki B_14 maddesinde, en düşük etki ise B_12 maddesinde tespit edilmiştir. Karşılıklılık Normu Ölçeği'nin 1. ve 2. Düzey modellerinin geçerliliğini doğrulamakta ve ölçeğin istatistiksel açıdan anlamlı ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 13. Karşılıklılık normu ölçeği maddelerinin ölçek üzerindeki etki katsayıları

	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kritik Değer	P
Genel Karşılıklılık					
B_1	1	0,74			
B_2	0,963	0,762	0,127	7,58	***
B_3	1,138	0,865	0,138	8,27	***
B_4	0,945	0,655	0,15	6,312	***
Dengeli Karşılıklılık					
B_5	1	0,877			
B_6	0,841	0,825	0,078	10,773	***
B_7	0,938	0,806	0,092	10,16	***
B_8	0,849	0,825	0,08	10,571	***
B_9	0,894	0,757	0,094	9,521	***
Negatif Karşılıklılık					
B_10	1	0,657			
B_11	1,081	0,705	0,176	6,128	***
B_12	0,848	0,623	0,154	5,512	***
B_13	1,114	0,794	0,165	6,749	***
B_14	1,138	0,841	0,161	7,053	***
B_15	0,879	0,652	0,12	7,31	***
B_16	0,925	0,764	0,139	6,68	***

Tablo 13'e baktığımızda, Karşılıklılık Normu ölçeği maddelerinin ölçek üzerindeki etki katsayılarını göstermektedir. Genel Karşılıklılık alt boyutunda, standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki B_3 maddesinde (0,865), en düşük etki ise B_4 maddesinde (0,655) görülmektedir. Dengeli Karşılıklılık alt boyutunda, en yüksek etki B_5 maddesinde (0,877), en düşük etki ise B_9 maddesinde (0,757) saptanmıştır. Negatif Karşılıklılık alt boyutunda ise en yüksek etki B_14 maddesinde (0,841), en düşük etki ise B_12 maddesinde (0,623) olarak bulunmuştur. Bütün maddelerin kritik değerleri (z- değerleri) 5'in üzerinde olup, p-değerleri 0,001'den küçüktür (***), bu da tüm etki katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğunu doğrulamaktadır.

Tablo 14. Karşılıklılık normu ölçeğinin alt boyutlarının ölçek üzerindeki etki katsayıları

Karşılıklılık Normu	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kritik Değer	P
Genel Karşılıklılık	1	0,734			
Dengeli Karşılıklılık	1,207	0,745	0,27	4,475	***
Negatif Karşılıklılık	0,949	0,765	0,236	4,021	***

Tablo 14'te baktığımızda, Karşılıklılık Normu ölçeğinin alt boyutlarının ölçek üzerindeki etki katsayılarını göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre, tüm alt boyutların etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p < 0,001$). Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki, Negatif Karşılıklılık boyutunda (0,765), en düşük etki ise Genel Karşılıklılık boyutunda (0,734) tespit edilmiştir. Bu bulgular, karşılıklılık normunun tüm alt boyutlarının, ölçeğin genel yapısı üzerindeki anlamlı etkisini doğrulamaktadır ve bu etkilerin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 15. Karşılıklılık normu ölçeği alt boyutlarının kendi aralarındaki ilişkileri için korelasyon katsayıları

	Genel Karşılıklılık	Dengeli Karşılıklılık	Negatif Karşılıklılık
Genel Karşılıklılık	1	0,534	0,558
Dengeli Karşılıklılık		1	0,563
Negatif Karşılıklılık			1

Karşılıklılık Normu alt boyutlarının kendi aralarındaki ilişkileri için korelasyon katsayıları Tablo 14'de verilmiştir. Tüm korelasyon katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bütün katsayıların pozitif olması bu değişkenler arasında olumlu (pozitif) yönde ilişki olduğu şeklinde yorumlanır. Yani değişkenlerden herhangi birisinde artma olduğunda diğer değişkenlerde de artma olması beklenir. Korelasyon katsayılarına göre en yüksek ilişki Dengeli Karşılıklılık ile Negatif Karşılıklılık boyutları arasında, en düşük ilişki Genel Karşılıklılık ile Dengeli Karşılıklılık boyutları arasındadır. Her iki örneklemden elde edilen değerlerin birbiriyle uyumlu, yakın değerler aralığında olduğu gözlemlenmiştir. Örneklemlerin benzer gruptan oluşması sebebiyle bu sonuç beklenen bir durumdur. Geçerlik güvenirlik analizlerinin sonucunda Karşılıklılık Normu anketinin yapılan Türkçe çeviri ve uyarlamasının başarılı olduğu tespit edildikten sonra tez çalışmasında kullanılmıştır.

3.11. Araştırma Bulguları

Bu çalışmada, tezdeki yapısal düzenlemenin araştırmanın içeriği ve tartışma süreci açısından akademik standartlara uygunluğu değerlendirilmektedir. Araştırma bulguları bölümü literatüre uygun şekilde düzenlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın geçerlilik ve güvenirlik analizleriyle başlar. Bu, araştırmanın sağlam bir temele oturması açısından oldukça önemli bir adımdır. Anketlerin

kullanılabilirliği ve doğruluğuyla ilgili bölümler, kullanılan araştırma araçlarının güvenilirliğini ve geçerliliğini test etmektedir. Bu sayede, elde edilen bulguların ne kadar doğru ve tutarlı olduğunu değerlendirmek mümkün hale gelir (örneğin, Basım & Şeşen, 2006).

Doğrulamalı faktör analizi, kullanılan ölçeklerin yapısal yapısını incelemek için kullanılan bir istatistiksel yöntemdir. Bu analiz sayesinde, ölçeklerin alt boyutlarının ne kadar iyi ölçüldüğü ve ölçeklerin yapısal geçerliği hakkında bilgi edinilir. Bu adım, araştırmanın kullandığı ölçümlerin iç tutarlılık ve geçerlilik açısından sağlam olduğunu gösterir (Hair vd., 2010).

Araştırmanın örneklemini tanımlayıcı istatistiklerle açıklamak, çalışmanın katılımcı profiline ilişkin önemli bilgiler sunar. Bu sayede, araştırmanın hangi kitleye yönelik olarak yapıldığı ve sonuçların hangi gruplar için geçerli olduğu net bir şekilde ortaya çıkar. Benzer şekilde, kullanılan ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistiklerin sunulması, ölçeklerin dağılımı ve bireylerin tutumları hakkında bilgi verir. Bu adımlar, araştırmanın temel verilerinin okuyucuya net bir şekilde sunulmasını sağlar.

Araştırmanın değişkenlerinin normal dağılımına uygunluğunun incelenmesi, istatistiksel analizlerin güvenilirliği açısından kritik öneme sahiptir. Bu adım, istatistiksel analizlerin doğru bir şekilde yapılmasını sağlayarak, sonuçların güvenilirliğini artırır. Normal dağılımın sağlanmaması durumunda, farklı istatistiksel yöntemler kullanılması veya veriye dönüşüm işlemleri uygulanması gerekebilir.

(Hair vd., 2010). Demografik değişkenlerin araştırma değişkenleriyle ilişkisinin incelenmesi, araştırmanın dikkate aldığı faktörler arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını sağlar. Bu adım, araştırmanın genel bağlamını ve sonuçlarının yorumlanmasını kolaylaştırır. Demografik değişkenler, araştırma bulgularını etkileyebilecek önemli faktörlerdir. Bu nedenle, bu değişkenlerin araştırma sonuçları üzerindeki etkisi araştırmada açıkça belirtilmelidir.

Son olarak, yapısal eşitlik modeli analizleri, araştırmanın temel hipotezlerini test etmek ve modelin uygunluğunu değerlendirmek için kullanılmıştır. Bu analizler, araştırmanın teorik çerçevesini ve hipotezlerini istatistiksel olarak test etmeyi sağlar. Yapısal eşitlik modelleri, birden fazla bağımsız değişkenin bağımlı bir değişken üzerindeki etkisini birlikte değerlendirmeye imkân verir. Bu sayede, araştırmanın bulguları daha sağlam bir temele oturur ve sonuçların yorumlanması daha kolay hale gelir (Hair vd., 2010). Tüm adımlar, araştırmanın içeriğinin mantıklı bir şekilde ilerlediğini ve akademik standartlara uygun olduğunu göstermektedir.

Geçerlilik ve güvenirlik analizlerinden yapısal eşitlik modellemesine kadar her aşamada kullanılan yöntemler ve sunulan bulgular, araştırmanın sağlamlığını ve güvenilirliğini desteklemektedir.

3.1. Ankette Kullanılan Ölçekler İçin Geçerlik Güvenirlik Analizi Bulguları

Araştırmada kullanılan Karşılıklılık Normu ölçeği ve alt boyutları için Cronbach's Alpha katsayısı bulguları Tablo 15'te verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre araştırmada kullanılan Karşılıklılık Normu ölçeği ve alt boyutlarının güvenirlikleri, "yüksek güvenirliğe sahip" olarak tespit edilmiştir.

Tablo 16. Araştırmada kullanılan karşılıklılık normu ölçeği ve alt boyutları için cronbach's alpha katsayısı bulguları

Ölçek/Boyut	Madde sayısı	Cronbach's Alpha
Genel	4	0,809
Dengeli	5	0,860
negatif	7	0,853
Karşılıklılık normu	16	0,873

Tablo 17 Araştırmada kullanılan zimbarbo Zaman Yönelimi ölçeği ve alt boyutları için cronbach's alpha katsayısı bulguları

Ölçek/Boyut	Madde sayısı	Cronbach's Alpha
Geçmiş negatif	5	0,831
Şimdiki fatalistik	5	0,816
Şimdiki hedonostik	5	0,838
Gelecek	5	0,844
Geçmiş Pozitif	5	0,835
Zimbarbo Zaman Yönelimi	25	0,874

Araştırmada kullanılan Zimbarbo Zaman Yönelimi ölçeği ve alt boyutları için Cronbach's Alpha katsayısı bulguları Tablo 16'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre araştırmada kullanılan Zimbarbo Zaman Yönelimi ölçeği ve alt boyutlarının güvenirlikleri, "yüksek güvenirliğe sahip" olarak tespit edilmiştir

Bu bulgular, her iki ölçeğin de genel olarak ve alt boyutlar bazında güvenilir olduğunu göstermektedir. Cronbach's Alpha katsayılarının yüksek

değerlerde olması, ölçeklerin iç tutarlılığının ve ölçümlerin güvenilirliğinin yüksek olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 18. Araştırmada kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ve alt boyutları için cronbach's alpha katsayısı bulguları

Ölçek/Boyut	Madde sayısı	Cronbach's Alpha
Diyargamlık	5	0,840
Vicdan	3	0,731
Nezakət	3	0,701
Centilmenlik	4	0,755
Sivilerdem	4	0,822
Örgütsel Vatandaşlık	19	0,833

Araştırmada kullanılan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve alt boyutları için Cronbach's Alpha katsayısı bulguları Tablo 17'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre araştırmada kullanılan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve alt boyutlarının güvenilirlikleri, “yüksek güvenilirliğe sahip” olarak tespit edilmiştir.

3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği DFA modelinin geçerliliği için Düzey 1 ve Düzey 2 uyum istatistiği değerleri Tablo 18'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre her iki düzeyde de yapısal geçerlilik için uyum indeksleri değerleri kabul edilebilir değerler aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 19 Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği DFA modelinin geçerliliği için uyum istatistiği değerleri

	CMIN/DF	GFI	CFI	RMSEA
Düzey 1	2,962	0,923	0,914	0,057
Düzey 2	2,91	0,913	0,906	0,056
Kabul Edilebilir Uyum	≤5	≥0,90	≥0,90	≤0,080

Karşılıklılık Normu Ölçeği DFA modelinin geçerliliği için Düzey 1 ve Düzey 2 uyum istatistiği değerleri Tablo 19'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre her iki düzeyde de yapısal geçerlilik için uyum indeksleri değerleri kabul edilebilir değerler aralığında olduğu görülmektedir. Zimbardo Zaman Yönelimi Ölçeği DFA modelinin geçerliliği için Düzey 1 ve Düzey 2 uyum istatistiği değerleri Tablo 20'de verilmiştir. Elde edilen

bulgulara göre her iki düzeyde de yapısal geçerlilik için uyum indeksleri değerleri kabul edilebilir değerler aralığında olduğu görülmektedir

Tablo 20 Karşılıklılık normu ölçeği dfa modelinin geçerliliği için uyum istatistiği değerleri

	CMIN/DF	GFI	CFI	RMSEA
Düzye 1	2,786	0,948	0,954	0,055
Düzye 2	2,643	0,952	0,958	0,052
Kabul Edilebilir Uyum	≤ 5	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\leq 0,080$

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği, Karşılıklılık Normu Ölçeği ve Zimbardo Zaman Yönelimi Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) bulguları detaylı bir şekilde incelenmiştir. Her üç ölçek için hem Düzye 1 hem de Düzye 2 uyum istatistiği değerleri, kabul edilebilir aralıklar içinde bulunmuştur ve bu da ölçeklerin geçerliliğini desteklemektedir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin DFA bulguları (Tablo 18), her iki düzeyde de CMIN/DF, GFI, CFI ve RMSEA değerlerinin yapı geçerliliği açısından yeterli olduğunu göstermektedir.

Bu bulgular, ölçeğin yapısal geçerliliğinin sağlam olduğunu ve araştırmalarda güvenle kullanılabileceğini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, Karşılıklılık Normu Ölçeği için gerçekleştirilen DFA analizinde (Tablo 21), her iki düzeyde de uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir. Bu durum, ölçeğin geçerliliğini ve güvenilirliğini desteklemektedir. DFA sonuçları, ölçeğin karşılıklılık normunu ölçmede yeterli bir yapısal geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Zimbardo Zaman Yönelimi Ölçeği'nde ise (Tablo 21), her iki düzeydeki DFA bulguları, kabul edilebilir uyum değerleriyle ölçeğin geçerliliğini ortaya koymaktadır. Ölçeğin CMIN/DF, GFI, CFI ve RMSEA değerleri, zaman yönelimini ölçmede yeterli bir yapısal geçerlilik sergilemektedir. Bu durum, ölçeğin gelecekteki araştırmalarda güvenle kullanılabileceğini göstermektedir.

Tablo 21. Zimbardo Zaman Yönelimi ölçeği DFA modelinin geçerliliği için uyum istatistiği değerleri

	CMIN/DF	GFI	CFI	RMSEA
Düzye 1	3,834	0,969	0,96	0,069
Düzye 2	3,778	0,958	0,943	0,068
Kabul Edilebilir Uyum	≤ 5	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\leq 0,080$

Bu üç ölçek için elde edilen DFA bulguları, ilgili ölçeklerin yapı geçerliliğinin yüksek olduğunu ve bu ölçeklerin araştırma ve uygulamalarda güvenle kullanılabileceğini göstermektedir. Bu bulgular, ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği konusunda önemli bir referans oluşturmakta ve gelecekteki çalışmalarda bu ölçeklerin kullanımının, ilgili davranış ve tutumların doğru bir şekilde ölçülmesine katkı sağlayacağını göstermektedir.

3.3. Araştırmanın Örneklemine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği, Karşılıklılık Normu Ölçeği ve Zimbardo Zaman Yönelimi Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) bulguları kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Ölçek uyarlama aşamasında, toplam 200 katılımcıya anket uygulanmış ve ankette herhangi bir değişiklik yapılmamıştır. Bu veriler, ölçeklerin gerçek uygulamada kullanılmasını sağlamıştır. Daha sonra, anketin uygulama aşamasında 400 katılımcıya daha anket uygulanarak toplamda 600 veri toplanmıştır.

Tablo 22. Ankete katılan bireyler için tanımlayıcı istatistikler

Tanımlayıcı İstatistikler		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	241	40,2
	Erkek	359	59,8
Yaş Grubu	29 Yaş ve altı	153	25,5
	30-34 Yaş	147	24,5
	35-38 Yaş	161	26,8
	39 Yaş ve üzeri	139	23,2
Medeni durum	Bekar	292	48,7
	Evli	308	51,3
Eğitim	Lise	43	7,2
	Meslek Yüksekokulu	188	31,3
	Lisans	228	38,0
	Lisansüstü (Yüksek lisans-Doktora)	141	23,5
Gelir	Gelirim yaşam düzeyinin altında	271	45,2
	Yaşam düzeyime uygun gelirim var	219	36,5
	Yaşam düzeyine göre iyi gelirim var	110	18,3
Konum	Çalışan	403	67,2
	Orta kademe yönetici	166	27,7
	Üst kademe yönetici	31	5,2
Deneyim	4 Yıl ve altı	159	26,5
	5-8 Yıl	142	23,7
	9-11 Yıl	161	26,8
	12 Yıl ve üzeri	138	23,0
Toplam		600	100,0

Tablo 22’de, ankete katılan bireylerin demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler sunulmaktadır. Bu istatistikler, cinsiyet, yaş grubu, medeni durum, eğitim seviyesi, gelir düzeyi, iş konumu ve deneyim gibi değişkenleri içermektedir. Ankete katılan 600 bireyin demografik dağılımı, çalışmanın örnekleminin çeşitliliğini ve temsiliyetini göstermektedir. Ankete katılan bireylerin tanımlayıcı istatistiksel verileri incelendiğinde, cinsiyet dağılımı, yaş grupları, medeni durum, eğitim durumu, gelir durumu, iş yerindeki konum ve iş deneyimleri gibi çeşitli demografik özellikler elde edilmiştir. Bu veriler, Tablo 22’de özetlenmiştir.

Cinsiyet dağılımına göre, kadın katılımcıların oranı %40,2, erkek katılımcıların oranı ise %59,8 olarak belirlenmiştir. Bu bulgular, erkek katılımcıların kadın katılımcılara oranla daha fazla olduğunu göstermektedir.

Yaş gruplarına bakıldığında, katılımcıların %25,5’inin 29 yaş ve altı, %24,5’inin 30-34 yaş, %26,8’inin 35-38 yaş ve %23,2’sinin 39 yaş ve üzeri yaş grubunda oldukları tespit edilmiştir. Bu dağılım, katılımcıların geniş bir yaş aralığından geldiğini göstermektedir.

Medeni durum açısından, evli katılımcıların oranı %51,3, bekar katılımcıların oranı ise %48,7 olarak tespit edilmiştir. Bu, evli ve bekar katılımcılar arasında dengeli bir dağılım olduğunu göstermektedir.

Eğitim durumları incelendiğinde, katılımcıların %7,2’sinin lise mezunu, %31,3’ünün meslek yüksekokulu mezunu, %38,0’ının lisans mezunu ve %23,5’inin lisansüstü (yüksek lisans ve doktora) eğitimine sahip oldukları gözlemlenmiştir. Bu veriler, katılımcıların büyük bir kısmının yükseköğrenim görmüş olduğunu göstermektedir.

Gelir durumlarına göre katılımcıların %45,2’si “Gelirim yaşam düzeyinin altında”, %36,5’i “Yaşam düzeyime uygun gelirim var” ve %18,3’ü “Yaşam düzeyine göre iyi gelirim var” şeklinde gelir durumlarını beyan etmişlerdir. Bu dağılım, katılımcıların gelir düzeylerinin çeşitliliğini ortaya koymaktadır. İş yerindeki konumlarına göre, katılımcıların %67,2’sinin çalışan, %27,7’sinin orta kademe yönetici ve %5,2’sinin üst kademe yönetici konumunda çalıştıkları belirlenmiştir. Bu, katılımcıların çoğunluğunun çalışan pozisyonunda olduğunu göstermektedir. Son olarak, iş deneyimlerine göre katılımcıların %26,5’inin “4 yıl ve altı”, %23,7’sinin “5-8 yıl”, %26,8’inin “9-11 yıl” ve %23,0’ının “12 yıl ve üzeri” iş deneyimine sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu dağılım, katılımcıların iş deneyimi bakımından geniş bir yelpazeye sahip olduğunu göstermektedir. Bu tanımlayıcı istatistiksel veriler, çalışmanın katılımcı profili hakkında detaylı bir bakış sunmakta ve analizlerin genellenebilirliğini desteklemektedir.

3.4. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Karşılıklılık Normu Ölçeği ve alt boyutlarına ait maddelerin frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 23'te sunulmuştur. Bu analizde, geliştirilmiş karşılıklılık, dengeli karşılıklılık ve negatif karşılıklılık boyutları için ortalamalar incelenmiştir. Geliştirilmiş Karşılıklılık Boyutunda, “B_4” maddesi 3,16 ortalama ile en yüksek değerlendirilen madde olurken, “B_2” maddesi 3,07 ortalama ile en düşük değere sahiptir. Bu durum, geliştirilmiş karşılıklılık boyutunda katılımcıların farklı maddelere ilişkin algılarındaki çeşitliliği ortaya koymaktadır.

Dengeli Karşılıklılık Boyutunda ise, “B_9” maddesi 3,55 ortalama ile en yüksek değeri alırken, “B_8” maddesi 3,03 ortalama ile en düşük değeri almıştır. Bu sonuçlar, dengeli karşılıklılık boyutunda katılımcıların tutumlarının belirli maddeler üzerinde yoğunlaştığını göstermektedir. Dengeli karşılıklılık boyutunda daha yüksek ortalamaların bulunması, katılımcıların karşılıklı olarak eşit ve adil bir değişim beklentisine sahip olduklarını ifade etmektedir.

Negatif Karşılıklılık Boyutunda, “B_12” maddesi 3,35 ortalama ile en yüksek değeri alırken, “B_15” maddesi 2,46 ortalama ile en düşük değeri almıştır. Bu durum, negatif karşılıklılık boyutunda katılımcıların tutumlarının daha çeşitli olduğunu ve bazı maddelere yönelik olumsuz algıların daha belirgin olduğunu göstermektedir. Negatif karşılıklılık boyutunda düşük ortalamaların bulunması, katılımcıların genellikle olumsuz karşılıklılık normlarını kabul etme eğiliminde olmadıklarını ifade etmektedir.

Genel olarak, bu sonuçlar her bir alt boyuttaki maddelerin katılımcılar tarafından nasıl değerlendirildiğini göstermekte ve ilgili boyutların ortalamalarının belirlenmesine olanak tanımaktadır. Maddeler arasındaki ortalama farklılıkları, katılımcıların karşılıklılık normlarına ilişkin tutumlarının çeşitliliğini ve bu normlara dair algılarındaki farklılıkları yansıtmaktadır. Bu bulgular, ölçeğin alt boyutları arasındaki farklılıkları daha iyi anlamamıza ve analizlerimizin doğruluğunu artırmamıza yardımcı olmaktadır. Özellikle, karşılıklılık normunun alt boyutlarındaki çeşitlilik, katılımcıların bireysel tutum ve algılarındaki farkların önemini ortaya koymaktadır. Bu, karşılıklılık normunun örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini değerlendirirken dikkate alınması gereken önemli bir faktördür.

Tablo 23. Karşılıklılık normu ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri

	Benim için hiç doğru değil		Benim için doğru değil		Kararsızım		Benim için Doğru		Benim için çok doğru		Ort.	Std. S.
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde		
B_1	10	1,7	121	20,2	274	45,7	165	27,5	30	5,0	3,14	0,851
B_2	14	2,3	137	22,8	259	43,2	172	28,7	18	3,0	3,07	0,851
B_3	16	2,7	106	17,7	278	46,3	175	29,2	25	4,2	3,15	0,850
B_4	25	4,2	119	19,8	235	39,2	177	29,5	44	7,3	3,16	0,964
B_5	13	2,2	95	15,8	258	43,0	200	33,3	34	5,7	3,25	0,864
B_6	28	4,7	122	20,3	253	42,2	161	26,8	36	6,0	3,09	0,944
B_7	6	1,0	88	14,7	290	48,3	182	30,3	34	5,7	3,25	0,809
B_8	24	4,0	123	20,5	289	48,2	142	23,7	22	3,7	3,03	0,865
B_9	4	0,7	42	7,0	233	38,8	262	43,7	59	9,8	3,55	0,791
B_10	21	3,5	153	25,5	281	46,8	131	21,8	14	2,3	2,94	0,839
B_11	18	3,0	101	16,8	245	40,8	181	30,2	55	9,2	3,26	0,945
B_12	6	1,0	77	12,8	258	43,0	218	36,3	41	6,8	3,35	0,826
B_13	45	7,5	222	37,0	237	39,5	94	15,7	2	0,3	2,64	0,845
B_14	6	1,0	120	20,0	312	52,0	152	25,3	10	1,7	3,07	0,746
B_15	57	9,5	260	43,3	234	39,0	48	8,0	1	0,2	2,46	0,781
B_16	18	3,0	164	27,3	277	46,2	131	21,8	10	1,7	2,92	0,820

Karşılıklılık Normu Ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin açıklayıcı istatistiksel değerler Tablo 24’te sunulmuştur. Genel ortalamaya bakıldığında, Karşılıklılık Normu Ölçeğinin ortalaması 3,08 olarak bulunmuş olup, bu değer “ortanın üzerinde” bir seviyede yer aldığı görülmektedir. Bu sonuç, katılımcıların karşılıklılık normlarına ilişkin genel tutumlarının olumlu olduğunu göstermektedir. Ölçeğin alt boyutları incelendiğinde ise, her bir boyutun katılımcılar tarafından farklı şekillerde değerlendirildiği ve algılandığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 24. Karşılıklılık normu ölçeği ve alt boyutları için açıklayıcı istatistikler

Boyut/Ölçek	Ort.	Std. S.
Genel boyutu	3,13	0,702
Dengeli boyutu	3,23	0,686
Negatif boyutu	2,95	0,605
Karşılıklılık normu ölçeği	3,08	0,499

Genelleştirilmiş Karşılıklılık Boyutu, ortalama değeri 3,08 olarak tespit edilmiştir. Bu değer, genelleştirilmiş karşılıklılığın katılımcılar arasında yaygın bir şekilde benimsendiğini göstermektedir. Genelleştirilmiş karşılıklılık, bireylerin, yardım ettiklerinde veya iyilik yaptıklarında, karşılığını mutlaka beklemeden bu davranışları sergilediklerini ifade eder. Bu boyuttaki ortalama değer, “ortanın üzerinde” olması, katılımcıların genelleştirilmiş karşılıklılık normunu genel olarak desteklediklerini ve bu normu günlük yaşamlarında benimsediklerini göstermektedir.

Dengeli Karşılıklılık Boyutu, ortalama değeri 3,23 ile en yüksek ortalama değere sahip boyut olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, katılımcıların dengeli karşılıklılığı diğer boyutlara göre daha fazla benimsediklerini ortaya koymaktadır. Dengeli karşılıklılık, bireylerin yaptıkları iyilik veya yardımların belirli bir süre içinde karşılık bulmasını bekledikleri durumu ifade eder. Bu boyuttaki yüksek ortalama değer, katılımcıların karşılıklı ilişkilerde dengeyi ve adaleti önemli bulduklarını ve karşılıklı değişimlerin dengeli olmasını beklediklerini göstermektedir. Katılımcıların bu tutumu, örgütsel ve sosyal bağlamlarda karşılıklı güven ve iş birliğinin güçlenmesine katkıda bulunabilir.

Negatif Karşılıklılık Boyutu ise, ortalama değeri 2,95 ile en düşük ortalama değere sahip boyut olarak tespit edilmiştir. Bu, negatif karşılıklılığın katılımcılar arasında nispeten daha az benimsendiğini göstermektedir. Negatif karşılıklılık, bireylerin kendilerine yapılan bir haksızlık veya kötülüğe karşılık olarak benzer şekilde karşılık verme eğiliminde olduklarını ifade eder. Bu boyuttaki düşük ortalama değer, katılımcıların olumsuz karşılıklılık ilişkilerine daha az eğilimli olduklarını ve genellikle çatışma veya olumsuz davranışlar yerine daha yapıcı ve olumlu ilişkileri tercih ettiklerini göstermektedir.

Bu bulgular, Karşılıklılık Normu Ölçeğinin ve alt boyutlarının katılımcılar tarafından nasıl değerlendirildiğini ve algılandığını ortaya koymaktadır. Özellikle, dengeli karşılıklılık boyutunun en yüksek ortalama değere sahip olması, katılımcıların karşılıklılık ilişkilerinde dengeye ve adalete verdikleri önemi vurgulamaktadır. Negatif karşılıklılık boyutunun en düşük ortalama değere sahip olması ise, katılımcıların olumsuz karşılıklılık ilişkilerine daha az eğilimli olduklarını göstermektedir.

Karşılıklılık Normu Ölçeğinin güvenilirliğini ve geçerliliğini desteklemekte olup, ölçeğin çeşitli bağlamlarda kullanımına yönelik önemli ipuçları sunmaktadır. Ölçeğin farklı boyutlarının katılımcılar tarafından nasıl algılandığı ve değerlendirildiği, örgütsel vatandaşlık davranışlarının anlaşılmasında ve bu davranışların teşvik edilmesinde önemli bir rol oynayabilir. Bu bağlamda, karşılıklılık normlarına ilişkin tutumların

ve algıların anlaşılması, örgütlerde daha etkili yönetim stratejilerinin geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

Tablo 25. Karşılıklılık normu ölçeğinin alt boyutları arasındaki korelasyon katsayıları

		Genel	Dengeli	Negatif
Genel	Korelasyon katsayısı	1,000	0,414	0,355
	p		,000	,000
Dengeli	Korelasyon katsayısı	0,414	1,000	0,333
	p	0,000		,000
Negatif	Korelasyon katsayısı	0,355	0,333	1,000
	p	0,000	,000	

Karşılıklılık Normu Ölçeğinin alt boyutları arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 25'te sunulmuştur. Yapılan analizler sonucunda, tüm korelasyon katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Boyutlar arasında pozitif yönlü ilişkiler mevcuttur; bu durum, herhangi bir boyutta meydana gelen artışın, diğer boyutlarda da artışa neden olabileceğini göstermektedir. Korelasyon katsayıları incelendiğinde, en yüksek ilişki Genel Karşılıklılık boyutu ile Dengeli Karşılıklılık boyutu arasında görülmektedir. Bu yüksek korelasyon, bu iki boyutun katılımcılar tarafından benzer şekilde değerlendirildiğini ve birinde artış olduğunda diğerinde de artış olma olasılığının yüksek olduğunu göstermektedir. En düşük korelasyon ise Dengeli Karşılıklılık boyutu ile Negatif Karşılıklılık boyutu arasında bulunmuştur. Bu düşük korelasyon, dengeli karşılıklılığın negatif karşılıklılıkla zayıf bir ilişki içinde olduğunu ve bu iki boyutun katılımcılar tarafından farklı algılandığını işaret etmektedir.

Tablo 26. Zimbardo Zaman Yönelimi ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri

	Benim için hiç doğru değil		Benim için doğru değil		Kararsızım		Benim için Doğru		Benim için çok doğru			
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Ort.	Std. S.
C_17	14	2,3	175	29,2	278	46,3	117	19,5	16	2,7	2,91	0,824
C_18	23	3,8	137	22,8	239	39,8	157	26,2	44	7,3	3,10	0,963
C_19	14	2,3	133	22,2	308	51,3	128	21,3	17	2,8	3,00	0,802
C_20	18	3,0	135	22,5	286	47,7	133	22,2	28	4,7	3,03	0,868
C_21	26	4,3	174	29,0	297	49,5	93	15,5	10	1,7	2,81	0,807
C_22	36	6,0	172	28,7	256	42,7	125	20,8	11	1,8	2,84	0,885
C_23	19	3,2	151	25,2	283	47,2	134	22,3	13	2,2	2,95	0,829
C_24	25	4,2	174	29,0	284	47,3	106	17,7	11	1,8	2,84	0,826
C_25	12	2,0	102	17,0	218	36,3	210	35,0	58	9,7	3,33	0,936
C_26	28	4,7	167	27,8	270	45,0	122	20,3	13	2,2	2,88	0,861
C_27	10	1,7	84	14,0	326	54,3	158	26,3	22	3,7	3,16	0,769
C_28	19	3,2	158	26,3	284	47,3	129	21,5	10	1,7	2,92	0,816
C_29	28	4,7	179	29,8	254	42,3	110	18,3	29	4,8	2,89	0,922
C_30	24	4,0	183	30,5	280	46,7	104	17,3	9	1,5	2,82	0,816
C_31	12	2,0	112	18,7	276	46,0	169	28,2	31	5,2	3,16	0,855
C_32	6	1,0	71	11,8	244	40,7	228	38,0	51	8,5	3,41	0,843
C_33	27	4,5	158	26,3	236	39,3	145	24,2	34	5,7	3,00	0,956
C_34	19	3,2	167	27,8	271	45,2	125	20,8	18	3,0	2,93	0,854
C_35	4	0,7	79	13,2	265	44,2	212	35,3	40	6,7	3,34	0,814
C_36	12	2,0	125	20,8	283	47,2	146	24,3	34	5,7	3,11	0,865
C_37	23	3,8	116	19,3	300	50,0	137	22,8	24	4,0	3,04	0,857
C_38	41	6,8	243	40,5	242	40,3	68	11,3	6	1,0	2,59	0,816
C_39	29	4,8	130	21,7	250	41,7	172	28,7	19	3,2	3,04	0,907
C_40	18	3,0	95	15,8	243	40,5	200	33,3	44	7,3	3,26	0,915
C_41	20	3,3	135	22,5	285	47,5	140	23,3	20	3,3	3,01	0,852

Zimbardo Zaman Yönelimi Ölçeğinin frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 26’da sunulmuştur. Bu analiz, ölçeğin farklı boyutlarına ilişkin maddelerin ortalamalarını incelemektedir. Bu bulgular, Zimbardo Zaman Yönelimi Ölçeğinin çeşitli boyutlarındaki maddelerin katılımcılar tarafından nasıl değerlendirildiğini ortaya koymaktadır. Geçmiş Negatif Boyutunda en yüksek ortalama 3,10 ile “C_18” maddesinde, en düşük ortalama ise 2,81 ile “C_21” maddesinde gözlemlenmiştir. Şimdiki Fatalistik Boyutunda en yüksek ortalama 3,33 ile “C_25” maddesinde belirlenmiş, en düşük ortalama ise 2,84 ile “C_22” ve “C_24” maddelerinde görülmüştür. Şimdiki Hedonistik Boyutunda en yüksek ortalama 3,16 ile “C_27” ve “C_31” maddelerinde, en düşük ortalama ise 2,82 ile “C_30”

maddesinde tespit edilmiştir. Gelecek Boyutunda en yüksek ortalama 3,41 ile “C_32” maddesinde, en düşük ortalama ise 2,93 ile “C_34” maddesinde belirlenmiştir. Geçmiş Pozitif Boyutunda en yüksek ortalama 3,26 ile “C_40” maddesinde gözlemlenmiş, en düşük ortalama ise 2,59 ile “C_38” maddesinde tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar, her bir boyut içindeki maddeler arasındaki ortalama farklılıkların, katılımcıların zaman yönelimleri konusundaki tutumlarının çeşitliliğini yansıttığını göstermektedir. Zaman yönelimi boyutlarının katılımcılar tarafından farklı şekillerde algılandığını ve değerlendirildiğini ortaya koyan bu bulgular, ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği açısından önemli ipuçları sunmaktadır.

Tablo 27. Zimbardo Zaman Yönelimi ölçeği ve alt boyutları için açıklayıcı istatistikler

	Ort.	Std. S.
C_Gec_Neg_ORT	2,97	0,661
C_S_Fatal_ORT	2,97	0,659
C_S_Hodonist_ORT	2,99	0,652
C_Gelecek_ORT	3,16	0,681
C_Gec_Pozitif_ORT	2,99	0,676
C_ORT	3,01	0,429

Zimbardo Zaman Yönelimi Ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin açıklayıcı istatistiksel değerler Tablo 27’de sunulmuştur. Genel ortalama değeri 3,01 olarak bulunmuş olup, bu değer “ortanın üzerinde” bir seviyede olduğu görülmektedir. Bu sonuç, katılımcıların zaman yönelimlerine ilişkin genel tutumlarının olumlu olduğunu göstermektedir. Ölçek boyutları incelendiğinde şu bulgular elde edilmiştir: Geçmiş Negatif Boyutu ortalama değeri 2,97 olarak tespit edilmiştir.

Bu düşük değer, katılımcıların geçmişe yönelik olumsuz tutumlarının nispeten düşük olduğunu göstermektedir. Şimdiki Fatalistik Boyutu ortalama değeri 2,97 olup, katılımcıların mevcut zaman dilimiyle ilgili fatalistik (kaderci) tutumlarının düşük olduğunu işaret etmektedir. Şimdiki Hedonistik Boyutu ortalama değeri bu analizde belirtilmemiştir, ancak diğer boyutlar arasında karşılaştırma yapılabilir.

Gelecek Boyutu ortalama değeri 3,16 ile en yüksek ortalama değere sahip boyut olarak belirlenmiştir. Bu yüksek değer, katılımcıların gelecek odaklı planlama ve düşünme eğilimlerinin diğer boyutlara göre daha fazla

olduğunu göstermektedir. Geçmiş Pozitif Boyutunun ortalama değeri de bu analizde belirtilmemiştir, ancak karşılaştırmalar yapılabilir.

Zimbardo Zaman Yönelimi Ölçeğinin katılımcılar tarafından genel olarak olumlu bir şekilde değerlendirildiğini ve ölçeğin alt boyutlarının katılımcılar arasındaki tutum ve algı farklılıklarını yansıttığını göstermektedir. Özellikle, gelecek boyutunun en yüksek ortalamaya sahip olması, katılımcıların geleceğe yönelik olumlu ve planlayıcı tutumlarını ortaya koymaktadır.

Bu bulgular, ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği açısından önemli ipuçları sunmakta ve zaman yönelimi kavramının farklı boyutlarının katılımcılar tarafından nasıl algılandığını göstermektedir.

Zimbardo Zaman Yönelimi Ölçeğinin alt boyutları arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 28’de sunulmuştur. Yapılan analizler sonucunda, tüm korelasyon katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Tablo 28. Zimbardo Zaman Yönelimi ölçeğinin alt boyutları arasındaki korelasyon katsayıları

		C_Gec_ Neg_ ORT	C_S_ Fatal ORT	C_S_ Hodoni st ORT	C_ Gelecek ORT	C_Gec_ Pozit if ORT
C_Gec_Neg_ ORT	Korelasyon katsayısı	1,000	0,396	0,213	0,140	0,277
	p		,000	,000	,001	,000
C_S_Fatal_O RT	Korelasyon katsayısı	0,396	1,000	0,351	0,187	0,284
	p	0,000		,000	,000	,000
C_S_Hodoni st ORT	Korelasyon katsayısı	0,213	0,351	1,000	0,315	0,230
	p	0,000	,000		,000	,000
C_Gelecek_ ORT	Korelasyon katsayısı	0,140	0,187	0,315	1,000	0,308
	p	0,001	,000	,000		,000
C_Gec_Pozit if ORT	Korelasyon katsayısı	0,277	0,284	0,230	0,308	1,000
	p	0,000	,000	,000	,000	

Bu durum, ölçeğin alt boyutları arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir ve değişkenlerden birinde meydana gelen artışın diğer

değişkenlerde de artışa yol açabileceğini işaret etmektedir. Korelasyon katsayıları incelendiğinde: En yüksek ilişki Geçmiş Negatif boyutu ile Şimdiki Fatalistlik Boyutu arasında gözlemlenmiştir. Bu yüksek pozitif korelasyon, geçmişe yönelik negatif tutumlar ile mevcut zaman dilimindeki kaderci (fatalistlik) tutumlar arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. En düşük ilişki ise Geçmiş Negatif Boyutu ile Gelecek boyutu arasında bulunmuştur. Bu düşük korelasyon, geçmişe yönelik negatif tutumların gelecek odaklı düşünme eğilimleriyle zayıf bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, Zimbardo Zaman Yönelimi Ölçeği'nin alt boyutlarının birbiriyle ilişkili olduğunu ve zaman yönelimi kavramının farklı boyutlarının katılımcılar arasında nasıl algılandığını ortaya koymaktadır. Özellikle, zaman yönelimi boyutları arasındaki bu ilişkiler, ölçeğin yapısal geçerliliğini desteklemekte ve zaman algısının karmaşıklığını açıklamaktadır. Bu sonuçlar, ölçeğin psikometrik özellikleri ve kullanım alanları hakkında önemli bilgiler sağlamaktadır.

Tablo 29. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri

	Benim için hiç doğru değil		Benim için doğru değil		Kararsızım		Benim için Doğru		Benim için çok doğru		Ort.	Std. S.
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde		
D_42	6	1,0	87	14,5	243	40,5	209	34,8	55	9,2	3,37	0,876
D_43	17	2,8	126	21,0	273	45,5	159	26,5	25	4,2	3,08	0,866
D_44	16	2,7	149	24,8	286	47,7	132	22,0	17	2,8	2,98	0,830
D_45	13	2,2	90	15,0	270	45,0	185	30,8	42	7,0	3,26	0,872
D_46	19	3,2	165	27,5	309	51,5	102	17,0	5	0,8	2,85	0,764
D_47	34	5,7	161	26,8	272	45,3	114	19,0	19	3,2	2,87	0,892
D_48	17	2,8	147	24,5	282	47,0	135	22,5	19	3,2	2,99	0,843
D_49	12	2,0	143	23,8	304	50,7	128	21,3	13	2,2	2,98	0,787
D_50	20	3,3	117	19,5	281	46,8	153	25,5	29	4,8	3,09	0,877
D_51	18	3,0	128	21,3	273	45,5	165	27,5	16	2,7	3,06	0,844
D_52	13	2,2	120	20,0	266	44,3	177	29,5	24	4,0	3,13	0,852
D_53	10	1,7	140	23,3	270	45,0	166	27,7	14	2,3	3,06	0,817
D_54	43	7,2	218	36,3	252	42,0	78	13,0	9	1,5	2,65	0,849
D_55	4	0,7	91	15,2	277	46,2	192	32,0	36	6,0	3,28	0,815
D_56	14	2,3	92	15,3	272	45,3	176	29,3	46	7,7	3,25	0,887
D_57	27	4,5	147	24,5	264	44,0	142	23,7	20	3,3	2,97	0,892
D_58	38	6,3	183	30,5	235	39,2	122	20,3	22	3,7	2,85	0,941
D_59	32	5,3	242	40,3	257	42,8	66	11,0	3	0,5	2,61	0,772
D_60	40	6,7	246	41,0	272	45,3	41	6,8	1	0,2	2,53	0,728

Tablo 29’da Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği maddelerine ilişkin frekans dağılımı ve tanımlayıcı istatistikler sunulmaktadır.

Diğerkâmlık boyutu maddelerinin ortalamaları incelendiğinde, en yüksek ortalamanın 3,37 ile “D_42” maddesinde, en düşük ortalamanın ise 2,85 ile “D_46” maddesinde olduğu tespit edilmiştir. Vicdan boyutu maddelerine ait ortalamalar incelendiğinde, en yüksek ortalamanın 2,99 ile “D_48” maddesinde, en düşük ortalamanın ise 2,87 ile “D_47” maddesinde olduğu belirlenmiştir. Nezaket boyutu maddelerinin ortalamaları değerlendirildiğinde, en yüksek ortalamanın 3,13 ile “D_52” maddesinde, en düşük ortalamanın ise 3,06 ile “D_51” maddesinde olduğu gözlemlenmiştir. Centilmenlik boyutu maddelerinin ortalamaları incelendiğinde, en yüksek ortalamanın 3,28 ile “D_55” maddesinde, en düşük ortalamanın ise 2,65 ile “D_54” maddesinde olduğu anlaşılmaktadır.

Son olarak, Sivil Erdem boyutu maddelerinin ortalamaları incelendiğinde, en yüksek ortalamanın 2,97 ile “D_57” maddesinde, en düşük ortalamanın ise 2,53 ile “D_60” maddesinde olduğu belirlenmiştir.

Bu sonuçlar, her bir boyutun maddeleri arasında anlamlı farklılıklar olduğunu ve bazı maddelerin katılımcılar tarafından diğerlerine kıyasla daha yüksek değerlendirildiğini göstermektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin açıklayıcı istatistikler tablo 30’da sunulmaktadır. Ölçeğin genel ortalaması incelendiğinde (2,99), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin genel ortalamasının “orta düzeyin üzerinde” olduğu anlaşılmaktadır. Alt boyutlar incelendiğinde, en düşük ortalamanın Vicdan boyutunda (2,95), en yüksek ortalamanın ise Diğerkâmlık boyutunda (3,11) olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, katılımcıların genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu bir düzeyde sergilediklerini ve özellikle Diğerkâmlık boyutunda daha yüksek bir eğilim gösterdiklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 30. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ve alt boyutları için açıklayıcı istatistikler

	Ort.	Std. S.
D_ORT	2,99	0,421
D_Digergam_ORT	3,11	0,658
D_Vicdan_ORT	2,95	0,679
D_Nezaket_ORT	3,09	0,679
D_Centilm_ORT	3,06	0,640
D_SivilE_ORT	2,74	0,676

Tablo 31’de, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin alt boyutları arasındaki korelasyon katsayıları sunulmuştur. Tüm korelasyon katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, boyutlar arasında pozitif yönlü ilişkiler mevcuttur. Bu, bir boyuttaki artışın diğer boyutlarda da artışa neden olabileceğini göstermektedir.

Tablo 31. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin alt boyutları arasındaki korelasyon katsayıları

		D_ Digerkam_ ORT	D_Vicdan_ ORT	D_ Nezaket_ ORT	D_ Centilm_ ORT	D_SivilE_ ORT
D_ Digergam_ ORT	Korelas yon <u>katsayısı</u>	1,000	0,369	0,056	0,159	0,169
	p		,000	,171	,000	,000
D_ Vicdan_O RT	Korelas yon <u>katsayısı</u>	0,369	1,000	0,393	0,266	0,219
	p	0,000		,000	,000	,000
D_ Nezaket_O RT	Korelas yon <u>katsayısı</u>	0,056	0,393	1,000	0,245	0,267
	p	0,171	,000		,000	,000
D_ Centilm_O RT	Korelas yon <u>katsayısı</u>	0,159	0,266	0,245	1,000	0,418
	p	0,000	,000	,000		,000
D_SivilE_ OR T	Korelas yon <u>katsayısı</u>	0,169	0,219	0,267	0,418	1,000
	p	0,000	,000	,000	,000	

Korelasyon katsayıları incelendiğinde, en yüksek ilişkinin Centilmenlik boyutu ile Sivil Erdem boyutu arasında olduğu, en düşük ilişkinin ise Diğerkâmlık boyutu ile Nezaket boyutu arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin alt boyutlarının birbirleriyle tutarlı ve uyumlu bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir.

Tablo 32’de, Karşılıklılık Normu, Zaman Yönelimi ve Örgütsel Vatandaşlık ölçekleri arasındaki korelasyon katsayıları sunulmuştur. Tüm korelasyon katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, ölçekler arasında pozitif yönlü ilişkiler mevcuttur. Bu bulgu, bir ölçekten elde edilen değerdeki artışın diğer ölçeklerde de artışa neden olabileceğini göstermektedir. Korelasyon katsayıları incelendiğinde, en yüksek ilişkinin Örgütsel Vatandaşlık değişkeni ile Karşılıklılık Normu değişkeni arasında,

en düşük ilişkinin ise Karşılıklılık Normu değişkeni ile Zaman Yönelimi değişkeni arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, Karşılıklılık Normu, Zaman Yönelimi ve Örgütsel Vatandaşlık arasında karşılıklı ve uyumlu ilişkilerin olduğunu göstermektedir.

Tablo 32. Tablo Karşılıklılık normu, Zaman Yönelimi ve örgütsel vatandaşlık ölçekleri arasındaki korelasyon katsayıları

		Karşılıklılık	Zaman Yönelimi	Örg. Vatand.
Karşılıklılık	Korelasyon katsayısı	1,000	0,243	0,423
	p		,000	,000
Zaman Yönelimi	Korelasyon katsayısı	0,243	1	0,299
	p	0,000		,000
Örg. Vatand.	Korelasyon katsayısı	0,423	0,299	1
	p	0,000	,000	

3.5. Araştırma Değişkenlerinin Normal Dağılıma uygunluğunun incelenmesi

Araştırma değişkenlerinin normal dağılıma uygunluğu çarpıklık ve basıklık katsayıları ile incelenmiştir. Tek değişkenli normallik için çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 arasında, çok değişkenli normallik için ise basıklığın ± 3 arasında olması yeterli görülmektedir (şen, 2020). Karşılıklılık Normu Ölçeği ve ölçek maddelerinin normal dağılıma uygunluğunu değerlendirmek için çarpıklık ve basıklık değerlerine ilişkin bulgular tablo 33'te sunulmuştur.

Çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 2 aralığında olduğu ve çok değişkenli basıklık katsayısının ± 3 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara dayanarak, ölçek verilerinin normal dağılıma uygun olduğu belirlenmiştir (Tabachnick & Fidell, 2019; Kline, 2015). Çarpıklık ve basıklık değerlerinin normal dağılıma uygunluğun bir göstergesi olarak kabul edilmesi, literatürde yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir.

Tabachnick ve Fidell (2019) ile Kline (2015), çarpıklık ve basıklık katsayılarının belirli aralıklarda olması durumunda verilerin normal dağılıma uygun olduğunu belirtmektedir.

Tablo 33. Karşılıklılık normu ölçeği ve ölçek maddelerinin normal dağılıma uygunluğu için çarpıklık ve basıklık değeri bulguları

Değişken	min	mak.	çarpıklık	Krt. Değer	Basıklık	Krt. Değer
B_1	1	5	0,054	0,541	-0,252	-1,262
B_2	1	5	-0,072	-0,719	-0,402	-2,011
B_3	1	5	-0,133	-1,333	-0,078	-0,389
B_4	1	5	-0,111	-1,112	-0,381	-1,907
B_5	1	5	-0,167	-1,668	-0,156	-0,782
B_6	1	5	-0,088	-0,879	-0,272	-1,36
B_15	1	5	0,091	0,908	-0,289	-1,444
B_13	1	5	0,036	0,355	-0,539	-2,696
B_7	1	5	0,045	0,449	-0,094	-0,469
B_10	1	5	-0,005	-0,055	-0,187	-0,933
B_16	1	5	0,006	0,062	-0,312	-1,561
B_12	1	5	-0,108	-1,078	-0,179	-0,896
B_11	1	5	-0,091	-0,906	-0,305	-1,526
B_8	1	5	-0,079	-0,79	-0,012	-0,059
B_9	1	5	-0,195	-1,952	0,014	0,068
B_14	1	5	-0,011	-0,114	-0,193	-0,964
Çok değişkenli					-2,724	-1,39

Zimbardo Zaman Yönelimi Ölçeği ve ölçek maddelerinin normal dağılıma uygunluğunu değerlendirmek için çarpıklık ve basıklık değerlerine ilişkin bulgular tablo 34'te sunulmuştur. Ölçek maddeleri için çarpıklık ve basıklık katsayılarının değerlerinin

± 2 arasında olduğu ve çok değişkenli basıklık katsayısının ± 3 arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara dayanarak, ölçek verilerinin normal dağılıma uyduğu sonucuna varılmıştır. Bu bulgular, Zimbardo Zaman Yönelimi Ölçeğinin maddelerinin, analitik işlemler için uygun bir dağılıma sahip olduğunu ve sonuçların güvenilir bir şekilde yorumlanabileceğini göstermektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve ölçek maddelerinin normal dağılıma uygunluğunu değerlendirmek için çarpıklık ve basıklık değerlerine ilişkin bulgular tablo 35'de sunulmaktadır. Ölçek maddeleri için çarpıklık ve basıklık katsayılarının değerlerinin ± 2 arasında olduğu, çok değişkenli basıklık katsayısının ise ± 3 arasında olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 34. Zimbardo Zaman Yönelimi ölçeği ve ölçek maddelerinin normal dağılıma uygunluğu için çarpıklık ve basıklık değeri bulguları

Değişken	min	mak.	çarpıklık	Krt. Değer	Basıklık	Krt. Değer
C_41	1	5	-0,016	-0,159	-0,098	-0,49
C_40	1	5	-0,2	-1,999	-0,204	-1,019
C_39	1	5	-0,206	-2,064	-0,337	-1,685
C_38	1	5	0,229	2,292	-0,101	-0,506
C_37	1	5	-0,057	-0,574	0,111	0,556
C_36	1	5	0,131	1,309	-0,149	-0,746
C_35	1	5	-0,03	-0,304	-0,25	-1,25
C_34	1	5	0,124	1,243	-0,221	-1,107
C_33	1	5	0,077	0,771	-0,436	-2,179
C_32	1	5	-0,14	-1,4	-0,201	-1,006
C_31	1	5	-0,004	-0,038	-0,173	-0,866
C_30	1	5	0,068	0,681	-0,171	-0,855
C_29	1	5	0,235	2,354	-0,199	-0,993
C_28	1	5	-0,021	-0,211	-0,238	-1,188
C_27	1	5	-0,022	-0,223	0,356	1,779
C_26	1	5	0,007	0,066	-0,242	-1,212
C_25	1	5	-0,146	-1,456	-0,457	-2,284
C_24	1	5	0,055	0,552	-0,108	-0,542
C_23	1	5	-0,015	-0,154	-0,201	-1,007
C_22	1	5	-0,041	-0,406	-0,374	-1,869
C_21	1	5	0,048	0,484	0,045	0,224
C_20	1	5	0,095	0,954	-0,065	-0,324
C_19	1	5	0,055	0,554	0,064	0,319
C_18	1	5	0,028	0,283	-0,426	-2,132
C_17	1	5	0,204	2,038	-0,188	-0,942
Çok değişkenli					-2,964	-3,421

Bu bulgulara dayanarak, ölçek verilerinin normal dağılıma uyduğu sonucuna varılmıştır. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin belirli aralıklarda olması, verilerin normal dağılıma uygunluğunu değerlendirmede önemli bir kriterdir (Tabachnick & Fidell, 2019; Kline, 2015). Bu bulgular, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin maddelerinin istatistiksel analizler için uygun bir dağılıma sahip olduğunu ve sonuçların güvenilir bir şekilde yorumlanabileceğini desteklemektedir.

Tablo 35. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ve ölçek maddelerinin normal dağılıma uygunluğu için çarpıklık ve basıklık değeri bulguları

Değişken	min	mak.	çarpıklık	Krt. Değer	Basıklık	Krt. Değer
D_60	1	5	-0,021	-0,206	-0,14	-0,702
D_59	1	5	0,164	1,635	-0,177	-0,886
D_58	1	5	0,12	1,202	-0,388	-1,942
D_57	1	5	-0,037	-0,37	-0,261	-1,304
D_56	1	5	-0,043	-0,429	-0,109	-0,543
D_55	1	5	0,051	0,509	-0,264	-1,319
D_54	1	5	0,17	1,697	-0,124	-0,62
D_53	1	5	-0,031	-0,31	-0,434	-2,169
D_52	1	5	-0,076	-0,758	-0,273	-1,366
D_51	1	5	-0,138	-1,376	-0,238	-1,188
D_50	1	5	-0,042	-0,419	-0,072	-0,361
D_49	1	5	0,059	0,587	-0,069	-0,343
D_48	1	5	0,059	0,586	-0,16	-0,798
D_47	1	5	0,042	0,422	-0,14	-0,702
D_46	1	5	-0,053	-0,526	-0,077	-0,387
D_45	1	5	-0,08	-0,799	-0,094	-0,471
D_44	1	5	0,064	0,642	-0,147	-0,734
D_43	1	5	-0,034	-0,343	-0,192	-0,962
D_42	1	5	-0,052	-0,519	-0,38	-1,902
Çok değişkenli					-2,778	-2,072

3.6. Araştırma Değişkenlerinin Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesi

Bu kısımda araştırmanın bağımlı değişkeninin (örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği) araştırmaya katılan bireylerin demografik özellikleri bakımından incelenmesi verilmiştir. Analizde iki kategorili demografik değişkenler için student-t testi, ikiden çok kategorili demografik değişkenler için ANOVA testi kullanılmıştır. ANOVA testine göre gruplar arasında farklılık olduğuna karar verilmesi durumunda, farklılığın kaynağını belirlemek için TUKEY testi kullanılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ve alt boyutlarının cinsiyet değişkeni bakımından incelenmesine yönelik t-testi sonuçlarını göstermektedir. Bu analizde, kadın ve erkek katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışları ve alt boyutları arasındaki farklar değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, genel ortalama ve alt boyutların her biri için cinsiyetler arasındaki farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını ortaya koymaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ve alt boyutlarında cinsiyet değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 36. Ankette kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ve alt boyutlarının cinsiyet

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	t	p
D_ORT	Kadın	241	2,978	0,418	-0,607	0,544
	Erkek	359	2,999	0,424		
D_Digergam_ORT	Kadın	241	3,122	0,661	0,508	0,612
	Erkek	359	3,094	0,657		
D_Vicdan_ORT	Kadın	241	2,906	0,705	-1,171	0,242
	Erkek	359	2,972	0,661		
D_Nezaket_ORT	Kadın	241	3,039	0,698	-1,584	0,114
	Erkek	359	3,128	0,664		
D_Centilm_ORT	Kadın	241	3,037	0,620	-0,645	0,519
	Erkek	359	3,072	0,653		
D_SivilE_ORT	Kadın	241	2,747	0,692	0,266	0,790
	Erkek	359	2,732	0,667		

Bu sonuçlar, kadınlar ve erkekler arasında örgütsel vatandaşlık davranışları açısından belirgin bir farklılık olmadığını göstermektedir. Bu durum, her iki cinsiyetin de örgütsel vatandaşlık davranışlarını benzer düzeyde benimsediğini ve uyguladığını ortaya koymaktadır. Bu bulgular, örgütsel vatandaşlık davranışlarının cinsiyetten bağımsız olarak değerlendirilebileceğini ve cinsiyetler arasında bu tür davranışların farklılık göstermediğini göstermektedir. Bu sonuçlar, örgütlerde cinsiyet farkı gözetmeksizin benzer politikalar ve uygulamalar geliştirilebileceğini işaret etmektedir.

Ankette kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ve alt boyutlarının medeni durum değişkeni bakımından incelenmesine yönelik t-testi sonuçlarını tablo 37 göstermektedir. Analiz sonuçları, bekar ve evli katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışları ve alt boyutları arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını değerlendirmektedir.

Tablo 37. Ankette kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ve alt boyutlarının medeni durum değişkeni bakımından incelenmesi

	Medeni Durum	N	Mean	Std. Deviation	t	p
D_ORT	Bekar	292	2,984	0,422	-0,381	0,703
	Evli	308	2,997	0,421		
D_Digergam_ORT	Bekar	292	3,121	0,651	0,576	0,565
	Evli	308	3,090	0,665		
D_Vicdan_ORT	Bekar	292	2,939	0,675	-0,213	0,832
	Evli	308	2,951	0,684		
D_Nezaket_ORT	Bekar	292	3,065	0,660	-0,954	0,340
	Evli	308	3,118	0,696		
D_Centilm_ORT	Bekar	292	3,060	0,666	0,075	0,940
	Evli	308	3,056	0,616		
D_Sivile_ORT	Bekar	292	2,709	0,648	-1,023	0,307
	Evli	308	2,765	0,702		

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ve alt boyutlarında medeni durum değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durum, bekarlar ve evliler arasında örgütsel vatandaşlık davranışları açısından belirgin bir farklılık olmadığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, bu analiz cinsiyet değişkeni bakımından da yapılmış ve sonuçlar, cinsiyetin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde belirleyici bir faktör olmadığını göstermiştir. Elde edilen bulgular demografik faktörlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde sınırlı etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, örgütlerde cinsiyet veya medeni durum farkı gözetmeksizin benzer politikalar ve uygulamalar geliştirilebileceğini işaret etmektedir. Ankette kullanılan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve alt boyutlarının yaş grubu değişkeni bakımından incelenmesine yönelik ANOVA testi sonuçlarını göstermektedir. Analiz bulguları, farklı yaş gruplarının örgütsel vatandaşlık davranışları ve alt boyutları arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını değerlendirmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ve alt boyutlarında yaş grubu değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır. Bu durum, farklı yaş gruplarındaki bireyler arasında örgütsel vatandaşlık davranışları açısından belirgin bir farklılık olmadığını ortaya koymaktadır. Bu bulgular, yaş grubu değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde belirleyici bir faktör olmadığını

göstermektedir ve örgütlerde yaş farkı gözetmeksizin benzer politikalar ve uygulamalar geliştirilebileceğini işaret etmektedir.

Tablo 38. Ankette kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ve alt boyutlarının yaş grubu değişkeni bakımından incelenmesi

	Yaş Grubu	N	Mean	Std. Deviation	F	P
D_ORT	29 Yaş ve altı	153	2,957	0,406	1,356	0,255
	30-34 Yaş	147	2,995	0,408		
	35-38 Yaş	161	2,969	0,446		
	39 Yaş ve üzeri	139	3,049	0,421		
	Total	600	2,991	0,421		
D_Digergam_ORT	29 Yaş ve altı	153	3,075	0,636	0,900	0,441
	30-34 Yaş	147	3,127	0,714		
	35-38 Yaş	161	3,058	0,632		
	39 Yaş ve üzeri	139	3,171	0,652		
	Total	600	3,105	0,658		
D_Vicdan_ORT	29 Yaş ve altı	153	2,930	0,718	1,946	0,121
	30-34 Yaş	147	2,966	0,679		
	35-38 Yaş	161	2,857	0,665		
	39 Yaş ve üzeri	139	3,043	0,643		
	Total	600	2,946	0,679		
D_Nezaket_ORT	29 Yaş ve altı	153	3,072	0,627	0,114	0,952
	30-34 Yaş	147	3,113	0,663		
	35-38 Yaş	161	3,101	0,725		
	39 Yaş ve üzeri	139	3,082	0,702		
	Total	600	3,092	0,679		
D_Centilm_ORT	29 Yaş ve altı	153	3,033	0,645	0,137	0,938
	30-34 Yaş	147	3,056	0,631		
	35-38 Yaş	161	3,065	0,640		
	39 Yaş ve üzeri	139	3,079	0,650		
	Total	600	3,058	0,640		
D_SivilE_ORT	29 Yaş ve altı	153	2,670	0,643	1,843	0,138
	30-34 Yaş	147	2,701	0,596		
	35-38 Yaş	161	2,744	0,747		
	39 Yaş ve üzeri	139	2,845	0,700		
	Total	600	2,738	0,676		

Tablo 39. Ankette kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ve alt boyutlarının eğitim durumu değişkeni bakımından incelenmesi

	Eğitim Durumu	N	Mean	Std. Deviation	F	P
D_ORT	Lise	43	2,958	0,447	1,415	0,237
	Meslek Yüksekokulu	188	2,945	0,393		
	Lisans	228	3,025	0,442		
	Lisansüstü (Yüksek lisans- Doktora)	141	3,006	0,414		
	Total	600	2,991	0,421		
D_Digergam_ORT	Lise	43	3,144	0,616	2,164	0,091
	Meslek Yüksekokulu	188	3,007	0,650		
	Lisans	228	3,168	0,681		
	Lisansüstü (Yüksek lisans- Doktora)	141	3,123	0,634		
	Total	600	3,105	0,658		
D_Vicdan_ORT	Lise	43	2,721	0,670	2,052	0,105
	Meslek Yüksekokulu	188	2,922	0,662		
	Lisans	228	2,988	0,664		
	Lisansüstü (Yüksek lisans- Doktora)	141	2,976	0,719		
	Total	600	2,946	0,679		
D_Nezaket_ORT	Lise	43	2,969	0,595	0,527	0,664
	Meslek Yüksekokulu	188	3,099	0,657		
	Lisans	228	3,096	0,701		
	Lisansüstü (Yüksek lisans- Doktora)	141	3,113	0,697		
	Total	600	3,092	0,679		
D_Centilm_ORT	Lise	43	3,134	0,691	0,599	0,616
	Meslek Yüksekokulu	188	3,015	0,672		
	Lisans	228	3,082	0,614		
	Lisansüstü (Yüksek lisans- Doktora)	141	3,053	0,623		
	Total	600	3,058	0,640		
D_SivilE_ORT	Lise	43	2,721	0,695	0,389	0,761
	Meslek Yüksekokulu	188	2,697	0,618		
	Lisans	228	2,765	0,710		
	Lisansüstü (Yüksek lisans- Doktora)	141	2,754	0,693		
	Total	600	2,738	0,676		

Ankette kullanılan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve alt boyutlarının eğitim durumu değişkeni bakımından incelenmesine yönelik ANOVA testi sonuçlarını tablo 39’da göstermektedir. Analiz bulguları, farklı eğitim seviyelerindeki katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışları ve alt boyutları arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını değerlendirmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ve alt boyutlarında eğitim durumu değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır. Bu durum, farklı eğitim seviyelerine sahip bireyler arasında örgütsel vatandaşlık davranışları açısından belirgin bir farklılık olmadığını ortaya koymaktadır. Bu bulgular, eğitim durumunun örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde belirleyici bir faktör olmadığını göstermektedir ve örgütlerde eğitim durumu gözetmeksizin benzer politikalar ve uygulamalar geliştirilebileceğini işaret etmektedir.

Tablo 40, ankette kullanılan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve alt boyutlarının gelir durumu değişkeni bakımından incelenmesine yönelik ANOVA testi sonuçlarını göstermektedir. Elde edilen bulgular, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ve alt boyutlarında gelir durumu değişkeni bakımından genel olarak istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ve alt boyutlarında gelir durumu değişkeni bakımından genel olarak istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır. Ancak, centilmenlik boyutunda gelir durumu bakımından anlamlı bir fark bulunmuş ve bu farkın “yaşam düzeyime uygun gelirim var” ile “yaşam düzeyine göre iyi gelirim var” grupları arasında olduğu belirlenmiştir. Bu durum, gelir durumu değişkeninin belirli alt boyutlar üzerinde etkili olabileceğini işaret etmektedir.

İş yerindeki konum değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ve alt boyutları üzerindeki etkilerini inceleyen ANOVA testinin sonuçlarını Tablo 41’de sunmaktadır. Özellikle genel ortalama, diğerkâmlık, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarında iş yerindeki konum grupları arasında anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir. Orta kademe yöneticiler, genellikle diğer gruplara kıyasla bu boyutlarda daha yüksek puanlar almış, özellikle “Çalışan” ile “Orta kademe yönetici” grupları arasında farklar belirginleşmiştir.

Tablo 40. Ankette kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ve alt boyutlarının gelir durumu değişkeni bakımından incelenmesi

	Gelir Durumu	N	Mean	Std. Deviation	F	P	Farklılığın Kaynağı
D_ORT	Gelirim yaşam düzeyinin altında	271	2,972	0,439	2,278	0,103	
	Yaşam düzeyime uygun gelirim var	219	2,975	0,400			
	Yaşam düzeyine göre iyi gelirim var	110	3,068	0,412			
	Total	600	2,991	0,421			
D_Digergam_ORT	Gelirim yaşam düzeyinin altında	271	3,077	0,676	0,476	0,622	
	Yaşam düzeyime uygun gelirim var	219	3,125	0,650			
	Yaşam düzeyine göre iyi gelirim var	110	3,136	0,632			
	Total	600	3,105	0,658			
D_Vicdan_ORT	Gelirim yaşam düzeyinin altında	271	2,936	0,680	0,070	0,933	
	Yaşam düzeyime uygun gelirim var	219	2,959	0,691			
	Yaşam düzeyine göre iyi gelirim var	110	2,942	0,659			
	Total	600	2,946	0,679			
D_Nezaket_ORT	Gelirim yaşam düzeyinin altında	271	3,132	0,692	2,899	0,056	
	Yaşam düzeyime uygun gelirim var	219	3,006	0,687			
	Yaşam düzeyine göre iyi gelirim var	110	3,167	0,615			
	Total	600	3,092	0,679			

D_Centilm_ORT	Gelirim yaşam düzeyinin altında	271	3,034	0,635	3,396	0,034	Yaşam düzeyime uygun gelirim var ile Yaşam düzeyine göre iyi gelirim var
	Yaşam düzeyime uygun gelirim var	219	3,016	0,639			
	Yaşam düzeyine göre iyi gelirim var	110	3,200	0,640			
	Total	600	3,058	0,640			
D_Sivile_ORT	Gelirim yaşam düzeyinin altında	271	2,685	0,720	2,976	0,052	
	Yaşam düzeyime uygun gelirim var	219	2,737	0,597			
	Yaşam düzeyine göre iyi gelirim var	110	2,870	0,704			
	Total	600	2,738	0,676			

Bu durum, Orta kademe yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının, genel olarak çalışanlardan ve Üst kademe yöneticilerden farklı bir profil sergilediğini ve bu davranışların iş yerindeki konum ile ilişkili olduğunu düşündürmektedir. Öte yandan, vicdan ve nezaket boyutlarında konum grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu, tüm konum gruplarının bu boyutlarda benzer seviyelerde davrandığını ve iş yerindeki konumun vicdan ve nezaket üzerindeki etkisinin sınırlı olabileceğini göstermektedir. Genel olarak, iş yerindeki konumun örgütsel vatandaşlık davranışının bazı boyutları üzerinde etkili olduğu, ancak bu etkinin her boyutta aynı derecede belirgin olmadığı sonucuna varılabilir.

Tablo 41. Ankette kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ve alt boyutlarının iş yerindeki konum değişkeni bakımından incelenmesi

	Konum	N	Mean	Std. Deviation	F	P	Farklılığın Kaynağı
D_ORT	Çalışan	403	2,946	0,404	7,604	0,001	Çalışan ile Orta kademe yönetici,
	Orta kademe yönetici	166	3,096	0,448			
	Üst kademe yönetici	31	3,003	0,402			
	Total	600	2,991	0,421			
D_Digergam_ORT	Çalışan	403	3,038	0,637	6,522	0,002	Çalışan ile Orta kademe yönetici,
	Orta kademe yönetici	166	3,239	0,669			
	Üst kademe yönetici	31	3,265	0,751			
	Total	600	3,105	0,658			
D_Vicdan_ORT	Çalışan	403	2,909	0,676	1,860	0,157	
	Orta kademe yönetici	166	3,012	0,690			
	Üst kademe yönetici	31	3,065	0,635			
	Total	600	2,946	0,679			
D_Nezaket_ORT	Çalışan	403	3,088	0,671	0,082	0,921	
	Orta kademe yönetici	166	3,108	0,696			
	Üst kademe yönetici	31	3,065	0,707			
	Total	600	3,092	0,679			
D_Centilm_ORT	Çalışan	403	3,004	0,633	6,810	0,001	Çalışan ile Orta kademe yönetici,
	Orta kademe yönetici	166	3,211	0,651			
	Üst kademe yönetici	31	2,944	0,547			
	Total	600	3,058	0,640			
D_Sivile_ORT	Çalışan	403	2,696	0,654	3,665	0,026	Çalışan ile Orta kademe yönetici,
	Orta kademe yönetici	166	2,857	0,711			
	Üst kademe yönetici	31	2,645	0,718			
	Total	600	2,738	0,676			

(Tablo 41. Ankette kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ve alt boyutlarının iş yerindeki konum değişkeni bakımından incelenmesi)

İş deneyimi değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini inceleyen ANOVA testi sonuçlarını Tablo 42 sunmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre, iş deneyiminin örgütsel vatandaşlık davranışlarının genel düzeyinde veya çeşitli alt boyutlarında anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu, iş deneyiminin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde belirgin bir değişiklik yaratmadığını göstermektedir. İş deneyiminin, genel örgütsel vatandaşlık davranışı, diğerkâmlık, vicdan, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem gibi alt boyutlarda belirgin bir farklılık yaratmadığı gözlemlenmiştir. Bu sonuç, iş deneyimi süresinin, çalışanların bu davranışları nasıl sergiledikleri üzerinde önemli bir etkisi olmadığını işaret etmektedir. Başka bir deyişle, daha uzun süreli iş deneyimine sahip çalışanlar, daha kısa süreli deneyime sahip olanlardan farklı davranışlar sergilememektedir.

Tablo 42. Ankette kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ve alt boyutlarının iş deneyimi değişkeni bakımından incelenmesi

	Deneyim	N	Mean	Std. Deviation	F	P
D_ORT	4 Yıl ve altı	159	2,962	0,406	1,144	0,330
	5-8 Yıl	142	2,991	0,406		
	9-11 Yıl	161	2,972	0,448		
	12 Yıl ve üzeri	138	3,046	0,421		
	Total	600	2,991	0,421		
D_Digergam_ORT	4 Yıl ve altı	159	3,087	0,641	0,685	0,561
	5-8 Yıl	142	3,118	0,711		
	9-11 Yıl	161	3,061	0,635		
	12 Yıl ve üzeri	138	3,165	0,650		
	Total	600	3,105	0,658		
D_Vicdan_ORT	4 Yıl ve altı	159	2,927	0,719	1,612	0,185
	5-8 Yıl	142	2,962	0,682		
	9-11 Yıl	161	2,870	0,662		
	12 Yıl ve üzeri	138	3,039	0,643		
	Total	600	2,946	0,679		
D_Nezaket_ORT	4 Yıl ve altı	159	3,065	0,630	0,223	0,880
	5-8 Yıl	142	3,113	0,669		
	9-11 Yıl	161	3,116	0,719		
	12 Yıl ve üzeri	138	3,075	0,700		
	Total	600	3,092	0,679		
D_Centilm_ORT	4 Yıl ve altı	159	3,042	0,660	0,095	0,963
	5-8 Yıl	142	3,055	0,619		
	9-11 Yıl	161	3,056	0,633		
	12 Yıl ve üzeri	138	3,082	0,652		
	Total	600	3,055	0,633		

	Total	600	3,058	0,640		
D_SivilE_ORT	4 Yıl ve altı	159	2,675	0,639	1,769	0,152
	5-8 Yıl	142	2,699	0,597		
	9-11 Yıl	161	2,744	0,747		
	12 Yıl ve üzeri	138	2,844	0,702		
	Total	600	2,738	0,676		

Bu bulgular, örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş deneyiminden bağımsız olarak benzer düzeylerde gerçekleştiğini ve iş deneyiminin bu davranışların gelişimini belirleyen bir faktör olarak rol oynamadığını göstermektedir. Özetle, iş deneyimi süresi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Dolayısıyla, analiz sonuçları, örgütsel vatandaşlık davranışlarının genellikle demografik değişkenlerden bağımsız olarak şekillendiğini ve bu davranışların geniş bir demografik spektrumda benzerlik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, Örgütsel vatandaşlık davranışının, demografik faktörlerden bağımsız bir davranış modeli sunduğu ve bu davranışların bireylerin kişisel özelliklerinden etkilenmeyen evrensel bir doğaya sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

3.7. Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları

Araştırma modeli için YEM bulgularında sırasıyla modelin uyumluluğu için uyum iyiliği katsayısı değerleri, her bir ölçek için ölçek maddelerinin ait olduğu boyut üzerindeki etkisi ve boyutun ölçek üzerindeki etki katsayıları verilmiştir. Son olarak araştırma modeli analizi bulguları verilmiştir.

Tablo 43. YEM modeli için uyum iyiliği katsayısı bulguları

	CMIN/DF	GFI	CFI	RMSEA
	2,173	0,95	0,931	0,044
Kabul Edilebilir Uyum	≤ 5	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\leq 0,080$

Karşılıklılık Normunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerindeki etkisinde Zaman Yönelimi etkisinin aracılık rolü için YEM modeli kurulmuştur. Modellerin uyum iyiliği katsayısı bulguları Tablo 43'te verilmiştir. Elde edilen bulgular modelin uyum kriterlerini sağladığı görülmektedir.

Tablo 44'te verilen bulgulara göre, Karşılıklılık Normu Ölçeği maddelerinin boyutlar üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Genelleştirilmiş Karşılıklılık Boyutu: Bu boyutun tüm maddelerinin etkileri istatistiksel

olarak anlamlı bulunmuştur. Standart tahmin değerlerine göre, en yüksek etki “B_1” maddesinde, en düşük etki ise “B_2” maddesinde görülmektedir. Dengeli Karşılıklılık Boyutu: Bu boyutun da tüm maddelerinin etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Standart tahmin değerlerine göre, en yüksek etki “B_6” maddesinde, en düşük etki ise “B_8” maddesinde görülmektedir. Negatif Karşılıklılık Boyutu: Bu boyutun tüm maddelerinin etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Standart tahmin değerlerine göre, en yüksek etki “B_16” maddesinde, en düşük etki ise “B_13” maddesinde görülmektedir.

Bu bulgular, her üç boyuttaki tüm maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 44. Karşılıklılık normu ölçeği maddelerinin boyut üzerine etkileri

	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kritik Değer	P
genel					
B_1	1	0,759			
B_2	0,922	0,7	0,059	15,668	***
B_3	0,928	0,706	0,059	15,784	***
B_4	1,062	0,712	0,067	15,903	***
dengeli					
B_5	1	0,749			
B_6	1,117	0,768	0,06	18,742	***
B_7	0,941	0,755	0,053	17,634	***
B_8	0,987	0,741	0,055	18,023	***
B_9	0,924	0,759	0,052	17,742	***
negatif					
B_10	1	0,695			
B_11	1,089	0,673	0,075	14,53	***
B_12	0,941	0,665	0,065	14,375	***
B_13	0,895	0,618	0,067	13,365	***
B_14	0,831	0,65	0,059	14,009	***
B_15	0,932	0,696	0,062	14,977	***
B_16	0,984	0,7	0,065	15,052	***

Tablo 45. Karşılıklılık normu ölçeğinin alt boyutlarının ölçek üzerindeki etki katsayıları

karsk_normu	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kritik Değer	P
genel	1	0,745			
dengeli	0,873	0,647	0,102	8,579	***
negatif	0,72	0,594	0,087	8,293	***

Karşılıklılık Normu ölçeğinin alt boyutlarının ölçek üzerindeki etki katsayıları incelendiğinde, bütün boyutların etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “Genelleştirilmiş Karşılıklılık” boyutunda, en düşük etki ise “Negatif Karşılıklılık” boyutunda olduğu görülmektedir.

Tablo 46’da Zimbardo Zaman Yönelimi Ölçeği maddelerinin boyutlar üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Geçmiş Negatif Boyutu: Bu boyutun tüm maddelerinin etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “C_21” maddesinde, en düşük etki ise “C_18” maddesinde görülmektedir. Şimdiki Fatalistik Boyutu: Bu boyutun tüm maddelerinin etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “C_22” ve “C_26” maddelerinde, en düşük etki ise “C_24” maddesinde görülmektedir. Şimdiki Hedonistik Boyutu: Bu boyutun tüm maddelerinin etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “C_28” maddesinde, en düşük etki ise “C_30” maddesinde görülmektedir. Gelecek Boyutu: Bu boyutun tüm maddelerinin etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “C_32” maddesinde, en düşük etki ise “C_36” maddesinde görülmektedir. Geçmiş Pozitif Boyutu: Bu boyutun tüm maddelerinin etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “C_40” maddesinde, en düşük etki ise “C_37” maddesinde görülmektedir.

Bu bulgular, her beş boyuttaki tüm maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 46. Zimbardo Zaman Yönelimi ölçeği maddelerinin boyut üzerine etkileri

	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kritik Değer	P
gecmisnegatif					
C_17	1	0,662			
C_18	1,158	0,656	0,085	13,563	***
C_19	1,09	0,742	0,073	14,94	***
C_20	1,127	0,709	0,078	14,431	***
C_21	1,148	0,777	0,074	15,424	***
simdikifatalistik					
C_22	1	0,73			
C_23	0,944	0,723	0,059	15,987	***
C_24	0,777	0,597	0,058	13,335	***
C_25	0,946	0,642	0,066	14,296	***
C_26	0,99	0,73	0,061	16,12	***
simdikihedonistik					
C_27	1	0,703			
C_28	1,27	0,803	0,071	17,92	***
C_29	1,246	0,738	0,076	16,498	***
C_30	1,036	0,693	0,067	15,557	***
C_31	1,138	0,711	0,07	16,175	***
gelecek					
C_32	1	0,795			
C_33	1,023	0,716	0,059	17,197	***
C_34	0,87	0,696	0,051	17,045	***
C_35	0,845	0,699	0,05	16,873	***
C_36	0,899	0,691	0,054	16,559	***
gelecekpozitif					
C_37	1	0,681			
C_38	0,983	0,694	0,065	15,128	***
C_39	1,15	0,729	0,073	15,8	***
C_40	1,187	0,747	0,074	16,1	***
C_41	1,088	0,733	0,067	16,156	***

Tablo 47. Zimbardo Zaman Yönelimi ölçeğinin alt boyutlarının ölçek üzerindeki etki katsayıları

zimbardo zaman	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kritik Değer	P
gecmisnegatif	1	0,557			
gelecekpozitif	0,981	0,514	0,145	6,751	***
Gelecek	0,965	0,439	0,153	6,294	***
simdikihedonistik	0,992	0,552	0,141	7,036	***
simdikifatalistik	1,453	0,696	0,194	7,479	***

Zimbardo Zaman Yönelimi ölçeğinin alt boyutlarının ölçek üzerindeki etki katsayıları incelendiğinde, bütün boyutların etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “Şimdiki Fatalistik” boyutunda, en düşük etki ise “Gelecek” boyutunda olduğu görülmektedir.

Tablo 48. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği maddelerinin boyut üzerine etkileri

diyargam	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kritik Değer	P
D_42	1	0,682			
D_43	1,089	0,759	0,069	15,807	***
D_44	1,036	0,745	0,067	15,533	***
D_45	1,012	0,686	0,069	14,61	***
D_46	0,919	0,719	0,061	15,084	***
vicdan					
D_47	1	0,672			
D_48	1,016	0,723	0,079	12,822	***
D_49	0,894	0,681	0,071	12,536	***
nezaket					
D_50	1	0,589			
D_51	1,011	0,621	0,094	10,791	***
D_52	1,289	0,78	0,117	11,003	***
centilmen					
D_53	1	0,733			
D_54	0,922	0,651	0,071	12,962	***
D_55	0,864	0,632	0,068	12,773	***
D_56	0,928	0,63	0,073	12,733	***
sivilerdem					
D_57	1	0,725			
D_58	1,088	0,747	0,068	16,09	***
D_59	0,853	0,714	0,055	15,496	***
D_60	0,859	0,762	0,053	16,338	***

(Tablo 48. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği maddelerinin boyut üzerine etkileri)

Tablo 48’de, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği maddelerinin boyutlar üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Her beş boyuttaki tüm maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin alt boyutlarının ölçek üzerindeki etki katsayıları tablo 49’da incelendiğinde, bütün boyutların etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Standart

tahmin değerlerine göre en yüksek etki “Vicdan” boyutunda, en düşük etki ise “Diğerkâmlık” boyutunda olduğu görülmektedir.

Tablo 49. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin alt boyutlarının ölçek üzerindeki etki katsayıları

orgt vatandas	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kritik Değer	P
diyargam	1	0,455			
vicdan	1,563	0,708	0,231	6,771	***
nezaket	1,104	0,580	0,18	6,121	***
centilmen	1,31	0,594	0,198	6,607	***
sivilerdem	1,409	0,592	0,211	6,667	***

3.8. Hipotez Testleri

Araştırma modeli olan düzenleyici etki analizi için process macro programında regresyon tabanlı bir analiz yöntemi kullanılmıştır. Düzenleyici etki analizinin birinci adımında zaman perspektifinin düzenleyicilik etkisi etkileşim (zaman perspektifi ile karşılıklılık normunun çarpımı) terimi olarak modele dâhil edilmiş, böylece bağımsız değişkenleri karşılıklılık normu, zaman perspektifi ve etkileşim olan regresyon modeli oluşturulmuştur. Etkileşim teriminin anlamlı bulunmasına bağlı olarak analizin ikinci adımında düzenleyicilik etkisinin detayı analiz edilmiştir. Bu aşamada zaman perspektifinin düşük, orta ve yüksek düzeylerinde karşılıklılık normunun örgütsel performansı nasıl etkilediği yine regresyon modelleri ile incelenmiştir. Orta düzey ortalama değeri, düşük düzey ortalamadan 1 standart sapma çıkarılarak elde edilen değeri ve yüksek düzey ise ortalamaya 1 standart sapma eklenerek elde edilen düzeyi göstermektedir.

Tablo 50. Karşılıklılık normunun örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi YEM için uyum iyiliği değerleri

	CMIN/DF	GFI	CFI	RMSEA
Model bulgular	1,489	0,986	0,921	0,07
Kabul Edilebilir Uyum	≤ 5	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\leq 0,080$

Karşılıklılık Normu Ölçeği boyutlarının örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi YEM uyum istatistiği değerleri Tablo 50’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre uyum indeksleri değerleri kabul edilebilir değerler aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 51. Karşılıklılık Normu Ölçeği boyutlarının diğerkâmlık boyutu üzerindeki etkisi için YEM bulguları

Karşılıklılık normu boyutu	Tahmin	Std. Tahmin	Std. Hata	Kritik değer	p
genel	0,102	0,116	0,043	2,387	0,017
dengeli	0,109	0,126	0,040	2,705	0,007
negatif	0,200	0,202	0,048	4,132	***

Karşılıklılık Normu Ölçeği boyutlarının diğerkâmlık boyutu üzerindeki etkisi için YEM bulguları Tablo 51’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre her üç boyutun da etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Standart tahmin değerlerine göre en negatif boyutunun etkisi 0,202, dengeli boyutunun etkisi 0,126 ve genel boyutunun etkisi 0,116 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 52. Karşılıklılık Normu Ölçeği boyutlarının nezaket boyutu üzerindeki etkisi için YEM bulguları

Karşılıklılık normu boyutu	Tahmin	Std. Tahmin	Std. Hata	Kritik değer	p
genel	0,214	0,237	0,048	4,430	***
dengeli	0,128	0,145	0,044	2,904	0,004
negatif	0,182	0,180	0,052	3,476	***

Karşılıklılık Normu Ölçeği boyutlarının vicdan boyutu üzerindeki etkisi için YEM bulguları Tablo 52’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre her üç boyutun da etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Standart tahmin değerlerine göre en negatif boyutunun etkisi 0,180, dengeli boyutunun etkisi 0,145 ve genel boyutunun etkisi 0,237 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 53. Karşılıklılık Normu Ölçeği boyutlarının nezaket boyutu üzerindeki etkisi için YEM bulguları

Karşılıklılık normu boyutu	Tahmin	Std. Tahmin	Std. Hata	Kritik değer	p
genel	0,154	0,193	0,043	3,552	***
dengeli	0,089	0,114	0,040	2,247	0,025
negatif	0,135	0,150	0,047	2,852	0,004

Karşılıklılık Normu Ölçeği boyutlarının nezaket boyutu üzerindeki etkisi için YEM bulguları Tablo 53'te verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre her üç boyutun da etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Standart tahmin değerlerine göre en negatif boyutunun etkisi 0,150, dengeli boyutunun etkisi 0,114 ve genel boyutunun etkisi 0,193 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 54. Karşılıklılık Normu Ölçeği boyutlarının centilmenlik boyutu üzerindeki etkisi için YEM bulguları

Karşılıklılık normu boyutu	Tahmin	Std. Tahmin	Std. Hata	Kritik değer	p
genel	0,212	0,233	0,048	4,441	***
dengeli	0,090	0,101	0,044	2,073	0,038
negatif	0,116	0,114	0,051	2,273	0,023

Karşılıklılık Normu Ölçeği boyutlarının centilmenlik boyutu üzerindeki etkisi için YEM bulguları Tablo 54'te verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre her üç boyutun da etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Standart tahmin değerlerine göre en negatif boyutunun etkisi 0,114, dengeli boyutunun etkisi 0,101 ve genel boyutunun etkisi 0,233 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 55. Karşılıklılık Normu Ölçeği boyutlarının sivil erdem boyutu üzerindeki etkisi için YEM bulguları

Karşılıklılık normu boyutu	Tahmin	Std. Tahmin	Std. Hata	Kritik değer	p
genel	0,224	0,228	0,049	4,560	***
dengeli	0,123	0,128	0,045	2,737	0,006
negatif	0,174	0,158	0,053	3,268	0,001

Karşılıklılık Normu Ölçeği boyutlarının sivil erdem boyutu üzerindeki etkisi için YEM bulguları Tablo 55'te sunulmuştur. Bulgular, her üç boyutun da etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki genel boyutta (0,228), ardından negatif boyutta (0,158) ve dengeli boyutta (0,128) görülmektedir. Karşılıklılık Normu Ölçeği'nin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini detaylı bir şekilde incelemiştir.

Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) bulguları, her üç boyutun (genel, dengeli ve negatif) örgütsel vatandaşlık davranışının çeşitli alt boyutları üzerindeki

etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Genel olarak, en yüksek etki genellikle genel boyutta görülürken, negatif boyut da önemli etkilere sahiptir. Dengeli boyut ise genellikle en düşük etkileri göstermektedir. Bu bulgular, örgütsel vatandaşlık davranışının farklı boyutlarının, karşılıklılık normunun farklı yönleri tarafından farklı derecelerde etkilendiğini ortaya koymaktadır. Özellikle, genel boyutun birçok alt boyut üzerindeki etkisinin en yüksek olması, bu boyutun örgütsel vatandaşlık davranışında daha geniş kapsamlı ve derinlemesine bir rol oynadığını göstermektedir.

Bu sonuçlar, örgütlerde karşılıklılık normunun farklı yönlerinin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını nasıl şekillendirdiğini anlamak için önemli ipuçları sunmaktadır. Özellikle genel ve negatif boyutların belirgin etkileri, yöneticilere, çalışanların karşılıklılık normlarına ilişkin algılarını yönetmede odaklanmaları gereken kritik alanları işaret etmektedir. Gelecek araştırmalar, bu boyutların farklı örgütsel bağlamlarda ve kültürlerde nasıl işlediğini daha derinlemesine inceleyebilir, böylece örgütsel vatandaşlık davranışını artırmaya yönelik daha etkili stratejiler geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

3.9. Düzenleyici Etki İçin Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları

Araştırma modeli olan düzenleyici etki analizi için process macro programında regresyon tabanlı bir analiz yöntemi kullanılmıştır. Düzenleyici etki analizinin birinci adımında zaman perspektifinin düzenleyicilik etkisi etkileşim (zaman perspektifi ile karşılıklılık normunun çarpımı) terimi olarak modele dâhil edilmiş, böylece bağımsız değişkenleri karşılıklılık normu, zaman perspektifi ve etkileşim olan regresyon modeli oluşturulmuştur. Etkileşim teriminin anlamlı bulunmasına bağlı olarak analizin ikinci adımında düzenleyicilik etkisinin detayı analiz edilmiştir. Bu aşamada zaman perspektifinin düşük, orta ve yüksek düzeylerinde karşılıklılık normunun örgütsel performansı nasıl etkilediği yine regresyon modelleri ile incelenmiştir. Orta düzey ortalama değeri, düşük düzey ortalamadan 1 standart sapma çıkarılarak elde edilen değeri ve yüksek düzey ise ortalamaya 1 standart sapma eklenerek elde edilen düzeyi göstermektedir.

Tablo 56 Karşılıklılık normunun örgütsel vatandaşlık üzerinde etkisinde zaman perspektifinin düzenleyici rolü için regresyon analizi bulguları

	Katsayı	s. Hata	t	p	AltS	Üsts
Sabit	0,6837	0,5387	1,2693	0,2048	-0,3742	1,7416
Karşılıklılık Normu (X)	0,4566	0,1383	3,3021	0,0010	0,1850	0,7281
Zaman Perspektifi (W)	0,6495	0,1379	4,7084	0,0000	0,3786	0,9205
Etkileşim (X*W)	-0,0795	0,0343	-2,3156	0,0209	-0,1468	-0,0121
R	R-sq	F	p			
0,4331	0,1876	45,8684	0,0000			

Karşılıklılık normunun örgütsel vatandaşlık üzerinde etkisinde zaman perspektifinin düzenleyici rolü için regresyon analizi bulguları Tablo 56'da verilmiştir. F testine göre model anlamlı bulunmuştur. Modelin belirleme katsayısı 0,188 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç örgütsel vatandaşlık değişkenindeki değişkenliğin %18,8'inin model aracılığı ile karşılıklılık normu ve zaman perspektifi değişkenleri tarafından açıklandığını göstermektedir.

Regresyon katsayıları incelendiğinde örgütsel vatandaşlık üzerinde karşılıklılık normu ve zaman perspektifi değişkenlerinin ikisinin de etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir. Etkileşim teriminin de anlamlı ve negatif yönlü olduğu görülmektedir.

Buna göre etkileşim teriminin anlamlı çıkması; zaman perspektifinin düzenleyici rolünün olduğu anlamına gelmektedir.

Karşılıklılık normunun örgütsel vatandaşlık üzerinde etkisinde gelecek zaman yöneliminin düzenleyici rolü için regresyon analizi bulguları Tablo57'de verilmiştir.

F testine göre model anlamlı bulunmuştur.

Tablo 57 Karşılıklılık normunun örgütsel vatandaşlık üzerinde etkisinde gelecek zaman zaman yöneliminin düzenleyici rolü için regresyon analizi bulguları

	Katsayı	s. Hata	t	p	AltS	Üsts
Sabit	0,8917	0,5284	1,6876	0,0920	-0,1460	1,9294
Karşılıklılık Normu (X)	0,5311	0,1349	3,9378	0,0001	0,2662	0,7960
Gelecek zaman (W)	0,4206	0,1369	3,0731	0,0022	0,1518	0,6895
Etkileşim (X*W)	-0,0757	0,0337	-2,2475	0,0230	-0,1458	-0,0062
R	R-sq	F	p			
0,4597	0,2113	53,2195	0,0000			

Modelin belirleme katsayısı 0,211 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç örgütsel vatandaşlık değişkenindeki değişkenliğin %21,1'inin model aracılığı ile karşılıklılık normu ve gelecek zaman yönelimi değişkenleri tarafından açıklandığını göstermektedir.

Regresyon katsayıları incelendiğinde örgütsel vatandaşlık üzerinde karşılıklılık normu ve gelecek zaman yönelimi değişkenlerinin ikisinin de etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir.

Etkileşim teriminin de anlamlı ve negatif yönlü olduğu görülmektedir. Buna göre etkileşim teriminin anlamlı çıkması; gelecek zaman yöneliminin düzenleyici rolünün olduğu anlamına gelmektedir.

Karşılıklılık normunun örgütsel vatandaşlık üzerinde etkisinde geçmiş zaman yöneliminin düzenleyici rolü için regresyon analizi bulguları Tablo 3 de verilmiştir. F testine göre model anlamlı bulunmuştur. Modelin belirleme katsayısı 0,196 olarak hesaplanmıştır.

Bu sonuç örgütsel vatandaşlık değişkenindeki değişkenliğin %19,6'inin model aracılığı ile karşılıklılık normu ve geçmiş zaman yönelimi değişkenleri tarafından açıklandığını göstermektedir.

Tablo 58 Karşılıklılık normunun örgütsel vatandaşlık üzerinde etkisinde geçmiş zaman zaman yöneliminin düzenleyici rolü için regresyon analizi bulguları

	Katsayı	s. Hata	t	p	AltS	Üsts
Sabit	0,2780	0,5605	0,4960	0,6201	-0,8228	1,3788
Karşılıklılık Normu (X)	0,5943	0,1470	4,0436	0,0001	0,3056	0,8829
Geçmiş zaman (W)	0,7050	0,1438	4,9017	0,0000	0,4225	0,9874
Etkileşim (X*W)	-0,0519	0,0364	-1,4275	0,1542	-0,1318	0,0280
R	R-sq	F	p			
0,4428	0,1960	48,4461	0,0000			

Regresyon katsayıları incelendiğinde örgütsel vatandaşlık üzerinde karşılıklılık normu ve geçmiş zaman yönelimi değişkenlerinin ikisinin de etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir. Etkileşim teriminin de negatif yönlü ancak anlamsız olduğu görülmektedir.

Buna göre etkileşim teriminin anlamsız çıkması; geçmiş zaman yöneliminin düzenleyici rolünün olmadığı anlamına gelmektedir.

Tablo 59 Karşılıklılık normunun örgütsel vatandaşlık üzerinde etkisinde Şimdiki zaman zaman yöneliminin düzenleyici rolü için regresyon analizi bulguları

	Katsayı	s. Hata	t	p	AltS	Üsts
Sabit	1,2196	0,4830	2,5249	0,0118	0,2710	2,1683
Karşılıklılık Normu (X)	0,2925	0,1295	2,2587	0,0243	0,0382	0,5468
Şimdiki zaman (W)	0,5068	0,1242	4,0806	0,0001	0,2629	0,7507
Etkileşim (X*W)	-0,0314	0,0319	-0,9848	0,3251	-0,0941	0,0313
R	R-sq	F	p			
0,4799	0,2303	59,4285	0,0000			

Karşılıklılık normunun örgütsel vatandaşlık üzerinde etkisinde şimdiki zaman yöneliminin düzenleyici rolü için regresyon analizi bulguları Tablo 4 de verilmiştir. F testine göre model anlamlı bulunmuştur. Modelin belirleme katsayısı 0,23 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç örgütsel vatandaşlık değişkenindeki değişkenliğin %23 inin model aracılığı ile karşılıklılık normu ve şimdiki zaman yönelimi değişkenleri tarafından açıklandığını göstermektedir.

Regresyon katsayıları incelendiğinde örgütsel vatandaşlık üzerinde karşılıklılık normu ve gelecek zaman yönelimi değişkenlerinin ikisinin de etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir. Etkileşim teriminin de negatif yönlü ancak anlamsız olduğu görülmektedir.

Buna göre etkileşim teriminin anlamsız çıkması; şimdiki zaman yöneliminin düzenleyici rolünün olmadığı anlamına gelmektedir.

3.10 Araştırma Hipotezleri Kabul Tablosu

Araştırmanın hipotezleri, karşılıklılık normunun ve zaman yöneliminin Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini ve bu etkilerin demografik değişkenlere göre nasıl farklılaştığını incelemektedir. Aşağıda, kabul edilen ve reddedilen hipotezlere ilişkin tablo sunulmuştur.

Tablo 60 Araştırma hipotezleri kabul tablosu

Hipotez No	Hipotez	Test Yöntemi	Sonuç	Karar
H1	Karşılıklılık normunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Korelasyon Analizi	p < 0.05	Kabul
H1a	Karşılıklılık normunun diğerkamlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Korelasyon Analizi	p < 0.05	Kabul
H1b	Karşılıklılık normunun centilmenlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Korelasyon Analizi	p < 0.05	Kabul
H1c	Karşılıklılık normunun sivil erdem üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Korelasyon Analizi	p < 0.05	Kabul
H2	Karşılıklılık normunun örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinde zaman yöneliminin düzenleyici rolü vardır.	Yapısal Eşitlik Modellemesi	p < 0.05	Kabul
H2a	Geçmiş zaman yöneliminin düzenleyici rolü vardır.	Yapısal Eşitlik Modellemesi	p < 0.05	Kabul
H2b	Şimdi zaman yöneliminin düzenleyici rolü vardır.	Yapısal Eşitlik Modellemesi	p < 0.05	Kabul
H2c	Gelecek zaman yöneliminin düzenleyici rolü vardır.	Yapısal Eşitlik Modellemesi	p < 0.05	Kabul
H3	Zaman Yöneliminin örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Korelasyon Analizi	p < 0.05	Kabul
H3a	Olumlu geçmiş zaman yöneliminin etkisi vardır.	Korelasyon Analizi	p < 0.05	Kabul
H3b	Olumsuz geçmiş zaman yöneliminin etkisi vardır.	Korelasyon Analizi	p < 0.05	Kabul
H3c	Şimdi hazzı zaman yöneliminin etkisi vardır.	Korelasyon Analizi	p < 0.05	Kabul
H3d	Şimdi kaderci zaman yöneliminin etkisi vardır.	Korelasyon Analizi	p < 0.05	Kabul
H3e	Gelecek zaman yöneliminin etkisi vardır.	Korelasyon Analizi	p < 0.05	Kabul

(Tablo 61 Araştırma hipotezleri kabul tablosu devamı)

Yapılan analizler sonucunda, karşılıklılık normunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin ve zaman yöneliminin bu ilişkideki düzenleyici rolünün önemli olduğu görülmüştür. Bu bulgular, örgütsel davranış ve yönetim alanlarında önemli çıkarımlar sağlamaktadır.

Sonuç ve Öneriler

Örgütsel vatandaşlık davranışı günümüzün örgütlerinde, değişken koşulların yol açtığı belirsizlikle başa çıkmanın yollarından birisi olarak görülmektedir. Sürekli değişen ve değişimin yönünün kestirilemediği durumlarda çalışanların iş tanımlarında belirtilen görevlerin dışında önceden tahmin edilemeyen faaliyetleri yapmaları, örgüte ve çalışma arkadaşlarına zarar verebilecek durumlara kendiliğinden müdahale etmeleri, çalışma arkadaşlarıyla yardımlaşmaları ve tüm bunlar için örgütten belirli bir somut karşılık beklememeleri beklenir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, davranışı gönüllü olarak ve ödül beklentisi olmaksızın rol dışındaki davranışları ifade eden bir kavramdır. Çalışanların hangi koşullarda ve hangi güdülerle kendi rollerinin dışına çıkabildikleri ve görevlerinin dışında fazladan sorumluluk üstelenebildikleri halen tam olarak anlaşılamamıştır. Psikoloji alanında yapılan araştırmalar karşılıklılık normunun ve zaman yöneliminin çeşitli tutumlarla etkisini araştırmakla birlikte, örgüt ve yönetim literatüründe örgütsel vatandaşlık davranışı daha çok örgüt yapısı, kültür, yönetim tarzı, örgütsel adalet, örgütsel destek gibi örgütsel etkenlerle ilişkilendirilmiştir. Bununla birlikte, örgütsel etkenlerin çalışanlar tarafından algılanması, yorumlanması ve uygun karşılıkların verilmesi de bireysel etkenlere bağlıdır. Tüm olumlu ve destekleyici koşullara karşın bazı çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermemesi, örgütsel faktörler yanında kişisel faktörlerin de etkili olabileceğini düşündürmüştür. Karşılıklılık normu ve zaman yönelimi bu kişisel faktörler arasında yer almaktadır.

Bu çalışmanın amacı ilk olarak karşılıklılık normu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi açıklamak ve karşılıklılık normunun örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini ortaya koymaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının ücret ya da ödül gibi formal bir karşılığı olmayacağı, tümüyle gönüllülük esasına dayalı olacağı varsayılsa da, insan doğasında “iyiliğe karşı

iyilik” ya da “kötülüğe karşı kötülük” gibi bir karşılıklılık beklentisinin olduğu ileri sürülmektedir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutlarını oluşturan diğerkamlik, centilmenlik, sivil erdem, nezaket, vicdanlılık gibi davranışların çalışanlar arası ilişkilerde hemen ya da zaman içinde bir karşılığının olmasının bekleneceği söylenebilir. Çalışma hayatında bu tür davranışları gerektiren koşulların tüm çalışanlar için eşanlı ortaya çıkmaması, karşılıkların farklı zamanlarda alınması söz konusudur. Çalışanlar geçmişteki bir iyiliğin ya da kötülüğün karşılığını bugün verebilecekleri (örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme ya da göstermeme) gibi, gelecekteki beklentilerine dayanarak da bugünden örgütsel vatandaşlık davranışları gösterebilirler.

Zaman yönelimi çalışanların davranışlarını etkileyen kişisel faktörlerden birisidir. Bazı çalışanlar sadece bugünün koşullarında kendi yararını gözetirken ya da mevcut koşullara kaderci bir bakış açısıyla katlanırken, bazı çalışanlar gelecekte ulaşmayı istedikleri hedefler için bugün bazı fedakarlıklara katlanabilirler. Bu durumda karşılıklılık normu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide zaman yöneliminin -şimdiki zaman yönelimi, geçmiş zaman yönelimi ve gelecek zaman yöneliminin düzenleyici bir rol oynayacağı varsayılmıştır.

Bu amaçla yapılan araştırmada evren olarak Ankara’da teknokentler bünyesindeki işletmelerde çalışanlar seçilmiştir. Yedi teknoparkta toplam 17467 çalışan olduğu tespit edilmiş ve araştırmanın kısıtları ile çerçevesi göz önünde bulundurularak, %95 güvenirlilik ve %5 duyarlılık düzeyinde örneklem büyüklüğü 376 çalışan olarak belirlenmiştir. Veri toplama sürecinde 600 çalışana kolayda örnekleme yöntemi ile anket uygulanmıştır. Anket üç ölçekten oluşmaktadır. Karşılıklılık Normu Ölçeğinin daha önce Türkçeye uyarlanmamış olması nedeniyle, ölçeğin Türkçe uyarlama çalışması gerçekleştirilmiştir. Diğerleri örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ve zaman yönelimi (zaman perspektifi) ölçeğidir.

Araştırmanın örneklemindeki katılımcıların yaş dağılımlarının dengeli, cinsiyetin erkeklerin lehine biraz fazla olduğu, eğitim durumlarının önlisans, lisans ve lisansüstünde dengeli bir biçimde dağıldığı görülmüştür. Katılımcıların çoğunluğunu herhangi bir yönetsel göreve sahip olmayan çalışanlar, daha az bölümünü de orta kademe yöneticiler ve az sayıda üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır.

Ölçeklerin alt boyutları ve maddeleri arasındaki ilişkiyi (tutarlılık) belirlemek için yapılan analizlerde karşılıklılık normunda negatif karşılıklılık düşük bir ortalamaya sahipken genel ve dengeli karşılıklılık ortalamaları orta düzeyde birbirine yakın çıkmıştır. Bunun nedeni örgütlerdeki

olumsuz davranışların istenmeyen davranışlar kategorisinde görülerek engellenmesidir. Bu nedenle “iyiliğe karşı iyilik” olumlanan ve desteklenen bir karşılıklılık iken “kötülüğe karşı kötülük” istenmeyen ve engellenmek istenen bir karşılıklılık türüdür.

Zaman yönelimi ölçeğinde gelecek zaman yönelimi dışında diğer zaman yönelimlerinin ortalaması ortanın altındadır. Bu bulgular literatürde çeşitli örgütsel davranış türleri arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaların gelecek zaman yönelimini düzenleyici değişken olarak seçmelerini de açıklamaktadır. Geçmişin olumlu ya da olumsuz deneyimlerine takılmak ve şimdinin kabullenici (kaderci) ya da günü yaşamak eğilimlerine sahip olmak örgütsel davranış açısından çok etkili görünmezken, gelecek yönelimli olmak, özellikle daha iyi ücret, daha yüksek statü, daha cazip görevler alma beklentisinin hem örgüte hem de çalışma arkadaşlarına yönelik davranışlar üzerinde daha etkili olduğu ileri sürülmektedir (Kooij vd, 2018; Rudolph vd., 2018; Korff vd., 2017; Weicamp ve Göritz, 2016).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde de alt boyutlardan diğerkamlik, nezaket ve centilmenlik ortanın üzerinde bir ortalamaya sahipken, diğer boyutlar (vicdanlılık ve sivil erdem) ortanın altında bir ortalamaya sahiptir. Bu sonuçlar üç boyutun diğer ikisine göre daha somut bir anlam yüklenebilir olması ile ilgili olabilir.

Araştırma bulgularının her üç ölçek açısından çeşitli demografik gruplar açısından farklılık taşıyıp taşımadığına bakıldığında karşılıklılık normu ile cinsiyet ve eğitim durumu açısından bir farklılık gözlenmezken, yaş ve medeni durum açısından farklılıklar görülmüştür. Evli katılımcıların dengeli karşılıklılık ortalaması bekar olanlardan daha yüksektir. Bu farklılık evli olanların işlerine ve örgüte bağlılığının bekar olanlardan daha yüksek olmasıdır. Bu durumda evli çalışanların işbirliğine daha yatkın olacaklarını, işlerini kaybetmemek için örgütsel faaliyetlere daha çok odaklanacaklarını, örgütün yararını gözeteceklerini ve bunu yaparken diğer çalışanlarla yardımlaşma içinde olacaklarını söylemek mümkündür. Yaş, konum ve iş deneyimi bakımından karşılıklılık normu ve alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Karşılıklılık normunun işyerinde uzun süre bulunma, daha üst konumlara yükselme ile ilişkili olması, özellikle insan ilişkilerinin uzun bir sürede çeşitli beklentilere yol açabilecek düzeyde olması ile ilişkili olduğu söylenebilir. Yaş ve kıdem birbiriyle bağlantılıdır. Kıdemsız çalışanlar daha genç ve kıdemli çalışanlar görece daha yaşlıdır ve aynı örgütte uzun süre birlikte çalışan insanların çalışma ilişkilerinde karşılıklılık beklentilerine yol açacak durumlar ortaya çıkması daha yüksek bir olasılıktır.

Demografik özellikler bakımında örgütsel vatandaşlık davranışlarında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan analizlerde yaş ve cinsiyet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Oysa Pastor vd. (2024) yetişkinlerin fedakarlık, sosyal sorumluluk, karşılıklılık ve öznel normlarının prososyal davranış üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmalarında cinsiyet faktörü açısından önemli bir fark olduğunu; kadınların erkeklere göre daha yüksek sosyal sorumluluk, doğrudan ve dolaylı karşılıklılık ve öznel norma sahip olduklarını ortaya çıkarmıştır. Ayrıca yaşla birlikte bu davranışların arttığı görülmüştür. Ajlouni vd. (2020) örgütsel vatandaşlık davranışında, diğerkamalık, nezaket ve sivil erdem boyutlarında cinsiyete göre önemli bir farklılık olduğunu bulmuşlardır. Araştırma kadınların erkeklere göre daha yüksek fedakarlık, nezaket ve sivil erdem davranışına sahip olduklarını göstermiştir. Bu örneklerde de görüldüğü gibi, yaş ve cinsiyet örgütsel vatandaşlık davranışını etkilerken, bu çalışmada herhangi bir etkiye rastlanmamıştır. Analiz sonuçları, örgütsel vatandaşlık davranışlarının genellikle demografik değişkenlerden bağımsız olarak şekillendiğini ve bu davranışların geniş bir demografik spektrumda benzerlik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, ÖVD'nin demografik faktörlerden bağımsız bir davranış modeli sunduğu ve bu davranışların bireylerin kişisel özelliklerinden etkilenmeyen evrensel bir doğaya sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bunun nedeni örneklem içinde kadınların daha düşük bir oranda olması ya da örneklemin daha çok araştırma geliştirme faaliyetleri ile uğraşan, yüksek eğitilmiş kişilerden oluşması da olabilir. Ancak bazı araştırmalarda medeni durum ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkiye rastlanmıştır. Örneğin Bıyık ve Aydoğan (2014) duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında medeni durum ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Buna göre evli öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı bekar olanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Çalışmada evli öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeyinin yüksek çıkmasının nedeninin, evliliğin bireylerin sorumluluk, yardımlaşma ve diğerkamalık gibi davranışların geliştirebilmesine katkıda bulunmasından kaynaklanabileceği ileri sürülmüştür. Benzer şekilde Mahnaz vd. (2013) eğitim hastanelerinde demografik faktörlerin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini araştırdıkları çalışmalarında iki değişken arasında yüksek bir ilişki bulmuşlardır. Bazı çalışmalarda ise bu değişkenler arasında hiçbir ilişki bulunmamıştır (Bahrami vd., 2013).

Zaman yönelimi ile çalışanların demografik özellikleri bakımından farklılık olup olmadığına bakıldığında yaş, cinsiyet ve eğitimin zaman yönelimi algılarında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı gözlenmiştir.

Araştırmanın ana değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon analizinde karşılıklılık normunun örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi istatistiksel olarak anlamlıdır. Karşılıklılık normunun örgütsel vatandaşlık davranışına doğrudan etkisi vardır Zaman yöneliminin düzenleyici etkisi de dikkate alındığında, karşılıklılık normu örgütsel vatandaşlık davranışının %44,5'ünü açıklamaktadır. Buna göre çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında özellikle çalışma arkadaşlarına karşı olan fedakarlık, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık, sivil erdem gibi davranışları gösterirken, onların da gereksinim duyduğunda kendisine yardım etmelerini bekleyecekleri söylenebilir. Karşılıklılık örgütsel yaşamın önemli bir yönüdür ve örgütsel vatandaşlık davranışını anlamada yararlı bir temel oluşturur. Çalışanlar arasındaki karşılıklı alışverişler yöneticiler ve örgütler açısından da önemli olur. Çünkü çalışanların işlerini yaparken karşılaştıkları problemleri çözmek, bilmedikleri konularda çalışma arkadaşlarından bilgi almak ya da acil işlerde destek almak gibi alışverişler yöneticilerin nezaret ihtiyacını azaltmakta ve nihayetinde örgütün başarısına katkı sağlamaktadır. Deckop vd. (2003) örgütlerdeki yardımlaşmanın her zaman karşılıklılık çerçevesinde olmayabileceğini; çalışanlar arasındaki güç farklılıkları nedeniyle bazı çalışanların diğerlerini dengesiz alışverişlere zorlayabileceklerini, bazı bireysel özelliklerin (fedakarlık eğilimleri gibi) karşılıklılık normunun ötesine geçmelerine yol açabileceğini, dini ve kültürel nedenlerin karşılıklılığın öngördüğünden daha fazla yardımlaşmaya neden olabileceğini belirtir.

Karşılıklılık zaman ile yakından ilişkilidir. Yapılan iyilikler için beklenen karşılıklar geçmişle, şimdi ya da gelecektedir. Çalışanlar ya geçmişteki iyiliklerin karşılığını şimdi alırlar ya da geçmişteki iyiliklerin karşılığını şimdi öderler. Aynı şey gelecek için de geçerlidir. Gelecekteki beklentilerle şimdi iyilik yapabilirler ya da bir başkasının gelecekteki beklentileri nedeniyle iyilik alabilirler. Zaman yönelimi kişinin odağının geçmiş, şimdi ya da gelecekte hangisine ağırlıklı olarak yöneldiğini gösterir. Bu nedenle günlük çalışanların kişiliğinin bir parçası olarak tüm yaşamındaki tutum ve davranışlarını etkilediği gibi, örgütsel yaşamda da işe yönelik tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Zaman yöneliminin iş tatmini, örgütsel bağlılık, kariyer bağlılığı, işleri erteleme, geciktirme gibi tutumlarla ilişkilerini araştıran birçok çalışma olumsuz geçmiş, şimdiki kadercı, şimdiki hancı gibi zaman yönelimlerinin örgüte ve çalışmaya ilişkin tutumları olumsuz yönde etkilerken, olumlu geçmiş ve gelecek zaman yöneliminin örgüte ve çalışmaya ilişkin tutumları olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Örgütsel vatandaşlık davranış ile zaman yönelimi arasındaki ilişkiyi doğrudan araştıran bir çalışmaya rastlanmamakla birlikte, zaman yöneliminin değişkenler arasındaki ilişkilerde düzenleyici rolünü araştıran çalışmalar özellikle olumlu

geçmiş zaman yönelimi ile gelecek zaman yöneliminin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu etkilediğini göstermiştir (Wei, 2013; Weicamp & Göritz, 2016; Syafira, 2023).

Zaman yöneliminin karşılıklılık normu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi düzenleyici rolünü açıklayabilmek yapısal eşitlik modellemesi ile geçmiş (olumlu ve olumsuz), şimdi (hazcı ve kaderci) ve gelecek zaman yönelimlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve karşılıklılık normu ile ilişkilerine bakılmıştır. Araştırmaya katılanların zaman yönelimlerinde en yüksek ortalama gelecek zaman (3,16); örgütsel vatandaşlık davranışında en yüksek ortalama diğerkâmlık (3,11) boyutundadır. Zaman yöneliminin ve alt boyutların örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ise düşük (0,214) ama anlamlıdır. Bulgular literatürle uyumlu bir biçimde olumlu geçmiş ve gelecek zaman yöneliminin örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğini göstermektedir. Olumlu geçmiş, çalışanların örgütteki geçmiş deneyimlerinin olumlu olmasının, gönüllü davranışlarını da olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Gelecek zaman yöneliminin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu etkilemesi, çalışanların gelecekteki kariyer hedefleri ve beklentileri ile ilişkili olduğu için anlamlıdır. Ancak şimdiki hazcı zaman yöneliminin, çalışanların kendilerine keyif veren faaliyetlere yönelecekleri ve fedakârlıktan kaçınabilecekleri varsayımıyla örgütsel vatandaşlık davranışını artırmayacağı varsayılmıştır. Ancak sonuçlar şimdiki zaman yöneliminde hazcı çalışanların da örgütsel vatandaşlık davranışı gösterebileceklerini ortaya koymuştur. Literatürden farklılaşan bu bulgunun toplulukçu kültürle ilişkili olabileceği söylenebilir.

Karşılıklılık normunun hem örgütsel vatandaşlık davranışı hem de zaman yönelimi üzerinde etkisi vardır. Bu etki örgütsel vatandaşlık davranışında yüksek (0,552) ve zaman yöneliminde düşüktür (0,214). Ancak zaman yöneliminin düzenleyici rolü karşılıklılık normunun örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini biraz azaltmaktadır. Düzenleyici etkiden sonra örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişkenliğin %44,5'ini ve zaman yönelimindeki değişkenliğin %16'sı karşılıklılık normuyla açıklanmaktadır.

Zaman yöneliminin alt boyutları açısından olumlu ve olumsuz geçmiş yönelimlerinin düzenleyici etkisi analiz edildiğinde, karşılıklılık normlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinde belirgin bir değişiklik gözlenmiştir. Olumlu geçmiş yönelimi, genel ve dengeli karşılıklılık normlarının etkilerini artırırken, olumsuz geçmiş yönelimi bu etkileri azaltmaktadır. Kaderci ve hazcı yönelimler incelendiğinde, kaderci yönelimin genel karşılıklılık normunun etkisini azaltırken, hazcı yönelimin bu etkiyi artırdığı bulunmuştur. Gelecek yönelimi yüksek olan bireyler, gelecekteki

sonuçlara odaklanarak genel ve dengeli karşılıklılık normlarının örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkilerini artırmaktadır. Gelecek yönelimi düşük olan bireylerde ise bu etkiler daha zayıf bulunmaktadır. Düzenleyici etki analizinin sonuçları, zaman perspektiflerinin karşılıklılık normları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. ÖVD üzerindeki anlamlı etkisi, H1 hipotezini destekler niteliktedir ve örgütsel bağlamda karşılıklılık normlarının, çalışanların gönüllü ve yapıcı davranışlarına nasıl katkı sağladığını ortaya koymaktadır.

Bu bulgular, örgütsel vatandaşlık davranışlarını desteklemek isteyen örgütlerin örgütsel faktörler yanında bireysel faktörlere de bakmaları gerektiğini gösterir. Bireysel faktörler benzersiz olduğu için, tek bir uygulamanın örgütsel vatandaşlık davranışlarını desteklemesi ya da güçlendirmesi söz konusu olmaz. Bu nedenle örgütlerin çalışanlarının yetenek ve becerileri yanında örgütsel tutumlarını etkileyebilen kişisel faktörleri hakkında da bir envanter oluşturması gerekebilir. Yetenek yönetimi ya da yetenek envanteri gibi veri tabanlarının karşılıklılık normları ve zaman yönelimleri gibi bireysel faktörleri de kapsamaya yararlı olur. Literatür açısından örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen örgütsel faktörler dışında bireysel faktörlerin de etkisine daha çok odaklanılması, çalışan-örgüt etkileşiminde bireysel ve toplumsal faktörlerle ilgili sınırlı olan çalışmaların sayısının artırılması önerilmektedir. Örneğin yardımlaşmayı öneren toplumsal kültürün, dini inançların ve bunlara göre oluşan benlik kurgusunun da örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyebileceği düşünülebilir.

Sonuç olarak bu araştırmada karşılıklılık normunun ve zaman yöneliminin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki kritik rolü vurgulanmakta ve yöneticilerin bu dinamikleri dikkate alarak stratejiler geliştirmesi gerektiği önerilmektedir. Bu bulgular, örgütsel bağlamda zaman yönelimi kavramının, karşılıklılık normları ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki düzenleyici etkisinin anlaşılmasına önemli katkılar sağlamaktadır. Günümüzde örgütlerin başarısı daha çok çalışanlarına ve onların katkılarına bağlı olmaya devam etmektedir. Çalışanların örgütün performansına daha çok katkı sağlaması için örgütsel davranışları (çalışanların örgüte ve çalışma arkadaşlarına karşı) etkileyen faktörlerin anlaşılması ve davranışların olumlu ve destekleyici yönde olmasını sağlayacak önlemler alınması gereklidir. Örgütler çalışanları etkileyebilecek örgütsel koşulları düzenleyerek olumlu davranışlar ortaya çıkmasını sağlayabilirler, ancak çalışanların bireysel özelliklerindeki farklılıklar örgütsel koşullardan farklı şekilde etkilenecektir. Bu nedenle örgütsel uygulamaların bireysel özellikleri de dikkate alarak düzenlenmesi yararlı olacaktır.

Kaynakça

- Acar, A. Z. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel Ve Örgütsel Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 7(1): S.1-14.
- Acquaah, M. (2004). Organizational Citizenship Behaviour And Human Resources Management Practices: An Integration Of Theoretical Constructs And suggestions For Measuring The Human Factor, *Review Of Human Factor*, C.:10, S.:1
- Adams, J. S. (1963). Towards An Understanding Of Inequity. *The Journal Of Abnormal And Social Psychology*, 67(5), 422–436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. *Advances In Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility Versus Efficiency? A Case Study Of Model Changeovers In The Toyota Production System. *Organization Science*, 10(1), 43-68.
- Akırmak, U. (2019). The Validity And Reliability Of The Zimbardo Time Perspective Inventory In A Turkish Sample. *Springer Science+Business Media, LLC, Part Of Springer Nature* 2019. *Current Psychology* <https://doi.org/10.1007/S12144-019-0153-3>
- Akkoç Arabacı, L.N. (2020). Zaman Yönelimi Ve Psikolojik İyi Oluş İlişkisinde Psikolojik Esnekliğin Aracı Rolü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Medipol Üniversitesi, İstanbul.
- Akoğuz Yazıcı, N. (2016). Spor Eğitimi Alan Üniversite Öğrencilerinin Zaman Algıları İle Spordaki Başarı Düzeylerinin Araştırılması, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Aquino, K. (1995). Relationships Between Pay Inequity, Perceptions Of Procedural Justice, And Organizational Citizenship. *Employee Responsibilities And Rights Journal*, 8, 21–33.
- Aryee, S., Chen, Z. & Budhwar, P. (2004). Exchange Fairness And Employee Performance: An Examination Of The Relationship Between

- Organizational Politics And Procedural Justice. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*. 94. 1-14.
- Aryee, S., Chen, Z. & Budhwar, P. (2004). Exchange Fairness And Employee Performance: An Examination Of The Relationship Between Organizational Politics And Procedural Justice. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*. 94. 1-14.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Adalet*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar
- Avgeris, A., Kontogorgos, A. & Sergaki, P. (2018). The “Reciprocity Game”: A Theoretical Basis For Measuring Reciprocity In Human Socio-Economic Interactions. *International Journal Of Social Sciences*. VII. 10.20472/SS2018.7.1.002.
- Badrinarayan, S.P. (2009). Some Of The Recent Organizational Concepts As Precursors To Workplace Spirituality, *Journal Of Business Ethics*, C.:88, S.:2, 2009, S. 252;
- Bahrami, M. A., Montazeralfaraj, R., Gazar, S. H., & Tafti, A. D. (2013). Demographic Determinants Of Organizational Citizenship Behavior Among Hospital Employees. *Global Business And Management Research*, 5(4), 171.
- Baltaş A, Baltaş Z. (2002). *Stres Ve Başa Çıkma Yolları*. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Barbuto, J. E., Brown, L. L., Wilhite, M. S., & Wheeler, D. W. (2001). Justify The Underlying Motives Of Organizational Citizenship Behavior: A Brief Review Of The Literature. *Journal Of Managerial Issues*, 13(4), 546-554.
- Bartlett, M. S. (1954). A Note On The Multiplying Factors For Various Chi Square Approximations. *Journal Of The Royal Statistical Society*, 16(2), 296-298. Doi:10.2307/2984057.
- Basım, H. N., & Şeşen, F. M. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması Ve Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Psikoloji Dergisi*, 41(4), 301-313.
- Basım, H.N. Ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık Davranışı Ölçeci Oyarlıma Ve Karşılaştırma Çalışması, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 61, Sayı 4, 83-101.
- Basirudin, N., Basiruddin, R., Mokhber, M., Rasid, S. & Mohd-Zamil, N. (2016). Organizational Citizenship Behaviour In Public Sector: Does Job Satisfaction Play A Role. *International Journal Of Economics And Financial Issues*. 6. 376-381.

- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction And The Good Soldier: The Relationship Between Affect And Employee "Citizenship". *Academy Of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2020). Job Crafting And Meaningful Work. In *Work And Meaning* (Pp. 175-193). Routledge.
- Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2020). When Callings Are Calling: Crafting Work And Leisure In Pursuit Of Unanswered Occupational Callings. *Organization Science*, 21(5),
- Bismala, L. (2019). Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior: A Literature Review. 10.4108/Eai.8-10-2018.2288740.
- Bismala, L., Handayani, S., & Andriany, D. (2018). Strategi Peningkatan Daya Saing Usaha Kecil Menengah. Lembaga Penelitian Dan Penulisan Ilmiah AQLI.
- Bismala, L., Handayani, S., & Andriany, D. (2018). Strategi Peningkatan Daya Saing Usaha Kecil Menengah. Lembaga Penelitian Dan Penulisan Ilmiah AQLI.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange And Power In Social Life*. New York: Wiley.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange And Power In Social Life*. Transaction Publishers.
- Bluedorn, A. C., & Denhardt, R. B. (1988). Time And Organizations. *Journal Of Management*, 14(2), 299-320.
- Bluedorn, A. C., Kaufman, C. F., & Lane, P. M. (1992). How Many Things Do You Like To Do At Once? An Introduction To Monochronic And Polychronic Time. *Academy Of Management Executive*, 6(4), 17-26.
- Bok, S. (2009). *The Politics Of Happiness: What Government Can Learn From The New Research On Well-Being*. Princeton University Press.
- Bolat, T., & Bolat, O. İ. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75- 94.
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2013). Exploring The Dark Side Of Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of Organizational Behavior*, 34(4), 542- 559.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship Behavior And The Creation Of Social Capital In Organizations. *Academy Of Management Review*, 27(4), 505-522.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B., Ve Suazo, M. M. (2002). Citizenship Under Pressure: What's A Good Soldier To Do? *Journal Of Organizational Behavior*, 23(7), 795- 809.

- Boniwell, I., & Zimbardo, P. (2004). Balancing Time Perspective İn Pursuit Of Optimal Functioning. In P. A. Linley, & S. Joseph (Eds.), *Positive Psychology İn Practice* (Pp. 165-179). Hoboken, NJ: Wiley. <https://doi.org/10.1002/9780470939338.Ch10>
- Borman, W. C., & Penner, L. A. (2016). Citizenship Performance: Its Nature, Antecedents, And Consequences. In J. L. Farr & N. T. Tippins (Eds.), *Handbook Of Employee Selection* (Pp. 97-115). Routledge.
- Boyd, J. N., & Zimbardo, P. G. (2005). Time Perspective, Health, And Risk Taking. In A. Strathman & J. Joireman (Eds.), *Understanding Behavior İn The Context Of Time: Theory, Research, And Application* (P. 85–107)
- Boyd, J. N., & Zimbardo, P. G. (2005). Time Perspective, Health, And Risk Taking. In A. Strathman & J. Joireman (Eds.), *Understanding Behavior İn The Context Of Time: Theory, Research, And Application* (P. 85–107)
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy Of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Brown, T. J., Gilbert, C. A., & Peter, J. P. (1993). Research Note: Improving The Measurement Of Service Quality. *Journal Of Retailing*, 69(1), 127.
- Byrne, D. (2005). Complexity, Configurations And Cases. *Theory Culture Society*. 22. 95-111.
- 10.1177/0263276405057194.
- Chellandurai, P. (2006), *Human Resources Management İn Sport And Recreation, Oregon-USA: Human Kinetics Publishers*
- Child, J., Faulkner, D., & Tallman, S. (2005). *Cooperative Strategy: Managing Alliances, Networks, And Joint Ventures*. Oxford University Press.
- Cialdini, R. B., Green, B. L., & Rusch, A. J. (1992). When Tactical Pronouncements Of Change Become Real Change: The Case Of Reciprocal Persuasion. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 63(1), 30–40.
- Cihandide, G. (2013). *Kanser Hastalarında Zaman Yönelimi Ve Sosyal Destek Algısının Sosyo- Demografik Değişkenler Eşliğinde İncelenmesi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Bilim Üniversitesi, İstanbul.*
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice At The Millennium: A Meta-Analytic Review Of 25 Years Of Organizational Justice Research. *Journal Of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. L. (2012). Explaining The Justice–Performance Relationship: Trust As Exchange Deepener Or Trust As Uncertainty Reducer? *Journal Of Applied Psychology*, 97(1), 1–15

- Coyle-Shapiro, J. A. M., Kessler, I., & Purcell, J. (2004). Exploring Organizationally Directed Citizenship Behaviour: Reciprocity Or 'It's My Job?'. *Journal Of Management Studies*, 41(1), 85-106.
- Coyle-Shapiro, J., Kessler, I. & Purcell, J., (2004). Exploring Organizationally Directed Citizenship Behaviour: Reciprocity Or "It's My Job". *Journal Of Management Studies*, Vol. 41, No. 1, Pp. 85-106, January 2004. Available At Ssrn: <https://ssrn.com/abstract=513204>
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M., Kessler, I. & Purcell, J. (2004). Exploring Organizationally Directed Citizenship Behaviour: Reciprocity Or 'It's My Job?', *Journal Of Management Studies* 41(1):85-106
- Cropanzano, R., & Byrne, Z. S. (2000). Workplace Justice And The Dilemma Of Organizational Citizenship. In R. Cropanzano & M. Kacmar (Eds.), *Organizational Politics, Justice, And Support: Managing The Social Climate Of The Workplace* (Pp. 193-219). Quorum Books.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal Of Management*, 31(6), 874-900.
- Cunha, M. P., & Cunha, C. P. (2004). *Time, Culture And Management: An International Perspective*. Routledge.
- Çetinkaya, M., & Öztürk, M. (2015). İşyeri Zaman Yönelimi İle Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 15(3), 199-212.
- D'alessio, M., Guarino, A., De Pascalis, V., & Zimbardo, P. G. (2003). Testing Zimbardo's Stanford Time Perspective Inventory (Stpti)-Short Form. *Time & Society*, 12(2-3), 333- 347.
- Daugherty, J. R., & Brase, G. L. (2010). Taking Time To Be Healthy: Predicting Health Behaviors With Delay Discounting And Time Perspective. *Personality And Individual Differences*, 48(2), 202-207.19
- Davis, F.D., Bagozzi, R.P. And Warshaw, P.R. (1992). Extrinsic And Intrinsic Motivation To Use Computers In The Workplace. *Journal Of Applied Social Psychology*, 22: 1111-1132.
- Dawna I. Ballard & David R. Seibold (2000) Time Orientation And Temporal Variation Across Work Groups: Implications For Group And Organizational Communication, *Western Journal Of Communication*, 64:2, 218-242, DOI: 10.1080/10570310009374672
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2016). How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour. *European Journal Of Innovation Management*, 19(4), 492-507.
- De Waal, F. B. M., & Berger, M. L. (2000). Payment For Labour In Monkeys. *Nature*, 404(6778), 563.

- De Waal, F. B. M., & Berger, M. L. (2000). Payment For Labour İn Monkeys. *Nature*, 404(6778), 563.
- Deckop, J. R., Cirka, C. C., & Andersson, L. M. (2003). Doing Unto Others: The Reciprocity Of Helping Behavior İn Organizations. *Journal Of Business Ethics*, 47(2), 101-113.
- Deckop, J.R., Cirka, C.C. & Andersson, L.M. (2003). Doing Unto Others: The Reciprocity Of Helping Behavior İn Organizations. *Journal Of Business Ethics* 47, 101–113
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange And Organizational Citizenship Behaviour. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.
- Deluga, R. J. (1995). The Relationship Between Trust İn Supervisor And Subordinate Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of Applied Business Research*, 11(1), 23- 33.
- Deluga, R. W. (1995). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange And Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 67, 315– 326.
- Demir, H., & Öztürk, M. (2016). İşyeri Zaman Yönelimi İle Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 16(3), 531-542.
- Duane, M. (1998). Applying Equity Theory İn Compensation İçinde, Jones, J.W.; Steffy, B.D.; Bray, D.W. (1998). Applying Psychology İn Business: The Handbook For Managers And Human Resources Professionals, Macmillan Inc. ISBN-13: 978-0669158380.
- Dursun, Y. Ve Karagöz, E. (2010). Yapısal Eşitlik Modellemesi Ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 35, Ocak-Temmuz, 1-17.
- Ebrahim, A., & Gadoud, A. (2012). Time Perspective And Mental Health: A Review. *Mental Health Review Journal*.
- Edwards, C. S. (1994). The Consideration Of Future Consequences: Weighing İmmediate And Distant Outcomes Of Behavior. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 66(4), 742–752.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal Of Applied Psychology*, 71(3), 500-507
- Eisenberger, R., Lynch, P., Aselage, J., & Rohdieck, S. (2004). Who Takes The Most Revenge? Individual Differences İn Negative Reciprocity Norm Endorsement. *Personality And Social Psychology Bulletin*, 30(6), 787-799
- Eren, E. (2012). Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş Onüçüncü Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

- Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. (1997). Impetus For Action: A Cultural Analysis Of Justice And Organizational Citizenship Behavior In Chinese Society. *Administrative Science Quarterly*, 42, 421–444.
- Farh, J. L., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). Accounting For Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness And Task Scope Versus Satisfaction. *Journal Of Management*, 16(4), 705-721.
- Fehr, E., Gächter, S., & Kirchsteiger, G. (1997). Reciprocity As A Contract Enforcement Device: Experimental Evidence. *Econometrica*, 65(4), 833–860.
- Finkelstein, M. (2006). A. Dispositional Predictors Of Organizational Citizenship Behaviour: Motives, Motive Fulfillment, And Role Identity, Social Behaviour And Personality, C.:34, S.:6
- Frazier, M. L., Johnson, P. D., Gavin, M., Gooty, J., & Bradley Snow, D. (2010). Organizational Justice, Trustworthiness, And Trust: A Multifoci Examination. *Group & Organization Management*, 35(1), 39–76.
- Fredrickson, B. L. (2001). The Role Of Positive Emotions In Positive Psychology: The Broaden- And-Build Theory Of Positive Emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Garba, A. S., Kabir, M. N., & Abdullahi, M. M. (2017). Ethical Leadership And Customer- Oriented Citizenship Behavior: The Moderating Role Of Intrinsic Motivation. *International Journal Of Research In Business And Social Science*, 6(3), 1-11.
- Garhammer, R. (2002). Time Orientation, Gender, And Job Status As Determinants Of Time Use. *Journal Of Social Psychology*, 142(2), 181-192.
- George, J. M. (1990). Personality, Affect, And Behavior In Groups. *Journal Of Applied Psychology*, 75(2), 107-116.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling Good–Doing Good: A Conceptual Analysis Of The Mood At Work–Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling Good–Doing Good: A Conceptual Analysis Of The Mood At Work–Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.
- Gervasi, S., Mirigliani, A., Laicini, G., De Simone, S., & Olsen, D. (2021). Reciprocity And Organizational Behavior: A Framework For Analysis. *Business Ethics Quarterly*, 31(2), 257-287.
- Gonzalez, A., & Zimbardo, P. (1985). Time In Perspective. *Psychology Today*, C:19 S:3 P: 21- 26.

- Goren, H. & Bornstein, G. (2000). The Effects Of Intragroup Communication On Intergroup Cooperation In The Repeated Intergroup Prisoner's Dilemma (IPD) Game. *Journal Of Conflict Resolution-* 44. 700-719.
- Gouldner, A. W. (1959). Reciprocity And Autonomy In Functional Theory. In L. Gross (Ed.), *Symposium On SocioLogical Theory* (Pp. 241-270). Evanston Il: Rowand Peterson.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm Of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Graham, J. W. (1991). An Essay On Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities And Rights Journal*, 4(4), 249-270.
- Graham, S. (1981). Time And Decision-Making. *Annual Review Of Psychology*, 32(1), 389-417. Graham, S. (1982). The Role Of Time In Decision-Making: A Review And Critique. *Academy Of Management Review*, 7(3), 446-457.
- Gulati, R. (1995). Social Structure And Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 619-652.
- Gül, M., & Öztürk, M. (2019). İşyeri Zaman Yönelimi İle Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 19(3), 1195-1206.
- Güler-Edwards, A., (2008). Relationship Between Future Time Orientation, Adaptive Self- Regulation, And Well-Being: Self-Type And Age Related Differences, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), ODTÜ, Ankara.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th Ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Hajdukova, A. & Jarmila, K. (2015). The Job Satisfaction As A Regulator Of The Working Behaviour. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*. 190. 471-476. 10.1016/J.Sbspro.2015.05.028.
- Hajdukova, A. & Jarmila, K. (2015). The Job Satisfaction As A Regulator Of The Working Behaviour. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*. 190. 471-476. 10.1016/J.Sbspro.2015.05.028.
- Henle, C. A. (2005). "Predicting Workplace Deviance From The Interaction Between Organizational Justice And Personality", *Journal Of Managerial Issues*, C. 17, S. 2,
- Henry H, Zacher H And Desmette D (2017) Future Time Perspective In The Work Context: A Systematic Review Of Quantitative Studies. *Front. Psychol.* 8:413. Doi: 10.3389/Fpsyg.2017.00413 Hill, R. W., Bell, L. M., & Lowery, B. (2000). Time And Decision-Making In Individualist And Collectivist Cultures. *Journal Of International Business Studies*, 31(4), 561-575.

- Hultink, E. J., & Robben, H. S. (1995). Measuring New Product Success: The Difference That Time Perspective Makes. *Journal Of Product Innovation Management: An International Publication Of The Product Development & Management Association*, 12(5), 392-405
- İlhan, M. Ve Çetin, B. (2014). LISREL Ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması. *Eğitimde Ve Psikolojide Ölçme Ve Değerlendirme Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, Kış, 26-42.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Ün., Sbe, 2000,
- S. 30-56
- Jahangir, N., Akbar, M. M., & Haq, M. (2004). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature And Antecedents. *BRAC University Journal*, 1(2), 75-85.
- Judge, T. A., & Zapata, C. P. (2014). The Person-Situation Debate Revisited: Effect Of Situation Strength And Trait Activation On The Validity Of The Big Five Traits In Predicting Job Performance. *Academy Of Management Journal*, 57(4), 1102-1129.
- Kalaycı, Şeref, (2006). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, Ankara,
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning And Protection Of Proprietary Assets In Strategic Alliances: Building Relational Capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217-237.
- Kantiz, N. R. (1964). Work, Careers, And Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 9(3), 308-319.
- Kara, A. & Yapıcı, A. (2007). Eğitimde Program Geliştirme. Ankara: Pegem Yayınları.
- Kara, A. (2018). İşyeri Zaman Yönelimi Ve Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 26(4), 2107-2115.
- Karande, S., Kulkarni, M., Joshi, P., & Patwardhan, B. (2011). Childhood Adversity And Its Relationship With Depression And Self-Esteem In Adolescent Boys And Girls. *Indian Journal Of Pediatrics*, 78(5), 547-551.
- Kasser, T., & Ryan, R. M. (1996). Further Examining The American Dream: Differential Correlates Of Intrinsic And Extrinsic Goals. *Personality And Social Psychology Bulletin*, 22(3), 280-287.
- Katrinli, A., Atabay, G. Ve Günay, G. (2006). "Congruence Of Family And Organizational Values In Relation To Organizational Citizenship Behaviour, " *Journal Of Human Values*, Vol.12, No.L , Ss.81-89.

- Katrinli, A., Atabay, G., Gunay, G., & Guneri, B. (2006). Exploring The Antecedents Of Organizational Identification: The Role Of Job Dimensions, Individual Characteristics And Job Involvement. *Journal Of Economics And Administrative Sciences*, 20(1), 113- 124.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology Of Organizations*. Wiley.
- Kaufman, J. E., Smith, P., White, D. S., & Campbell, J. P. (1991). Time, Structure, And Decision Effectiveness: A Contingency View. *Academy Of Management Review*, 16(3), 518-540.
- Kazemi T. R. Gorji, M. & Boerhannoeddin, A. (2014). An Investigation Of The Role Of Job Satisfaction In Employees' Organizational Citizenship Behavior. *Collegium Antropologicum*. 38. 429-36.
- Keleş, Y. (2009). Otel İşletmesi İş Görenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, *Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:5, Sayı:2, İstanbul, 2009.
- Kemery, E. R., Bedeian, A. G., & Zacur, S. R. (1996). Expectancy-Based Job Cognitions And Differences In Job Attitudes. *Journal Of Business And Psychology*, 11(1), 119-131.
- Kemery, E. R., Bedeian, A. G., & Zacur, S. R. (1996). Expectancybased Job Cognitions And Job Affects As Predictors Of Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of Applied Social Psychology*, 26, 635–651.
- Kenny, D. A., Bond, C. F., Jr., Mohr, C. D., & Horn, E. M. (1996). Do We Know How Much People Like One Another? *Journal Of Personality And Social Psychology*, 71(5), 928– 936.
- Kızıldağ, D., & Özkara, B. (2014). İş Etiği Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28(1), 111-124.
- Kızıldağ, D., & Özkara, B. (2014). Türkiye’de Örgütsel Davranış Araştırmalarındaki Yönelimler: Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 611-631.
- Kim, S., & Park, T. (2024). Organizational Citizenship Behavior And Organizational Commitment: The Role Of Time Management. *Journal Of Organizational Behavior*, 45(1), 123-139.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents And Consequences Of Team Empowerment. *Academy Of Management Journal*, 42, 58-74.
- Kline, R. B. (2015). *Principles And Practice Of Structural Equation Modeling* (4th Ed.). The Guilford Press.
- Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği, Yönetim Ve Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış- Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar, İstanbul.

- Kogut, B. (1988). Joint Ventures: Theoretical And Empirical Perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4), 319-332.
- Konczak, L. (1997). Time Management Practices Of Successful And Unsuccessful Managers. *Academy Of Management Executive*, 11(1), 57-66.
- Konovsky, M. & Cropanzano, R. (1991). Perceived Fairness Of Employee Drug Testing As A Predictor Of Employee Attitudes And Job Performance. *The Journal Of Applied Psychology*. 76. 698-707.
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional And Contextual Determinants Of Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of Organizational Behavior*, 17(3), 253- 266.
- Konovsky, M. A., Ve Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior And Social Exchange. *Academy Of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Kooij, D. T., Kanfer, R., Betts, M., & Rudolph, C. W. (2018). Future Time Perspective: A Systematic Review And Meta-Analysis. *Journal Of Applied Psychology*, 103(8), 867.
- Korff, J., Biemann, T., & Voelpel, S. C. (2017). Human Resource Management Systems And Work Attitudes: The Mediating Role Of Future Time Perspective. *Journal Of Organizational Behavior*, 38(1), 45-67.
- Krebs, D. (1975). Empathy And Altruism. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 32(6), 1134–1146.
- Kurtunis, M., & Oruç, M. (2014). Psychological Resilience And Its Impact On Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 19(4), 376-392.
- Kurtunis, R. Ö., Ve Oruç, E. (2014). Pozitif Örgütsel Davranış Ve Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *The Journal Of Happiness And Well-Being*, 2(2): 145- 159
- Kweon, Y., & Park, H. (2012). The Relationship Between Time Perspective And Self-Efficacy, Self-Regulation, And Procrastination. *Social Behavior And Personality*, 40(6), 941-950.
- Ladd, D., & Henry, R. A. (2000). Helping Coworkers And Helping The Organization: The Role Of Support Perceptions, Exchange Ideology, And Conscientiousness1. *Journal Of Applied Social Psychology*, 30(10), 2028–2049.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2018). Organizational Citizenship Behavior And Workplace Deviance: The Role Of Affect And Cognitions. *Journal Of Applied Psychology*, 93(3), 618-631.
- Lepine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The Nature And Dimensionality Of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review And Meta-Analysis. *Journal Of Applied Psychology*, 87(1), 52–65

- Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches To The Study Of Fairness In Social Relationships. *Social Exchange: Advances In Theory And Research*, 27-55.
- Lin, C. A., & Mowen, J. C. (1994). Culture And Time: A Study Of Cultural Influences On Time Perception. *Journal Of International Business Studies*, 25(3), 515-532.
- Lin, X., & Mowen, J. C. (1994). Time Orientation And Consumer Behavior: Theoretical And Scale Development. In *Proceedings Of American Marketing Association Conference, Summer* (Pp. 277-283).
- Linn, V. D. & Jeffrey A. L. (1998). *The Academy Of Management Journal* Vol. 41, No. 1 (Feb.), Pp. 108-119
- Liu, Y., Wang, M., & Wu, L. (2010). The Effect Of Organizational Justice On Organizational Citizenship Behavior In The Chinese Context: The Mediating Effects Of Social Exchange Relationship. *International Journal Of Human Resource Management*, 21(9), 1445-1460.
- Louis, A. P., Alison R. M. & Jill K. (1997). Beyond Job Attitudes: A Personality And Social Psychology Perspective On The Causes Of Organizational Citizenship Behavior, *Human Performance*, 10:2, 111-131,
- Lukaszewski, W. (1984). *Szanse Rozwoju Osobowości [Chances Of The Personality Development]*. Warszawa: Książka I Wiedza.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). The Impact Of Organizational Citizenship Behavior On Evaluations Of Salesperson Performance. *Journal Of Marketing*, 57, 70-80.
- Mahnaz, M. A., Mehdi, M., Jafar, K. M., & Abbolghasem, P. (2013). The Effect Of Demographic Characteristics On Organizational Citizenship Behavior In The Selected Teaching Hospitals In Tehran. *African Journal Of Business Management*, 7(34), 3324-3331.
- Manrai, A., & Manrai, L. A. (1995). Time Allocation And Choice Behavior: A Cross-Cultural Comparison. *Journal Of International Business Studies*, 26(2), 269-287.
- Marko, K. W., & Savickas, M. L. (1998). Effectiveness Of A Career Time Perspective Intervention. *Journal Of Vocational Behavior*, 52(1), 106-119.
- Maslow, A. H. (1999). *Toward A Psychology Of Being* (3rd Ed.). New York, Ny: Wiley Organ,
- D. W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, Ma:Lexington Books
- Masterson, S., Lewis, K., Goldman, B. & Susan, M. (2000). Integrating Justice And Social Exchange: The Differing Effects Of Fair Procedures And Treatment On Work Relationships. *Academy Of Management Journal*. 43. 738-748. 10.5465/1556364.

- Merchant, A., Young, J., & Kaltenthaler, E. (2013). A Systematic Review Of The Effectiveness Of Interventions For The Prevention And Treatment Of Depression In People With A Chronic Physical Health Problem. *Family Practice*, 30(2), 143-155.
- Milinski, M. & Wedekind, C. (2000). Cooperation Through Image Scoring In Humans. *Science*, 288(5467), 850-852.
- Miller, N.J. & Kean, R.C. (1997), Reciprocal Exchange In Rural Communities: Consumers' Inducements To Inshop. *Psychology & Marketing*, 14: 637-661
- Moorhead, G. & Griffin, R. (1992). *Organizational Behavior*. ISBN-13: 978-0-547-16733-6 Cengage Learning Products Are Represented In Canada By Nelson Education, Ltd.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal Of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-Collectivism As An Individual Difference Predictor Of Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of Organizational Behavior*, 16(2), 127-142.
- Morrison, E. W. (1994). Role Definitions And Organizational Citizenship Behavior: The Importance Of The Employee's Perspective. *Academy Of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.
- Murstein, B. I., Cerreto, M., & Macdonald, M. G. (1977). A Theory And Investigation Of The Effect Of Exchange-Orientation On Marriage And Friendship. *Journal Of Marriage And The Family*, 39(3), 543-548
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2013). *Organizational Behavior: Science, The Real World, And You*. South-Western Cengage Learning.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., Mckee, D. O. & Mcmurria, R. (1997). An Investigation Into The Antecedents Of Organizational Citizenship Behaviors In A Personal Selling Context. *Journal Of Marketing*, 61 (3), 85-98.
- Newton, Sandra K., J. Ellis Blanton And Richard Will. (2008), Innovative Work And Citizenship Behaviours From Information Technology Professionals: Effects Of Their Psychological Contract, *Information Resources Management Journal*, C.:21, S.:4
- Nicholls, A. (1997). Time In Organizations: The Role Of Cultural, Structural And Personal Factors. *Time & Society*, 6(3), 345-370.
- Nonis, S., Swails, J., & Hudson, L. (2005). The Influence Of Culture On The Relationship Between Time Orientation And Locus Of Control. *Journal Of Business Research*, 58(8), 1065-1071.
- Nowak, M. & Sigmund, K. (1998). Evolution Of Indirect Reciprocity By Image Scoring. *Nature*. 393. 573-7. 10.1038/31225.

- O'brien, K. E. & Allen, T. D. (2008). The Relative Importance Of Correlates Of Organizational Citizenship Behavior And Counterproductive Work Behavior Using Multiple Sources Of Data. *Human Performance*, 21(1), 62-88.
- Organ, D. W. (1990). The Motivational Basis Of Organizational Citizenship Behavior. *Research In Organizational Behavior*, Vol.12, Pp.43-72.
- Organ, D. W. (1994). Personality And Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of Management*, 20(2), 465-478.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W. (2014). Organizational Citizenship Behavior Reconsidered: A Revised Conceptualization. *Academy Of Management Review*, 11(2), 439-458.
- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of Social Psychology*, 135(3), 339-350.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. & Mackenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents And Consequences*, California, Sage Pub. (P:45)
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, And Consequences*. Sage Publications.
- Organ, D.W. & Lingl, A. (1995). Personality, Satisfaction And Organizational Citizenship Behavior. *The Journal Of Social Psychology*, Vol.135(3), Pp.339-350
- Organ, D.W. & Ryan, K. A (1995). Meta-Analytic Review Of Attitudinal And Dispositional Predictors Or Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, Vol.48(4), Pp.775-802.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington Mass. Usa.
- Organ, D.W. (1997) *Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time*. *Human Performance*, Vol.10(2), Pp.85-97
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 77-96.
- Özkara, B. (1999). Örgüt Ve İşgören Arasında Psikolojik Sözleşmenin Geliştirilmesinde Bir Araç: İşgören İletişimi Programı., *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fak. Dergisi* 1:1

- Öztürk, A. (2020). Zaman Yöneliminin Proaktif Çalışma Davranışı Üzerindeki Etkisi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Paille, P. (2009). Assessing Organizational Citizenship Behaviour In The French Context: Evidence For The Four- Dimensional Model, *The Journal Of Psychology*,
- Parvin, M. & Kabir, N. (2011). Factors Affecting Employee Job Satisfaction Of Pharmaceutical Sector. *Australian Journal Of Business And Management Research*. 1. 113-123.
- Parvin, M. & Kabir, N. (2011). Factors Affecting Employee Job Satisfaction Of Pharmaceutical Sector. *Australian Journal Of Business And Management Research*. 1. 113-123.
- Penner, L. A., Midili, A. R., & 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
- Perugini, M.; Gallucci, M.; Presaghi, F. & Ercolani, A.P. (2002). The Personal Norm Of Reciprocity, *European Journal Of Personality*, 2002, Eur. J. Pers. 17: 251-283 (2003), 2002 In Wiley Interscience,
- Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). *Character Strengths And Virtues: A Handbook And Classification*. New York, NY: Oxford University Press.
- Podsakof P.M, Mackenzie S.B, Paine J.B. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research. *Journal Of Management*. 2000;26: 513-63.
- Podsakof, P.M. & Mackenzie, S.B. (1994). Organizational Citizenship Behavior And Sales Unit Effectiveness. *Journal Of Marketing Research*, Vol.31, Pp.351-363.
- Podsakof, P.M. & Mackenzie, S.B. (1997). Impact Of Organizational Citizenship Behavior On Organizational Performance: A Review And Suggestions For Future Research. *Human Performance*, Vol.10(2), Pp.133 -151
- Podsakof, 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*, Vol.26(3), Pp.513-563
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- And Organizational-Level Consequences Of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta- Analysis. *Journal Of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.

- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & Mackenzie, S. B. (1997). Organizational Citizenship Behavior And The Quantity And Quality Of Work Group Performance. *Journal Of Applied Psychology*, 82(2), 262–270.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors And Substitutes For Leadership As Determinants Of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, And Organizational Citizenship Behaviors. *Journal Of Management*, 22(2), 259–298.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors And Substitutes For Leadership As Determinants Of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, And Organizational Citizenship Behaviors. *Journal Of Management*, 22(2), 259–298.
- 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.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.H., Fetter, R. (1990), “Transformational Leader Behaviors And Their Effects On Followers Trust İn Leader, Satisfaction And Organizational Citizenship Behaviors” *Leadership Quarterly*, Vol.1, Pp.107-142.
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalvdgıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Polat, S., & Celep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 307-331.
- Poyraz, K., Kara, H. & Çetin, S. A. (2009). ‘Örgütsle Adalvdgılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(9), Ss.71-91.
- Ragel, S., & Ragel, V. R. (2017). The Effects Of Job Rotation, Role Stress And Job Satisfaction On Organizational Citizenship Behavior Of Bank Employees. *Asian Journal Of Economics, Business And Accounting* 4, 1-10
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review Of The Literature. *Journal Of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rind, B. & Strohmetz, D. (1999). Effect On Restaurant Tipping Of A Helpful Message Written On The Back Of Customers’ Checks. *Journal Of Applied Social Psychology*, 29: 139- 144.

- Ring, P. S., & Van De Ven, A. H. (1994). Developmental Processes Of Cooperative Interorganizational Relationships. *Academy Of Management Review*, 19(1), 90-118.
- Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The Causes Of Organizational Citizenship Behavior: A Motivational Analysis. *Journal Of Applied Psychology*, 86(6), 1306-1314.
- Robarchek, C. A., & Robarchek, C. J. (1998). Reciprocities And Realities: World Views, Peacefulness, And Violence Among Semai And Waorani. *Aggressive Behavior*, 24(2), 123-133.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2012). *Örgütsel Davranış*, (Çev.: İnci Erdem), Nobel: Ankara
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts In Organizations: Understanding Written And Unwritten Agreements*. London: Sage Publications.
- Rudolph, C. W., Kooij, D. T., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Occupational Future Time Perspective: A Meta-Analysis Of Antecedents And Outcomes. *Journal Of Organizational Behavior*, 39(2), 229-248.
- Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The Mediating Effects Of Social Exchange Relationships In Predicting Workplace Outcomes From Multifoci Organizational Justice. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 89(1), 925-946.
- Sager, J. K. (1994). A Structural Model Depicting Salespeople's Job Stress. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 22(1), 74-84.
- Sandra K. N., J. Ellis B. & Richard W. (2008). Innovative Work And Citizenship Behaviours From Information Technology Professionals: Effects Of Their Psychological Contract, *Information Resources Management Journal*, C:21/S.:4,2008, S. 31
- Schappe, S. P. (1998). The Influence Of Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Fairness Perceptions On Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of Psychology*, 132(3), 277-290.
- Schappe, S. P. (1998). The Influence Of Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Fairness Perceptions On Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of Psychology*, 132, 277-290
- Schnake, M. (1991). Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, And Research Agenda. *Human Relations*, 44(7), 735-759.
- Scot, W.R. & Davis F.G, (2007). *Organizations And Organizing: Rational, Natural, And Open System Perspectives*, Pearson Prentice Hall, C2007.
- Scott, B. A., & Colquitt, J. A. (2007). Are Organizational Justice Effects Bounded By Individual Differences? An Examination Of Equity Sensitivity, Exchange Ideology, And The Big Five. *Group & Organization Management*, 32(3), 290-325.

- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2007). *Organizations And Organizing: Rational, Natural, And Open Systems Perspectives*. Pearson Prentice Hall.
- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2007). *Organizations And Organizing: Rational, Natural, And Open Systems Perspectives*. Pearson Prentice Hall.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive Psychology: An Introduction*.
American Psychologist, 55(1), 5-14.
- Shafazawana, T., M., Ying, C. Y., Zuliawati, M. S., & Sukumaran, K. (2016). Managing Job Attitudes: The Roles Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Organizational Citizenship Behaviors. 7th International Economics & Business Management Conference (Pp. 604 – 611). -: *Procedia Economics And Finance* 35 .
- Shapiro, D. L., & Kessler, I. (2002). Exploring Reciprocity Through The Lens Of Organizational Justice Theory: Employee And Employer Perspectives. *Journal Of Business Ethics*, 38(4), 399-416.
- Sheldon, K. M., & Kasser, T. (1995). Coherence And Congruence: Two Aspects Of Personality Integration. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 68(3), 531-543.
- Sigler, T., & Pearson, C. M. (2000). Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture And Perceptions Of Empowerment *Journal Of Quality Management*, 5(1), 27-52.
- Skarlicki, D. P., & Latham, G. P. (1995). Organizational Citizenship Behavior And Performance In A University Setting. *Canadian Journal Of Administrative Sciences*, 12(3), 175-181.
- Skarlicki, D. P., & Latham, G. P. (1996). Increasing Citizenship Behavior Within A Labor Union: A Test Of Organizational Justice Theory. *Journal Of Applied Psychology*, 81, 161–169.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature And Antecedents. *Journal Of Applied Psychology*, 68, 653- 663.
- Strathman, A., Gleicher, F., Boninger, D. S., & Edwards, C. S. (1994). The Consideration Of Future Consequences: Weighing Immediate And Distant Outcomes Of Behavior. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 66(4), 742–752.
- Surra, C. A., & Longstreth, M. (1990). Similarity Of Outcomes, Interdependence, And Conflict In Dating Relationships. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 59(3), 501–516.
- Syafira, F. (2023). *The Impact Of Affective Commitment On Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Role Of Time Perspective* (Doctoral Dissertation, Universitas Gadjah Mada).

- Şen, S., (2020) Mplus İle Yapısal Eşitlik Modellemesi Uygulamaları, Nobel Yayınevi. Ankara. Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., Çelik, A. (2005). Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış, Konya, Adım Matbaacılık,
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). Using Multivariate Statistics (7th Ed.). Pearson. Talachi, R. K., Gorji, M. B., & Boerhannoeddin, A. B. (2014). An Investigation Of The Role Of Job Satisfaction In Employees' Organizational Citizenship Behavior. Coll. Antropol. 38 (2), 429–436
- Tang, T. L. P., & Ibrahim, A. H. S. (1998). Predictors Of Organizational Citizenship Behavior: Motivation, Demographics, And Managerial Practices. Journal Of Management Studies, 35(6), 693-705.
- Tavşancıl, E. (2010). Tutumların Ölçülmesi Ve SPSS İle Veri Analizi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tharikh, S. M., Ying, C. Y., Mohamed Saad, Z., & Sukumaran, K. A/P. (2016). Managing Job Attitudes: The Roles Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Organizational Citizenship Behaviors. Procedia Economics And Finance, 35(October 2015), 604–611
- Thoms, P., & Greenberger, D. B. (1995). The Relationship Between Leadership And Time Orientation. Journal Of Organizational Behavior, 16(2), 161-171.
- Tooby, J. & Cosmides, L. (1989). Evolutionary Psychology And The Generation Of Culture Part II. Ethology And Sociobiology, 10, 29-49. Doi: 10.1016/0162-3095(89)90013-7.
- Trivers, R. (1971). The Evolution Of Reciprocal Altruism. Quarterly Review Of Biology. 46. 35-57. 10.1086/406755.
- Turnipseed, D. L., & Murdock, R. J. (2010). The Dynamic Nature Of Organizational Citizenship Behavior: A Review And Construct Model. Academy Of Management Proceedings, 2010(1), 1-6.
- Turnipseed, D. L., & Murkison, E. (2000). A Bi-Cultural Comparison Of Organization Citizenship Behavior: Does The OCB Phenomenon Transcend National Culture?. International Journal Of Organizational Analysis, 8(2), 200-222.
- Uzzi, B. (1997). Social Structure And Competition In Interfirm Networks: The Paradox Of Embeddedness. Administrative Science Quarterly, 35-67.
- Üzümlü, D., & Akfırat, E. (2022). Karşılıklılık Normu Ölçeği'nin Türkçe Uyarlaması Ve Geçerlik-Güvenirlilik Çalışması. Psikoloji Dergisi, 57(2), 225-238.

- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, And Validation. *Academy Of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Veličkovska, I.S. (2017). Organizational Citizenship Behavior-Definition, Determinants And Effects. *Engineering Management* 3 (1) P:40-51
- Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support And Leader- Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy Of Management Journal*, 40(1), 82-111. Doi:10.2307/257021.
- Wayne, S., Shore, L. & Liden, R. (1997). Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy Of Management Journal*. 40. 82-111. 10.2307/257021.
- Wedekind, C., & Milinski, M. (2000). Cooperation Through Image Scoring In Humans. *Science*, 288(5467), 850–852.
- Wei, F. (2013). Person-Organization Fit And Organizational Citizenship Behavior: Time Perspective. *Journal Of Management Policy And Practice*, 14(3), 30-40.
- Wei, Y.C. (2012). Person-Organization Fit And Organizational Citizenship Behavior: Time Perspective, Cambridge University P:02 Feb:2015
- Weicamp, A., & Göritz, A. S. (2016). Organizational Citizenship Behavior And Job Satisfaction: The Role Of Occupational Future Time Perspective. *Career Development International*, 21(2), 168-182.
- Wilderom, C. P. M., Tamboer, J., & Gryzenhout, T. (2014). Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behavior, And Performance In Teams. *International Journal Of Business And Management*, 9(7), 109-119.
- Wills, T.I., Sandy J.M. & Yaeger A.M. (2001). Time Perspective And Early-Onset Substance Use: A Model Based On Stress-Coping Theory. *Psychol Addict Behav* . 2001 Jun;15(2):118-25. Doi:10.1037//0893-164x.15.2.118 .
- Witt, L. A. & Broach, D. (1993). Exchange İdeology As A Moderator Of The Procedural Justice- Satisfaction Relationship. *Journal Of Social Psychology*, 133(1), 97-103.
- Wu, J.B., Hom, P.W., Tetrick, L. And Shore, L.M. (2006). The Norm Of Reciprocity: Scale Development And Validation İn The Chinese Context. *Management And Organization Review* 2(3):377 – 402. DOI:10.1111/J.1740-8784.2006.00047.X
- Yamane, T. (2001). Temel Örneklem Yöntemleri (Çev: Alptekin Esin, M. Akif Bakır, Celal Aydın, Esen Gürbüzsel). İstanbul: Literatür Yayınları.

- Yılmaz, S., & Öztürk, M. (2020). İşyeri Zaman Yönelimi İle Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 28(1), 477-486.
- Yücel, İ., Çetinkaya, B. (2016). Birey-Örgüt Uyumunu İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Cinsiyetin Rolü: Kayseri Örneği. *Aksaray Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 17-30.
- Zhang, J. W., Howell, R. T., & Bowerman, T. (2013). Validating A Brief Measure Of The Zimbardo Time Perspective Inventory. *Time & Society*, 22(3), 391-409.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking Empowering Leadership And Employee Creativity: The Influence Of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, And Creative Process Engagement. *Academy Of Management Journal*, 53(1), 107-128.973-994.
- Zhang, Z., & Zao, H. (2011). Reexamining The Organizational Citizenship Behavior In China: The Roles Of Exchange İdeology And Interpersonal Trust. *Asia Pacific Journal Of Management*, 28(3), 715-735.
- Zhao, H., Peng, Z., & Sheard, G. (2020). The Influence Of Leadership On Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Role Of Cultural Reciprocity Norm. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 43-56.
- Zimbardo, P. G. & Boyd, J. N. (1999). Putting Time İn Perspective: A Valid Reliable İndividual- Differences Metric. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 77(6), 1271-1288.
- Zimbardo, P. G. & Gonzalez, A. (1984). A Psychology Today Reader Survey. *Psychology Today*, 19(3), 21-26, 53-54.
- Zimbardo, P. G. Ve Boyd, J. (2009). *The Time Paradox: The New Psychology Of Time That Will Change Your Life*. New York: Free Press.
- Zimbardo, P. G., & Boyd, J. N. (1999). Putting Time İn Perspective: A Valid, Reliable İndividual- Differences Metric. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 77(6), 1271-1288.
- Zimbardo, P. G., Boyd, J. & Keough, K. A. (1999). Who's Smoking, Drinking, And Using Drugs? Time Perspective As A Predictor Of Substance Use. *Basic And Applied Social Psychology*, 21(2), 149-164.
- Zimbardo, P. G., Boyd, J. & Keough, K. A. (1999). Who's Smoking, Drinking, And Using Drugs? Time Perspective As A Predictor Of Substance Use. *Basic And Applied Social Psychology*, 21(2), 149-164.

Ekler

Ek 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Bu anket formu Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan “Karşılıklık Normunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: Zaman Yöneliminin Düzenleyici Rolü” başlıklı doktora tez çalışması için yapılmaktadır. Anket kapsamında isim belirtmenize, özel bilgilere gerek yoktur.

Bu bakımdan yanıtlarınızın samimi olması beklenmektedir. Ayrıca vereceğiniz yanıtların samimiyeti çalışmanın güvenilir olmasını da sağlayacaktır. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Katkılarınız bizim için önemlidir. Şimdiden değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz. Lütfen her bir ifadeyi okuyup, bunlara KATILMA durumunuzu aşağıdaki ölçeği dikkate alarak belirtiniz.

Lütfen hiçbir maddeyi atlamayarak maddelerin tümünü işaretleyiniz.

A – DEMOGRAFİK BİLGİLER

Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

Yaşınız:

Eğitim durumunuz:

() İlköğretim (İlkokul-ortaokul) () Lise ()

Meslek Yüksekokulu () Lisans () Lisansüstü (Yüksek lisans-Doktora)

Meslekte çalışma süreniz (yıl)

Çalışma konumunuz:

() Çalışan () Orta kademe yönetici () Üst kademe yönetici

Medeni durum:

- ☐ Bekâr ☐ Evli ☐ Boşanmış
☐ Eşi vefat etmiş

Gelir durumunuzu nasıl tanımlarsınız:

- ☐ Gelirim yaşam düzeyinin altında
☐ Yaşam düzeyime uygun gelirim var ☐ Yaşam düzeyine göre iyi gelirim
var

B - KARŞILIKLIK NORMU

Her maddeyi okuyunuz ve “bu benim için ne kadar geçerli?” sorusunu yanıtlayınız. Ölçek üzerinde uygun kutucuğu işaretleyiniz. Lütfen hiçbir maddeyi atlamayarak maddelerin tümünü işaretleyiniz. (1) Benim için hiç doğru değil (2) Benim için doğru değil (3) Kararsızım (4) Benim için doğru (5) Benim için çok doğru

KARŞILIKLIK NORMU	1	2	3	4	5
1. Kuruluşum, şu anda daha fazla katkı sağlayamasam bile, Kendimi geliştirmeme yardımcı olur.					
2. Kuruluşum, mevcut iş performansımı doğrudan etkilemese bile, mesleki gelişimime yatırım yapmaya istekli görünüyor.					
3. Kuruluşum herhangi bir koşul gütmeden benim için bir şeyler yapardı.					
4. Kuruluşum, kuruluşa yaptığım katkıyı aşan şekillerde benimle ilgilenir.					
5. Kuruluşum, benim çıkarım kadar kurumun çıkarlarını ile de ilgilenir.					
6. Çabalarımın kuruluşumdan aldıklarımın eşdeğer olması Şirketim için önemli görünüyor.					
7. Elimden gelenin en iyisini yaparsam ve iyi performans gösterirsem, kuruluşum bana terfi fırsatı verecektir.					
8. İş performansım kuruluşumun ihtiyaçlarını aşarsa, Kuruluşum bana ekstra bir ödül verecektir, aksi halde ise, kuruluşum beni cezalandıracaktır.					
9. Kurumun refahı için endişelerimi gösterdiğim sürece, Kuruluşum da karşılığında benim refahım için endişe duyacaktır.					
10. Kuruluşumun bana zarar verebilecek bir şeyin peşinde Olduğu izlenimine sahibim.					
11. Kuruluşum, kuruluşun kendi çıkarına olmadığı sürece bana asla yardım etmezdi.					
12. Kuruluşumdan aldığım, kuruluşa katkımın sadece Küçük bir kısmı.					
13. Kuruluşum benden karşılığında verdiğinden daha fazlasını bekliyor.					
14. Kuruluşum sadece kendi çıkarlarını önemser ve Kariyerimi veya hayatımı asla umursamaz.					
15. Kuruluşum bana iki katı ücret verirse, üç veya dört kat daha fazla enerji harcamamı ister.					
16. Kuruluşum, ne kadar kötü muamele görürsem göreyim Çok çalışmam gerektiğini düşünüyor gibi görünüyor.					

C – ZIMBARDO ZAMAN PERSPEKTİFİ

Her maddeyi okuyunuz ve “bu benim için ne kadar geçerli?” sorusunu yanıtlayınız. Ölçek üzerinde uygun kutucuğu işaretleyiniz. Lütfen hiçbir maddeyi atlamayarak maddelerin tümünü işaretleyiniz. (1)Benim için hiç doğru değil (2)Benim için doğru değil (3)Kararsızım (4)Benim için Doğru (5) Benim için çok doğru

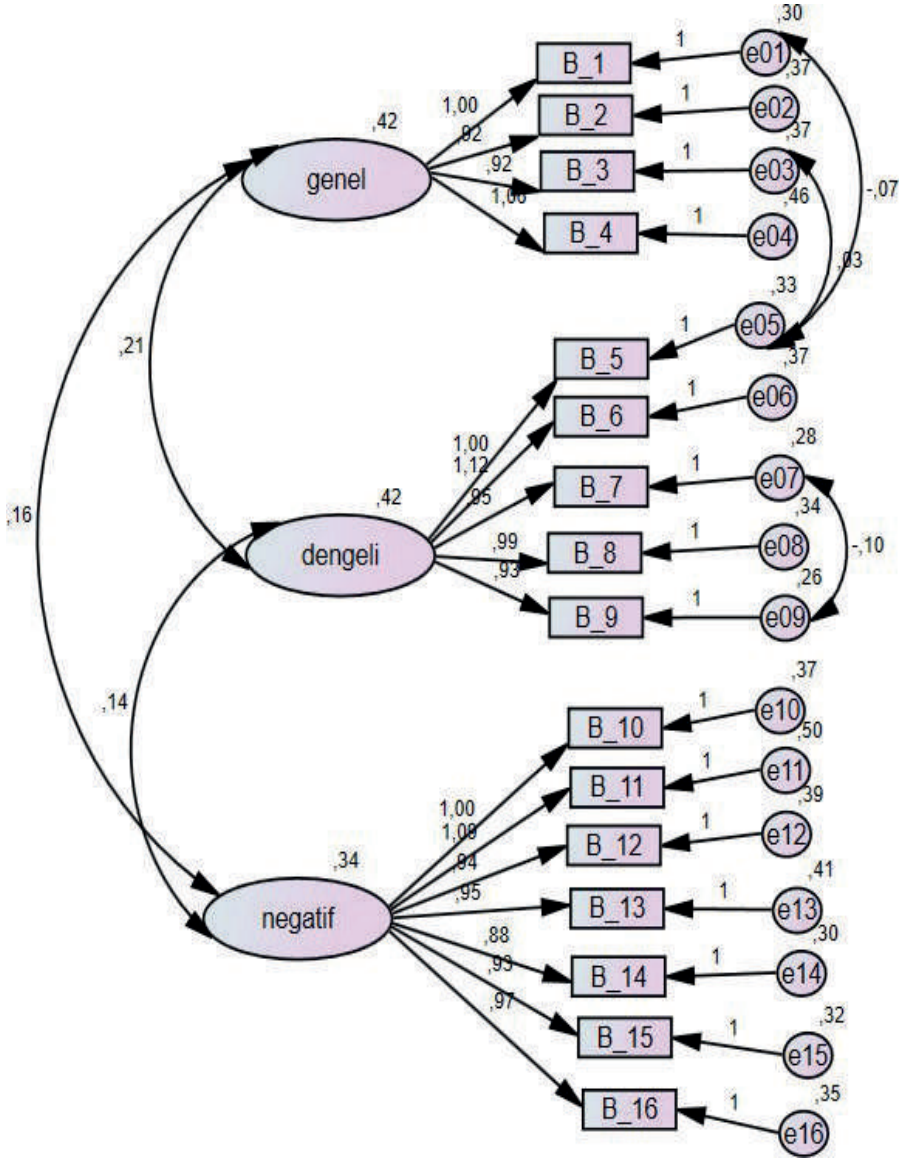
ZIMBARDO ZAMAN PERSPEKTİFİ	1	2	3	4	5
17. Kader, hayatımdaki birçok şeyi belirler.					
18. Sık sık, hayatımda neyi farklı yapmalıydım diye düşünürüm.					
19. Geçmişim hakkında düşünmek bana zevk verir.					
20. Bir şeyi başarmak istediğimde hedefler koyar ve bu hedeflere ulaştıracak belli yolları dikkate alırım.					
22. Yarının işlerini bitirmek ve gerekli diğer işleri yapmak, bu gecenin eğlencesinden önce gelir.					
23. Her şey olacağına vardığı için, benim ne yaptığının gerçekte bir önemi yok.					
24. “Eski güzel zamanlarda” yaşamın nasıl olduğundan bahseden hikâyelerden hoşlanırım.					
25. Acı veren geçmiş deneyimler zihnimde durmadan canlanır.					
26. Mümkün olduğunca dolu dolu ve günümü gün ederek yaşamaya çalışırım.					
27. Sorunlarımı arkadaşlarımla konuşabilirim.					
27. Geçmiş zamanın mutlu anıları zihnimde hemen belirir.					
28. Anlık dürtülerle karar veririm.					
29. Hayatıma heyecan katmak benim için önemlidir.					
30. Çocukluğumu olumlu duygularla hatırlarım.					
31. Riskler almak hayatımı sıkıcı olmaktan kurtarır.					
32. Gençliğimin tatsız görüntülerini unutmak benim için zordur.					
33. Her şey o kadar çok değişiyor ki, tam anlamıyla geleceğe dair plan yapamazsınız.					
34. Hayatımın rotası etkileyemeyeceğim güçler tarafından kontrol ediliyor.					
35. Gelecek için kaygılanmak anlamsız geliyor; çünkü nasılsa bu konuda yapabileceğim hiçbir şey yok.					
36. Düzenli bir ilerleme ile projelerimi zamanında tamamlarım.					
37. Hayatıma heyecan katmak için riskler alırım.					
38. Yapılması gereken bir iş olduğunu bildiğim zaman, beni işten alıkoyabilecek cezbedici şeylere karşı direnebilirim.					
39. Geçmişte başıma gelen kötü şeyler hakkında düşünürüm.					
40. İlerlememe katkıları olacaksa, ilgi çekici olmayan, zor görevlerde çalışmaya devam ederim.					
41. Yaşamımda kaçırdığım güzel şeyleri düşünürüm.					

D – ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

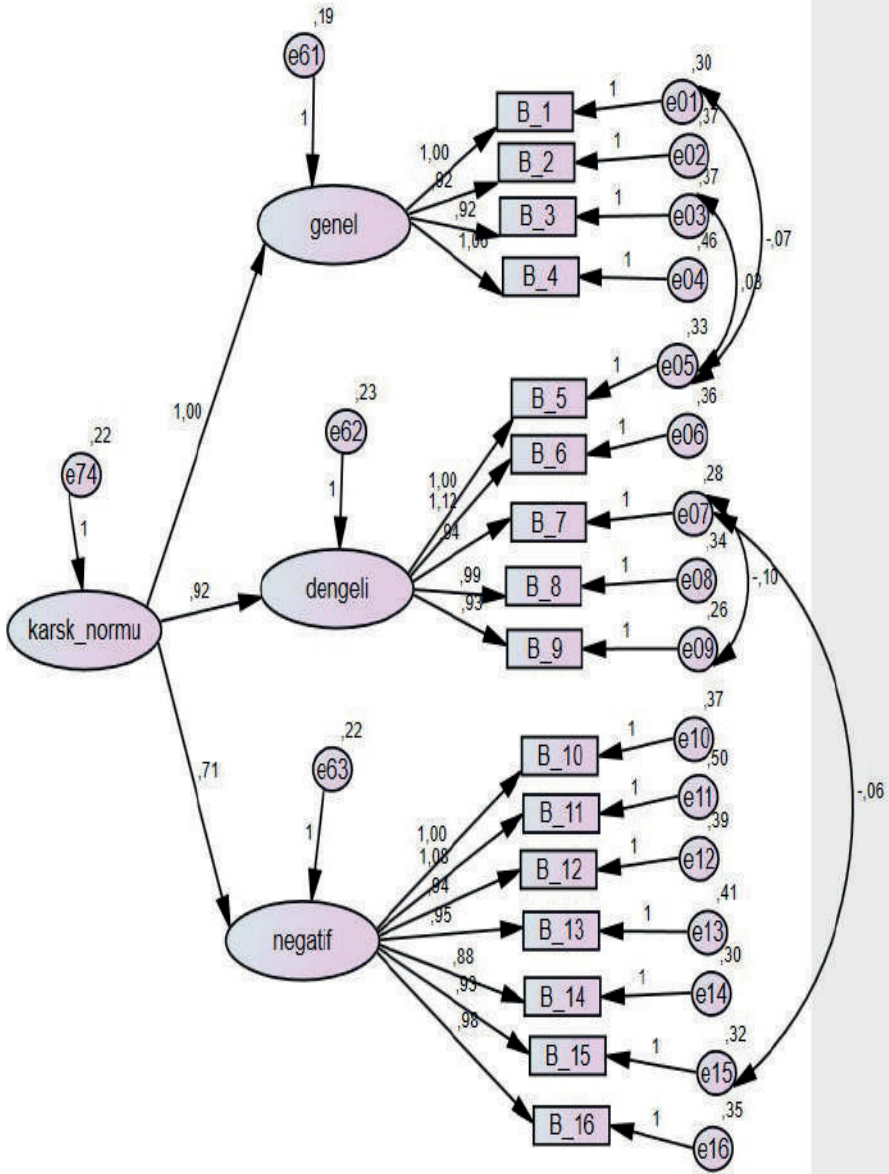
Her maddeyi okuyunuz ve “bu benim için ne kadar geçerli?” sorusunu yanıtlayınız. Ölçek üzerinde uygun kutucuğu işaretleyiniz. Lütfen hiçbir maddeyi atlamayarak maddelerin tümünü işaretleyiniz. (1)Benim için hiç doğru değil (2)Benim için doğru değil (3)Kararsızım (4)Benim için Doğru (5) Benim için çok doğru

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK	1	2	3	4	5
42 İş yükü ağır olan arkadaşlarıma yardım ederim.					
43 İşimle ilgili önemsiz konular hakkında şikâyet ederek çok zaman harcamam.					
44 Zorunlu olmasa bile önemli gördüğüm toplantılara katılırım.					
45 Davranışımın çalışma arkadaşlarımla işlerini nasıl etkileyeceği konusunda dikkatliyimdir.					
46 Belirlenmiş saatler dışında, ilave dinlenme arası vermem					
47 İşimle ilgili olumlu taraflardan çok, daima hatalı/yanlış olan noktalara odaklanırım.					
48 İşletme imajına katkıda bulunacak faaliyetlere, gerekli olmasa bile katılırım.					
49 İşi ile ilgili problemleri olan arkadaşlarıma yardım için severek vakit ayırırım.					
50 Arkadaşlarımla haklarını istismar etmem					
51 Öğle yemekleri ve dinlenme aralarım asla uzun sürmez.					
53 Problemleri olduğundan daha büyük hale getirme eğilimi gösteririm.					
54 Organizasyondaki gelişmeleri yakından izler ve ayak uydururum.					
55 İşe yeni giren çalışanlara benden istenmese bile yardımcı olurum.					
56- Çalışma arkadaşlarımla için problem yaratmaktan kaçınırım.					
57 Kontrol eden biri olmasa dahi, işletmenin kural, prosedür ve düzenlemelerine uyarım.					
58 Organizasyonla ilgili duyuruları-evrakları okurum ve takip ederim.					
59 işlerimde her zaman dakik imdir.					
60 Çalışma arkadaşlarıma yardım eli uzatmaya her zaman hazırım.					

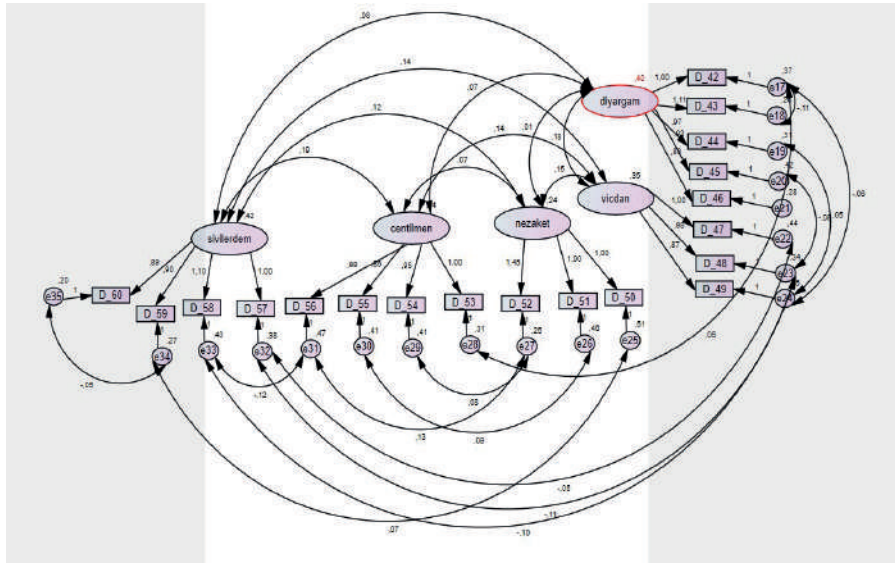
Ek 2: DFA ve YEM Model Şemaları



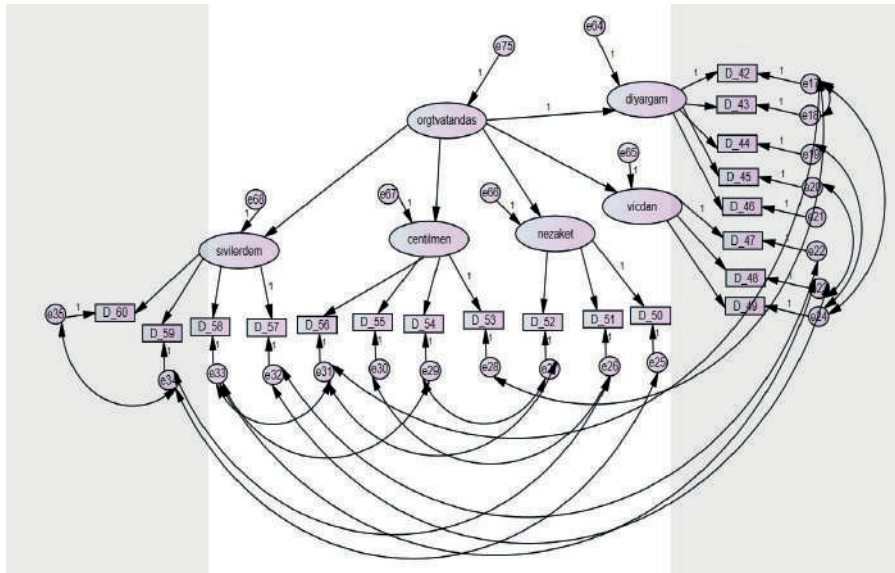
Şekil 1. Karşılıklılık normu ölçeği birinci düzey DFA modeli şeması



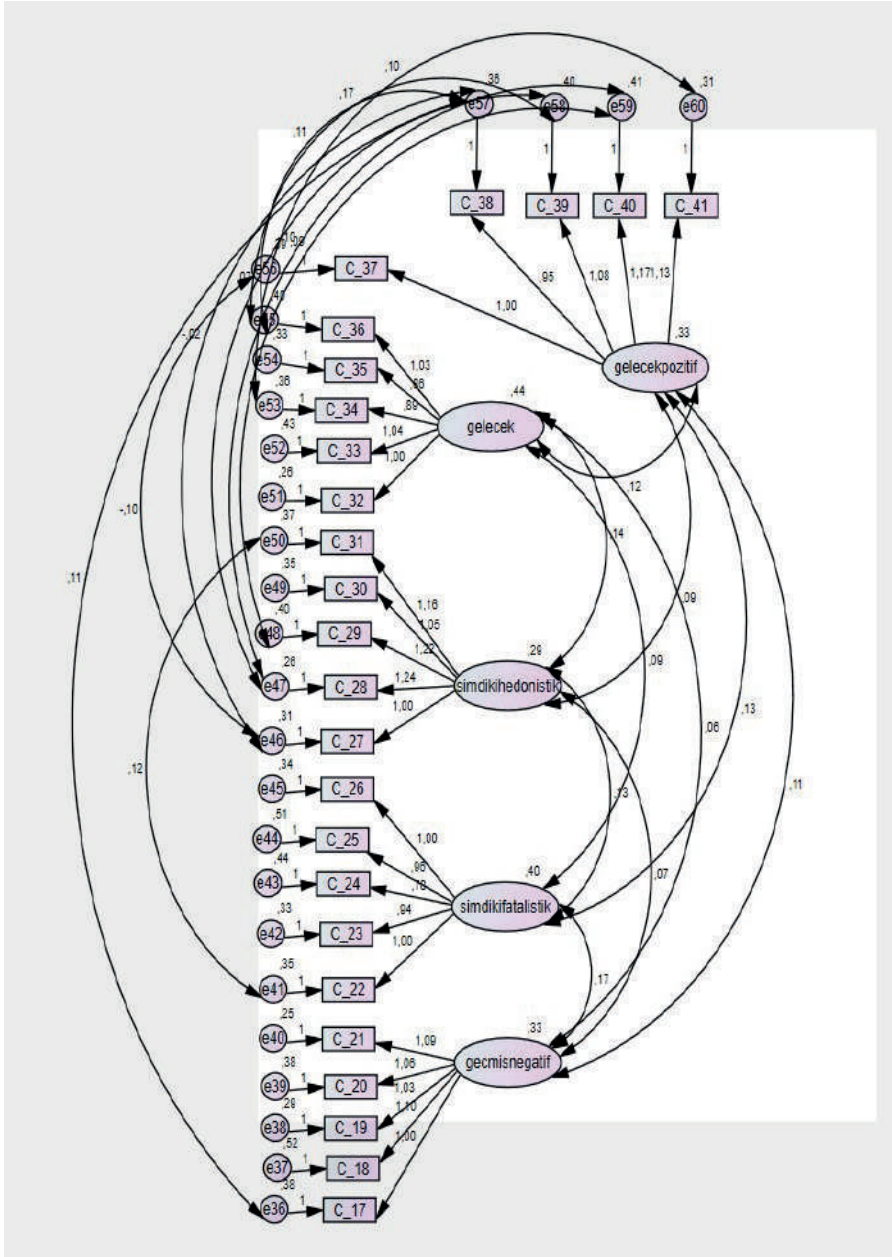
Şekil 2. Karşılıklılık normu ölçeği ikinci düzey DFA modeli şeması



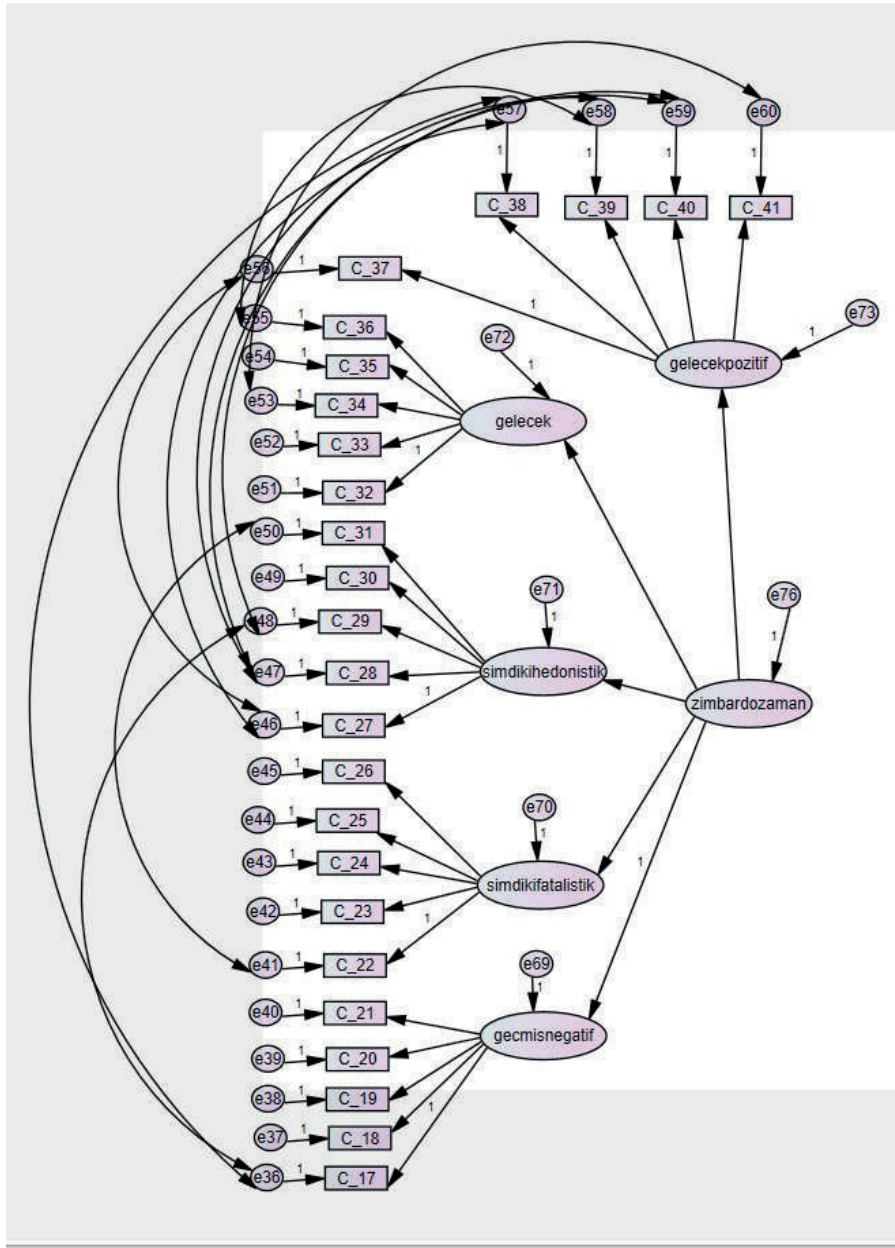
Şekil 3. Örgütsel vatandaşlık ölçeği birinci düzey DFA modeli şeması



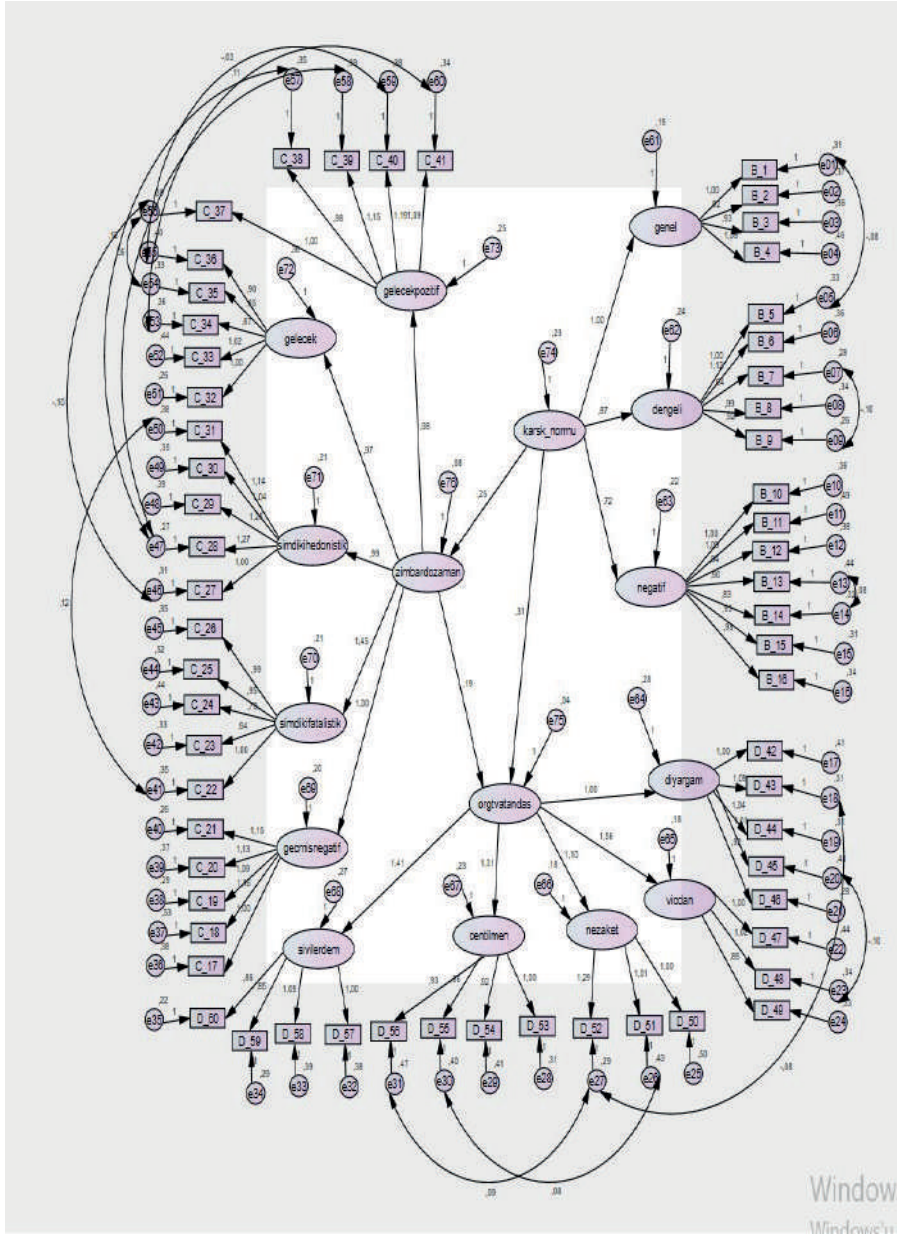
Şekil 4. Örgütsel vatandaşlık ölçeği ikinci düzey DFA modeli şeması



Şekil 5. Zimbardo zaman yönetimi ölçeği birinci düzey DFA modeli şeması



Şekil 6. Zimbardo zaman yönetimi ölçeği ikinci düzey DFA modeli şeması



Şekil 7. Araştırma modelinin analizi içi YEM modeli şeması

Ek 3: Araştırma Değişkenlerinin Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesi

Tablo 1. Karşılıklılık Normu Ölçeği ve alt boyutlarının cinsiyet değişkeni bakımından incelenmesi

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	t	p
B_ORT	Kadın	241	3,081	0,540	-0,051	0,959
	Erkek	359	3,083	0,471		
B_Genel_ORT	Kadın	241	3,108	0,723	-0,608	0,543
	Erkek	359	3,143	0,689		
B_Dengeli_ORT	Kadın	241	3,225	0,726	-0,217	0,828
	Erkek	359	3,237	0,659		
B_Negatif_ORT	Kadın	241	2,963	0,644	0,482	0,630
	Erkek	359	2,938	0,578		

Ankette kullanılan Karşılıklılık Normu Ölçeği ve alt boyutlarında Cinsiyet değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı t testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankette kullanılan Karşılıklılık Normu Ölçeği ve alt boyutlarında cinsiyet değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 2. Karşılıklılık Normu Ölçeği ve alt boyutlarının Medeni Durum değişkeni bakımından incelenmesi

	Medeni Durum	N	Mean	Std. Deviation	t	p
B_ORT	Bekar	292	3,041	0,468	-1,979	0,048
	Evli	308	3,121	0,525		
B_Genel_ORT	Bekar	292	3,123	0,665	-0,200	0,842
	Evli	308	3,135	0,737		
B_Dengeli_ORT	Bekar	292	3,160	0,659	-2,540	0,011
	Evli	308	3,301	0,705		
B_Negatif_ORT	Bekar	292	2,909	0,603	-1,542	0,124
	Evli	308	2,985	0,606		

Ankette kullanılan Karşılıklılık Normu Ölçeği ve alt boyutlarında Medeni Durum değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı t testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankette kullanılan Karşılıklılık Normu Ölçeği Dengeli Karşılıklılık boyutunda Medeni Durum değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı, Dengeli

Karşılıklılık algısının evli katılımcılarda bekar katılımcılara göre daha yüksek olmasıdır.

Tablo 3. Ankette kullanılan Karşılıklılık Normu Ölçeği ve alt boyutlarının Yaş Grubu değişkeni bakımından incelenmesi

	Yaş Grubu	N	Mean	Std. Deviation	F	P	Farklılığın Kaynağı
B_ORT	29 Yaş ve altı	153	2,989	0,480	2,662	0,047	29 Yaş ve altı ile 39 Yaş ve üzeri
	30-34 Yaş	147	3,100	0,478			
	35-38 Yaş	161	3,099	0,518			
	39 Yaş ve üzeri	139	3,146	0,510			
	Total	600	3,082	0,499			
B_Gencl_ORT	29 Yaş ve altı	153	3,060	0,701	1,268	0,285	
	30-34 Yaş	147	3,143	0,653			
	35-38 Yaş	161	3,107	0,724			
	39 Yaş ve üzeri	139	3,216	0,725			
	Total	600	3,129	0,702			
B_Dengeli_ORT	29 Yaş ve altı	153	3,116	0,713	3,654	0,012	29 Yaş ve altı ile 35-38 Yaş
	30-34 Yaş	147	3,170	0,653			
	35-38 Yaş	161	3,334	0,665			
	39 Yaş ve üzeri	139	3,308	0,695			
	Total	600	3,232	0,686			
B_Negatif_ORT	29 Yaş ve altı	153	2,858	0,582	2,220	0,085	
	30-34 Yaş	147	3,025	0,606			
	35-38 Yaş	161	2,927	0,601			
	39 Yaş ve üzeri	139	2,990	0,627			
	Total	600	2,948	0,605			

Ankette kullanılan Karşılıklılık Normu Ölçeği ve alt boyutlarında Yaş Grubu değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo 3'te verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankette kullanılan Karşılıklılık Normu Ölçeği ve alt boyutlarında Yaş Grubu değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı olan gruplar TUKEY testiyle belirlenerek ilgili ölçeğin karşısına yazılmıştır.

Tablo 4. Ankette kullanılan Karşılıklılık Normu Ölçeği ve alt boyutlarının Eğitim Durumu değişkeni bakımından incelenmesi

	Eğitim Durumu	N	Mean	Std. Deviation	F	P
B_ORT	Lise	43	3,031	0,502	2,336	0,073
	Meslek Yüksekokulu	188	3,011	0,474		
	Lisans	228	3,119	0,501		
	Lisansüstü (Yüksek lisans-Doktora)	141	3,133	0,520		
	Total	600	3,082	0,499		
B_Gencl_ORT	Lise	43	3,064	0,668	1,719	0,162
	Meslek Yüksekokulu	188	3,044	0,705		
	Lisans	228	3,174	0,697		
	Lisansüstü (Yüksek lisans-Doktora)	141	3,190	0,712		
	Total	600	3,129	0,702		
B_Dengeli_ORT	Lise	43	3,181	0,777	1,204	0,308
	Meslek Yüksekokulu	188	3,162	0,656		
	Lisans	228	3,274	0,669		
	Lisansüstü (Yüksek lisans-Doktora)	141	3,275	0,723		
	Total	600	3,232	0,686		
B_Negatif_ORT	Lise	43	2,904	0,593	1,263	0,286
	Meslek Yüksekokulu	188	2,885	0,588		
	Lisans	228	2,976	0,607		
	Lisansüstü (Yüksek lisans-Doktora)	141	3,000	0,629		
	Total	600	2,948	0,605		

Ankette kullanılan Karşılıklılık Normu Ölçeği ve alt boyutlarında Eğitim Durumu değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo 4'te verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankette kullanılan Karşılıklılık Normu Ölçeği ve alt boyutlarında Eğitim Durumu değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 5. Karşılıklılık Normu Ölçeği ve alt boyutlarının Gelir Durumu değişkeni bakımından incelenmesi

	Gelir Durumu	N	Mean	Std. Deviation	F	P
B_ORT	Gelirim yaşam düzeyinin altında	271	3,087	0,513	0,129	0,879
	Yaşam düzeyime uygun gelirim var	219	3,069	0,489		
	Yaşam düzeyine göre iyi gelirim var	110	3,097	0,486		
	Total	600	3,082	0,499		
B_Gencl_ORT	Gelirim yaşam düzeyinin altında	271	3,141	0,708	0,307	0,736
	Yaşam düzeyime uygun gelirim var	219	3,100	0,675		
	Yaşam düzeyine göre iyi gelirim var	110	3,157	0,744		
	Total	600	3,129	0,702		
B_Dengeli_ORT	Gelirim yaşam düzeyinin altında	271	3,228	0,717	0,488	0,614
	Yaşam düzeyime uygun gelirim var	219	3,262	0,674		
	Yaşam düzeyine göre iyi gelirim var	110	3,184	0,633		
	Total	600	3,232	0,686		
B_Negatif_ORT	Gelirim yaşam düzeyinin altında	271	2,955	0,613	0,769	0,464
	Yaşam düzeyime uygun gelirim var	219	2,914	0,588		
	Yaşam düzeyine göre iyi gelirim var	110	3,000	0,622		
	Total	600	2,948	0,605		

Ankette kullanılan Karşılıklılık Normu Ölçeği ve alt boyutlarında Gelir Durumu değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo 5'te verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankette kullanılan Karşılıklılık Normu Ölçeği ve alt boyutlarında Gelir Durumu değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 6. Karşılıklılık Normu Ölçeği ve alt boyutlarının iş yerindeki Konum değişkeni bakımından incelenmesi

	Konum	N	Mean	Std. Deviation	F	P	Farklılığın Kaynağı
B_ORT	Çalışan	403	3,065	0,499	1,373	0,254	
	Orta kademe yönetici	166	3,135	0,494			
	Üst kademe yönetici	31	3,024	0,519			
	Total	600	3,082	0,499			
B_Gencl_ORT	Çalışan	403	3,094	0,710	3,110	0,045	Çalışan ile Orta kademe yönetici
	Orta kademe yönetici	166	3,239	0,674			
	Üst kademe yönetici	31	3,000	0,695			
	Total	600	3,129	0,702			
B_Dengeli_ORT	Çalışan	403	3,206	0,690	1,293	0,275	
	Orta kademe yönetici	166	3,305	0,682			
	Üst kademe yönetici	31	3,187	0,643			
	Total	600	3,232	0,686			
B_Negatif_ORT	Çalışan	403	2,948	0,612	0,036	0,965	
	Orta kademe yönetici	166	2,954	0,589			
	Üst kademe yönetici	31	2,922	0,624			
	Total	600	2,948	0,605			

Karşılıklılık Normu Ölçeği ve alt boyutlarında iş yerindeki Konum değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgular

Tablo 6'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankette kullanılan Karşılıklılık Normu Ölçeği ve alt boyutlarında iş yerindeki Konum değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı olan gruplar TUKEY testiyle belirlenerek ilgili ölçeğin karşısına yazılmıştır.

Tablo 7. Ankette kullanılan Karşılıklılık Normu Ölçeği ve alt boyutlarının iş deneyimi değişkeni bakımından incelenmesi

	Deneyim	N	Mean	Std. Deviation	F	P	Farklılığın Kaynağı
B_ORT	4 Yıl ve altı	159	3,005	0,482	2,093	0,100	
	5-8 Yıl	142	3,087	0,477			
	9-11 Yıl	161	3,101	0,518			
	12 Yıl ve üzeri	138	3,145	0,512			
	Total	600	3,082	0,499			
B_Gencl_ORT	4 Yıl ve altı	159	3,075	0,708	0,910	0,436	
	5-8 Yıl	142	3,125	0,644			
	9-11 Yıl	161	3,118	0,728			
	12 Yıl ve üzeri	138	3,208	0,722			
	Total	600	3,129	0,702			
B_Dengeli_ORT	4 Yıl ve altı	159	3,116	0,705	3,630	0,013	4 Yıl ve altı ile 9-11 Yıl
	5-8 Yıl	142	3,175	0,657			
	9-11 Yıl	161	3,332	0,666			
	12 Yıl ve üzeri	138	3,310	0,697			
	Total	600	3,232	0,686			
B_Negatif_ORT	4 Yıl ve altı	159	2,885	0,591	1,270	0,284	
	5-8 Yıl	142	3,003	0,602			
	9-11 Yıl	161	2,925	0,601			
	12 Yıl ve üzeri	138	2,991	0,629			
	Total	600	2,948	0,605			

Karşılıklılık Normu Ölçeği ve alt boyutlarında iş deneyimi değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo 7’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankette kullanılan Karşılıklılık Normu Ölçeği ve alt boyutlarında iş deneyimi değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı olan gruplar TUKEY testiyle belirlenerek ilgili ölçeğin karşısına yazılmıştır.

Tablo 8. Zimbardo Zaman Yönelimi Ölçeği ve alt boyutlarının cinsiyet değişkeni bakımından incelenmesi

	cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	t	p
C_ORT	Kadın	241	2,991	0,416	-1,114	0,266
	Erkek	359	3,031	0,438		
C_Gec_Neg_ORT	Kadın	241	2,971	0,664	-0,012	0,991
	Erkek	359	2,972	0,659		
C_S_Fatal_ORT	Kadın	241	2,914	0,640	-1,645	0,100
	Erkek	359	3,004	0,670		
C_S_Hodonist_ORT	Kadın	241	2,939	0,654	-1,584	0,114
	Erkek	359	3,025	0,649		
C_Gelecek_ORT	Kadın	241	3,152	0,607	-0,181	0,857
	Erkek	359	3,162	0,727		
C_Gec_Pozitif_ORT	Kadın	241	2,980	0,674	-0,215	0,830
	Erkek	359	2,992	0,677		

Ankette kullanılan Zimbardo Zaman Yönelimi Ölçeği ve alt boyutlarında Cinsiyet değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı t testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankette kullanılan Zimbardo Zaman Yönelimi Ölçeği ve alt boyutlarında cinsiyet değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 9’da ankette kullanılan Zimbardo Zaman Yönelimi Ölçeği ve alt boyutlarında Medeni Durum değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı t testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankette kullanılan Zimbardo Zaman Yönelimi Ölçeği Ölçeği ve alt boyutlarında cinsiyet değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 9. Zimbardo Zaman Yönelimi Ölçeği ve alt boyutlarının Medeni Durum değişkeni bakımından incelenmesi

	Medeni Durum	N	Mean	Std. Deviation	t	p
C_ORT	Bekar	292	3,022	0,440	0,422	0,673
	Evli	308	3,008	0,420		
C_Gec_Neg_ORT	Bekar	292	2,971	0,634	-0,004	0,997
	Evli	308	2,971	0,686		
C_S_Fatal_ORT	Bekar	292	2,954	0,669	-0,490	0,624
	Evli	308	2,981	0,650		
C_S_Hodonist_ORT	Bekar	292	3,015	0,649	0,917	0,360
	Evli	308	2,966	0,656		
C_Gelecek_ORT	Bekar	292	3,143	0,705	-0,520	0,603
	Evli	308	3,172	0,658		
C_Gec_Pozitif_ORT	Bekar	292	3,029	0,707	1,464	0,144
	Evli	308	2,948	0,643		

Tablo 10'da, ankette kullanılan Zimbardo Zaman Yönelimi Ölçeği ve alt boyutlarının yaş grubu değişkeni bakımından farklılık gösterip göstermediği ANOVA testi ile incelenmiştir.

Bu analiz sonucunda elde edilen bulgular tablo şeklinde sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre, Zimbardo Zaman Yönelimi Ölçeği ve alt boyutlarında yaş grubu bu tabloda görüldüğü üzere, Zimbardo Zaman Yönelimi Ölçeği ve alt boyutlarında yaş grubu değişkenine göre anlamlı farklılıklar mevcuttur.

Bu bulgular, yaş gruplarının zaman yönelimleri üzerinde etkili olduğunu ve her yaş grubunun zaman perspektiflerinde farklı eğilimler sergilediğini ortaya koymaktadır. Bu durum, yaş faktörünün zaman yönelimleri üzerindeki rolünü vurgulamakta ve örgütsel davranışların anlaşılmasında yaşın önemli bir değişken olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, örgütler, çalışanlarının yaş gruplarına göre zaman yönelimlerini dikkate alarak daha etkili stratejiler geliştirebilirler.

Tablo 10. Zimbardo Zaman Yönelimi Ölçeği ve alt boyutlarının Yaş Grubu değişkeni bakımından incelenmesi

	Yaş Grubu	N	Mean	Deviation	F	P	Farklılığın Kaynağı
C_ORT	29 Yaş ve altı	153	2,921	0,416	8,071	0,000	29 Yaş ve altı ile 39
	30-34 Yaş	147	3,021	0,403			Yaş ve üzeri, 30-34 Yaş ile 39
	35-38 Yaş	161	2,978	0,402			Yaş ve üzeri, 35-38 Yaş ile
	39 Yaş ve üzeri	139	3,155	0,467			39 Yaş ve üzeri
	Total	600	3,015	0,429			
C_Gec_Neg_ORT	29 Yaş ve altı	153	2,914	0,624	3,296	0,020	29 Yaş ve altı ile 39
	30-34 Yaş	147	2,899	0,633			Yaş ve üzeri, 30-34 Yaş ile 39
	35-38 Yaş	161	2,965	0,679			Yaş ve üzeri
	39 Yaş ve üzeri	139	3,118	0,690			
	Total	600	2,971	0,661			
C_S_Fatal_ORT	29 Yaş ve altı	153	2,829	0,678	5,521	0,001	29 Yaş ve altı ile 39

	30-34 Yaş	147	3,007	0,622			Yaş ve üzeri, 35-38 Yaş ile 39 Yaş ve üzeri
	35-38 Yaş	161	2,925	0,634			
	39 Yaş ve üzeri	139	3,128	0,674			
	Total	600	2,968	0,659			
C_S_Hodonist_ORT	29 Yaş ve altı	153	2,906	0,648	3,601	0,013	29 Yaş ve altı ile 39
	30-34 Yaş	147	3,001	0,618			Yaş ve üzeri, 35-38 Yaş ile 39 Yaş ve üzeri
	35-38 Yaş	161	2,934	0,643			
	39 Yaş ve üzeri	139	3,135	0,684			
	Total	600	2,990	0,652			
C_Gelecek_ORT	29 Yaş ve altı	153	3,047	0,717	4,537	0,004	29 Yaş ve altı ile 39
	30-34 Yaş	147	3,207	0,721			Yaş ve üzeri, 35-38 Yaş ile 39 Yaş ve üzeri
	35-38 Yaş	161	3,088	0,616			
	39 Yaş ve üzeri	139	3,309	0,641			
	Total	600	3,158	0,681			
C_Gec_Pozitif_ORT	29 Yaş ve altı	153	2,910	0,692	1,661	0,174	
	30-34 Yaş	147	2,989	0,680			
	35-38 Yaş	161	2,975	0,636			
	39 Yaş ve üzeri	139	3,085	0,692			
	Total	600	2,987	0,676			

**Karşılıklılık Normunun Örgütsel
Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi:**
Zaman Yöneliminin Düzenleyici Rolü

Bahar Zeynep Barut

 **ÖZGÜR**
YAYINLARI

ISBN 978-625-5958-96-9

9 786255 958969